

République algérienne démocratique et populaire

Ministre de l'enseignement supérieure et de la recherche et de la recherche

Scientifique

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion

Département des sciences commerciales



MÉMOIRE

**De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : finance

THÈME

**Essai d'évaluation de la performance de la fonction
commerciale : cas de la banque société générale Algérie, agence
de Tizi-Ouzou**

Réalisé par

M^{elle} DJAOUD SAMIRA

M^{elle} BAHA NAWAL

Encadré par :

M^r ARHAB SAMIR

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^r FERRAT.M MAA UMMTO

Examineur : M^r HABBAS.B MAB UMMTO

Rapporteur : M^r ARHAB.S MAB UMMTO

Année universitaire : 2016-2017

Introduction générale

Considéré depuis longtemps comme fonction stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu une préoccupation majeure de toute organisation. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des coûts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise... etc.

Le monde bancaire et financier connaît depuis quelque année une véritable révolution, sans répit : déréglementation, décloisonnement et désintermédiation des activités, et récemment la crise financière internationale. Cette vague de changements s'est accompagnée d'une intensification de la compétition entre différents acteurs de la branche financière notamment l'activité bancaire.

Ainsi, le secteur des activités bancaires, qui est instable et confronté à une concurrence constamment renouvelée, est appelé au perfectionnement des outils de gestion et de management, essentiellement axés sur une exigence de croissance, de rentabilité et de performance.

Pendant plusieurs années la concurrence limitée a mis les banques dans une position distante par rapport à la clientèle. Cependant le contexte a évolué depuis vingt à trente ans, nous avons assisté à une libéralisation des conditions de banques et à l'ouverture massive de nouveaux établissements et d'agences ce qui fait paraître la banque plus proche de la clientèle. Ainsi l'activité bancaire qui est en charge de la clientèle prend de l'importance, ce qui a amené les établissements bancaires à restructurer la fonction commerciale et à la doter ainsi de services qui assument toute leur plénitude à l'instar des autres activités tournées vers le public.

Etant dans l'obligation de s'adapter à toutes ces mutations économiques, l'Algérie est amenée à revoir et à s'interroger sur la performance de son système bancaire et financier. En effet, l'existence d'un système bancaire et financier performant, solide et dynamique constitue un facteur fondamental à la réussite de toute politique de progrès et de prospérité d'une nation.

Introduction générale

Les banques algériennes se trouvent, donc, devant une obligation de performance et de résultat. A cet effet, elles doivent se doter des meilleurs outils pour piloter leur activité et mesurer la performance de leurs réseaux d'agences vu que l'agence constitue l'unité de base d'exploitation bancaire.

S'inscrivent dans ce contexte nous nous tenterons sur l'évaluation de la performance de la fonction commerciale dans le secteur bancaire algérienne en générale et au niveau de la banque privé société générale Algérie, agence Tizi-Ouzou en particulière, de ce fait notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante.

- **Quels sont les modalités d'évaluation de la performance d'une fonction commerciale aux niveaux d'une agence bancaire ?**

De cette question principale découlent plusieurs questions secondaires ;

- Qu'est ce que le contrôle de gestion ? son rôle et mission ?
- Qu'est ce que la performance ? comment peut-on l'évaluer ?
- Comment peut-on mesurer la performance de la fonction bancaire ?

Notre recherche repose sur deux objectifs à savoir ;

- **Objectif 01** : c'est de comprendre la performance bancaire.
- **Objectif 02** : la réalisation d'une évaluation de la performance commerciale à travers les quatre pôles de la fonction afin de déterminer si la fonction commerciale de SGA est performante.

✓ **Méthodologie de recherche**

Notre étude sera essentiellement axée sur une approche descriptive des concepts de mesure et d'évaluation de la performance, dans un volet théorique et sur une méthode quantitative qui consiste en la mesure de la performance grâce à un outil qui est le questionnaire au niveau de SGA agence Tizi-Ouzou dans un volet pratique.

Nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet à travers un plan qui trace en premier lieu un cadre théorique, clair et précis, avant d'entamer notre application pratique. Le développement que nous proposons se subdivise en trois chapitres.

Le volet théorique de notre mémoire se compose de deux chapitres, le premier s'intitule « aspects théoriques et conceptuels de la performance », dans lequel nous allons présenter la fonction de contrôle de gestion à travers sa définition, ses missions et les

Introduction générale

procédures nécessaires pour les accomplir, ainsi de présenter le concept de performance sous ses différents aspects en mettant l'accent sur l'importance de la mesure de la performance et les difficultés de celle-ci .

Dans le deuxième chapitre intitulé « l'évaluation de la performance commerciale », dans laquelle nous allons aborder la fonction commerciale, à travers sa définition ses mission et activité. Ainsi de présenter les différentes modes d'évaluation de la fonction commerciale.

Le troisième chapitre intitulé « appréciation de la fonction commerciale de la performance » sera consacré à la représentation de la banque SGA. Ainsi d'évaluer les quatre pôles de la fonction commerciale et d'interpréter les résultats de ces derniers « client, compétence, activité, ressources et organisation ».

Chapitre 01

Aspects théoriques et conceptuels de la Performance

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

Introduction :

Le secteur bancaire à connu un retard considérable dans la mise en place du système de contrôle de gestion (qu'à la fin des années soixante dix), ce retard s'explique d'une part par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui a marqué le secteur bancaire, et d'autre part, à la complexité de l'activité et des opérations bancaires et financiers.

Et pour que la banque survie aux mutations, rapide de son environnement est tenu d'être réactive, cela, implique d'une part la maîtrise des outils de gestion et d'autre part la prise de décision au temps opportune, sa gestion consiste entre autre en la mesure de la performance pour atteindre les objectifs dans un processus d'amélioration contenue.

Nous tenterons dans ce chapitre d'offrir une vision synthétique sur la performance et sa relation avec le contrôle de gestion, premièrement il se porte sur ce dernier, sur ses objectifs et sur ses missions, deuxièmement nous tenterons de clarifier la notion de performance et enfin nous expliciterons les objectifs associées à la mesure de la performance.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

Section01 : le contrôle de gestion au sein d une banque

Les définitions de contrôle de gestion varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques propres à ce qui relève tout à la fois d'une fonction managériale.

1-1 définition du contrôle de gestion

Le concept de contrôle de gestion est par nature difficile à appréhender (contrôle et gestion) eux même recouvre un contenu variée.

Le concept de contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs des contrôleurs, entendue dans le sens de vérification et de surveillance. Toutefois cette définition est en voie de dépassement au sens Anglo-saxon dans le terme (contrôler) signifie « maitriser ». Contrôler signifie également « piloter la performance recherchée par l'entreprise »¹

La gestion, quant à elle, peut se définir comme « l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les buts assignés à cette organisation »²

En effet, gérer c'est choisir un but, mettre en œuvre un plan d'action, mesurer et décider pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion ou « management contrôle » n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maitriser pour mieux gérer. De ce fait plusieurs définitions ont été élaborées par plusieurs auteurs dans différentes vision mais elles sont toutes complémentaires.

La définition formelle la plus répandu reste toutefois celle donnée par Antony au début des années 60 et qui défini le contrôle de gestion comme : « un processus par lequel les dirigeants

¹ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M.H, BESCOS P.L »le contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO Editeur, France, 2002, P.20.

² ERFI (Equipe de recherche sur la firme et l'industrie), « initiation a la gestion », Université de Montpellier, EDITION EYROLLS, paris, 1991, P .1.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisés de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ». ³

En 1988 ; il ajoute une autre définition : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »

Selon A-khemakhem 1976, le contrôle de gestion : « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité » ⁴

1-2 processus et mission de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction stratégique, qui a pour ;

1-2-1 Mission de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

1-2-1-1 au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

1-2-1-2 au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

³ MICHEL RONACH, GERARD Nauclea, « contrôle de gestion bancaire et financier », édition organisation, p.49.

⁴ A. khemakhem, « la dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, P.16.

1-2-1-3 au niveau de contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

1-2-1-4 au niveau de la mise au point des procédures : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

1-2-2 Le contrôle de gestion comme processus

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre grandes étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais surtout stratégique, qui correspondent aux phases traditionnelles du management :

1-2-2-1 Phase de prévision et de collecte d'information

Cette phase est dépendante de la stratégie arrêtée par l'organisation. Le contrôle de gestion participe ainsi à la collecte des informations nécessaires à la réflexion de la direction. Cette dernière prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1-2-2-2 Phase d'action, d'exécution et de traitement

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des ceux mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

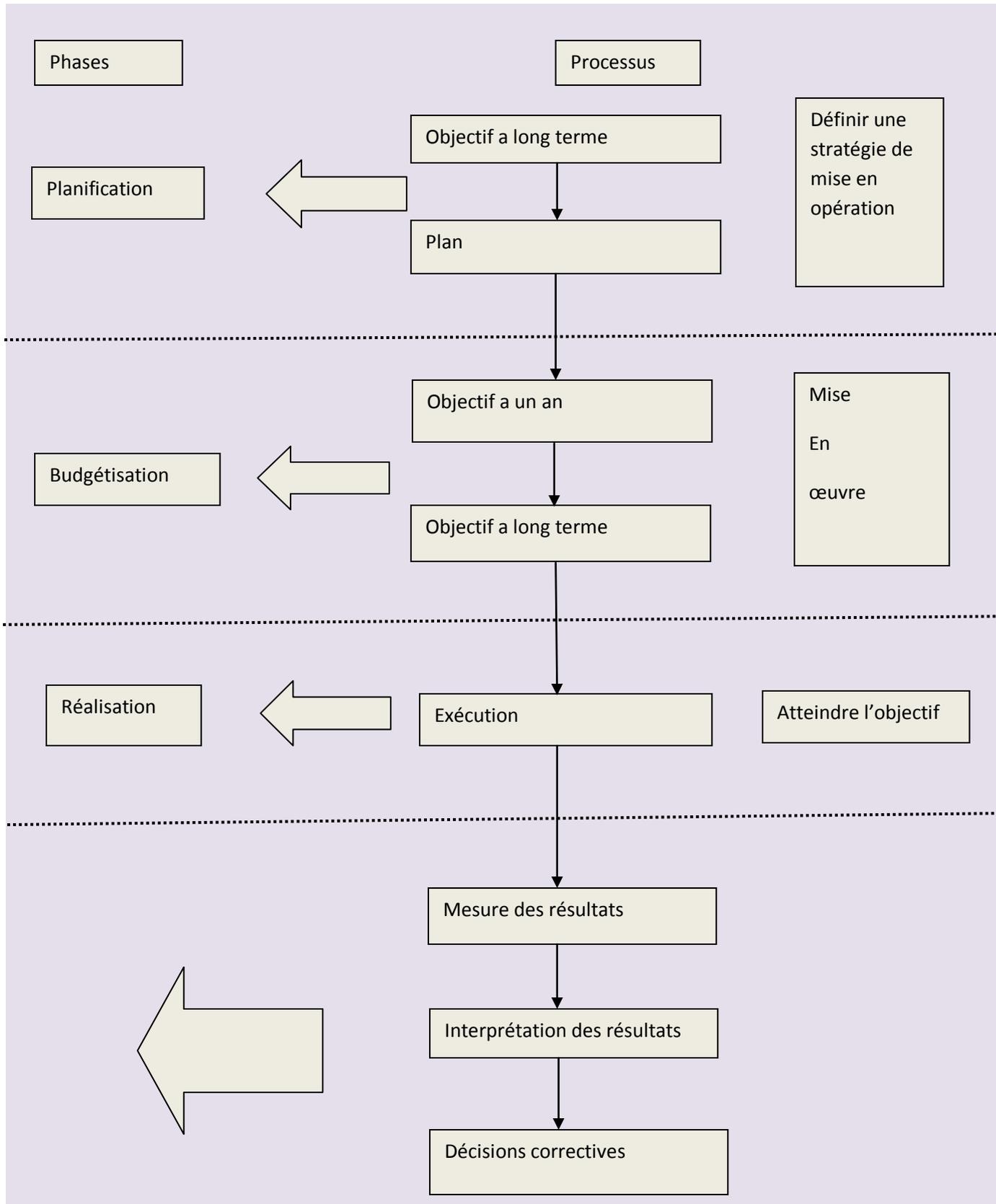
1-2-2-3 Phase d'évaluation

Consiste à analyser les réalisations et les comparer ensuite avec les résultats souhaités par la Direction pour mettre en évidence les écarts de réalisation. Ainsi elle doit proposer des actions correctives pour arriver le plus près possible aux objectifs prévus.

1-2-2-4 Phase d'apprentissage

Grâce à l'analyse des écarts, cette phase permet d'apporter des améliorations au système de prévision. Aussi, elle met l'accent sur les facteurs de compétitivité nouveaux et détecte les faiblesses existantes. Le processus est une (boucle) qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit d'un cycle constitué de quatre étapes principales.

Figure n°01 :le processus de contrôle de gestion



Source :J.J. ardoin, d.Michel,J.Schmidt « le contrôle de gestion » ;Edition publi-Union,2006.p.12.

1-3 Les outils du contrôle de gestion :

Afin d'assurer un développement harmonieux de l'activité d'une entreprise, le contrôle de gestion permet l'utilisation de plusieurs outils dont le choix dépend essentiellement de la sophistication du système d'information et du niveau de qualification du contrôleur de gestion. Les principaux outils sont notamment : La mesure de la rentabilité, La gestion prévisionnelle, et Les tableaux de bord.

1-3-1 La mesure de la rentabilité

La mesure de la rentabilité constitue l'un des rôles majeurs confiés au contrôle de gestion dans une entreprise. La rentabilité est un concept qui conduit à comparer un résultat, c'est-à-dire la marge dégagée (recettes coût), à des moyens mis en œuvre.

Le résultat peut être celui obtenu par l'une des composantes de l'activité d'une entité (par centre de profit, par produit, par client...). Chacune de ces composantes constitue un axe de mesure de rentabilité.⁵

L'analyse de la rentabilité se fait sur plusieurs axes à savoir :

1-3-1-1 La rentabilité par centre de profit

Mesurer la rentabilité de toute l'entreprise n'est pas une chose facile à cerner encore moins à expliquer, l'analyse de la rentabilité par centre de profit paraît comme une solution idoine pour porter une appréciation sur la rentabilité de chacun d'eux et ensuite apprécier celle de tous les centres de profit, afin d'orienter la stratégie à bon escient.

1-3-1-2 La rentabilité par produit

La détermination des marges dégagées par chaque produit ainsi que son coût de revient, permet de faire ressortir les créneaux rentables, et orienter la stratégie de sorte à développer les produits qui sont rentables et chercher comment rentabiliser ceux qui ne le sont pas.

1-3-1-3 La rentabilité par client

L'étude de la rentabilité des clients est très importante d'un point de vue stratégique et commercial.

En effet, il est nécessaire pour l'entreprise de savoir si la relation qu'elle entretient avec un client est profitable ou non, afin d'orienter ses décisions lors des négociations commerciales ou de la mise en place de sa stratégie de développement.

Le calcul de la rentabilité par produit passe par trois phases⁶ :

⁵ Michel Rouach. Le contrôle de gestion bancaire et financier, 4^{ème} édition, P. 93.

⁶ ROUACH M .et NAULLEAU G., op cite, p.49.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

- L'établissement et la mise à jour de la nomenclature des produits et services commercialisés ;
- La détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et services ;
- Le calcul des marges par produit ou services et l'analyse des résultats obtenus. La détermination de la rentabilité par produit est généralement organisée selon les activités de la banque (les dépôts, à vue et à terme ; les crédits ; les services bancaires et financiers).

1-3-2 La gestion prévisionnelle

Dans un environnement de moins en moins certain et face à une concurrence de plus en plus rude, les entreprises ont l'obligation de mener une réflexion approfondie sur leurs choix stratégiques et leurs orientations futures.

Pour ce faire, elles doivent se doter d'outils et de procédures adaptés permettant l'anticipation du futur. Ceci peut être assuré grâce à un outil du contrôle de gestion, en l'occurrence la gestion prévisionnelle.

En matière de contrôle de gestion, prévoir c'est « se prononcer, à partir d'étude et d'analyse spécifique, sur l'évolution probable de l'environnement et des différents facteurs de gestion affectant l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste ».⁷

Les prévisions servent donc de base pour la mise en place des planifications stratégiques, des procédures budgétaires et des projections pluriannuelles des résultats.

1-3-3 Le tableau de bord

Le contrôle budgétaire constitue un outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise. Toutefois, les flux d'informations qu'il génère ne sont pas adaptés aux impératifs de gestion et de prise de décisions par les responsables opérationnels qui ont besoin d'information rapide et essentielle. Le besoin de ces responsables peut être satisfait grâce au tableau de bord.

Le tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action ».⁸

En effet, la mise en place des tableaux de bord, conçus comme supports du système de gestion et de pilotage a pour objectif de donner à la direction générale et à l'ensemble des

⁷ BOISSELIER. P, « Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF) », Vuibert, Paris, 2005, p.25.

⁸ Idem, P70.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

responsables opérationnels les moyens d'apprécier de manière rapide simple et régulière les informations clés pour le pilotage de l'entreprise.

1-4 Les autres outils du contrôle de gestion

Une panoplie d'instrument de suivi de la réalisation des objectifs est disponible dans une organisation, nous définirons les principaux outils ci-après :

1-4-1 Le système d'information comptable :

Le système d'information comptable consiste en ;

1-4-1-1 La comptabilité générale :

La comptabilité est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné. Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats « TCR ») et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive mais régulière et sincère.

1-4-1-2 La comptabilité analytique :

Elle constitue une analyse approfondie des éléments de la comptabilité générale. Elle étudie la méthode d'évaluation ou de calcul des coûts des produits, permet l'affectation de ces coûts aux différentes entités de l'entreprise et détermine les normes à utiliser tel que le choix des clés de répartition des charges indirectes⁹.

1-4-1-3 Le système de reporting :

« Le reporting peut être défini comme étant le troc commun d'information économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentraliser a leur centre de coordination »¹⁰

Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres des responsabilités. Dans le domaine comptable et financier, le reporting financier occupe une place centrale en aval du processus comptable, avec pour objectif principal de diffuser les informations utiles aux responsables et aux décideurs concernés, permettant de prendre compte de l'activité et de la performance de l'entreprise dans leur prise de décision.

⁹ BOISSELIER. P, « Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF) », Vuiert, Paris, 2005, p70.

¹⁰ BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F., LEVRILLE ANGER V., «*Contrôle de Gestion et Management* », Monchréstien, 4ème édition, Paris, 1997, p.364.

Section 02 : concept et typologie de la performance et d'activité bancaire

2-1 la définition de la performance.

La performance à toujours été une notion ambiguë, rarement définis explicitement, elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens anglais. Et comme ce concept est au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation il convient donc de la définir clairement :

Khemakheme, à expliquée la performance par la manière suivante « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique comme tout les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification, les mots les plus proches de performance sont : « performare » en latine « to performe » et « performance » en anglais »¹¹.

- **performance** : signifie, donnée entièrement forme à quelque chose.

- **to performe** : signifie, d'accomplir une tâche avec régularité, méthode et d'application, l'exécuter et de la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable.

De ce fait la performance exprime le degré d'accomplissement d'un travail d'un acte au d'une œuvre, et la manière avec laquelle un organisme réagit, afin de réaliser des objectifs poursuivis.

Ainsi que selon LORINO .P « est performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément) elle est également tout ce qui est seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹².

Donc la performance c'est le fait d'atteindre les objectifs fixés d'une organisation, d'une manière pertinente, prenant en considération non seulement le jugement sur le résultat (objectif fixé) mais aussi à la façon dont le résultat est atteint, être performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient dans une situation donnée, car la performance reste relative et dépendante du contexte, ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change.

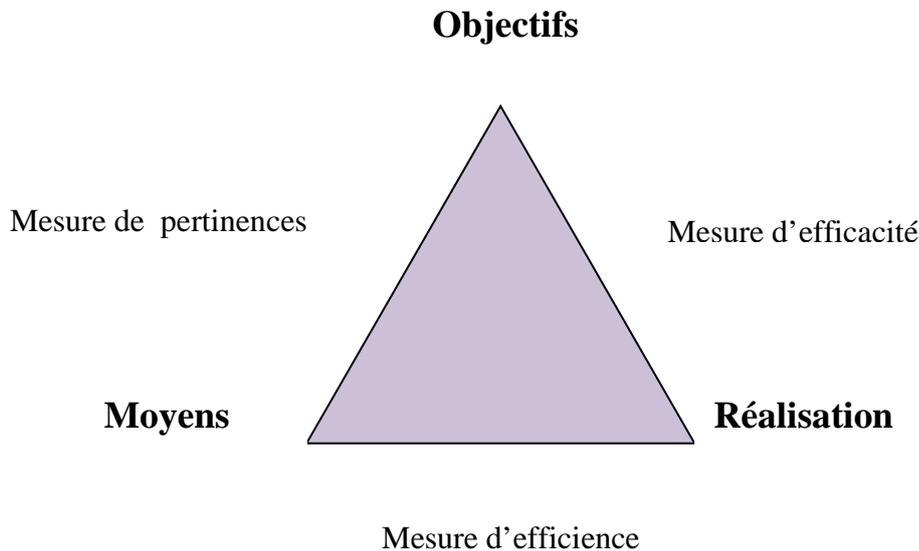
¹¹ A.KHEMAKEM. « la dynamique de contrôle de gestion », édition. DUNOD, 1977, p310.

¹² LORINO.P. « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation. Paris, 1998, p. 18.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

En effet, La performance se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat tenant en compte des notions d'efficacité, efficience et de pertinence :

Figure n° 02: les critères de la performance.



Source: BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F., LEVRILLE ANGER V, *Contrôle de Gestion et Management* , Monchrétien, 4ème édition, Paris, 1997, p.42.

2-1-1 la notion d'efficacité : dans le langage courant de la gestion, l'efficacité décrit la capacité d'une personne d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts, en rapportant les résultats aux objectifs. Or, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par le management au début de l'action, il s'agit de la préoccupation essentielle des responsable, elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituant stratégique »¹³, Être efficacité serait donc produire des résultats escompté et réaliser des objectifs et finalités poursuivis, (une efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés one été atteintes).

¹³ MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, « Manager », DUNOS, Paris, 2006, p.3

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

2-1-2 la notion d'efficience : « efficience suppose une contrainte de moyens »¹⁴, elle correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir, donc elle traduit dans l'adéquation convenable des ressources et moyens dont une entreprise dispose à ses objectifs. Elle englobe selon STERN et ANSAR trois concepts

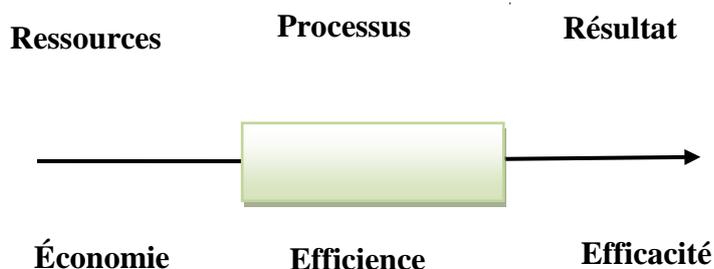
2-1-2-1 La productivité : c'est l'optimisation des ressources physiques mise en œuvre elle représente le rapport entre la production et un volume de facteurs consommés.

2-1-2-2 La profitabilité : c'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

2-1-2-3 La rentabilité : c'est l'optimisation de ressources financières mise en œuvre, c'est le rapport d'un profit aux capitaux investis.

2-1-3 la notion de pertinence : c'est l'articulation entre objectifs et moyens, elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité de projet en s'assurant les moyens le réaliser et d'autre part d'éviter un surdimensionnement coûteux.

Figure n° 03: la performance H. Bouquin (2004)¹⁵



Source : H. Bouquin, comptabilité de gestion, Economica, 2004.

Et Selon **H .Bouquin**, les critères de la performance s'articulent autour de la notion d'économie qui consiste à se procurer des ressources à moindre coût ; et la notion d'efficience qui est la faite de maximiser la quantité obtenue de produit au service à partir d'une quantité

¹⁴MARTINE MAADANI, KARIM SAID, « MANAGEMENT ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE », hachette, 2009, p.29.

¹⁵MARTINE MAADANI.KARIM SAID, « MANAGEMENT ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE », édition hachette, juillet 2009, p.29.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

donnée de ressource, et la notion d'efficacité qui est le faite d'atteindre les objectifs et finalités poursuivis.

2-2 la notion de l'agence bancaire

La banque est une entreprise à caractère spécifique et qui appartient à un secteur réglementé, cette réglementation qui s'applique à tous les intervenants de secteur bancaire, ne fait pas obstacle aux conditions d'une concurrence qui s'imposent, en effet, la concurrence et la réglementation sont deux caractéristiques majeures de secteur bancaire.

Notamment chaque banque dispose d'une structure propre qui est : le siège de la banque qui comporte la direction générale ainsi que les directions centrales spécialisées dans les opérations bancaires et techniques, comme elle dispose aussi d'une direction des agences qui anime et contrôle les réseaux d'agences bancaires.

2 2-1 définitions de l'agence bancaire :

L'agence bancaire constitue la cellule de base de l'institution et le noyau de l'action bancaire et c'est a ce niveau que ce traitent l'ensemble des opérations bancaires avec la clientèle, elle est chargé de mener tout action qui favorise l'accroissement des ressources de la banque et le développement du portefeuille de la clientèle; elles sont classées en fonction de leur importance commercial, selon le degré de leur performance et l'importance de leur chiffre d'affaire (CA).

Donc les agences bancaires sont les points de ventes des banques, elles ont pour mission de s'adapter au marché qui les entoure en collectant et en traitant de l'information sur les besoins et les attentes de la demande de proximité de valoriser le segment client (les relations avec les clients), et ainsi de développer et d'entretenir la clientèle existante. ¹⁶

Aussi il existe des relations entre les agences bancaires elle-même, elles se fournissent des services sur le marché interne de la banque, et elles peuvent s'exposer à des risques et des rentabilités différentes les unes des autres. On constate parmi elles, des agences collectrices et des agences consommatrice des ressources.

¹⁶ HUBRETCH.A et AL, juin 2005, Op.cit. p.135.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

Cependant, lorsque l'intérêt porte sur les agences bancaires, elle peut être dangereuse de fonder la prise de décision sur les indicateurs classique de la performance, deux raisons spécifiques à l'activité et au fonctionnement des agences sont évoquées¹⁷ :

- l'aspect multidimensionnel qui caractérise les agences bancaire (la complexité des agences bancaires qui recouvrent les différentes moities, produits, clients, agences), puisqu'elles emploient des multiples ressources afin de générer des multiples résultats.
- Les agences bancaires appartiennent à un réseau de distribution dont le pouvoir de décision est centralisé (le siège qui prend les décisions stratégiques ensuite les communiquer aux managers d'agences).

2-2-2 les activités de l'agence bancaire :

L'agence bancaire d'une façon générale fonctionne comme une banque à la seule différence qu'elle rend compte au siège et ne peut prendre certaines décisions sans l'avis du siège, les agences réalise les opérations d'intermédiation, de prestation des services, au par moment, des activités de marché et constituent de ce fait, le centre de profit pour la banque.¹⁸ Elles ont comme activités :

2-2-2-1 L'activité d'intermédiation : qui est considéré comme une fonction centrale de l'agence bancaire, dont elle joue le rôle intermédiation entre les agents à capacité de financement (épargnants) et ceux à besoin de financement, cette intermédiation à pour finalité de satisfaire les demandes d'emprunt ou de placement des capitaux, elle constitue la base de rentabilité de la banque du moment qu'elle produit une marge résultante de la différence entre les produits reçus sur les emplois et les coûts des ressources collecté.

2-2-2-2 L'activité de prestation des services : ce sont des opérations faites pour le compte des clients la banque n'étant pas contrepartie d'une opération financier, les prestations de service ne donne pas naissance ni à une créance ni à une dette et ni à un engagement hors-bilan l'objectif du banquier est de percevoir des commissions. les prestations de service effectués par la banque sont très diversifiées et elles recouvrent notamment :

- la gestion des moyens de paiement ;

¹⁷ HUBRETCH.A, et AL juin 2005, OP, Cite. p.02.

¹⁸ Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaire : cas d'Ecobank. Benin, p.11.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

- la gestion d'actifs pour le compte de tiers ;
- la gestion collective sous forme d'organisme de placement collectif de valeurs mobilière ;
- les activités de conseil et d'ingénierie financière « offre publique d'achat ».

2-2-2-3 Activité de marché : les métiers de marché s'effectuent sur des instruments au comptant au sur des dérivés ils consistent à réaliser des opérations d'arbitrage et de spéculation sur les instruments financiers, tel que le taux de change, instrument de change au sur des actifs non financier tels que les matières première. L'objectif de la banque à travers ces opérations est la réalisation des plus-values.

Ainsi, un bon système bancaire doit être constitué de banques rentables, vu qu'elles contribuent à la stabilité de toute l'économie.

2-3 les typologies de la performance :

La performance s'étudie au regard des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'au la nécessité de bien identifier les objectifs, attentes et contextes avant l'analyse de la performance dont on distingue entre :

2-3-1 la performance commercial : c'est de mettre tous les moyens possible en place pour faire le meilleur résultat commercial, qu'ils ont quantitatif « chiffre d'affaire ou la marge » ce qui conduit à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, ou qualitatif par le dynamisme et la motivation des commerciaux « les investissements, développement de l'image de la société ».

Aussi la performance commerciale, peut être définie comme la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels, en offrant des produits et des services de qualité, répondant aux besoins et attentes des consommateurs.

2-3-2 la performance interne et externe : en distingue entre

2-3-2-1 La performance interne : est celle qui concerne essentiellement les acteurs interne de l'organisation. L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégié en terme de performance en particulière pour l'actionnaire. Cependant les managers de

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

l'organisation, qui sont responsables de la performance, s'intéressent plus au processus d'atteint des résultats.

2-3-2-2 La performance externe : elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, elle est principalement tournée vers l'action et les organismes financiers, et portes sur le résultat présent et futur.

Le tableau ci dessous fait ressortir les particularités de chaque performance (interne et externe)

Tableau N° 01 comparatif des performances interne et externe

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent et future	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financiers	Nécessite de fournir les informations nécessaire a la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir a la définition des variables d'actions
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Sources : Doriath. B, Goujet. C

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

2-3-3 autres types de performance : en distingue entre

2-3-3-1 La performance organisationnelle: selon KALIKA¹⁹. La performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise, et pas sur la structure sociale ou économique. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle, permet de refléter les soucis organisationnelle, auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelle sur la performance globale.

2-3-3-2 La performance opérationnelle : correspond à la capacité au la faculté d'une entreprise ou d'un manager à atteindre les objectifs commerciaux au financier élevée, on égard à la quantité de moyens et ressources utilisé dans une période donnée, elle est définit suivant le couple « objectifs atteints-moyens utilisées ».

2-3-3-3 La performance managériale : la capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue, être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

2-3-3-4 La performance économique : elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traité par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qu'en découlent. il s'agissent des résultats liées directement aux activités de l'entreprise.

2-3-3-5 La performance stratégique : peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance a long terme est donc associé à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge .

2-3-3-6 La performance sociale : peut être définie comme «le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation » cette réussite sera comparée à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour l'obtenir, définit comme « l'effort social

¹⁹ M.KALIKA « structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance. Paris, ECONOMICA, 1995, P.340.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

d'une organisation »²⁰. La performance sociale est déterminée au sein de la responsabilité sociale des entreprises, elle vise à apprécier le comportement social des employés et des dirigeants de l'entreprise, elle sert à évaluer le bien-être des salariés ainsi qu'elle s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise telle que l'absentéisme, les arrêts maladie.

Section 03 : les mesures de la performance :

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure, qui est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser ; « car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent »²¹.

Et pour distinguer les entreprises performantes de celles qui ne le sont pas, la définition de critères précis sur lesquels les mesures seront basées.

Tout d'abord, la mesure de la performance est une notion relativiste, en effet lorsque l'on évalue une performance il faut s'avoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quel base une comparaison peut être faite.

La mesure de la performance peut néanmoins être absolue ou relative. Dans le cadre d'évaluations relatives, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise, lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus, la mesure peut être quantitative ou qualitative, c'est-à-dire basées sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives, c'est le mode d'évaluation qui permet de déterminer ce caractère.

Donc, la mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité, pour toute équipe dirigeante, elle est différente et propre à chaque entreprise.

²⁰ Martory. B, « contrôle de gestion sociale », édition Vuibert, Paris, 1990, p.215.

²¹ HUBRETCH.A, et AL juin 2005 Op.cit., p.13.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

La mesure de l'entreprise peut être²² :

A- Financier : exprimé en unités monétaires ou relié à un aspect financier comme par exemple la mesure de profit, du PNB, des résultats, des parts de marchés.

B- Non financier : exprimé en unité d'autres que financier et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaire.

Ainsi que la performance peut être mesuré également :

A- A posteriori : il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs, il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de reporting.

B- A priori : il s'agit en fait de mesurer la progression de la réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives, cette mesure est possible grâce à des indicateurs de pilotage

3-1 objectifs de mesure de la performance :

La mesure de la performance permet d'assister les managers dans leur prise de décisions en leurs fournissant les informations adéquates et pertinentes, comme elle permet aussi de motiver les collaborateurs et mesurer leur efficacité.

Donc la mesure de la performance est le processus par lequel les dirigeants s'assurant que les ressources sont obtenues et utilisés avec efficacité et efficience pour réaliser les différents objectifs de l'entité, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de but, dont on distingue entre :

3-1-1 l'objectif d'information : la performance des agences bancaires assure avant tout une fonction sur le plan rationnel dans la mesure au :

- ❖ elle oriente les comportements on leur donnant une orientation, un cap.
- ❖ Et/au elle informe les responsables en charges des agences des choix stratégique opérés au niveau globale de la banque en leur indiquant, à travers des critères de performance les priorités qu'elle veut, qu'ils suivent.

En effet, la définition des critères de mesure de la performance des agences est une façon privilégiée de faire connaître les choix stratégique au sein de la banque et les actions locales

²² GIRAUD.F, SAULPICO. , NAULLEAU.G, DELMOND.H, BESCOSP.L, « le contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

prise au niveau des agences , cette incohérence est souvent due à l'éloignement géographique des agences, à la spécificité et la spécialisation de chacune et aux changements stratégiques, et donc de direction induits par l'incertitude de l'environnement, cela constitue des freins importants à une bonne communication au sein de la banque.

La mesure permet par ailleurs, de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chaque agence. En effet les agences ont des rôles différenciés, et donc partielles dans l'atteinte de la performance globale de la banque, par exemple certaines ne font que de la collecte de fonds, d'autres ne peuvent octroyer qu'un type particulier de crédit, certaines de ces agences par contre, sont en mesure d'effectuer tout type d'opérations bancaires et financières en raison de leur implantation géographique ou de la nature de leur clientèle, par exemple.²³

De plus, la mesure de la performance a pour objectif d'informer la hiérarchie (direction générale, direction régionale...etc.) des niveaux de performance atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage.

Ainsi, en fournissant à tous les niveaux de la hiérarchie des informations sur les résultats produits par les agences, la mesure de performance de ce dernier crée un climat de communication au sein de la banque.

3-1-2 L'objectif de pilotage : le pilotage de la performance, est la mesure du degré de

réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité sur la base d'indicateurs mesurables, (ceci s'inscrit alors dans la vision à court et à moyen terme de l'entreprise, la mesure de la performance c'est l'idée qui traduit l'expression américaine (what gets measured gets managed), que l'on peut traduire en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure »)²⁴ donc cela signifie que pour piloter il faut bien mesurer.

effectivement la mesure de la performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états ces managers ont besoin des données qui fassent sens pour la prise de décision, et qui ont une signification et une

²³ TOUMERT Ferouja, YACHIR Thileli, « La mesure de la performance d'une agence par l'application de tableau de bord prospectif : cas de CPA », mémoire master, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2015, p.22.

²⁴ Françoise GIRAUD, Olivia SAULPIC, Girard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, Paris, 2004, p.29.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

valeur commune, c'est-à-dire pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui, leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'actions.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont de processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus, grâce à la mesure on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactive, car le diagnostic des causes, des écarts conduit à la détermination des plans d'actions ou de décisions correctifs (régulation) et permet à moyen terme d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

Par ailleurs, c'est grâce à la mesure que la banque peut ce donner un cap de performance commun, sur la base du quel elle pourra ensuite exercer une dynamique de contrôle de sa performance et de celle de ses différentes agences.

3-1-3 Objectif d'incitation : la mesure de la performance des agences bancaire joue

aussi un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables d'agence, en les mettent sous tension, la direction de la performance définie, cette tension peut être transformé en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage, il s'agit, alors de dynamiser leur comportements dans cette direction grâce aux systèmes de sanction recomposer indexé sur la performance recherché.

Les sanctions et les récompenses peuvent se traduit en terme de :

- ❖ Rémunération (présence aux absences de bonus, évolution de rémunération fixe) ;
- ❖ Statut (promotion, mutation, licenciement) ;
- ❖ Reconnaissance (notoriété, prix de meilleur manager, voyage, etc.) ;
- ❖ Pouvoir déléguer a l'agence ;
- ❖ Classement de l'agence qui peut être érigée d'une catégorie à une autre, etc.

L'articulation des systèmes de rémunération aux mesures de performances est souvent considérée comme un levier puissant ayant des avantages incontestables, toutefois, cela comporte des risques et des effets prévues, en réalité les indicateurs retenu pour la mesure de performance, sur lesquels est indexé la rémunération conditionnent toutes actions , les décideurs au niveau de l'agence chercheront certainement, toujours à maximiser ces indicateurs financiers de référence et peuvent même biaiser leur choix dans le cadre de la participation à déterminer les indicateurs financiers.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

Prenons l'exemple de délais de traitement d'un dossier du crédit, il peut constituer un très bon indicateur de la satisfaction des clientèles demandeuses de fonds. Cependant il ne peut être le bon indicateur de performance sur lequel s'appuie le système rétribution, si la décision d'octroi ou de refus a été prise sans mener une analyse approfondie garantissant que c'est la bonne décision.

Ainsi que le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure de la performance, est censé constituer un moteur d'action et de motivation importante, mais pour qu'il soit efficace, il est important que les systèmes d'évaluation économique d'une agence (son activité globale, sa rentabilité, la productivité de ses capitaux, etc.) et les systèmes d'évaluations de ses hommes soient cohérents les uns aux autres.²⁵

3-2 Obstacle de mesure de la performance :

Au cours des dernières années, on est passé de modèle de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes²⁶: les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Les critères de la performance et l'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociale; du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise

Les critères de performance sont parfois peut conciliables voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher.

Notamment dans le secteur bancaire, certaines caractéristiques de l'activité bancaire expliquent les difficultés rencontrées dans l'analyse mise en place de la fonction contrôle de gestion dans la mesure d'une performance.

3-2-1 la banque est une entreprise multi-productrice et les produits sont liés

« La banque universelle offre à sa clientèle une gamme qui comporte des centaines de produits, de nature très différente d'un produit à l'autre »²⁷. La banque offre une multitude de produits et de services à sa clientèle de particuliers et d'entreprise. Ces produits sont de nature

²⁵ « Etude de performance, des agences bancaires : cas de l'agence 187 et de l'agence 120 du groupe CPA Tizi-Ouzou, mémoire master, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2016, P.40.

²⁶ WWW.fnep.org « comment accroître la performance par un meilleur management », paglose, n°35, mars.2004.

²⁷ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », édition DUNOD, P.141.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

très différente allant de la pure prestation jusqu'à la mise en jeu des capitaux. De plus, le produit et services bancaires sont souvent liés (exemple: un compte courant fonctionne toujours avec d'autres opérations comme le dépôt, retraits et virements d'espèces).

3-2-2 La banque est une structure complexe :

Cette complexité se traduit par le fait que les organes ne relevant pas directement de l'exploitation bancaire sont particulièrement nombreux : services études économiques et financières, affaires juridiques, tous les back offices des opérations clientèle et sur titres, etc. D'autre part, la banque à réseau gère souvent un grand nombre de points de vente des agences qui sont réparties sur tout le territoire national et à l'étranger.²⁸

3-2-3 La fongibilité des ressources et emplois :

Absence de différence de nature entre les ressources (argent obtenu) et les emplois (argent prêté) ce qui rend les calculs de la rentabilité délicat car il faut connaître le coût exact de tels produits pour parler ou pas de sa rentabilité (difficulté de dire que telle ressource finance tel emploi).

3-2-4 L'importance des frais généraux :

L'importance des services généraux pose le problème de ventilation des charges indirectes : plusieurs départements font recours à des services d'autre département d'où la nécessité d'ériger un système de facturation interne et de répartition des charges indirectes.

²⁸ KALAM IDRISSE Salma -MOUSSADDAD Meryem, op.cit .p.3.

Chapitre01 : aspect théorique de la performance bancaire

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pu donner un aperçu de contrôle de gestion dans une Organisation, ainsi que sa relation avec la performance.

Le contrôle de gestion est considéré actuellement comme un système d'information, Captant et traitant en permanence des informations passés et présentes pour mesurer la Performance de l'activité d'une organisation, qui constitue le reflet de l'efficacité de gestion.

En effet, pour maîtriser la performance il est primordiale de mettre l'accent sur la Relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'organisation tel que la Fonction stratégique, la fonction marketing et la fonction commerciale.

En résumé un système de contrôle de gestion performant permet aussi aux dirigeants D'arbitrer et de piloter la performance ainsi que d'évaluer ses fonctions. Pour cela nous nous Intéresserons dans le chapitre qui suit aux modes d'évaluations de la fonction commerciale, à travers ses différents pôles.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

Introduction

La fonction commerciale a connu ces dernières années l'évolution des structures et des modes de fonctionnement des entreprises. Avec des business modèles qui privilégient l'accès au marché et la distribution des produits, la fonction commerciale devient un enjeu important pour toutes entreprises. Il ne suffit plus de produire pour exister, mais il faut d'abord vendre, pour produire et ce développer.

La fonction commerciale a pour but de développer et d'entretenir un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires. L'action commerciale s'effectue dans le cadre d'objectifs préalablement définis conformément à la politique de vente de l'entreprise. La fonction commerciale est aussi chargée de faire remonter toute information utile à l'élaboration de la stratégie marketing, de se tenir au courant des offres concurrentielles.

Notamment l'absence des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation de la fonction commerciale. A travers un modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui préconise une mesure selon quatre axes dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

Ce modèle est valable pour toutes les fonctions de l'entreprise, comme pour ses dispositifs de gestion transversaux. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

Section 01 : la fonction commerciale

La fonction commerciale est une fonction à part dans l'entreprise, et ce au moins pour deux raisons :²⁹

- ❖ Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients.
- ❖ La fonction commerciale a un impacte primordial dans la pérennité de l'entreprise.

La fonction commerciale est une fonction assez sensible pour toute entreprise et surtout de type industrielle qui produit un nombre important de produits finis destinés à être vendus sur les marchés pour continuer dans son exercice.

Tout fonction commerciale est censée maîtriser parfaitement les outils managériaux et marketing, de plus, avoir l'œil attentif sur tous les changements qui affectent le volume de vente.

Elle est censée refléter une bonne image sur la méthode de travail de l'entreprise, son management et chaque détail qui peut intéresser le marché ciblé.

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 voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »³⁰

De ce fait la fonction commerciale englobe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits aux services, cela inclus les tâches opérationnelles de vente proprement dite « exécution et administration de vente, services après vente », la fonction logistique tel que le transport et l'emballage des produits de

²⁹ Manuel Lange, Jean Michel Moullet, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008, p.47.

³⁰ P.CHARPENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997, p.230.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

soutien allant de l'étude de marché, les prévisions de vente, ou financement des opérations commerciales.

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

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

Donc L'étude de l'environnement consiste à analyser les facteurs susceptibles d'influencer le marché, comme la réglementation applicable, les évolutions technologiques ou tous autres éléments pour l'impacter.

En effet l'entreprise doit surveiller d'une manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies, il s'agit également d'identifier les risques technologiques (apparition d'innovation majeures), au structurelles (nouvelles réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc.)

Cette surveillance se fait à l'aide des SIM (système d'information marketing), alimentés en données provenant des forces de vente, des distributeurs ou des organismes professionnels, il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensemble des variables d'évaluations et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire éventuelles contraintes imposés de l'extérieur, nous décrivant donc ici les composantes de cet environnement puis insisterons sur ses interactions de l'entreprise.

1-2 la mission de la fonction commerciale ;

« À première vue, la finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre des produits et services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. »³¹

La fonction commerciale joue un rôle important dans l'entreprise, elle assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise.

³¹ Y.CHIROUZE, le Marketing, Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chautard, France 1987, p.54.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. Pour se développer une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs. Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise. En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaire ou pour acquérir des produits complémentaires.

1-3 les métiers de la fonction commerciale

La fonction commerciale désigne des métiers de vente et de négociation à des clients professionnels et particuliers. Ces métiers se distinguent principalement en trois catégories : vente en surface commerciale, vente itinérante, et vente à distance. Les dénominations de postes reliées aux métiers de la fonction commerciale sont très nombreuses. En voici quelques-unes : Directeur ou Directrice commercial(e), Responsable de la promotion des ventes, Chef des ventes, Ingénieur technico-commercial, Attaché commercial, Télévendeur, Vendeur, Conseiller de clientèle. Donc les métiers de l'entreprise peuvent être

1-3-1 Le prospecteur : Il est chargé de préparer le travail du représentant en recherchant des clients potentiel pour les produits proposés par l'entreprise sans le commander lui-même.

1-3-2 Le preneur d'ordre : Il enregistre les commandes des détaillants et organise la livraison des marchandises.

1-3-3 Le directeur marketing : en lien étroit avec la direction de l'entreprise, le directeur marketing élabore la politique commerciale de l'entreprise détermine orientations et objectifs.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

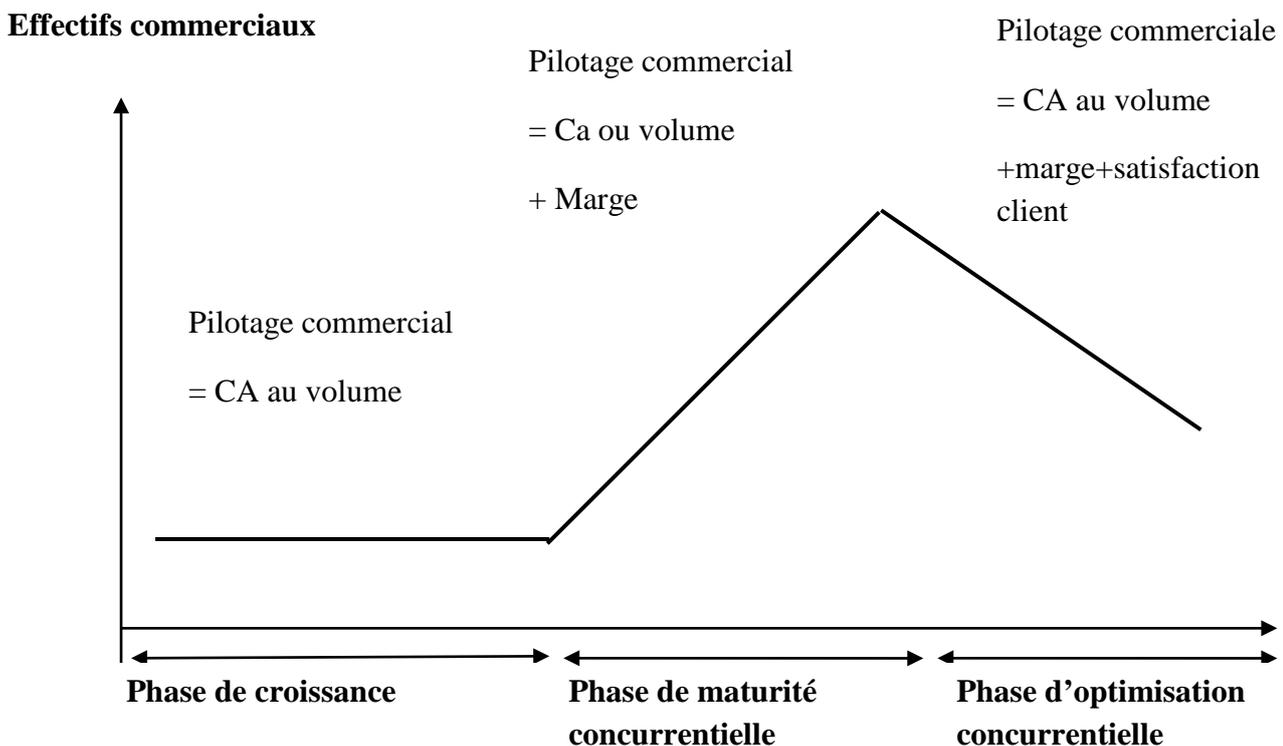
1-3-4 Le directeur commerciale : doit élaborer la politique commerciale en vue d'augmenter les ventes de l'entreprise, pour cela, il recrute le membre de l'équipe commerciale, les dirigeants et les motive afin d'atteindre les objectifs qui ont été établis.

1-3-5 Le chef de produit : c'est un poste à haute responsabilité très complet, le chef de produit est responsable du développement.

Section 02 : Etapes d'évolutions de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est longtemps considérée comme secondaire par rapport à la production. Son importance n'a cessé de croître avec l'accentuation des contraintes concurrentielles.

Figure n°04 : Etapes successive de la fonction commerciale.



Source : Manuel Lange Jean-Michel Moutot, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.P.53.

2-1 la phase de croissance

Le premier est la période d'avant la guerre (avant 1945). Cette période se caractérise par la croissance des industries manufacturières, la crise économique de 1929, les premières études de marché en 1920 ainsi que la Seconde Guerre mondiale en 1939-1945.

En effet « 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 peut élever à la cour de cette phase »³². Donc, dans cette phase l'optique de production était la priorité et la fonction commerciale a un rôle secondaire dans l'entreprise, elle sert à informer aussi à porter la production auprès des clients.

Ainsi que le système de pilotage de la force de vente a pour seule et unique objectif, qui se porte sur le volume ou la qualité de bien écoulé, auquel ces résultats sont mesurés en termes de chiffre d'affaire ou le volume des biens. Les entreprises cherchaient à accroître leur capacité de production et donc s'adressaient à toute leur clientèle de manière indifférenciée.

2-2 la phase de maturité concurrentielle

La deuxième phase est la période qui se caractérise par l'accroissement des revenus des ménages, l'évolution des grands magasins, l'apparition des nouvelles techniques de vente, la modification des procédés de communication, l'intensification de la concurrence et le choc pétrolier de 1973. Une véritable phase de vente est alors mise en place.

Durant cette période de forte croissance économique, l'activité commerciale est devenue stratégique dans l'entreprise, elle rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les entreprises comprennent qu'il ne suffit pas de produire pour vendre et connaissent une émergence de la fonction de vente. Les services de vente deviennent autonomes et le prestige de la force de vente s'accroît.

³² Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008, p.54.

2-3 la phase d'optimisation concurrentielle

La troisième phase est la naissance du marketing moderne. Cette période se caractérise par la montée en force de la concurrence, l'offre qui devient supérieure à la demande, le passage du marketing de masse à un marketing spécialisé.

Désormais, les techniques agressives de vente sont remplacées par la volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. En effet, il s'agit de créer une relation individuelle avec chaque client ou prospect en tenant compte de son historique d'achat, de ses habitudes, de son profil et de ses exigences. L'étude du comportement du client est devenue primordiale pour le fidéliser et ainsi gagner en valeur ajoutée.

Section 03 : modes d'évaluation de la performance d'une fonction commerciale

Selon le mode d'évaluation fonctionnelle, l'évaluation de la performance d'une fonction commerciale porte principalement sur quatre pôles, à savoir ;

3-1 Pôle client : le client est un acteur majeur d'une agence bancaire en générale et de la fonction commerciale en particulier, ainsi la performance commerciale est rattachée au degré de leur satisfaction ;

3-1-1 concept de la satisfaction client:

Le concept de satisfaction a connu une évolution au cours des années 80, où les entreprises ont pris conscience de l'importance de la satisfaction,

De ce fait de nombreuses définitions du concept de la satisfaction convergent vers la définition qui caractérise la satisfaction comme étant « l'état d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit au niveau de ses attentes »³³

« L'impression d'être convenablement ou non récompensée pour les sacrifices supportés lors d'une situation d'achat »³⁴

³³ P.KOLTER et B.DUBOIS : « satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur ».RFM, p.144-145.

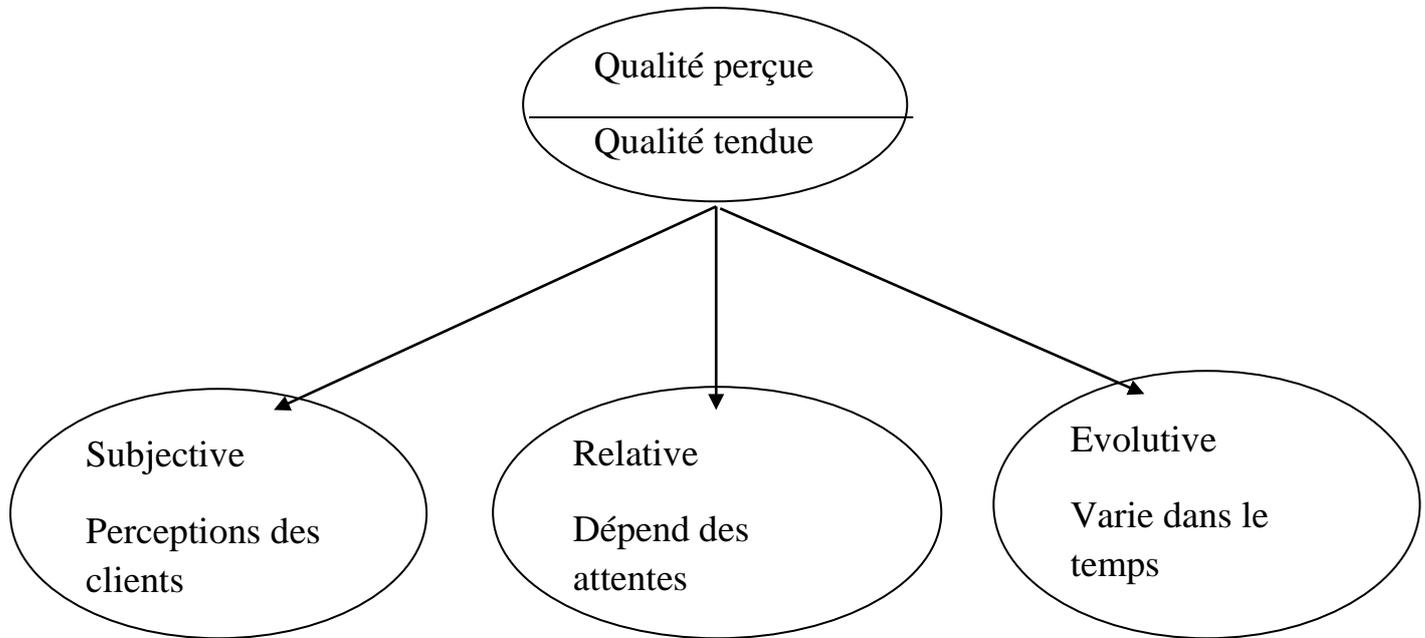
³⁴ BACHELET, « la satisfaction des consommateurs état de recherche » RFM, paris, 1992, P. 145.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

Donc la satisfaction est définie comme étant une fonction de différence entre la perception du client, de qualité, de produit et de service rendu avec ses attentes.

3-1-2 les trois caractéristiques majeures de la satisfaction :

Figure n°05 : les caractéristiques majeures de satisfaction.



Source : P Ray, (2001), « mesurer et développer la satisfactions clients », édition d'organisation.

Le mode d'évaluation de client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité ;

3-1-2.1 la satisfaction est subjective :

La satisfaction client dépend de leur perception des produits et services, et non de la réalité évaluatif portant sur une expérience résultant de processus réalité, il est donc fort probable, que la perception du service soit loin de la réalité.

3-1-2.2 la satisfaction est relative :

Puisque elle dépend de la perception de client, la satisfaction varie selon les niveaux d'attentes.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

De ce fait ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients, d'où le rôle prépondérant de la segmentation.

Ces anticipations sont souvent fondées sur une base de référence : « un standard » a définie par l'état actuel du marché ou par les expériences personnelles, d'achat ou par les informations obtenus publicité, medias, réseaux sociaux ...

3-1-2.3 la satisfaction est évolutive :

La satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes et des standards ainsi que pendant le cycle d'utilisation du produit et service et comme nous l'avons vu, les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres, or, comme la loi de la concurrence incite les fournisseurs à augmenter leur performances relative, afin d'être préféré, ce la fait évaluer le niveau moyens des offres et donc les standards de référence des produits. Dépendante non seulement des attentes, mais aussi de perception de la réalité, la satisfaction du client est donc subjective, relative et évolutive.

3-1-3 mesure de la satisfaction

Toute entreprise se doit de disposer, d'un outil objectif, fiable et robuste pour mesurer la satisfaction de ces clients.

3-1-3-1 la suggestion et réclamations :

Une réelle écoute client permet de favoriser l'expression des insatisfactions clients de les faire remonter rapidement, or ces plaintes constituent une véritable mine d'or pour qui accepte de les écouter.

Il semble bien claire, satisfaisante, systématiquement et d'emblée l'ensemble des clients reste du domaine de l'impossible vu qu'il existe toujours, des clients insatisfaits quelque soit la qualité de notre offre.

Pour éviter ou maximum les effets négatifs d'un client perdu, il est nécessaire de déterminer avec précision qui est satisfait et quels sont les principaux motifs d'insatisfaction.

2-1-3-1 les enquêtes de satisfaction

Le référentiel des couples produit/clients constitue la base de nos questionnaires d'évaluation de la satisfaction client, adressé aux différents clients.

La plupart des clients insatisfaits ne s'expriment pas leur opinion, ils se contentent de changer de marque ou de produit sans que l'entreprise en comprenne la raison.

De ce fait il semble nécessaire d'effectuer des mesures au moyen d'enquêtes régulières adressées à un échantillon de client mais il est également utiles de poser des questions similaires sur les concurrents ceux – ci doivent donner une évaluation en sélections, une réponse précise.

En revanche l'enquêteur devra être expérimenté afin de ne pas biaiser les résultats, ou se laisser enfermer dans des réponses de convenances. Il est donc préférable de faire appel à un spécialiste extérieur.

3-1-4 **la clientèle bancaire** : elle peut être classifiée selon des critères différentes ;³⁵

3-1-4-1 **classification classique** : commerçant (qui exerce une activité commerciale), et non commerçant (fonctionnaire, enseignants, médecins,...), personne physique (individu), et personne morale (société, entreprise...), résidents (les habitants de la localité) et non résidents (n'habitent pas dans la localité).

3-1-4-2 **Classification commercial** : cette classification est basée sur la participation du différent client à la variation du chiffre d'affaires de la banque.

A- Clientèle de dépôt : client inactif (pas de CA, pas de stock, pas d'engagement crédits), nouveau client (segment transition de coûts donné).

B- Clientèle de dépôt : (les particuliers) , c'est une clientèle considéré irrationnel vue qu'elle n'explique pas clairement à son banquier son désir d'épargne ou d'emprunt de plus, c'est une clientèle, émettant de nombreuses opérations de faible montant et qui en gendre des coûts de gestion import en moyen humains et matériels donc elle est considéré comme étant une cliente inactif car elle génère pas le chiffre d'affaire elle honore juste ses engagement (solvable qui n'est pas rentable aussi).

³⁵ PHILIPPE Monnier, SONDRINE Malier-Lefrancois, « les techniques bancaire », édition DUNOD, paris 2008, p.19.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

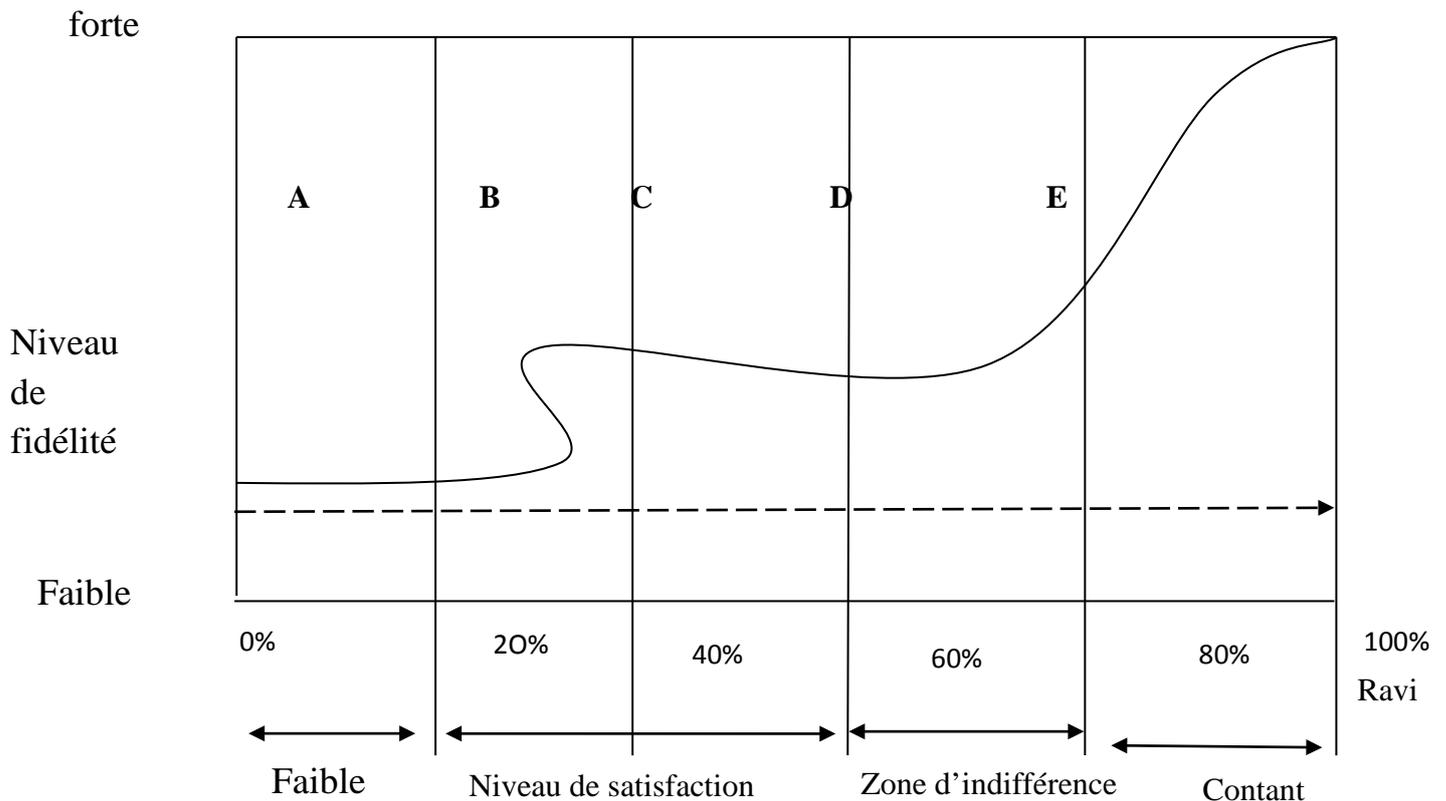
C- Clientèle partenaires : composé des professions libérales, de cadres moyens et supérieurs, des chefs d'entreprise, cette clientèle procure un revenu important par rapport à la clientèle de dépôts.

D- Clientèle professionnelle parfois appelé « clientèle commercial », elle regroupe les différents clients qui confient à la banque, les mouvements d'affaires de leur activité professionnelles, elle comprend les commerçants, les PME, PMI.

E- Clientèle de grand groupe : regroupe les grands industriels et commerçants, c'est une clientèle qui est sollicitées par les établissements bancaire (cevitale).

3-1-5 **La relation entre fidélisation et satisfaction** : sauf exception liée à la position dominante de produit et service difficilement remplaçable, il n'y a pas de fidélité sans satisfaction.

Figure n° 06 : la relation entre fidélisation et satisfaction.



Source : <http://WWW.cours-comptabilité.com> consulté le 21/09/2017 à 10 :15

3-2 pôles compétence :

Depuis les années 80, les modes d'organisation des entreprises changent car elles doivent être de plus en plus flexibles, réactive pour être complétives et performantes, elle s'orienté de ce fait vers. la gestion des compétence qui est devenu un enjeu nécessaire a toute entreprise elle permet a l'entreprise d'identifier, et d'adapter les compétences es ressources humaines a ses propres besoins et si possible aux attentes des salaries.

3-2-1 définitions de compétence :

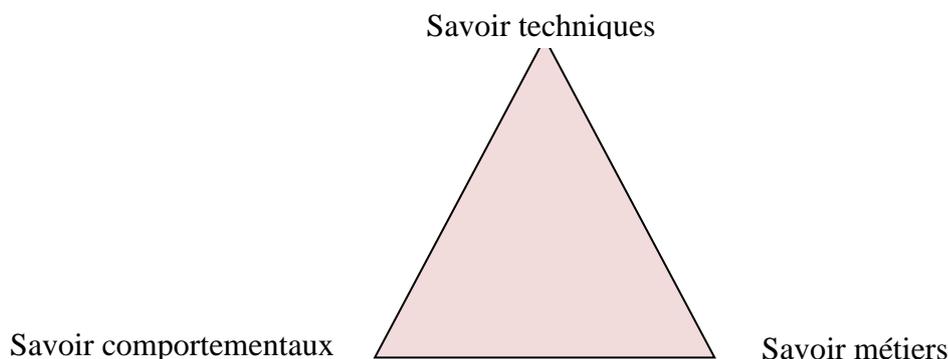
Dans les années 80, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines a vu jour dans plusieurs grand entreprises et dans le monde universitaire un bon premier objectif est de se libéré de modèle du poste au travail qui était imposé dans les systèmes de classification des années 70.

Mais qui se réveillait trop limitatif en terme mobilité et de gestion du potentiel humaines, la compétence « c'est la capacité éprouvée a mettre en œuvre des connaissances, des savoirs faire et comportementales. en situation d'exécution », la compétence c'est de savoir agir en différentes situations, c'est-a -dire une combinaison d'une multitude de connaissance , de savoir, de pratiques professionnels et relationnelles, en évolution a la satisfaction des clients et des bénéfices, on peut dire également que ce qu'il convient c'est d'avoir acquis et de continues d'acquérir pour exercer un métier quelconque a un niveau confirmé.

3-2-2 Le référentiel de compétence

Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est un mélange des trois composantes qui sont : les connaissances ou savoirs, les savoirs faire ou habiletés et les savoir être ou qualités personnelles.

Figure n°07 : les trois savoirs fonctionnels ³⁶



3-2-2-1 Le savoir technique :

Les compétences techniques sont des compétences concrètes qui s'enseignent et qui sont nécessaires pour obtenir et conserver un emploi sur le marché du travail, si vous savez comment accomplir le travail dans votre profession et la question qui se pose est ce que vous possédez des compétences techniques précieuses ?

Par exemple une compétence technique c'est le fait de savoir utiliser l'informatique, mesurer, calculer, analyser les données des employés certains outils particuliers ou encore le fait d'être agréé dans un champ professionnel.

3-2-2-2 le savoir métiers :

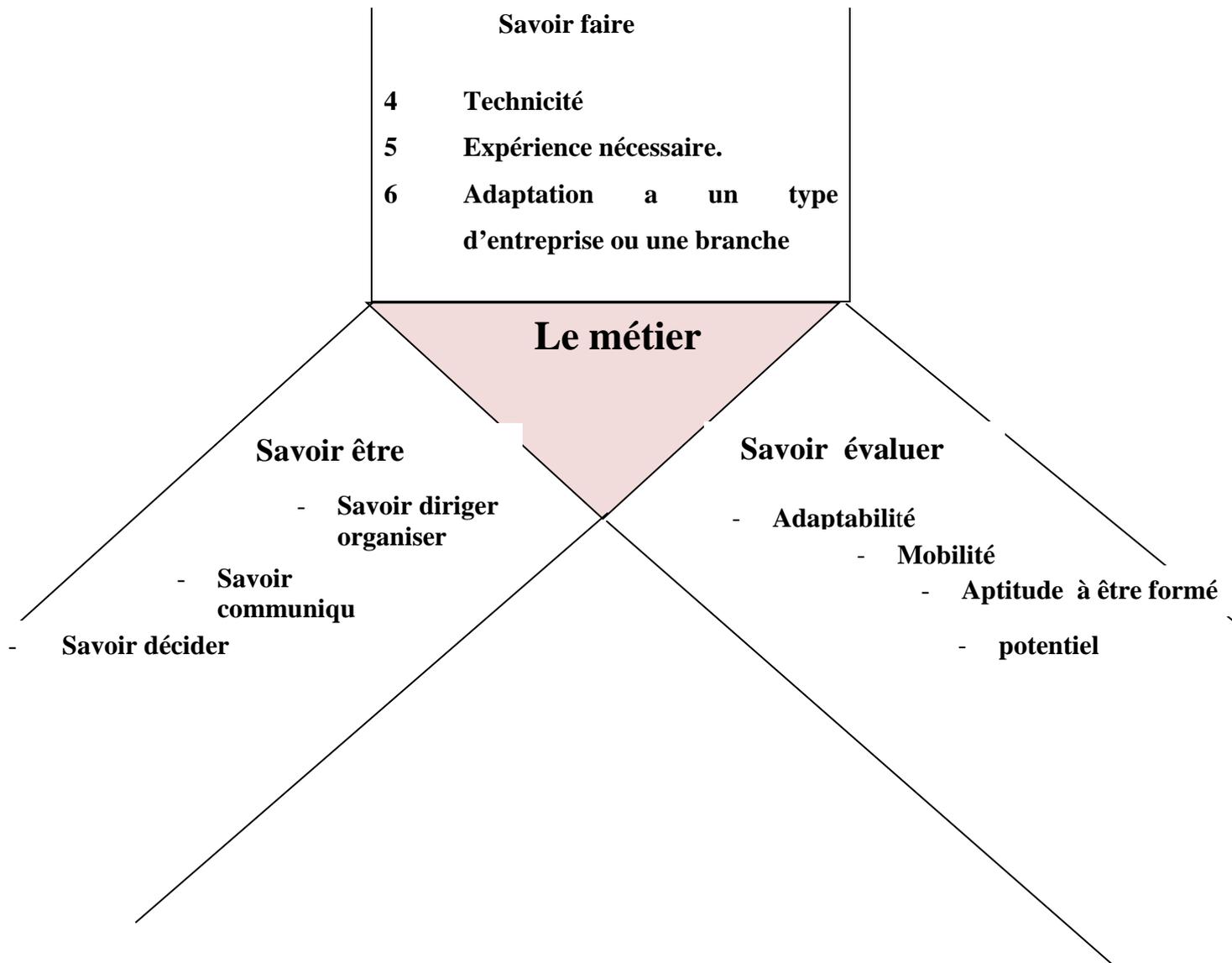
L'analyse sur la base de métier ; la définition du métier se conçoit dans une dynamique on peut se contenter de décrire une activité mais on doit engager une réflexion sur l'évolution des compétences l'approche du métier nécessite le croisement de trois (03) paramètres à savoir :

- A- Les compétences : définies dans l'absolu, mais aussi compte tenu du cadre de l'entreprise ou de la branche où elles s'exercent.
- B- Les comportements : compte tenu du niveau hiérarchique de l'exercice du poste .
- C- Les capacités à évaluer : pour prendre en compte les nouvelles exigences techniques de métier et les changements d'environnement.

³⁶ MANUEL LONGUE, JEAN MICHEL MOUTOT, « mesure la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, paris, 1992, P.95.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

Figure n° 08 : les trois (03) paramètres du métier



Source : MARTORY.B, contrôle de gestion sociale, édition vibert, 1990, P.246.

3-2-3 Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont³⁷ :

3-2-3-1 les compétences sont finalisées :

On est compétant pour une tâche (par exemple dépanner l'alimentation électrique d'un modèle d'aspirateur de la marque, ou pour une gamme plus ou moins large de tâches de dépanner l'alimentation électrique d'aspirateur de toutes marques) « a dépanner les appareils électrique managers ». Ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, qui sont mise en œuvre en vue de la réalisation d'un but.

3-2-3-2 les compétences sont acquises

On devient compétent, la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instructions ou par l'actions, elle-même certaines compétences sont propres à l'individu qui ne fait, les exprime qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche.

3-2-3-3 les compétences sont des tâches structurelles

Elles sont organisées en unité coordonnée selon des hiérarchies ou des relations

Elles ont un caractère hypothèque.

La compétence est de plus en plus présente à la fois dans les recherches ; elle suscite un nombre croissant d'observation et d'étude dans les domaines de la gestion .

L'évaluation des compétences ne peut se faire qu'en référence directe aux tâches à accomplir : les compétences sont aussi nombreux que la situation de travail dans les quelles elles sont mises en œuvre.

³⁷ Fille:///c :users /HP /downloads /competence%20.PDF (op.CIT.P.8)

3-2-4 l'évaluation des compétences :

« Elle consiste à inférer qu'il y'a compétence si des résultats sont atteints selon certains critères de performance (taux de rejet, nombre de litige, client,...) cette approche, qui repose sur un jugement, d'efficacité ou d'utilité suppose que l'on puisse établir une relation directe entre un résultat observable et une pratique professionnelle mis en œuvre. Dans bien des contextes, la coopération entre les compétences de plusieurs individus, cette évaluation ne peut être pratiqué si l'on pas identifier en amont de l'évaluation, la contribution individuelle attendue à l'obtention de la performance collectives »³⁸

Cela peut se produit lorsque les compétences individuels à omettre on œuvre ans une équipe sont définis en fonction des projets de l'équipe, on plus précisément lorsqu'elles correspondent à des projets de contributions individuelle à des objectifs d'équipes.

3-2-4-1 l'entrée par les pratiques professionnelles.

On peut démontrer qu'il ya compétence si le déroulement de l'article de l'activité professionnelles réelle correspond à un ensemble d'exigences professionnelles, le sujet doit « démontrer » à compétence à des critères, spécifications on standards, il est évident que cette évaluation par les pratiques professionnels ne peut s'effectues qu'au plus près des satisfactions du travail.

3-2-4-2 l'entrée par les ressources.

C'est la rentré la plus classique, elle consiste à s'assurer, que les personnes possèdent bien les connaissances, les capacités, les modes de raisonnement qui sont nécessaire pour gérer les situations professionnelles de l'emploi ou du métier considéré, de ce fait il faut bien s'assurer que certaines ressources soit bien acquis de façon à ce qu'elles puissent donner lieu à des combinatoires.

3-3 pôle activité

L'activité commerciale concerne les prestations et tâches détaillées qu'une fonction commerciale peut être amenée à faire.

³⁸ GUY LE BOTER, OP cite, p.156.

3-3-1 activités de la fonction commerciale

La fonction commerciale c'est l'ensemble des tâches qui visent à la satisfaction des besoins de la clientèle, qui assurent la réalisation optimale des achats et des ventes et qui contribuent au dynamisme commerciale de l'entreprise, elle à pour sept activités principales à savoir entre ;

3-3-1-1a prospection

En effet « Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : PROSPECT ». La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite. La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les représentants eux même. Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

« Pour une prospection efficace, il est indispensable de recourir aux principales sources d'informations disponibles (guides, annuaires, fichier interne, banques de données internes enrichies par les retours d'opérations marketing comme les mailings, les salons...). L'issue de la rencontre dépend souvent des informations possédées avant le premier contact (comme le choix du meilleur interlocuteur par exemple). Les responsables commerciaux ont un rôle d'identification des entreprises, des interlocuteurs et des potentiels d'affaires.

Au fur et à mesure des rencontres avec l'entreprise prospectée, le commercial doit rassembler des informations sur l'équipement du client (fournisseurs, ancienneté, quantité, marques, prix...), ses motifs de satisfaction et de mécontentement (disponibilité, service après-vente...) et sur les modes de décision (fréquence d'achat, principales personnes impliquées, leurs fonctions, leurs influences respectives...). Le commercial peut ainsi remplir des fiches de collecte (sous forme informatique ou papier) particulièrement utiles pour préparer les futures démarches »³⁹

³⁹ HUBRETCH.A, et AL juin 2005Op cite, P.143

3-3-1-2 La formation d'une impression

Cette étape consiste à mieux connaître son client d'appréhender à mieux la situation de vente, L'objectif à ce stade est de fournir au prospect, ou au client, des informations spécifiques, en d'autres termes de communiquer sur l'offre des biens et services, de répondre aux questions ou de résoudre des problèmes. Le succès repose sur la capacité à reconnaître les besoins du client. Cette action permet de ce mettre en position de force lors de la négociation. L'importance de cette étape se traduit au niveau final des marges commerciales, en permettant au commerciale de choisir une situation favorable au moment de négocier les prix d'achat. À ce niveau se joue pour un large part la suite de la relation commerciale. De nombreuses entreprises investissent largement dans cette phase de qualification.

3-3-1-3 la formation d'une stratégie

Elle consiste à savoir la stratégie de vente employée par le commerciale pour réaliser la vente, c'est en effet en fonction des éléments capté au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployée la meilleure stratégie commerciale.

3-3-1-4 la transmission

Lors de cette étape le commercial va transmettre au client les informations essentielles permettant au client de comprendre les éléments de la proposition puis, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes.

3-3-1-5 l'évaluation et l'ajustement :

Cette étape consiste à modifier un ou plusieurs éléments afin de les adapter selon la situation pour mieux réussir sa vente on mener cette étape pour faire appel à la négociation. Elle sert aussi à identifier de nouveaux éléments de qualification. Qui correspondra à une nouvelle stratégie commerciale.

3-3-1-6la conclusion

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

L'étape de conclusion d'une vente, également appelée phase de closing, marque souvent un changement sensible dans la relation client/fournisseur⁴⁰.

- Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.
- L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale.

Le commercial a intérêt à ce que cette phase de conclusion dure le moins longtemps possible. En effet, plus elle dure, et plus il risque de perdre ses avantages acquis, de voir un concurrent rentrer dans le jeu et casser les prix, par exemple.

3-3-1-7la pérennisation

Même si cette étape intervient après l'obtention d'un contrat, elle relève pleinement du processus global de la vente puisqu'elle contribue à pérenniser le courant d'échanges et à fidéliser la clientèle. Compte tenu des coûts relatifs au contact Commercial (temps passé, moyens mis en œuvre...), il est très important de renforcer la relation nouée avec les clients.

3-3-2 le référentielle de l'activité commerciale :

L'évaluation de l'activité d'une fonction commerciale ce porte sur la manière de la répartition de temps de travail efficace de celle-ci, notamment les commerciaux (force de vente) son intérêt de répartir leur temps de travail en temps passé avec la clientèle en face à face et ou par téléphone, en prospection, en attentes et voyages, et au taches administrative. Dans le bute d'atteindre une meilleure performance commerciale.

3-3-3 l'évaluation de l'activité : C'est la maîtrise des outils de pilotage d'une activité commerciale, dont les leviers de performance. Ainsi de Savoir construire et optimiser un budget commercial, et d'apprendre à analyser et commenter les résultats « Comparer les objectifs/réalisations » d'une entreprise.

⁴⁰ Manuel Lange – Jean-Michel Moutot, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, paris, 2008, P.82.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

La direction commerciale fixe, dans le cadre de la politique commerciale⁴¹ :

- ❖ des objectifs à atteindre
- ❖ des modalités de travail à respecter
- ❖ des moyens à mettre en œuvre
- ❖ des tâches à remplir

Tout ceci constitue un outil de prévision, mais également la base même d'évaluation de l'activité commerciale.

- ❖ L'évaluation consiste : à vérifier si les actions se sont déroulées conformément à ce qui a été prévu. à en tirer les enseignements nécessaires.
- ❖ Pour être efficace, l'évaluation doit être conçue et exercée avec un certain esprit :

Il doit être constructif : c'est un outil de travail, on doit mesurer les résultats (et non l'individu!)

Il doit être efficace : il est important de définir parfaitement les points sur lesquels il doit s'exercer (se limiter à l'essentiel)

Il doit être objectif : il doit permettre l'instauration d'un climat de confiance et ne pas être vécu comme un instrument policier.

3-4 Pôle ressource et organisation :

Face à un environnement qui se mondialise, à une concurrence très agressive, l'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement des nouveaux produits mais de mettre en cause des nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre.

3-4-1 Définition de l'organisation

Selon Henri Savall « l'organisation est considérée comme un système complexe, résultat de l'interaction entre ses structures (physiques, technologiques, organisationnelles,

⁴¹ www.netpme.fr/conseil/controle-activite. consulté le 24/06/2017 à 14:30.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

démographiques, mentales) et les comportements des individus qui y travaillent (individus, de groupe d'activités catégoriels, collectifs »⁴².

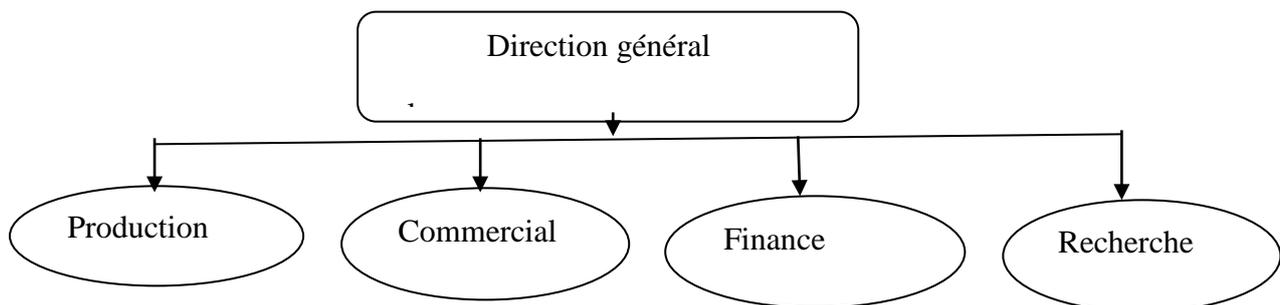
3-4-2 Définition de la structure

La définition de la structure selon Mintzberg est souvent retenue « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme total des moyens employés pour diviser le travail entre distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches »

3-4-3 les trois principaux types de structure : en distingue entre ;

3-4-3-1 La structure fonctionnel : repose sur le découpage de l'organisation par grandes fonctions (la production, le commerciale...). Par conséquent, la structure fonctionnel est adoptée à n environnement stable et pour les entreprises de taille limite et peut diversifier.

Figure n°09 : structure fonctionnelle



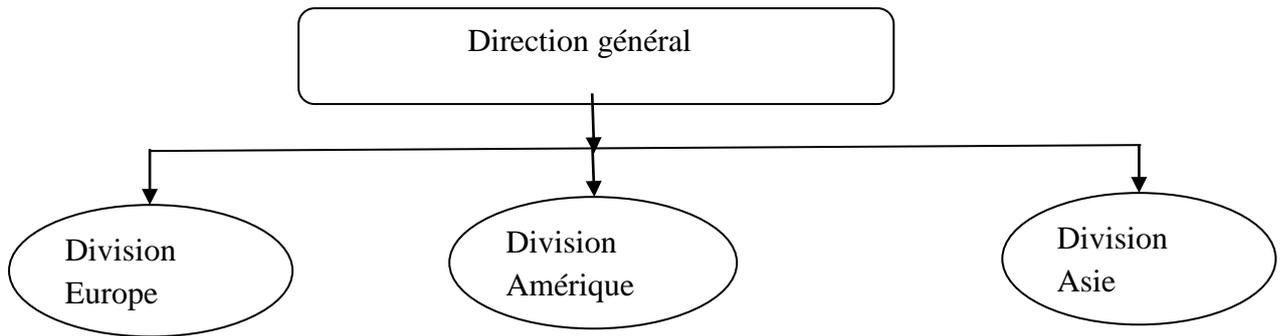
Source : JOSIEN. Samuel et Landireux-Katochian Sophie »organisation et management de l'entreprise », édition Gaulions, paris 2008.P.45.

3-4-3-2La structure divisionnelle : s'opère sur un découpage de l'entreprise elle repose en générale, sur la distinction d'activités de familles, de produit, ou encore de marchés.

⁴² CAVAGNOLE, André, ROULLE Pascal, « management : 38 fiches de cours pour acquérir les connaissances nécessaires », édition Gualino, p.21.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

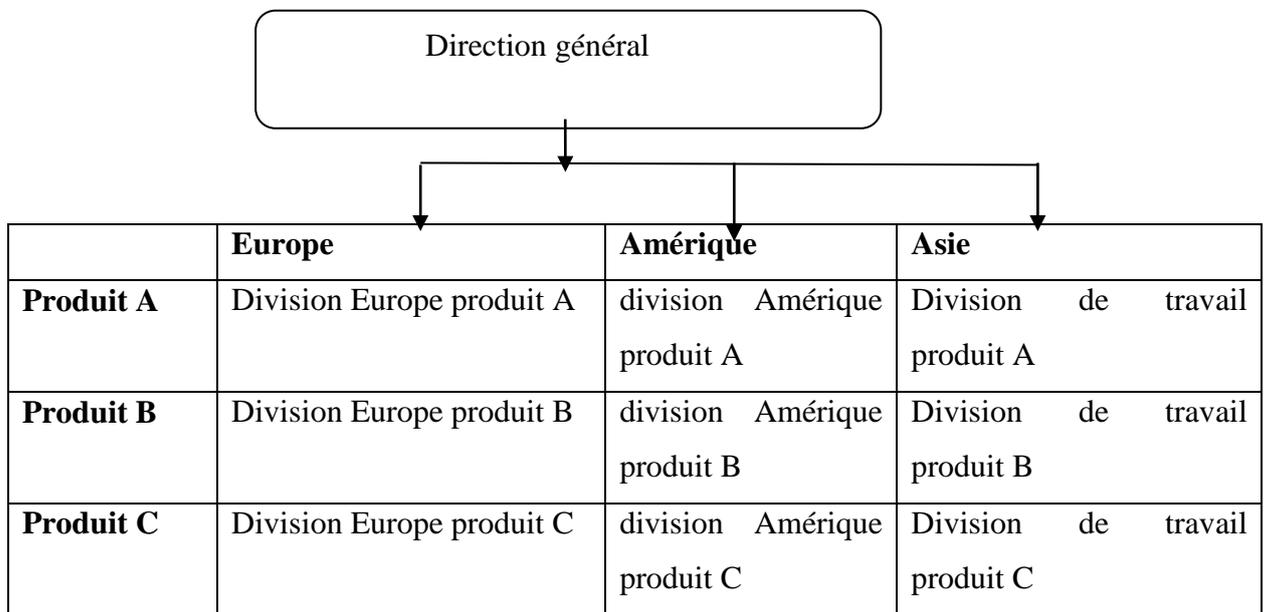
Figure n°10 : la structure divisionnelle.



Source : JOSIEN. Samuel et Landireux-Katochian Sophie »organisation et management de l'entreprise », édition Gaulions, paris 2008.P.46.

3-4-3-3**La structure matricielle :** est une structure plus complexe car elle repose sur deux critères conjoint de segmentation des activités de type fonction /produit ou de produit/régions.

Figure n°11 : la structure matricielle



Source : JOSIEN. Samuel et Landireux-Katochian Sophie »organisation et management de l'entreprise », édition Gaulions, paris 2008.P.47.

3-4-4 les principales caractéristiques de la structure organisationnelle :

La structure organisationnelle est le résultat d'un certain nombre de choix fondamentaux en matière de spécialisation, coordination et de formalisation ;

3-4-4-1 La spécialisation : quand une entreprise réunit plusieurs salariés la répartition des tâches et donc la division de travail est nécessaire que ce soit horizontal ou bien vertical ;

- La division de travail horizontale utilisée pour augmenter la productivité du travail d'un niveau hiérarchique, correspond à la spécialisation des tâches des salariés de niveau hiérarchique équivalent.
- La division verticale de travail : résulte d'une séparation entre la réalisation du travail et son administration, elle peut conduire à la décentralisation, c'est-à-dire à la répartition du pouvoir des décisions dans l'entreprise.

3-4-4-2 La coordination : parallèlement à la spécialisation, l'entreprise doit rechercher la cohérence de l'ensemble de ces éléments, c'est-à-dire une bonne coordination entre les parties de l'organisation.

3-4-4-3 La formalisation : elle permet la standardisation des processus de travail, il existe trois moyens de formalisation à savoir entre ;

- La formalisation des postes : concerne la spécialisation précise d'un poste de travail, description précise des phases du travail, de leur ordre et de leur données ;
- La formalisation des flux de travail : porte sur le travail à effectuer et la façon de l'effectuer.
- La formalisation par le règlement : consiste à créer des règles valables pour toutes les actions précisant ce qu'il faut faire, quand, où, par qui, et ce quelque soit le poste occupé.

Chapitre 02 : évaluation de la fonction commerciale

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pu donner une définition de la fonction commerciale afin d'en apprécier le périmètre. Ainsi de présenter les principaux enjeux et leviers de performance pour la fonction commerciale. Aussi de donné un aperçu sur l'évaluation des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions clients.

La fonction commerciale à pour but de développer et d'entretenir un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires, est ceux par la combinaison d'une multitude de connaissance, de savoir, de pratique professionnelles et relationnelles qui permet à l'organisation de combler ou éviter les insuffisance en matière de performance dans le bute d'atteindre les objectifs fixées.

Au su des informations et des notions acquises dans les chapitres précédents, nous allons par la suite, appliquer un modèle d'évaluation de la performance d'une fonction commerciale à travers les quatre axes (client, compétence, activité et organisation) dans une agence bancaire.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Au cours des deux chapitres nous avons présentés l'environnement de la performance et sa relation avec le contrôle de gestion ainsi que l'évaluation de la performance commerciale, maintenant il est temps d'appliquer les connaissances théoriques acquises en étudiant un cas pratique dans une agence bancaire.

Après un stage pratique d'une durée de trois mois au niveau du centre d'affaire de la banque société générale de Tizi-Ouzou, on a eu l'occasion d'évaluer la fonction commerciale de la banque à travers ses quatre pôles à savoir, pôle clients, pôle compétence, pôle ressources et organisation et pôle activité.

Pour porter une appréciation sur sa fonction commerciale et sa performance, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

En premier lieu, on a évalué le pôle client à travers une enquête effectuée sur un échantillon de clients pour tirer une des conclusions sur le niveau de satisfaction de chaque un.

En seconde lieu, on a évalué le pôle compétence auquel on a effectué une enquête sur les différents salariés de la fonction commerciale dans le but d'évaluer les compétences individuel attendu, à travers les savoir technique, savoir comportementaux, et savoir métier.

En troisième lieu, on a évalué le pôle activité, à travers un questionnaire qui porte sur le degré de la réalisation des activités principales de la banque en vue de savoir la capacité des personnelles d'agence à reprendre leurs tâches.

Enfin, on a évalué le pôle ressources et organisations, par la réalisation d'une enquête sur la manière dont une organisation optimise ses ressources afin de réaliser ses objectifs prévues.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

1-1 Historique de la société général Algérie :

La banque SGA est l'une des banques multinationales d'origine Française. Elle est l'une des premières banques qui sont installés en Algérie au début de l'année 2000 afin de mieux répondre aux besoins de ses clients à travers le monde. Elle joue un rôle important dans le renforcement de l'activité économique algérienne avec ses différentes agences se trouvant sur le territoire national.

La société générale a été créée en 1864, par appel public à l'épargne en vue de développer une activité de financement industriel et des infrastructures. Elle est un acteur européen majeur reconnu pour sa politique de croissance rentable et fondée sur le développement.

L'année 1871 à marquer la première de l'internationalisation avec l'ouverture de la première place financière. En 1987, elle a été l'année marquée par la privatisation complète de la SGA pour accroître son réseau international. La société générale est présente dans 82 pays.

La création de la filiale Société Générale Algérie (SGA) a été en 1999, elle a agréé en 2000 à El-Biar par la banque d'Algérie. LA SGA possède 87 agences à travers le territoire national dont 11 centres d'affaire. Elle compte 400000 clients particulier, professionnel et entreprise. L'effectif de la banque est de 1 396 collaborateurs au 31 décembre 2016 »⁴³

- La stratégie de la SGA se décline sur 3 axes :
 - ❖ La proximité ;
 - ❖ Professionnalisme ;
 - ❖ La qualité de l'offre et du service.

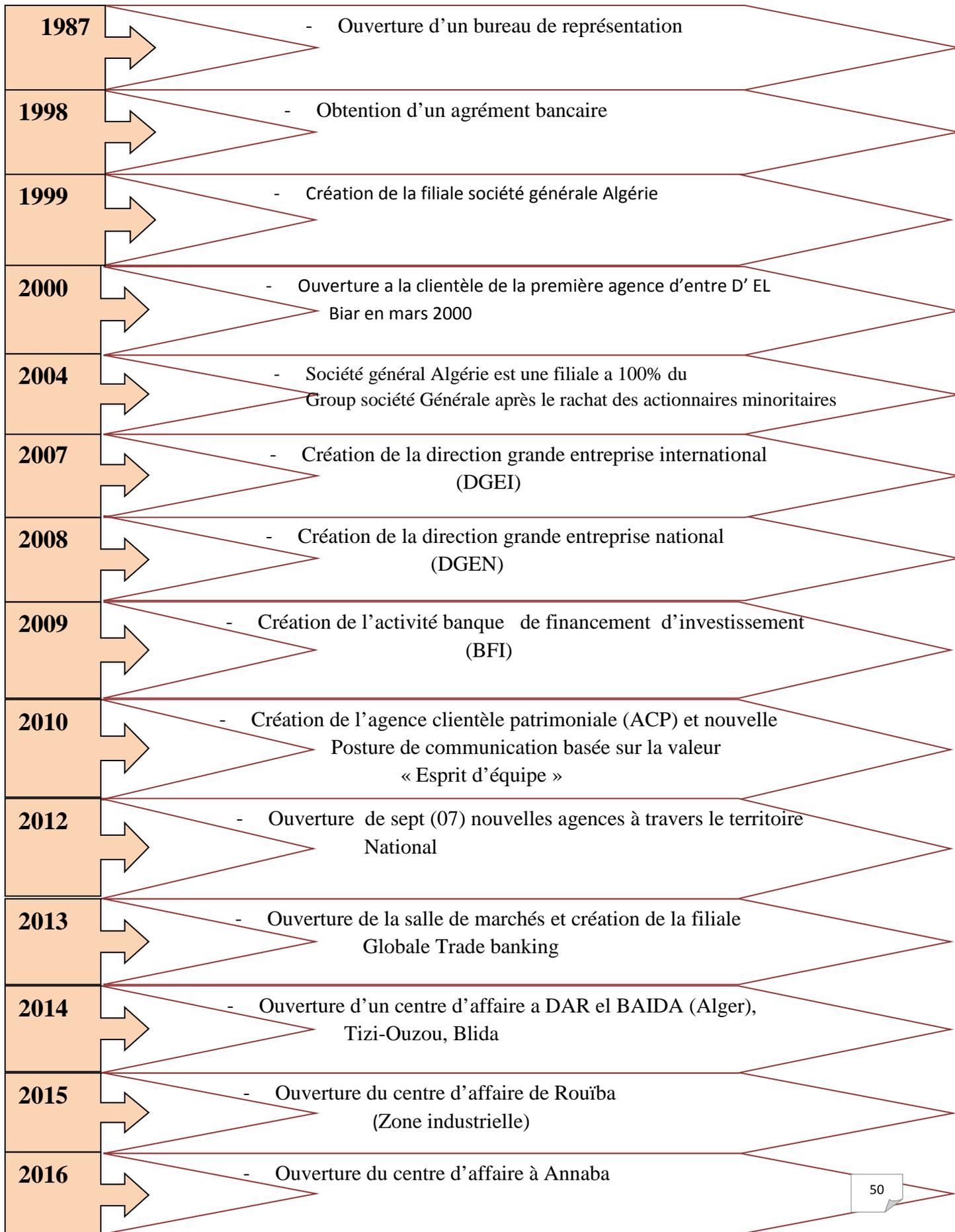
Le développement de SGA a connu plusieurs étapes⁴⁴

⁴³ Documents interne d'agence SGA

⁴⁴ www.societegenerale.dz

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

Figure n°12: historique de la société générale Algérie :



Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

1-1-1 Les objectifs de la SGA

- La banque de la SGA a plusieurs objectifs, qui sont⁴⁵ :
 - ❖ L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celle-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
 - ❖ La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;
 - ❖ L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
 - ❖ L'extension et le redéploiement de son réseau ;
 - ❖ L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
 - ❖ La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
 - ❖ Le développement commercial par l'introduction des nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits ;
 - ❖ Le recrutement de nouveaux clients à travers la promotion des prêts MARHABA (Immobilier), dont la banque SGA souhaite alléger le processus pour accélérer les délais d'octroi un crédit ;

La banque SGA attachera à rénover, voir à relocaliser un certain nombre des points de ventes dont l'implantation.

1-1-2 Présentation de SGA Tizi-Ouzou

Au cours de cette présentation nous n'allons pas omettre de souligner l'importance des moyens humains. En effet, l'agence est constituée de neuf (09) employés qui sont plutôt jeunes et dotés d'une expérience et savoir faire, ils sont repartis comme suit.

La SGA organise des journées de rencontre entre entreprises pour les interroger, les comprendre et les souder sur leurs besoins, leurs satisfactions et parfois leurs déceptions. Cette procédure permet de se rapprocher et de comprendre ses clients. Les différents crédits d'investissement que la banque SGA accorde sont:

- ❖ Leasing (Crédit-bail) ;
- ❖ Med Équipe (Équipement de cabinet, clinique ou laboratoire d'analyse) ;
- ❖ Pharm. Look (Crédit exclusivement aux pharmaciens) ;

⁴⁵ Documents interne d'agence SGA

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

- ❖ Expert (Destiné aux professions libérales).

1-1-3 La relation fonctionnelle et hiérarchique de l'agence

1-1-3-1 Le fonctionnel

Le service de clientèle professionnelle est lié avec les autres services de l'agence (Guichet, caisse, portefeuille) en vue de compléter les informations concernant le client (Mouvement confié, la date d'entrée en relation).

1-1-3-2 La hiérarchique

On parle de relation hiérarchique de point de vue de l'Etablissement et prise de décision, quant aux dossiers de crédit déposés au service pour Étude. Agence Unité commerciale Direction générale

1-1-4 Missions d'agence

- Ses principales missions sont⁴⁶ :

- ❖ Contribuer à la mise en œuvre de la politique tracée par le conseil d'administration en matière de mobilisation de l'Épargne et d'accroissement des ressources ;
- ❖ Étudier, lancer et gérer, en relation avec les structures concernées par la promotion et la vente des produits des services financiers de l'institution ;
- ❖ Contribuer à la définition et l'Élaboration des nouveaux produits et services financiers en relation avec les structures concernées de l'institution ;
- ❖ Lancer et suivre les Études du marché indispensable à l'Élaboration de la politique de collecte des ressources ;
- ❖ Étudier, proposer et lancer avec les structure concernée les programmes liés à l'identification et à la prospection de nouvelle activité, clientèle et gisement d'affaires de l'institution ;
- ❖ Elaborer et proposer, en relation avec les structures concernés ;
- ❖ Contribuer à la surveillance du marché et à l'Évaluation de la concurrence et de son effet sur les ressources et l'emploi de l'institution ;
- ❖ Concevoir et gérer les programmes liés à la définition et à la défense de l'image de marque d'institution ;
- ❖ Contribuer à la politique de modernisation de l'outil de travail ;

⁴⁶ Document interne de SGA

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

- ❖ Définir, animer et gérer les programmes de promotion et de publicité liés aux produits et clientèles de l'institution ;
- ❖ Identifier, réunir et gérer les programmes et budgets et procédures de l'action de promotion commerciale de l'institution ;
- ❖ Concevoir et gérer les programmes et budgets de publicité, de communication, de sponsoring.

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

1-2 organisations et gouvernance de la filiale société générale

Tableau n°02 : les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance

les membres du directoire	Les membres du conseil de Surveillance
Eric WORMSER	Alexandre MAYMAT
Mohamed ARABI	Grégoire LEFEBRE
François ALDEGUER	Denis STAS DE RICHELLE
	Christian CELIN
	Véronique LOSTIN
	Véronique DE LABACHELERIE
	Michel MAHE
	Eric GROUEN
	Yves LALLEMAND

Source : www.SGA.dz consulté le 03/08/2016 à 15 : 00.

Tableau n°03: les dirigeants du groupe société générale Algérie.

Dirigeants du groupe	
Directeur générale	Frédéric Oudéa
Directeur générale délégué	Severin Cabanes
Directeur générale délégué	Bernardo Sanchez Incéra
Secrétaire générale	Patrick Suet
Président de conseil d'administration	Lorenzo Béni Smaghi
Finances	Philippe Heim
Communication	Caroline Guillaumin
Contacte investisseurs	Antoine L'Oudinot
Direction des ressources humaines	Edouard-Malo Henry
Communication financier	Antoine Loudent

Source : www.abcbourse.fr consulté le 03/08/2016 à 15 : 00.

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

Tableau n°04 : les actionnaires principaux de la société générale Algérie

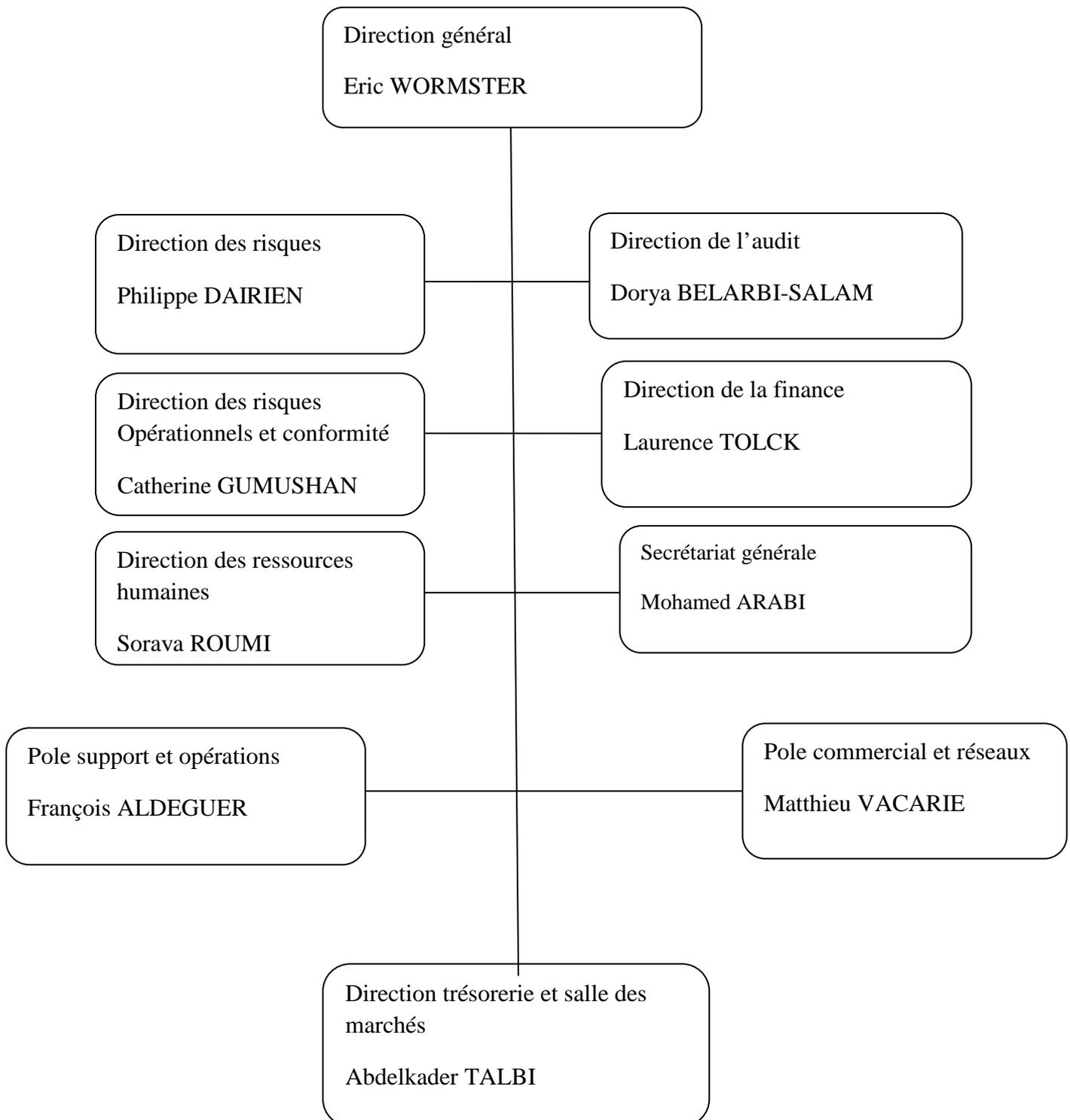
Actionnaires principaux	
Salariés	7,42%
Lyxor international asset management	6,00%
The capital groupe companies	5,02%
Caisse de dépôt et consignation	2,59%
Autocontrôle	2,54%
Meiji yasuda life insurance company	1,37%

Source : www.abcbourse.fr consulté le 03/08/2016 à 15 : 00.

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

1-3 organigrammes généraux de la société général Algérie

Figure n°13 : organigramme générale de la société générale Algérie

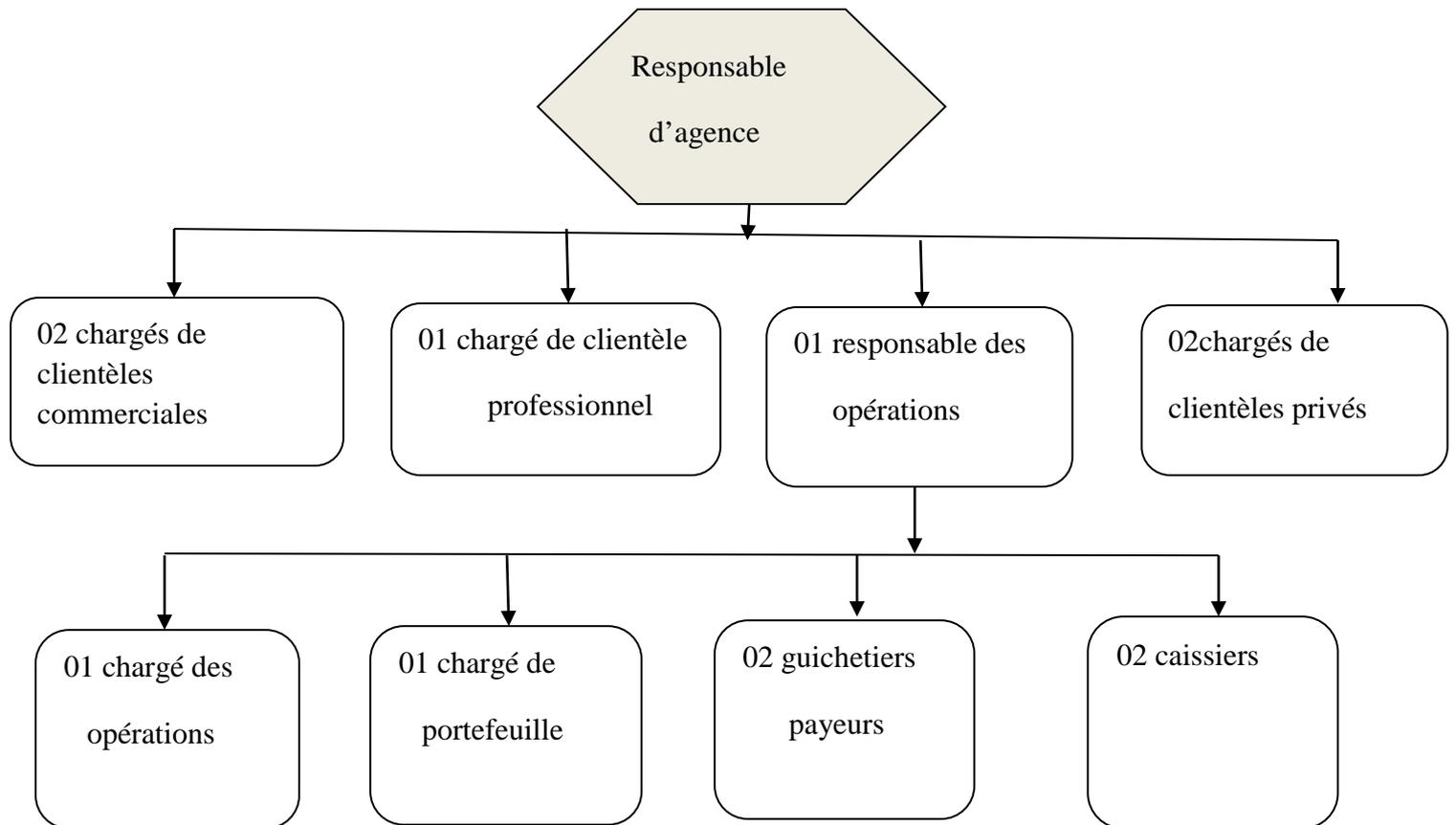


Source : document interne de la société général Algérie

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

1-4 organigrammes de l'agence Tizi-Ouzou

Figure n°14: organigramme de SGA agence Tizi-Ouzou



Source : document interne de la société générale Algérie

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

Section 02 : interprétations des résultats de la fonction commerciale

Le résultat de l'enquête ne fait que confirmer les réponses des entretiens effectués avec les agents de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou.

2-1 Nous avons réalisés une enquête à chaque un des quatre pôles au niveau de la société générale Algérie, agence de Tizi-Ouzou :

Le niveau, le degré et l'intensité de la satisfaction sont autant d'éléments que l'entreprise peut se procurer en se reposant sur des enquêtes menées à intervalles réguliers, sur la qualité de service offerte.

La présente section a pour objet de présenter la méthodologie de travail utilisée pour la réalisation des enquêtes faite au niveau de l'agence société générale Tizi-Ouzou, ainsi que, la présentation et l'analyse des résultats de ces enquêtes.

2-1-1 démarche méthodologique

La méthode de travail adoptée dans notre étude a pour objectif principal de répondre à la problématique posée précédemment sur les modalités d'évaluation de la performance d'une fonction commerciale. Et cela, à travers les enquêtes effectuées sur le terrain.

2-1-2 la méthode de travail

La méthode de travail utilisée pour la mesure de la satisfaction client est une méthode quantitative et qualitative à base d'un questionnaire administré auprès de l'agence société générale Algérie agence de Tizi-Ouzou pour ses clients.

2-1-3 les étapes de l'enquête de satisfaction

L'enquête est définie comme « méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leur opinions ou sur leur valeurs, l'information est obtenue utilisant le mode déclaratif »⁴⁷.

Afin de réaliser une enquête nous devons respecter l'enchaînement des étapes suivantes.

⁴⁷ DANIEL, C, les études de marché, édition DUNOD, paris, 1998, p. 45.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

2-1-3-1 Définition du problème

Notre recherche à pour but d'apporter des éclaircissent et réponses à une problématique préalablement formulée. « Quels sont les modalités d'évaluation de la performance d'une fonction commerciale aux niveaux d'une agence bancaire ».

2-1-3-2 Objectif de l'étude

Notre étude porte sur l'évaluation de la performance d'une fonction commerciale. A travers cette enquête, nous essayerons de comprendre le rôle que joue la qualité de service dans l'évaluation de la clientèle ainsi des personnels (employés) vis-à-vis de l'agence société générale Tizi-Ouzou.

2-1-3-3 L'échantillonnage

« L'échantillon est l'ensemble sur lequel on fait de la recherche est appelé population et lorsque cette dernière est trop vaste on tire une partie à étudier, c'est ce qu'on appelle échantillon »⁴⁸

L'échantillon est le groupe que l'on étudiée. Pour nos enquêtes au niveau de l'agence société générale, agence de Tizi-Ouzou, elle porte sur les clients corporate, notre enquête est faite sur un échantillon composé de 04 clients de la fonction commerciale ainsi d'une enquête réalisé par la SGA à ses clients sur un échantillon composé de 09 clients.

2-1-3-4 L'élaboration de questionnaire

Le questionnaire est un ensemble de questions conçues pour la collecte des données nécessaire à la problématique de recherche, et il se considère comme l'un des outils les plus courants dans la collecte des données⁴⁹.

Dans notre cas le questionnaire est composé de 10 questions pour le client, de 05 questions pour compétence, de 05 questions pour activité, et de 05 questions pour ressources et organisations (ouvertes et fermés) afin de nous permettre de récolter des informations, nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude.

⁴⁸ DAHAK, Abdenour, KARA, Rabah. le mémoire de master/du choix du sujet à la soutenance. Alger, édition EL-AMEL, 2015, P.116

⁴⁹ Ibid. P. 97.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Les objectifs du notre questionnaire sont ;

- évaluer la satisfaction des clients de SGA ;
- évaluer les critères déterminant les compétences des employés de SGA ;
- évaluer l'activité de la fonction commerciale ;
- évaluer les ressources et organisation de la fonction commerciale.

2-1-3-5 Les types de questions

Comme nous avons déjà mentionné, notre questionnaire porte un mélange de questions ouvertes et fermées :

A- Question ouvertes

Exemple : Existe-t-il au niveau de la SGA Tizi-Ouzou un système d'évaluation annuel des compétences.

- Etes- vous évaluer périodiquement par votre responsable

Ancienneté	Permanant		Total
	Oui	Non	
03à13			
14à20			
21à25			
26et plus			
Total			

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

B- Questions fermées

Ce type de questions demande une réponse particulière à l'enquête parmi une liste qui lui est présentée⁵⁰.

1- Exemple : Avez-vous suivis des formations durant votre parcours professionnel

- Oui
- Non

C- Question a choix multiples à une seule réponse.

Ce type de question présente un choix multiple mais la réponse dit être unique.

2- Exemple : Les compétences sont elles d'après vous :

- Un savoir ?
- Un savoir faire ?
- Un savoir faire faire ?
- Un savoir être ?

D- Question à choix multiple à plusieurs repenses.

Dans ce type de question le répondant est autorisé de sélectionner plusieurs des possibilités proposées.

Exemple :

Préparer les visites	Activité réalisée	Activité importante
	Activité non réalisée	Activité peu importante

⁵⁰ DAHAK, Abdenour. KARA, Rabah. OP. CIT, P.99.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

2-1-3-6 L'administration du questionnaire

Le questionnaire est administré dans l'agence de SGA Tizi-Ouzou. Sachant que la réalisation de notre enquête de satisfaction était faite avec la collaboration du personnel de la fonction commerciale de SGA, l'agence de Tizi-Ouzou.

2-2 Analyses et interprétations des résultats : pour procéder au diagnostique de la situation et des perspectives d'avenir de SGA agence de Tizi-Ouzou, nous allons procéder en premier lieu à l'analyse du chiffre d'affaire et de résultat net de SGA, agence de Tizi-Ouzou sur la période de 03 ans allant de 2014 à 2016.

A- évaluation de chiffre d'affaire et le résultat de SGA agence de Tizi-Ouzou

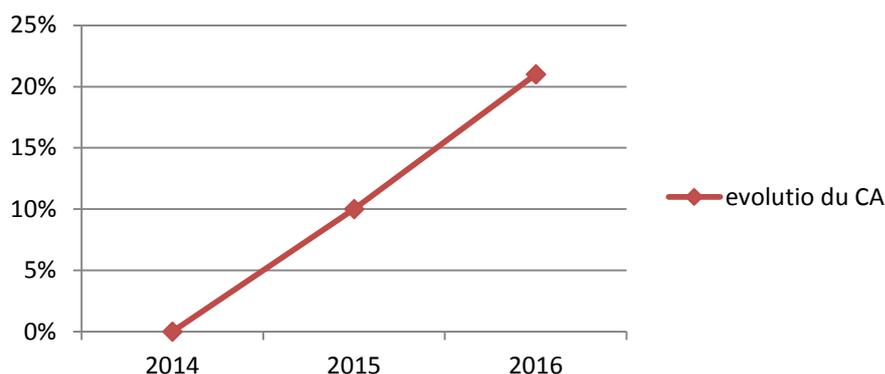
➤ Analyse de chiffre d'affaire

Tableau n°05 : évaluation de chiffre d'affaire de SGA

	2014	2015	2016
CA	12016	13274	16121
Fréquence		10%	21%

Source : élaborer par nos soins à travers les informations requises de la SGA.

evolutio du CA



✓ Interprétation de résultat

Le CA de SGA, agence de Tizi-Ouzou a connu une évolution continue de 2014 à 2016. Elle a totalisé en 2016 un CA de 16121 M. Réalisant ainsi un accroissement record de 21% correspondant à 2847 M par rapport à l'année 2015.

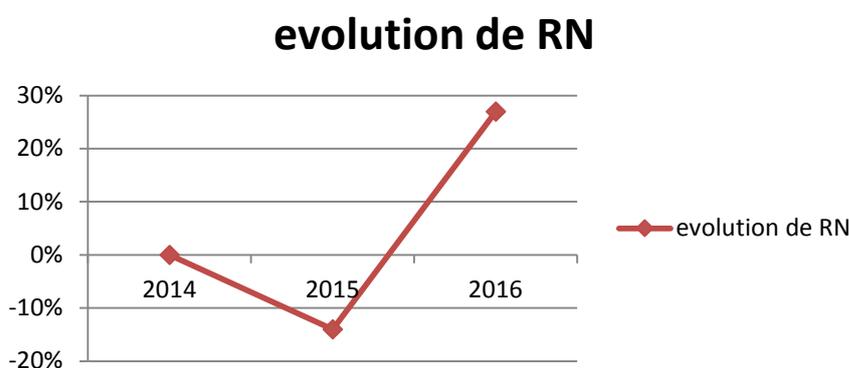
➤ Analyse de résultat net.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Figure n°06 : évaluation de résultat net de SGA

	2014	2015	2016
RN	5137	4416	5596
EFFECTIFS		-14%	27%

Source : élaborer par non soins à travers les informations requise de la SGA.



A- Interprétation

Le RN à connu une augmentation de 2015 à 2016. Après avoir une diminution de -14% de 2014 à 2015. La SGA à totaliser à la fin de 2016 un RN de 5596 correspondant à 1180 par rapport à l'année de 2015.

Cependant l'exercice de 2015 affiche une diminution du RN de -14% correspondant à une diminution du RN de -721, parce que ils ont déclaré une minorité des clients dotaux « moins de dotation aux provisions ».

B- L'évaluation de quatre pôles.

2-2-1 pôles clients : les questions satisfaction clients sont présentés comme les suivantes ;

Q 01. Dans l'ensemble, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de SOCIETE GENERALE?

A- ANALYSE

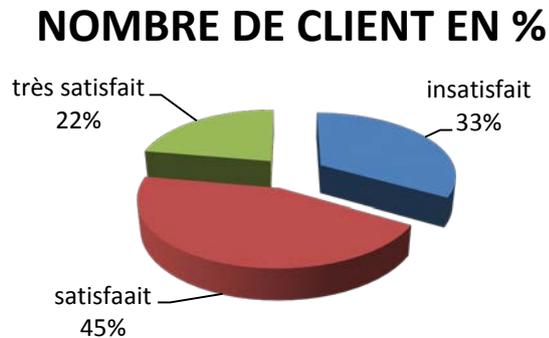
Figure n° 07: la satisfaction de la clientèle

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	3	4	2
Fréquences	30	40	20

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.

Schémas : satisfaction client



B- Interprétation de résultats

Nous constatons que 40% des clients de SGA, sont satisfaits de l'accueil et de ses fonctions, et 20% d'entre eux se déclarent très satisfaits, contre seulement 30% qui sont insatisfaits.

60% des clients contents de l'accueil de SGA nous renseignent sur l'efficacité et le professionnalisme de l'équipe de SGA afin de satisfaire leurs clients.

La banque SGA doit comprendre la cause de l'insatisfaction de 30% de ses clients, pour améliorer pleinement son accueil afin d'entretenir un meilleur contact avec le client.

Q.02. Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous SOCIETE GENERALE?

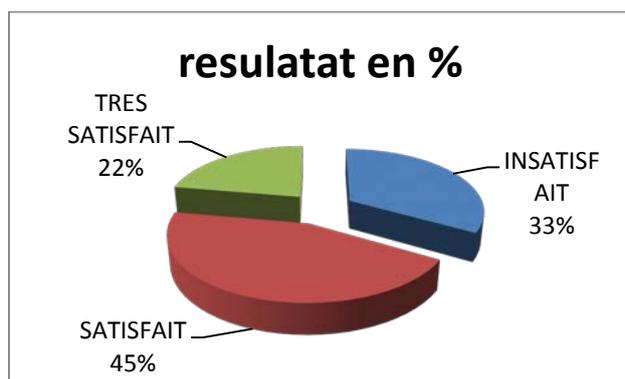
A- ANALYSE

Tableau n°08 : la recommandation de client sur SGA

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	3	4	2
Fréquences	30	40	20

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation de résultat

Nous remarquons que sur cette question 40% des clients sont satisfaits de la recommandation de SGA et 20 % des clients sont très satisfaits, alors que 30 % des interrogés sont insatisfaits.

On constate que 60% des clients sont content contre 30% sont mécontents et on se rend compte alors que la moitié des clients ne sont pas recommandé de la SGA. Ces résultats justifient le niveau de satisfaction des clients

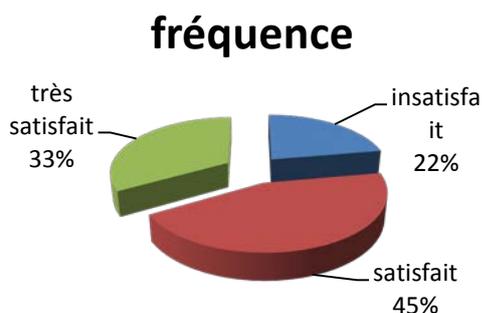
Q.03. SOCIETE GENERALE est une banque qui projette l'image d'une équipe soudée qui agit collectivement pour mieux satisfaire ses clients.

A- ANALYSE

Tableau n°09: l'image projetée par SGA à la clientèle

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	2	4	3
Fréquence	20	40	30

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.



Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

B- Interprétation de résultat

Nous remarquons que sur cette question 40 % des clients sont satisfaits de fait que la banque SGA sujette l'image d'une équipe soudée qui agit collectivement pour mieux satisfaire ses clients et 30 % des clients sont très satisfaits de cette image alors que 20 % des interrogés sont insatisfaits.

On constate que 70% des clients sont content contre seulement 20 % qui sont mécontents et on se rend compte alors que les responsables n'agis pas collectivement aux cotés de tous les clients.

Quand on remarque que 20% des clients ne sont pas très satisfaits de l'intervention des responsables collectivement pour mieux satisfaire les clients, cela pourra nuire à la relation client.

Q4. SOCIETE GENERALE est une banque qui adapte ses solutions, pratiques et relations aux exigences de demain, notamment en s'appuyant sur l'innovation technologique.

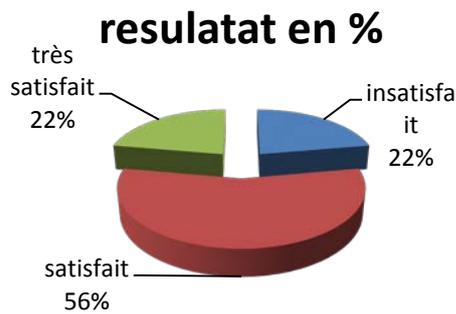
A- ANALYSE

Tableau n° 10: le rôle de SGA à travers la clientèle, en s'appuyant sur l'innovation technologique

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	2	5	2
Fréquence	20	50	20

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat des l'enquête.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation de résultat

Nous remarquons que 50% des clients de SGA sont satisfaits de la rapidité d'adapter ses solutions, pratiques et relations aux exigences de demain, notamment en s'appuyant sur l'innovation technologique, et 20 % sont très satisfaits, contre 20% des clients de SGA qui sont insatisfaits.

Le problème évoqué par les clients la dessus, est du notamment aux quelque problèmes par rapport aux traitements de dossier client, l'une des raisons principale qui a suscité ce problème.

Q5. SOCIETE GENERALE est une banque qui aide ses clients à réaliser leurs projets en prêtant attention aux risques dans tous les domaines (financier, environnemental, social, ...)

A- ANALYSE

Tableau n°11 : SGA aide ses clients à réaliser leurs projets, tenons en compte des risques.

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	3	3	2
Fréquences	30%	30%	20%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation de résultat

Nous constatons que 30% des clients de SGA, sont satisfaits de son aide à réaliser leur projet en prêtant attention aux risques dans tous les domaines, et 30% d'entre eux se déclarent très satisfaits, contre seulement 20% qui sont insatisfaits.

60 % des clients contents d'aide de SGA à réaliser leur projet en prêtant attention aux risques dans tous les domaines commerciaux charger de contacter les clients contre seulement 20% qui sont insatisfait de son aide à faire face aux risques.

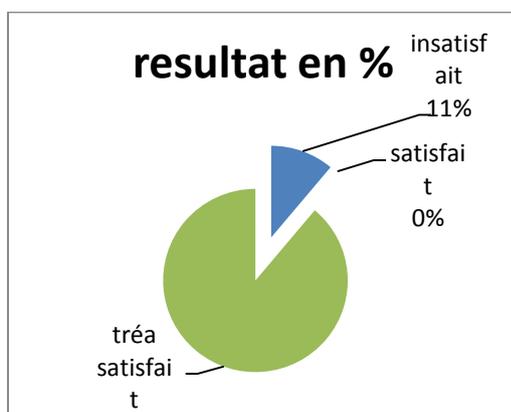
Q6. Sa capacité à construire une relation de confiance avec votre entreprise

A- ANALYSE

Tableau n° 12 : la capacité de SGA à construire une relation de confiance

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	1	0	8
Fréquences	10	00	80

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat des l'enquête.



Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

B- Interprétation de résultat

Nous avons noté que 00 % des clients sont satisfaits de la capacité de SGA à construire une relation de confiance avec leur entreprise, et 80% des clients sont très satisfaits, ainsi que 10% qui sont insatisfait.

En constate que 80 % des clients sont contents de la relation de confiance rendus par SGA en vue de satisfaire leurs besoins. Contre 10% qui ne sont pas satisfait.

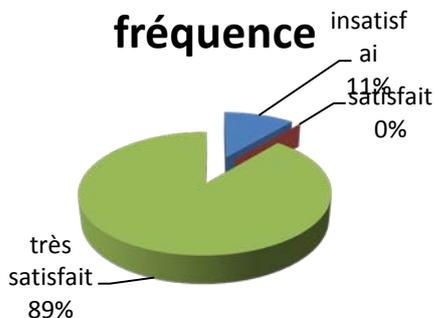
Q7. Sa capacité à comprendre les besoins de votre entreprise

Tableau n°13 : la capacité de SGA à comprendre les besoins de la clientèle

A- ANALYSE

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	1	0	8
Fréquence %	10	00	80

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.



B- Interprétation de résultat

80% des clients jugent que SGA tient ses engagements, pour comprendre les besoins de leur entreprise, et 10% des clients sont insatisfaits de la capacité de SGA à comprendre les besoins de leur entreprise.

Nous constatant que 80 % des clients de SGA sont content de des efforts de SGA afin de comprendre les besoin de leur entreprise contre 10% qui ne sont pas satisfait.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

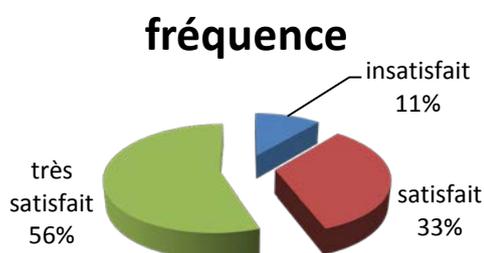
Q8. Sa capacité à conseiller les bons produits et services

A- ANALYSE

Tableau n°14 : la capacité de SGA à conseiller les bons produits et services

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	1	3	5
Fréquences	10	30	50

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.



B- Interprétation de résultat

On s'aperçoit que sur cette question 30 % des clients sont satisfaits de la capacité de SGA à conseiller les bons produits et services et que 50 % des clients sont très satisfaits et 10% insatisfait, c'est-à-dire que les produits et services sont aptes à satisfaire les besoins du marché en matière de qualité, ce qui est encourageant pour SGA vue que la qualité est un des meilleur outils pour lutter contre la concurrence.

Q 9. Sa capacité à fournir des explications claires et compréhensibles

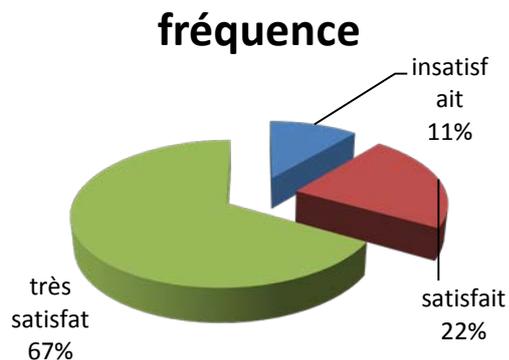
A- ANALUSE

Tableau n15° : la capacité de SGA à fournir des explications claires et compréhensibles

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	1	2	6
Fréquences	10	20	60

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



A- Interprétation de résultat

Nous avons constaté lors de cette question que 20 % des clients sont satisfait de la capacité de SGA à fournir des explications claires et compréhensibles, et que 60% des clients qui sont très satisfait, contre 10% des clients qui ne sont pas satisfait.

70% des clients sont content de la capacité de SGA a fournir des explications claires compréhensible, et peut de clients qui sont pas satisfait,

Q10. Sa capacité à anticiper les besoins de votre entreprise

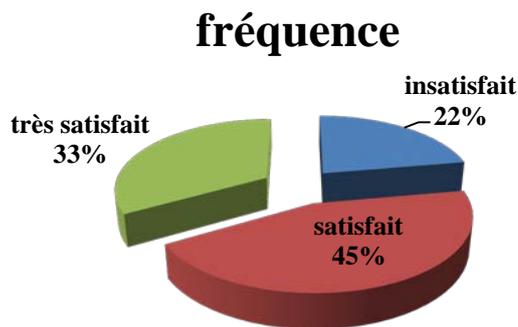
A- ANALYSE

Tableau n°16 : les capacités du SGA à anticiper les besoin sa clientèles

Réponses	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Nombre de réponses	2	4	3
Fréquences	20	40	30

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation de résultat

On remarque que 40% des clients de SGA sont satisfaits de sa capacité à anticiper les besoins de leurs entreprises, et 30 % sont très satisfaits, alors que 20 % des clients sont insatisfaits.

La majorité des clients sont satisfaits 40%, voir très satisfait 30% ce qui reflète davantage le bon fonctionnement de SGA afin de répondre au désir de leurs clients. Notamment 20% des clients insatisfaits constatent le manque de l'anticipation des besoins de leur entreprise.

2-2-2 En matière de compétence

L'enquête effectuée sur les agents de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou se porte sur ;

Q01 : Les compétences sont-elles, selon vous :

- Un savoir ?
- Un savoir-faire ?
- Un savoir-faire faire ?
- Un savoir-être ?

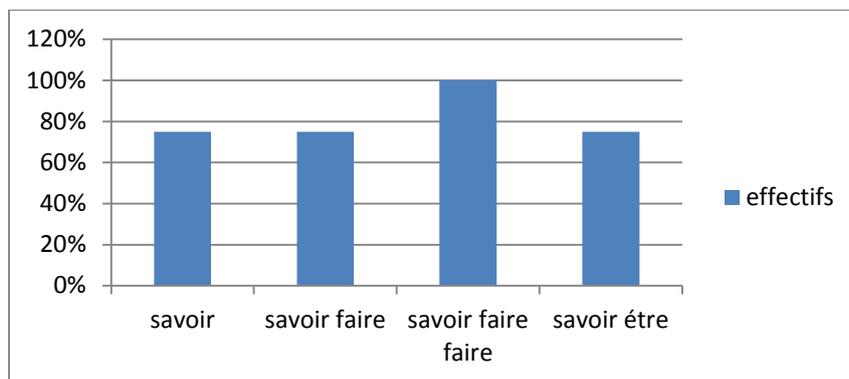
Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

A- ANALYSE

Tableau n°17 : le sens de la compétence

Réponses	Savoir	Savoir faire	Savoir faire faire	Savoir être
nombre de réponse	03	03	04	03
fréquence	75%	75%	100%	75%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête.



B- Interprétation de résultat

Résultat : la plupart des réponses à cette question disent que la compétence englobe à la fois le savoir, le savoir faire, savoir faire faire et le savoir être.

Conclusion : La réponse à cette question démentirent clairement la méconnaissance de la plupart des agents de SGA agence de Tizi-Ouzou de la définition réelle de la compétence.

Q02 : Existe-t-il au niveau de la SGA Tizi-Ouzou un système d'évaluation annuel des compétences

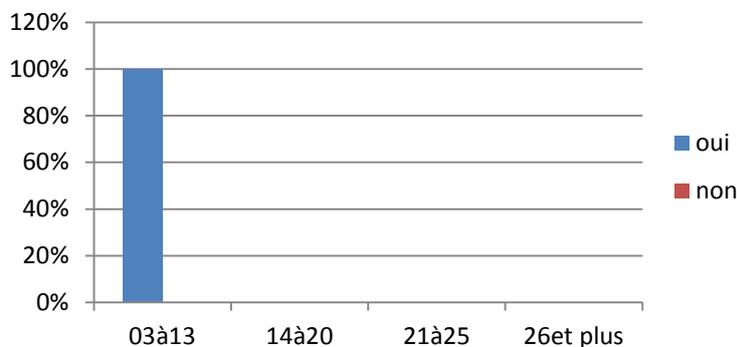
Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

A- ANALYSE

Tableau n° 18: le système d'évaluation de SGA, agence de tizi-ouzou.

Ancienneté	permanant		Total
	Oui	Non	
03à13	04	00	04
14à20	00	00	00
21à25	00	00	00
26et plus	00	00	00
Total	04	00	00
fréquence	100%	0%	0%

Source : évaluer par nod sois à travers le résultat de enquête



B- Interprétation

Résultat : La totalité des agents de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou qu'il ya un système d'évaluation annuel et semestrielles.

Conclusion La suffisance d'outils et mécanismes pour la gestion de la compétence.

Q03 : Si on vous le demande, pourriez-vous définir les tâches et responsabilité de votre poste de travail ?

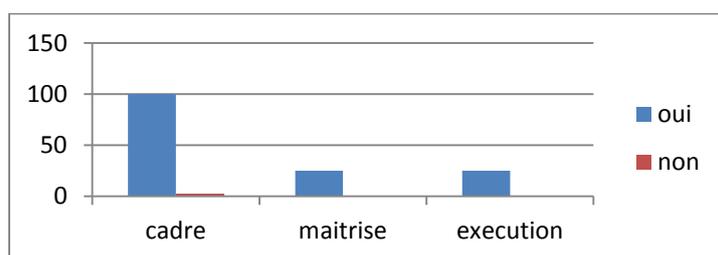
A- ANALYSE

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Tableau n°19: la responsabilité des agents à définir les tâches de poste de travail.

Effectif	Cadre		Maitrise		Exécution	
	oui	non	Oui	Non	Oui	Non
Permanant	04	00	01	00	01	00
Sous total	04		01		01	
Fréquence	100%		25%		25%	

Source : évaluer par nos sois à travers le résultat de enquête



Interprétation

Résultat : l'ensemble des interrogé de la fonction commerciale SGA, agence de tizi-ouzou disent qu'ils ont un savoir de déterminer les tâches de leur postes de travail.

Conclusion : les fiches de postes sont tenu à jour la carrière des agents de SGA, agence de tizi-ouzou afin de permettre leur suivi. Donc existence d'une évaluation des emplois des compétences.

Q04 : Avez-vous suivi des formations durant votre parcours professionnel ?

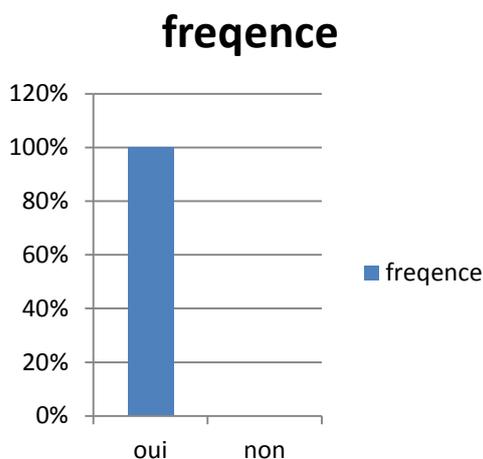
A- ANALYSE

Tableau n°20 : les formations suivi durant le parcours professionnel

Réponse	Oui	Non
Nombre de réponse	04	00
Fréquence	100%	0%

Source : évaluer par nod sois à travers de résultat de enquête

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation

Résultat : la totalité des agents de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou ont suivis au mois une formation.

Conclusion : une bonne prise en charge en matière de formation.

Q05 : Serriez-vous prêt à quitter votre poste de travail s'il ne répond pas à vous aspirations?

A- ANALYSE

Tableau n°21: l'impotence de poste de travail pour les agents

Effectif	Cadre		Maitrise		Exécution	
	oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Permanant	03	01	00	01	00	01
Sous total	04		01		01	
fréquence	100%		25%		25%	

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête

B- Interprétation

Résultat : la plupart des agents de la fonction commerciale disent qu'ils sont prêts à quitter leur poste de travail s'il ne correspond pas à leur aspirations, ainsi que certain ne sont pas prêt à quitter leur poste de travail s'il ne correspond pas à leur aspirations.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Conclusion : la plupart des salariés de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou préfèrent d'aller ailleurs cherchons une meilleure opportunité, ainsi les autres agents hésitent de partir ailleurs.

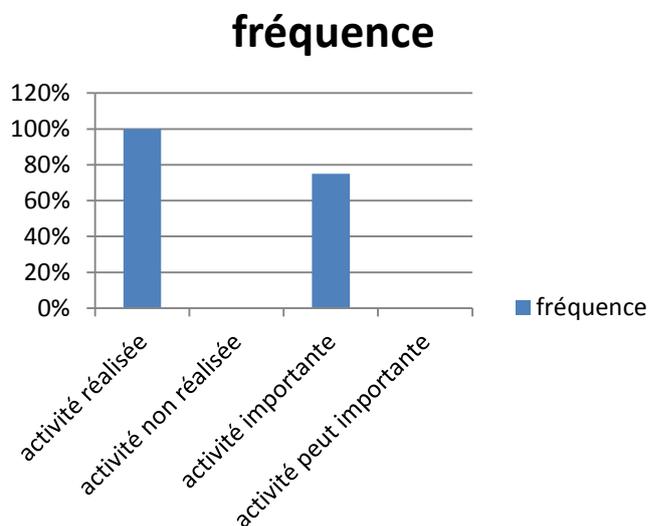
2-2-3 en matière d'activité

A- ANALYSE

Q02 : identifié les prospections

Tableau n°22 : identification de la prospection

	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante
Nombre de réponse	4	0	3	0
Fréquence	100%	0%	75%	0%



B- interprétation

Résultat : la totalité des agents de la fonction commerciale de SGA, agence tizi-ouzou disent que l'identification de la prospection est une activité réalisée importante. Ainsi est réalisée.

Conclusion : la SGA, agence de tizi-ouzou à réaliser des prospects important.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

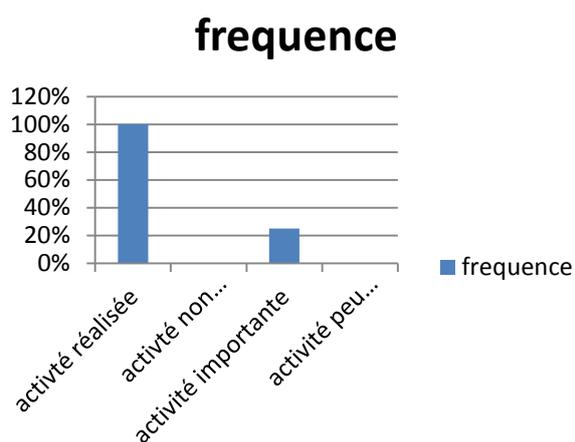
Q02 : Préparer les visites

A- ANALYSE

Figure n°23 : préparation des visites

	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante
Nombre de réponse	4	0	2	0
Fréquence	100%	0%	25%	0%

Source : évaluer par nous-mêmes à travers le résultat de l'enquête



B- Interprétation

Résultat : la plus part des agents de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou disent que la préparation des visites est une activité importante et réalisé.

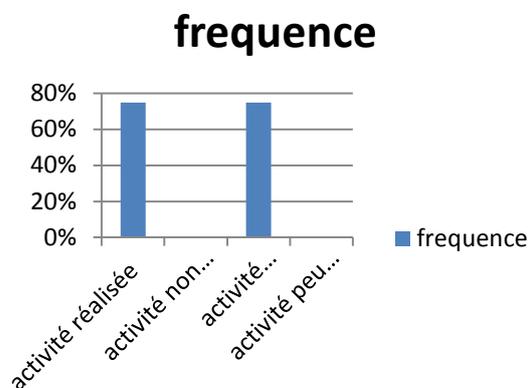
Conclusion : une meilleure communication des agents de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou avec leurs clientèles.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

A- ANALYSE

Tableau n° 24 : identification des concurrents

	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante
Nombre de réponse	3	0	3	0
Fréquence	75%	0%	75%	0%



B- Interprétation

Résultat : 75% des interrogés disent que l'activité d'identification des concurrents est une activité importante aussi réalisée.

Conclusion : SGA, agence de tizi-ouzou a identifié les concurrents importants afin de leur faire face.

Q04 : Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie.

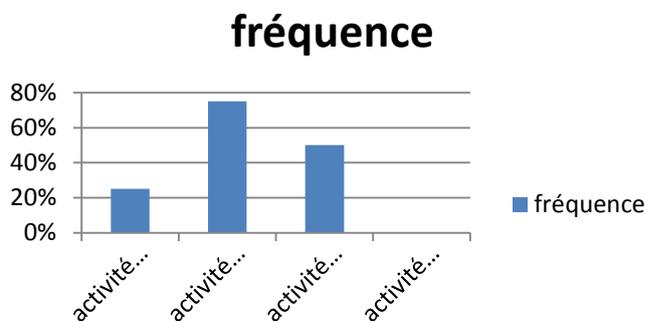
Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

A- ANALYSE

Tableau n° 25: mobilisation des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie

	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante
Nombre de réponse	1	3	2	0
Fréquence	25%	75%	50%	0%

Source : évaluer par nos soins à travers de résultat de enquête



B- Interprétation

Résultat : la plus part des interrogés de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou disent que l'activité de mobilisation des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie, est une activité non réalisée ainsi que la moitié de ces agents disent que c'est une activité importante.

Conclusion : la SGA, agence de tizi-ouzou n'a pas donné beaucoup d'importance à l'activité de mobilisation des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie.

Q05 : Faire une présentation commerciale générale

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

A- ANALYSE

Tableau n° 26: présentation de la fonction commerciale générale

	Activité réalisée	Activité non réalisée	Activité importante	Activité peu importante
Nombre de réponse	4	2	2	0
Fréquence	100%	25%	25%	0%

Source : élaborer par nos soins à travers le resultat de enquête

B- Interprétation

Résultat : la totalité des interrogeant disent que l'activité de la présentation de la fonction commerciale générale, est une activité réalisé aussi elle est importante.

Conclusion : une forte relation commerciale client.

2-2-4 en matière de ressources et organisation

Q01 : Connaissez-vous l'organigramme de la fonction commerciale ?

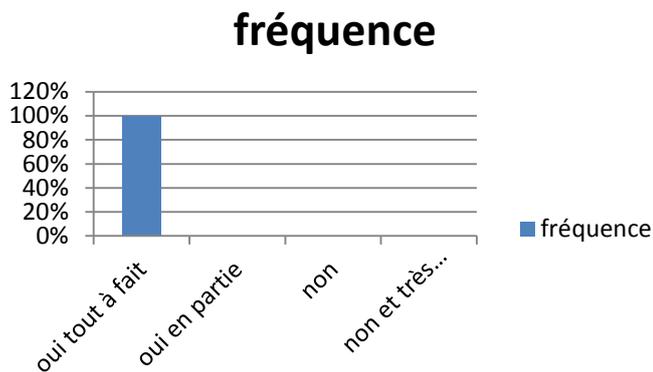
A- ANALYSE

Tableau n° 27: la connaissance de l'organigramme de la fonction commerciale

Réponse	Oui tout à fait	Oui en partie	Non	Non et c'est très dommage
Nombre de réponse	4	0	0	0
Fréquence	100%	0%	0%	0%

Source : élaborer par nos soins à travers le resultat de enquête

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation

Analyse : la totalité des interrogés disent qu'ils connaissent parfaitement l'organigramme de la fonction commerciale.

Conclusion : un bon rattachement hiérarchique de la fonction commerciale de SGA, agence de tizi-ouzou.

Q02 : Le positionnement de la fonction commerciale permet-il l'obtention des informations facilement ?

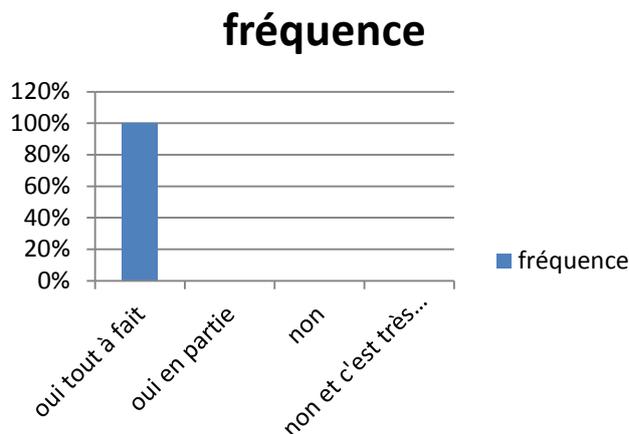
A- ANALYSE

Tableau n°28 : le positionnement de la fonction commerciale.

Réponse	Oui tout à fait	Oui en partie	Non	Non et c'est très dommage
Nombre de réponse	4	0	0	0
Fréquence	100%	0%	0%	0%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



Interprétation

Résultat : la totalité des interrogés disent que le positionnement de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou permet l'accès à l'information facilement.

Conclusion : le positionnement de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou, facilite le transfert des informations sur la fonction commerciale.

Q03 : Le mode de management de la fonction commerciale vous satisfait-il ?

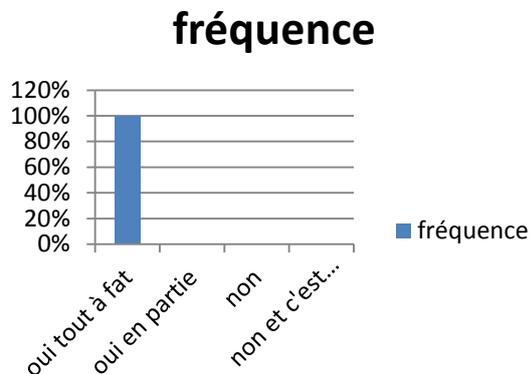
A- ANALYSE

Tableau n° 29: le mode de management de la fonction commerciale

Réponse	Oui tout à fait	Oui en partie	Non	Non et c'est très dommage
Nombre de réponse	4	0	0	0
Fréquence	100%	0%	0%	0%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.



B- Interprétation

Résultat : la totalité des interrogés sont satisfaits de mode de management de la fonction commerciale.

Conclusion : un meilleur pilotage de l'activité, de compétence (maîtrise), et de résultat (CA).

Q04 : Comment se situe le coût global de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?

A- ANALYSE

Tableau n°30: la situation du coût globale de la fonction commerciale.

Réponse	A plus ou moins de 10%	A plus ou moins de 20%	A plus ou moins de 50%	A plus ou moins de 100%
Nombre de réponse	0	0	0	4
Fréquence	0%	0%	0%	100%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête

B- Interprétation

Résultat : la totalité des interrogés disent que le coût globale de la fonction commerciale de leur agence se situe à plus au moins de 100%.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Conclusion : le coût globale de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou est important par rapport à la norme.

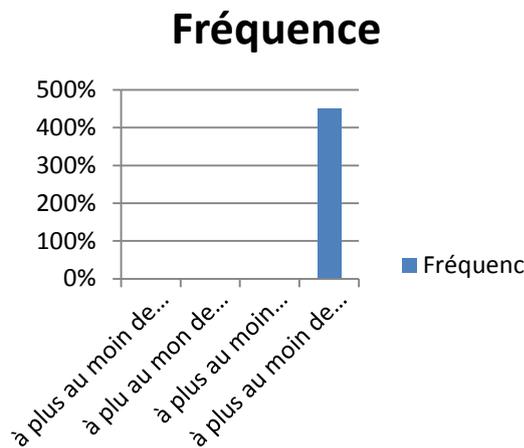
Q05 : Comment se situe le coût salarial de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?

A- ANALYSE

Tableau n° 31: la situation de du coût salarial de la fonction commerciale.

Réponse	A plus ou moins de 10%	A plus ou moins de 20%	A plus ou moins de 50%	A plus ou moins de 100%
Nombre de réponse	0	0	0	4
Fréquence	0%	0%	0%	100%

Source : élaborer par nos soins à travers le résultat de l'enquête



B- Interprétation

Résultat : la totalité des interrogeant disent que le coût globale de la fonction commerciale de leur agence se situe à plus au moins de 100%.

Conclusion : une bonne prise en charge de SGA, agence de Tizi-Ouzou de ses salariés afin de les motivés.

Chapitre 03 : appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

Conclusion

Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre consacré à l'aspect pratique de notre travail, dans lequel nous avons procédé à l'évaluation de la performance commerciale de Société Générale Algérie, agence de Tizi-Ouzou. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'évaluation des quatre pôles de la fonction commerciale. L'évaluation se porte essentiellement ;

- En termes d'analyse de client, la banque SGA, agence de Tizi-Ouzou affiche des résultats très satisfaisants, bonne prise en charge de la clientèle, qui est l'un des objectifs principaux de la banque.
- En termes de compétence, on déduit que la Société Générale Algérie, agence de Tizi-Ouzou emploie des salariés qui ont une compétence suffisante, une bonne relation client banque.
- En terme d'activité, on constate que l'activité de la fonction commerciale de la société générale Algérie, agence de Tizi-Ouzou est qualifiée et innovante, aussi elle est parfaitement réalisé.
- En termes de ressource et organisation on déduit que la situation de la fonction commerciale de SGA, agence de Tizi-Ouzou, est bénéficié d'un effectif satisfaisant, donc il détienne d'une meilleur disposition pour que l'agence réalise ses prestation, ainsi de comprendre les attentes de la clientèle.

Chapitre 03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

REMERCIEMENTS

Nous louons Dieu pour nous avoir prêté vie, et nous avoir donnée la force et la volonté de réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier, notre promoteur **Mr SAMIR ARHAB** pour son encadrement. Sa grande disponibilité. Qui nous a patiemment conseillé et qui nous a suivies avec attention durant l'élaboration de notre travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel du département SEGC LMD ainsi que toute notre promotion.

Nous tenons également à exprimer tout notre gratitude à l'ensemble du personnel de **SOCIETE GENERALE** Algérie, agence de Tizi-Ouzou, et tout particulièrement le responsable d'agence pour son accueil chaleureux. Mr AROUN NABI, de nous avoir aidé et conseillé tout au long de notre stage pratique.

En ce moment précis, toutes nos pensées vont vers nos honorables parents en reconnaissance à leur esprit de sacrifice et de dévouement ainsi qu'à leur soutien constant -moral et matériel - et ce, pour nous avoir permis de construire un avenir certain et en même temps réaliser nos rêves.

Merci encore et encore ...

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail a :

Ma mère :

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour qui j'éprouve envers toi.

Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

Mon père :

Puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tout les noble sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.

Mes chers frères :

Karim et sa femme Sandra ainsi leur petite Samy et lyna.

Halim et sa femme tounsia ainsi leur petit moussa et mezhoura.

Rachid et sa femme Lynda.

Belaid et Samir.

Ma chère sœur ouiza.

Mes oncles, mes tantes ainsi que leurs familles

Mes amies.

Nina; ghnima ; Lylia ; Karima et thamazouzh.

A ma binôme : Nawal

Que Dieu vous gard.

SAMIRA

Liste des abréviations :

TCR : Tableau de Comptes de résultat.

CA : chiffre d'affaire.

PNB : produit net brute.

MEF : modèle d'évaluation fonctionnelle.

SIM : système d'information marketing

SGA : société générale Algérie.

RN : résultat net.

Liste des tableaux

Tableau	Libellé	page
Tableau n°01	tableau comparatif des performances interne et externe.	15
Tableau n°02	les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance	54
Tableau n° 03	les dirigeants du groupe société générale Algérie.	54
Tableau n° 04	les actionnaires principaux de la société générale Algérie	55
Tableau n°05	évaluation de chiffre d'affaire de SGA	62
Tableau n°06	évaluation de résultat net de SGA	63
Tableau n° 07	la satisfaction de la clientèle	63
Tableau n°08	la recommandation de client sur SGA	64
Tableau n°09	l'image projetée par SGA à la clientèle	65
Tableau n° 10	le rôle de SGA à travers la clientèle, en s'appuyant sur l'innovation technologique	66
Tableau n°11	SGA aide ses clients à réaliser leurs projets, tenons en compte des risques.	67
Tableau n° 12	la capacité de SGA à construire une relation de confiance	68
Tableau n°13	la capacité de SGA à comprendre les besoins de la clientèle	69
Tableau n°14	la capacité de SGA à conseiller les bons produits et services	70
Tableau n15°	la capacité de SGA à fournir des explications claires et compréhensibles	70
Tableau n°16	les capacités du SGA à anticiper	71
Tableau n°17	le sens de la compétence	73
Tableau n° 18	le système d'évaluation de SGA, agence de Tizi-Ouzou.	74
Tableau n°19	la responsabilité des agents à définir les tâches de poste de travail.	75
Tableau n°20	les formations suivi durant le parcours professionnel	73
Tableau n°21	l'impotence de poste de travail pour les agents	76
Tableau n°22	identification de la prospection	77
Tableau n°23	préparation des visites	78

Tableau n° 24	identification des concurrents	79
Tableau n° 25	mobilisation des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	80
Tableau n° 26	présentation de la fonction commerciale générale	81
Tableau n° 27	la connaissance de l'organigramme de la fonction commerciale	81
Tableau n°28	le positionnement de la fonction commerciale.	82
Tableau n° 29	le mode de management de la fonction commercial	83
Tableau n°30	la situation du coût globale de la fonction commerciale.	84
Tableau n° 31	la situation de du coût salarial de la fonction commerciale.	85

Liste des figures

Figure	Libellé	page
Figure n° 01	le processus de contrôle de gestion.	05
Figure n° 02	les critères de la performance.	10
Figure n° 03	la performance H. Bouquin (2004).	11
Figure n° 04	Etape s successive de la fonction commerciale.	28
Figure n°05	les caractéristiques majeures de satisfaction.	31
Figure n° 06	la relation entre fidélisation et satisfaction.	34
Figure n°07	les trois savoirs fonctionnels.	36
Figure n° 08	les trois (03) paramètres du métier.	37
Figure n° 09	structure fonctionnelle.	44
Figure n° 10	la structure divisionnelle.	45
Figure n°11	la structure matricielle.	45
Figure n°12	historique de SGA	50
Figure n°13	organigramme générale de la société générale Algérie	55
Figure n°14	organigramme de SGA agence Tizi-Ouzou	57

Sommaire

La liste des abréviations.

La liste des tableaux.

La liste des figures.

Introduction générale

Chapitre 01: aspects théoriques et conceptuelles de la performance

Introduction.....01.

Section 01:le contrôle de gestion au sein d'une banque.....02.

Section 02: concept et typologie de la performance des agences bancaires.....09.

Section 03 : les mesures de la performance.....17.

Conclusion.....23.

Chapitre 02: évaluation de la performance commerciale

Introduction.....24.

Section 01: la fonction commerciale.....25.

Section 02: historique de la fonction commerciale.....28.

Section 03 : modes d'évaluation de la fonction commerciale.....30.

Conclusion.....47.

chapitre03:appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.

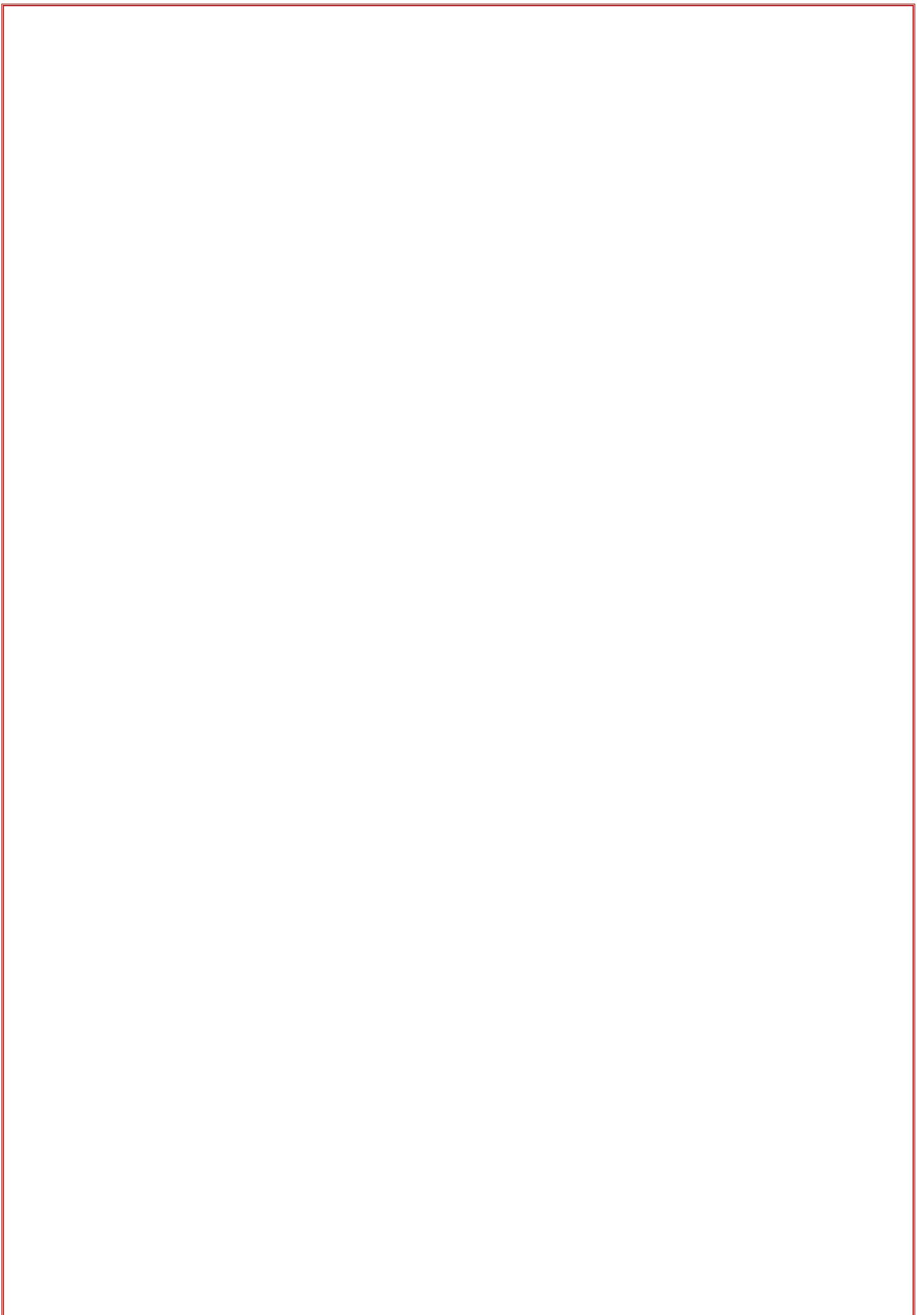
Introduction.....48.

Section 01) présentation de l'organisme d'accueil.....49.

Section 02) interprétation des résultats de la fonction commerciale.....58.

Conclusion.....87.

Conclusion générale.



**Chapitre n°02 : évaluation de la fonction
commerciale**

Chapitre n°03 : *appréciation de la fonction commerciale de la performance, société générale Algérie.*

Conclusion générale

Nous arrivons au terme de notre travail de recherche qui avait pour objectif d'évaluer la performance commerciale de la banque privée Société Générale Algérie.

Désormais, la banque privée est confrontée à un environnement de plus en plus concurrentiel. Ainsi, pour préserver sa pérennité en ce milieu hostile, elle se voit obligée d'évaluer et améliorer en permanence sa performance.

Dans un contexte de croissance et de développement, il est nécessaire pour chaque banque de maîtriser ses ressources financiers non-financières, chose qui est devenue un élément primordiale de réussite. Dans le but d'une telle maîtrise, le contrôle de gestion représente l'outil principal utilisé au sein des banques, pour s'auto-évaluer et comparer leurs performances aux autres concurrents.

Par ailleurs, la mesure de la performance représente de nos jours un réel défi pour chaque établissement de crédit, en vue de rester compétitif. Toutefois, l'intégration de plusieurs facteurs dans l'évaluation de la performance permet d'identifier et de remédier aux problèmes rencontrés.

Dans cette optique, la banque doit disposer d'un système d'évaluation et de pilotage de la performance adéquat et d'une structure organisationnelle délimitant les responsabilités. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse des quatre axes de la fonction commerciale de l'agence société général Tizi-Ouzou.

En premier lieu, nous avons présenté les quatre axes de la fonction commerciale sous forme d'enquête pour chaque axe afin de faire apparaître des réponses pour chaque axe (client, compétence, activité et ressources et organisation).

En second lieu, nous avons effectué une analyse à des réponses obtenues pour chaque questionnaire qui a apporté une approche fructueuse sur la santé commerciale de la banque.

Dans ce présent mémoire, nous avons effectué une étude sur l'évaluation de la performance d'une fonction commerciale. De la société général Algérie et pour cela nous

Conclusion générale

avons commencé par une évaluation individuelle de chaque axe, afin de déterminer le niveau de la réalisation de performances par chaque axe, ensuite de faire ressortir le niveau de satisfaction générale de la banque à travers ses quatre axes.

À l'issue de l'analyse effectuée tout au long du volet pratique, nous sommes arrivées à déterminer que la Société générale Tizi-Ouzou est performante en se référant aux différents axes de la fonction commerciale vu qu'elle réalise une évolution importante de chiffre d'affaire et de résultat net. Étudié tout au long de notre stage pratique.

- En termes de la satisfaction clientèle, la plupart des clients de la société générale Tizi-Ouzou ont été satisfaits voir très satisfaits des prestations de SGA. Ce qui reflète une bonne image de SGA à travers leurs clients.
- En termes de compétence, la plupart des salariés de la société générale, agence de Tizi-Ouzou ont une compétence un savoir qui leur motivent et les incitent à la satisfaction des clients de l'agence.
- En termes d'activité, l'activité de la fonction commerciale est parfaitement réalisée, donc un meilleur fonctionnement des activités au niveau de société générale, agence de Tizi-Ouzou, une bonne relation client et banque
- En termes de ressource et organisation, la société générale Algérie, agence de Tizi-Ouzou représente une disposition importante qui permet de réaliser des prestations aussi de répondre aux besoins de ses clients.

Le facteur temps a représenté un obstacle majeur à notre travail de recherche qui s'est limité à l'aspect commerciale de la performance mais aussi le manque d'informations dans le cadre des ressources et organisation, ainsi la confidentialité imposée.

Comme pour tout travail de recherche, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés depuis la phase de recherche documentaire jusqu'à la fin de nos travaux.

Conclusion générale

Dans un premier lieu, les écrits relatifs à notre thème n'ont pas été riches. Par ailleurs, au moment d'administrer nos instruments de recherche, nous nous sommes heurtés à une certaine réticence de la part de SGA du fait de son manque de temps ou alors la mauvaise perception de notre démarche.

Franchissant toutes ces difficultés et limites, notre thème apporte une valeur ajoutée tant sur le plan professionnel que sur le plan académique en présentant une étude sur la banque privé SGA dominante sur le marché bancaire algérien.

La bibliographie

Ouvrage :

- G.FRANCOISE, S.OLIVIER, NANLEON.G, DELMOND.M.H, BESCOS.P.L, « Le contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino édition, 2002.
- M.KALIKA »structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance. paris, ECONOMICA, 1995.
- ERFI (Equipe de recherche sur la firme et l'industrie), « initiation a la gestion », Université de Montpellier, EDITION EYROLLS, paris, 1991.
- BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), Vuibert, Paris, 1999.
- MICHEL RONACH, GERARD Nauclea, « contrôle de gestion bancaire et financier », édition organisation.
- MICHEL ROUACH. Le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition.
- Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque », édition DUNOD
- NAULLEAU.G., DELMONDM.H., BESCOSP.L Préface de Patrice Marteau, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur.
- BOISSELIER (P.), Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF), Vuibert, Paris, 2005.
- CAVAGNOLE, André, ROULLE Pascal, « management : 38 fiches de cours pour acquérir les connaissances nécessaires », édition Gualino.

- BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F, LEVRILLE ANGER V., «*Contrôle de Gestion et Management* », Monchrésien, 4ème édition, Paris, 1997.
- A.KHEMAKEM. « la dynamique de contrôle de gestion », édition DUNOD, 1977.
- LORINO.P. « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation. Paris, 1998.
- MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, « Manager », DUNOS, Paris, 2006.
- MARTINE MAADANI.KARIM SAID, « MANAGMENTE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE », édition hachette, juillet 2009.
- Martory. B, « contrôle de gestion sociale », édition vuibert, paris, 1990.
- FRANCOISE G. OLIVIA S, NAULLEAU G. Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, paris, 2004.
- Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008.
- P.CHARP ENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997.
- Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008.
- DANIEL, C, « les études de marché », édition DUNOD, paris, 1998, p.

- Y.CHIROUZE, le Marketing, Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chautard, France 1987.
- P.KOLTER et B.DUBOIS : « satisfaire la clientèle a travers la qualité, le service et la valeur ».RFM.
- BACHELET, « la satisfaction des consommateurs état de recherche » RFM, paris, 1992.
- P Ray, « mesurer et développer la satisfactions clients », édition d'organisation, 2001.
- PHILIPPE Monnier, SONDRINE Malier-Lefrancois, « les techniques bancaire », édition DUNOD, paris 2008.
- MANUEL LONGUE, JEAN MICHEL MOUTOT, « mesure la performance de la fonction commerciale », édition paris, 1992.

Rapports documents officiels :

- Rapport annuel 2014 société générale.
- Rapport annuel 2015 société générale.
- Rapport annuel 2016 société générale.

Thèse et mémoire :

- TOUMERT Ferouja, YACHIR Thileli, « La mesure de la performance d'une agence par l'application de tableau de bord prospectif : cas de CPA », mémoire master, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2015.
- « Etude de performance, des agences bancaires : cas de l'agence 187 et de l'agence 120 du groupe CPA Tizi-Ouzou, mémoire master, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2016.

Articles :

- Analyse du système de mesure de rentabilité des agences bancaire : cas d'Ecobank.

- Benin. ROUACH M .et NAULLEAU G., Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier.

Sites internet :

- ROUACH M .et NAULLEAU G., Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, Op.cit. p.49.
- http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html
- file:///C:/Users/HP/Downloads/la%20performance%20bancaiiireeee%2022222.pdf.
- WWW.fnep.org.
- File:///c :users /HP /downloads /competence%20.PDF
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00626046/document>
- file:///C:/Users/HP/Downloads/force%20de%20vente.pdf
- www.abcbourse.fr
- www.SGA.dz
- www.sociétégenerale.dz

