

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en : Management stratégique

Thème

**Etude de la performance de la fonction
commerciale
Cas d'ELECTRO-INDUSTRIE**

Présenté par :

FELLAHI Mohand ouidir

HAMITECHE Yastene

Présenté devant le jury :

Président : BELHOCINE HAMID

Examineur : BENBOUZID BADREDDINE

Encadreur : LHADJ MOHAND MOUSSA

Année universitaire :
2021/2022

REMERCIEMENTS

« Savoir remercier, c'est bien plus qu'une politesse élémentaire, c'est avant tout un état d'esprit ».

Nos remerciements vont tout d'abord à notre encadreur Mr. Hadj Mohand moussa, pour son aide et ses conseils pour achever ce travail.

A Mme SAADOUN cadre à Electro-industries de Tizi-Ouzou, de nous permettre le bon déroulement du stage, d'assurer un lien direct avec l'organisation et de nous transmettre les bonnes pratiques à adopter.

A nos parents, nos sœurs, nos frères, pour leur appui et leur soutien.

A tous nos proches et ami(e)s qui nous ont encouragés et soutenus

Merci à dieu de nous avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travail.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CA	Chiffre d'affaires
CEI	Commission électrotechnique internationale
DIN	Deutsches institut für normung (Institut allemand des normes)
EI	ELECTRO- INDUSTRIES
ENEL	Entreprise nationale des industries électrotechnique
EPE	Entreprise publique économique
FC	Fonction commerciale
GRH	Gestion des ressources humaines
KDA	Kilos
MC	Marge commerciale
MT	Moyenne tension
P	Performance
PDM	Part de marché
PR	Profit
SFA	Sales forces automation
SPA	Société par action
UC	Unité commerciale
UTR	Unité transformateur
VDE	Verband der elektrotechnik (groupe allemand d'électricité)

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : La fonction commerciale et ses outils

Section 1 : Généralité sur la fonction commerciale

Section2 : L'unité commerciale et la force de vente

Section 3 : Généralité sur le marketing

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Section1 : Généralité sur la performance commerciale

Section 2 : performance commerciale

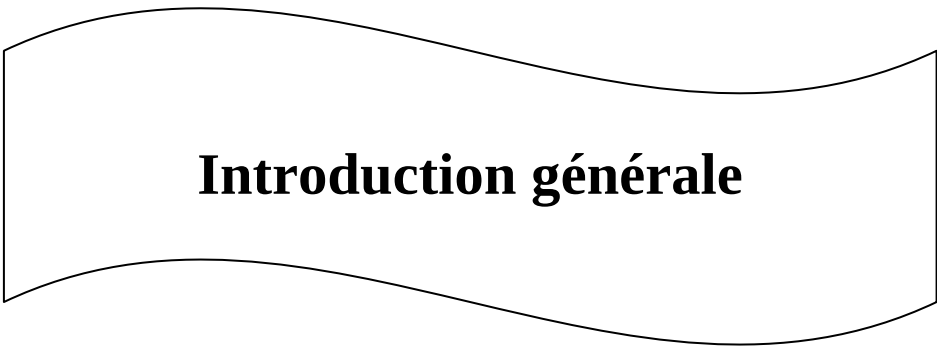
Section 3 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la performance Commerciales

Chapitre 03 : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES

Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Section 2 : Illustration de la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Section03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES



Introduction générale

Introduction générale

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyperconcurrentiel, l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes. La réalisation de cet objectif ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer l'écoulement de sa production.

L'évaluation et le suivi de la performance commerciale des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance commerciale.

La fonction commerciale est parmi les centres de recettes dans l'entreprise. Elle est une fonction vitale et occupe une place primordiale au sein de chaque entreprise. En effet, cette fonction a pour principale mission de répondre aux besoins et exigences externes en offrant les produits demandés au meilleur prix, avec la qualité requise et dans les délais convenus afin de satisfaire les besoins des clients et assurer le suivi du recouvrement.

L'efficacité d'une force de vente résulte de l'efficience de l'atteinte des missions qui lui sont confiées au vendeur, savoir transformer ses prospects en acheteur par des vents favorables qu'on appelle les ressources.

Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

L'évaluation et le suivi de la performance commerciale des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance commerciale avec des indicateurs.

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance commerciale. Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance commerciale.

Très souvent les systèmes de mesure de performance commerciale considèrent seulement les réalisations des activités. Ainsi pour une entreprise, la minimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits ou services en raison des conséquences possibles (augmentation du nombre de commandes, des ventes, réduction de délai de livraison, des délais

Introduction générale

crédit client avec une augmentation des délais fournisseurs) l'amélioration du taux de rotation des stocks et la minimisation du nombre et du montant des commandes en souffrance (créances douteuses, irrécupérables ou litigieuses) lui confère une performance commerciale prospère. L'activité commerciale étant considérée comme la principale porte d'entrée des flux financiers dans beaucoup d'unités économiques.

De manière plus conjoncturelle, les indicateurs de la performance commerciale nous ont créé un objectif pour notre travail qui est par la suite de pouvoir répondre à notre problématique suivante :

« En quoi consiste la mesure de la performance commerciale de l'entreprise ? et comment est-elle interprétée au niveau de l'ELECTRO-INDUSTRIES ? ».

La nature de cette question, forme des sous-questions qui sont formulées comme suit :

1. Ce que la fonction commerciale et marketing ?
2. Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de performance commerciale d'une entreprise ?
3. Comment la fonction commerciale est-elle organisée et gérée dans l'ELECTROINDUSTRIE ? et quelle est sa performance commerciale ?

Objectifs de notre travail

1. **Objectif 01** : il s'agit de présenter une étude sur la fonction commerciale et les outils nécessaires pour la réalisation de la force de vente, faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer ;
2. **Objectif 02** : il s'agit d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, ainsi d'interpréter les résultats obtenus.

Méthodologie de la 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 d'électro industrie 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 subdivise en trois chapitres.

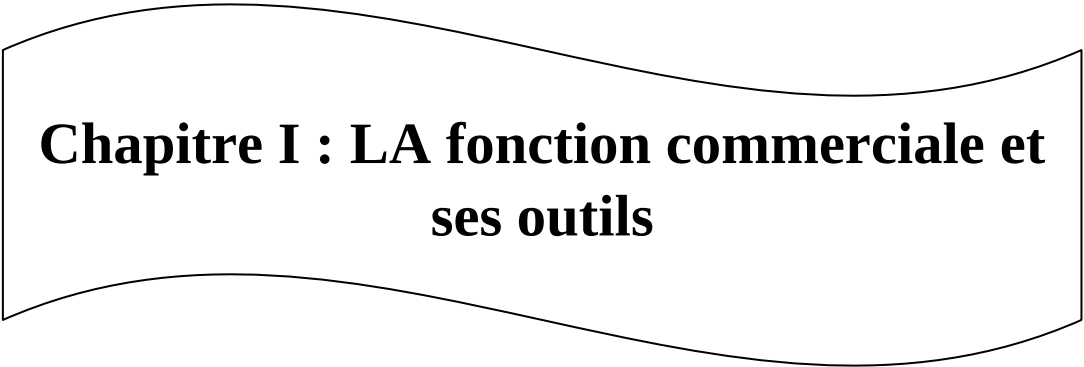
Introduction générale

Plan de rédaction :

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres :

1. **Premier chapitre** : Entour le cadre conceptuel de la fonction commerciale. En premier lieu on parle sur les généralités de la fonction commerciale, ensuite nous allons avancer l'unité commerciale ainsi la force de vente, on termine par une vision sur le marketing ;
2. **Deuxième chapitre** : porte sur la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, la performance commerciale et les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale ;
3. **Troisième chapitre** : illustré par un cas pratique dont le quel nous allons illustrer la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, Ensuite nous allons évaluer la performance commerciale à travers quelques indicateurs de mesure.

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.



Chapitre I : LA fonction commerciale et ses outils

Introduction :

La fonction commerciale se limitait à la distribution des produits. Mais de nos jours, dans la plupart des entreprises, elle est assimilée à la fonction marketing. Cette dernière, qui est considérée comme étant la fonction la plus importante de l'entreprise devant la fonction de direction générale, consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre tout en adaptant en conséquence et de manière continue la production et la commercialisation.

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.

Pour mieux comprendre, nous avons jugé opportun d'aborder les points suivants :

La première section : la fonction commerciale

Deuxième section : L'unité commerciale et la force de vente

Troisième section : Généralité sur le marketing

SECTION 1 : Généralités sur la fonction commerciale

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

- Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients.
- La fonction commerciale a un impact 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.

Toute 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.

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 »

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 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. »

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

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 potentiels 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.

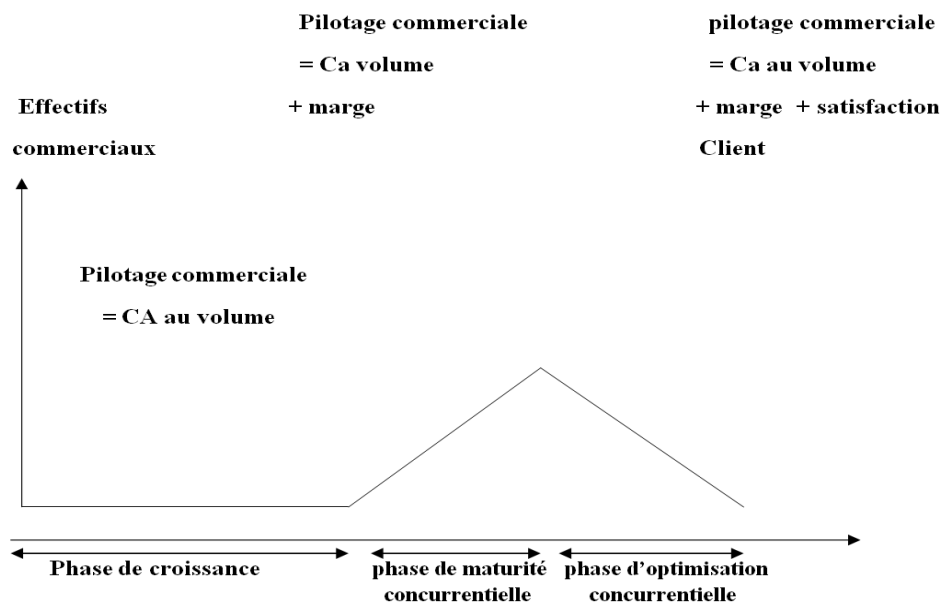
1-3-4 Le directeur commerciale : doit élaborer la politique commerciale en vue d'augmenté les ventes de l'entreprise, pour cela, il recrute le membre de l'équipe commerciale, les dirigeants et les motive afin d'atteindre les objectifs qui ont été établis.

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

1-4 Etapes d'évolutions de la fonction commerciale :

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

Figure 01 : Etapes successive de la fonction commerciale.



1-4-1 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 peu élevés à la cour de cette phase ». 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.

1-4-2 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.

1-4-3 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.

1-4 Rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise et dans économie

A- La fonction commerciale dans l'entreprise

La fonction commerciale doit :

- Informer les consommateurs sur la qualité et les caractéristiques des produits
- Faire la promotion des produits ou des services
- Offrir un service complet au-delà de la vente c'est-à-dire assurer la livraison
- L'installation, la maintenance, la réparation, la garantie etc. ...

- Orienter la production vers les besoins et désirs des consommateurs

B- La fonction commerciale dans l'économie

La fonction commerciale crée de la richesse en permettant des échanges de biens et de service. Elle justifie donc son rôle économique par les services qu'elle rend au producteur et

Au consommateur :

- Pour le producteur, elle permet de vendre ses produits ;
- Pour le consommateur, elle permet achat de produit.

1.5 La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise

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

Avec la fonction technique : La fonction commerciale permet de sélectionner les équipements pour la transformation des matières, de connaître les types de machines à utiliser, d'apprécier les modes de fabrication et de combinaisons techniques possibles

Avec la fonction financière : Elle doit rechercher les capitaux nécessaires et les fournir au moment voulu en vue de faciliter la fabrication et la distribution des produits

Avec la fonction comptable : elle doit faciliter l'enregistrement de toutes les opérations commerciales, permettre l'élaboration des bilans d'activités en fin d'exercice, contribuer aux calculs des différents coûts (coût de production, coût de revient, coût d'achat) et de fixer les prix de vente

Avec la fonction administrative : elle doit assurer la coordination de toutes les activités commerciales : fixer les objectifs, mettre en place les structures et les moyens d'actions, contrôler l'exécution des tâches

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

Section 2 : L'unité commerciale et la force de vente

La vente est l'une des professions les plus anciennes au monde, vu qu'elle a toujours été indispensable à la survie de toute entreprise. Elle s'inscrit le plus souvent dans le cadre d'un plan d'action commercial qui inclut bien d'autres activités tels que (la promotion, l'animation des ventes, etc...), elle est également indispensable à la réussite du développement de l'entreprise.

1. Définition de L'unité commerciale :

Une unité commerciale représente une partie d'une entreprise chargée de développer une activité. On parle aussi de business unit pour la désigner.

C'est une équipe constituée autour d'un projet et d'objectifs, fonctionnant telle une entité autonome ou semi-autonome au sein de l'entreprise. Elle rapporte périodiquement ses actions et son évolution à un management intermédiaire, parfois au top management.

1.1 Diversité et caractéristiques des Unités Commerciales :

Il existe deux grandes formes d'unités commerciales : les unités commerciales physiques ou réelles et les unités commerciales virtuelles.

1.1.1. Les unités commerciales physiques ou réelles :

C'est l'ensemble des endroits dans lesquels se déplace le client pour obtenir les produits qui répondent à ses besoins.

On trouve :

- des unités commerciales proposant des produits tels que les commerces de proximité, les grandes et moyennes surfaces, les grands magasins, les magasins spécialisés, les magasins populaires.
- des unités commerciales proposant des services tels que des salons de coiffure, agence de voyage, agences bancaires... Ces services nécessitent un personnel de contact directement en relation avec la clientèle appelé front office et un personnel technique chargé de tâches administratives ou logistiques appelé back office

1.1.2. Les unités commerciales virtuelles

Avec le développement des nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de vente ont émergé et des unités commerciales virtuelles ont fait leur apparition. Depuis, les sites

marchands prolifèrent et mobilisent des compétences complémentaires ainsi qu'une constante adaptation de la part des professionnels du commerce.

Contrairement à l'UC physique, l'UC virtuelle ne requiert pas de présence physique mais mobilise au contraire des techniques de communication à distance.

La vente se conclut grâce à différents supports tels que le publipostage, le catalogue, le téléphone fixe et mobile, la télévision, Internet...

Les entreprises qui utilisent la vente à distance (VAD) sont appelées les « véadistes » et celles qui proposent leur offre via un site Internet de manière exclusive portent le nom de pure Player

1.2. Gérer une structure commerciale

Comme évoqué précédemment, toute structure commerciale connaît aujourd'hui différents canaux de vente. Elle peut vendre en boutique, par le biais d'un site internet ou de réseaux sociaux type Instagram, par téléphone, chat ou encore par mail. Jusqu'à il y a peu, l'informatique ne permettait pas de relier tous ces canaux de vente. Aujourd'hui, les Datacenter et les méga bases de données ont changé la donne. On distingue plusieurs formes.

1.2.1. Le Multi-canal

Ce terme désigne, dans le commerce, l'utilisation de plusieurs canaux par une même entreprise sans lien particulier entre eux.

Le client peut utiliser ces différents canaux mais les informations le concernant ne sont pas transmises d'un canal à un autre, comme s'il s'agissait d'entreprises différentes.

1.2.2. Le cross-canal

Il a pour objectif de faire vivre une même expérience d'achat au client même s'il passe d'un canal de distribution à un autre. L'idée est que le client (ou prospect) se trouve dans le même environnement d'achat sur le site internet ou en magasin.

Le cross-canal vise à superposer différents canaux pour un même acte d'achat. On parle de fréquentation hybride. Ceci n'est possible que lorsque, que ce soit au niveau des logiciels et des bases de données, des interconnexions sont faites.

Modèle 1	Modèle 2
• Système d'information basique • Formation des équipes minimale • Prise d'initiatives non encouragée, non valorisée • Peu de confiance envers les collaborateurs • Beaucoup de contrôle • Le salarié est un exécutant	• Système d'information performant • Formation permanente des salariés sur la relation client, sur les produits • Autonomie des équipes et des personnes • Niveau de confiance élevée • Le manager accompagne

1.2.3. L'omni canal

C'est ce qui se met en place dans l'entreprise petit à petit et qui va très vite devenir la norme. Pour l'entreprise, il s'agit de pouvoir récupérer l'information client quel que soit son moyen de contact (téléphone, mail, face à face, réseaux sociaux...) dans une seule et même base de données.

Ainsi, le conseil et le suivi client sont plus pertinents et la relation commerciale plus fluide. Cela permet également au client de retrouver ses informations. L'idée est qu'il y a différents moyens d'atteindre et d'utiliser une même information.

1.3. Gérer une équipe commerciale

1.3.1 Les différents visages de l'équipe :

Une équipe commerciale prend des visages différents selon la structure de l'entreprise et son organisation. Elle est constituée de toutes les personnes qui entrent en contact avec le client en face-à-face, de façon virtuelle ou par téléphone. Il peut donc y avoir des équipes commerciales sur le terrain, des équipes dans un point de vente, des équipes dans un centre d'appel ou encore des équipes qui s'occupent de la partie digitale du commerce.

Le personnel de contact directement en relation avec la clientèle est appelé front office alors que le personnel technique chargé de tâches administratives ou logistiques est appelé back office.

1.3.2. Les modèles de Hammarström :

Selon Hammarström, il existe 2 façons de gérer une équipe commerciale : Ces 2 modèles se retrouvent également dans les points de vente. Il s'agit d'une volonté de la direction de mettre en place les modèles 1 ou 2. Le second est aujourd'hui largement plébiscité et a fait ses preuves, notamment dans les grandes entreprises.

Les petites entreprises familiales ont plus de difficultés à mettre le modèle 2 en place car elles ont souvent peur de perdre le contrôle. Les start-up l'utilisent au contraire spontanément car elles travaillent essentiellement en mode « agile », c'est-à-dire, une méthode de travail et d'organisation privilégiant le dialogue entre toutes les parties prenantes d'une entreprise (salariés, clients, actionnaires, fournisseurs...).

1.4. Gérer un réseau commercial

1.4.1 Les partenaires commerciaux :

Une entreprise a des partenaires commerciaux avec qui elle travaille. Cela peut-être des fournisseurs, des intermédiaires commerciaux comme des détaillants ou des grossistes, des revendeurs, ou encore des installateurs.

Ces partenaires sont également des entreprises, ce qui signifie qu'elles sont indépendantes juridiquement et financièrement. Il faut donc organiser les relations commerciales et le flux d'informations entre ces différentes entreprises afin que chacune puisse travailler dans de bonnes conditions et en tirer profit.

1.4.2. L'extranet

De nombreuses structures mettent alors en place un extranet. Il s'agit d'un logiciel informatique ou d'une application qui permet de partager des informations entre 2 partenaires commerciaux.

Ainsi, on trouve des espaces clients, revendeurs ou fournisseurs sur les sites internet des entreprises. C'est souvent matérialisé par un onglet dédié auquel il n'est possible d'accéder que par un identifiant et mot de passe. Les informations partagées et échangées sont bien entendu sélectionnées en fonction de la nature de la collaboration. Cela permet une forme de privatisation des informations.

1.4.3. L'évolution du métier de vendeur

L'évolution de la gestion d'une structure, d'une équipe commerciale et d'un réseau grâce aux avancées de l'informatique entraîne tout naturellement l'évolution du travail de vendeur.

Certains parlent d'un vendeur omni canal. Il est :

- Aussi connecté que le client. Il a accès aux informations sur le client, sur les anciens achats et aux échanges entre les points de vente et le client.

- Plus proche du client. La vente se prépare plus facilement, mais il est également possible de rester en contact avec un client hésitant.
- Un coach dans l'expérience client, puisqu'il ne fait pas que vendre, il accompagne le client.

2. Généralité sur la force de vente

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) sont des préalables indispensables à la vente, mais ils ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte, des moyens d'actions à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens : on trouve la force de vente.

2.1. Définition de la force de vente

La force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement général de l'entreprise, elle est le seul élément qui est en contact direct avec la clientèle, elle joue un rôle d'une antenne qui facilite la capture des attentes des consommateurs.

La force de vente est définie comme étant « L'ensemble de personnes de l'entreprise, chargées des contacts directs individuels avec les clients actuels ou potentiels et dans un sens plus large, la force de vente englobe tous les vendeurs de l'entreprise itinérants ou sédentaire ».

2.2. Les objectifs de la force de vente

La principale tâche pour une force de vente est de vendre ou d'écouler les produits de l'entreprise, ainsi il appartient au directeur commercial de jouer le rôle d'animateur dans le but de stimuler, d'orienter les efforts, d'évaluer et de contrôler le travail en fixant à la force de vente des objectifs à réaliser. Ces objectifs assignés à la force de vente s'expriment comme suit :

2.2.1. Les objectifs quantitatifs :

Ils peuvent être chiffrés en plusieurs termes :

A. Chiffres d'affaires : il peut être défini en valeur, en volume, en pourcentage de progression par rapport à une période de référence

B. Marge : l'objectif peut être exprimé en valeur ou en pourcentage de marge à atteindre. Il reflète la contribution réelle du commercial à la rentabilité globale de l'entreprise.

C. Points : on attribue à chaque produit vendu un certain nombre de points. Au terme de délais de réalisation, le commercial devra atteindre un total de production de points.

D. Part de marché : A partir d'une situation donnée, le commercial devra développer son chiffre d'affaires de façon à atteindre la part de marché souhaitée par l'entreprise.

E. Unités physiques : Les objectifs sont exprimés selon les produits en nombre de pièces, kilos, mètres, volume ou surface.

F. Activités : Les objectifs peuvent être établis en nombre de visites à réaliser, en type de visite à réaliser

2.2.2. Les objectifs qualitatifs

À côté des objectifs quantitatifs, les objectifs qualitatifs, sont aussi fixé par les entreprises afin de fidéliser la clientèle.

A. La qualité des commandes prise par le vendeur : Elle est exprimée par des ratios avec des valeurs maximales à ne pas dépasser.

B. L'amélioration de l'image de l'entreprise : Les entreprises cherchent à mesurer la satisfaction de leurs clientèles par des inspecteurs mystères qui se font passer pour des clients, ainsi que des enquêtes régulières auprès d'un panel de clients.

C. Les objectifs collectifs : Ces objectifs sont attribués à un groupe homogène de l'entreprise, toute l'équipe de vente ou toute l'équipe régionale ou toutes les télévendeuses.

D. Les objectifs individuels : Ils sont attribués à une personne et établis de préférence en coopération avec celle-ci. Ils servent aussi de base de calcul pour les commissions et les primes. Mais l'objectif principal d'une force de vente c'est de vendre ou de faire vendre en grandes quantités les produits de son entreprise. C'est-à-dire, obtenir des commandes de la part des clients actuels ou potentiels et de conquérir une grande part de marché et établir des profits considérables.

2.3. La structure de la force de vente

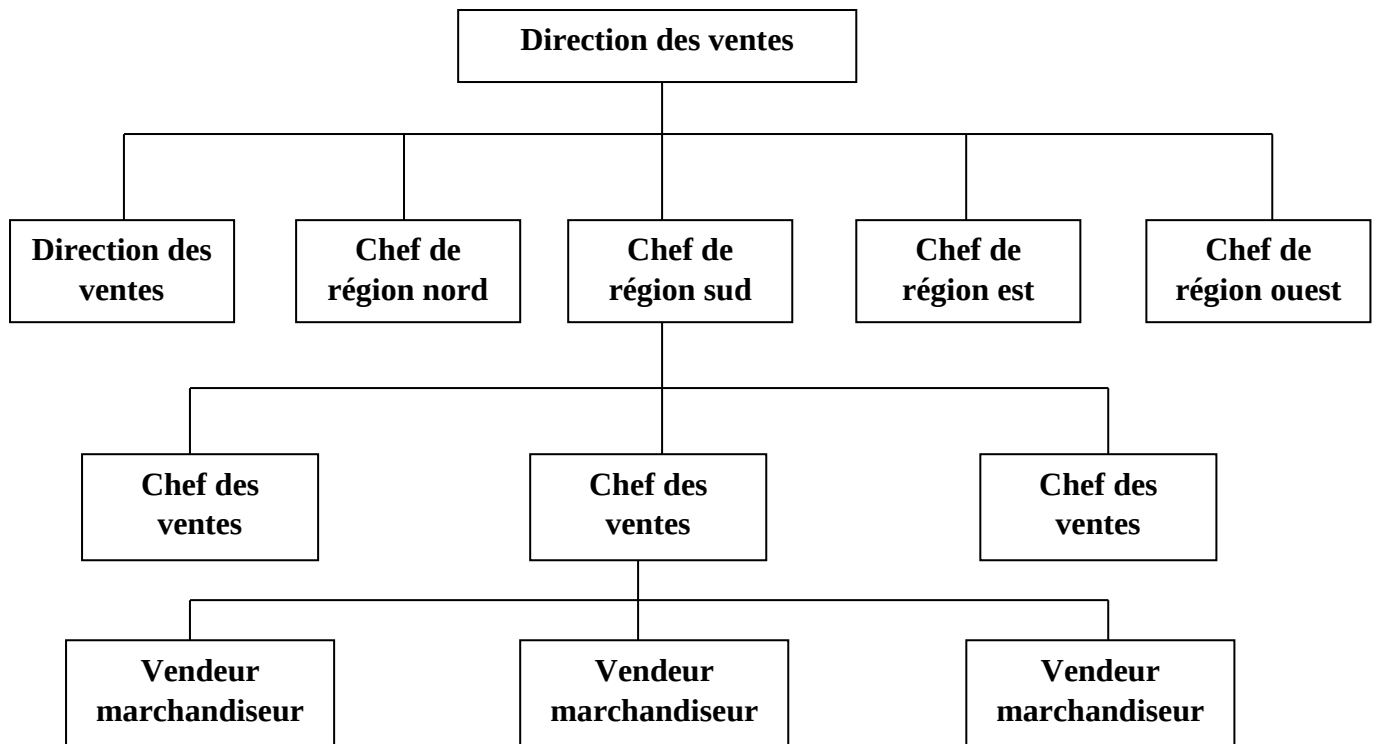
Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée, si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure, et si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, elle optera pour une organisation par produit ou par client.

2.3.1. La structure par secteur (géographique)

Selon ce mode, chaque représentant travaille dans un secteur géographique, à l'intérieur duquel il vend la gamme complète de produits de l'entreprise. Par sa simplicité, elle représente de nombreux avantages ; Elle permet une définition précise des responsabilités, du fait la prise

en charge d'un secteur géographique, représentants se sont relativement limités, chaque vendeur ne se déplace que dans un territoire restreint.

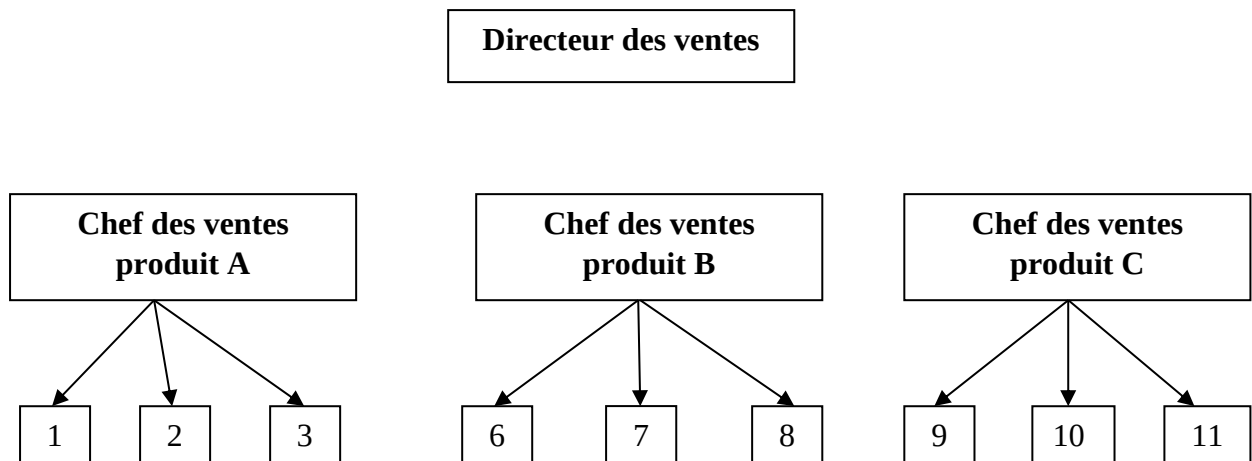
Figure 02 : structure de la force de vente par secteur



2.3.2. La Structure par produit

Le représentant doit avoir une bonne connaissance des produits, un développement de la gestion par chef de produits est établi. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes.

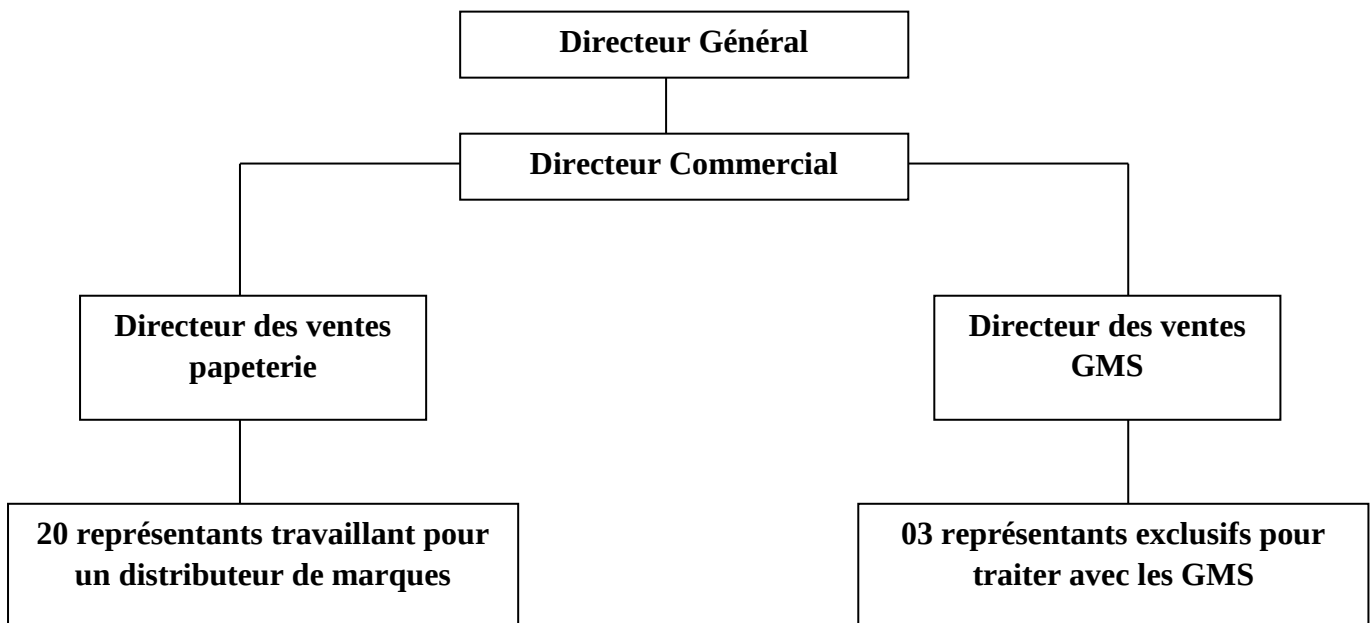
Figure 03 : structure par produit



2.3.3. La Structure par marché

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par type de clientèle, les clients sont classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat, ou l'ancienneté des contacts commerciaux. Cette structure permet aux vendeurs de mieux connaître les besoins de leurs clients. L'inconvénient de cette structure apparaît lorsque les différents types de clientèle se trouvant dispersé à travers différentes régions.

Figure 04 : structure de la force de vente par marché



2.4. Les différents statuts de la force de vente

On distingue quatre (04) différents statuts de la force de vente qui sont :

2.4.1. Salarié de droit commun : Sont liés à l'entreprise par un contact de travail. Ces vendeurs sont des salariés.

2.4.2. Voyageurs, représentants ou placiers(VRP)

Pour être VRP, il faut remplir les cinq conditions suivantes :

- Exercer un travail de représentation ;
- Exerce pour le compte d'un ou plusieurs employés ;
- Exerce de manière exclusive et constante leur profession ;
- Ne font aucune opération pour leur compte ;
- Sont liés à leur employeur par des engagements déterminant la nature de présentation de Service ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat.

2.4.3. Agent commercial : Personne physique ou morale, mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats au nom et pour le compte de l'entreprise.

Tableau n°01 : Comparaison entre les différents statuts de la force de vente.

Force de vente		Salarié			Indépendante	
Facture de contrat avec l'entreprise		Contrat de travail : lien de subordination juridique du vendeur envers l'entreprise.			Contrat du mandat	
Différents statuts		Non statutaire	Statutaire		Agent commercial	
		Salarié de droit commun	VRP		Personne physique	Personne morale
			Exclusive	Multicarte		
Avantages	Pour l'entreprise	Meilleur contrôle de l'activité des vendeurs	Apport d'un portefeuille de client vendeur rapidement opérationnel	Promotion de tous les produits de l'entreprise	Meilleur couverture de clientèle, coût limité	Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle. De la connaissance d'un marché. Coût fonction des résultats.
	Pour le salarié	Sécurité direction dans le travail	Autonomie dans l'organisation du travail	Possibilité de choisir ses cartes.	Grande autonomie dans l'action, valorisation du professionnalisme.	
Inconvénients	Pour l'entreprise	Coût de l'organisation et de management de la force de vente.	Commission élevée si CA important.	Privilège le client plutôt que l'entreprise, ainsi que les cartes les plus retables.	Peu de contrôle sur les ventes. Coût élevé en cas de développement important du chiffre d'affaire.	
	Pour le salarié	Peu d'autonomie dans le travail.	Tributaire d'une seule entreprise.	Risque en cas de mévente car rémunération à la commission.	Risque élevé : pas de revenu minimum assuré. Charge à couvrir, donc seul de rentabilité en dessous d'un CA minimum, l'agence ne peut survivre.	
Type de force de vente		Propre			Déléguée	

2.5. La taille de la force de vente

L'optimisation et l'efficacité de la fonction de vente nécessite et dépend de la détermination du nombre des vendeurs. Et cela par la détermination de la taille optimale de la force de vente

d'une entreprise, à savoir celle qui lui permettra d'obtenir une bonne couverture de la zone d'activité de l'entreprise et de rentabiliser son activité commerciale.

La détermination de la taille de la force de vente n'est pas si facile tenant compte des critères à prendre en considération ; comme la clientèle à atteindre, la couverture du marché visé par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs.

Différentes méthodes ont été élaborées pour calculer la taille optimale de la force de vente

La plupart des entreprises recourt à l'une des méthodes suivantes :

2.5.1. La méthode basée sur la charge du travail

A partir de cette méthode la taille de la force de vente est déterminée par le découpage des secteurs doit faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge du travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cette méthode basée sur le calcul de la charge totale du travail de vente, comporte cinq étapes :

1. Classer les clients par catégories de volume correspondants à leurs achats annuels réel ou estimés.
2. Déterminer la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visite par an).
3. Calculer la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an.
4. Fixer le nombre moyen de visite qu'un représentant peut effectuer dans une année.
5. Le nombre de représentants est obtenu en divisant le nombre total des visites à effectuer par le nombre moyen annuel de visites qui peuvent être effectuées par un représentant.

Donc la taille de la force de vente nécessaire pour couvrir cette charge de travail peut être obtenue par le calcul suivant :

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{v_{ci}}{k_i}$$

Sachons que :

N : le nombre de vendeurs (taille de la force de vente).

V : le nombre de visite nécessaire par période et par catégorie.

C : le nombre de clients par catégories.

K : le nombre de visites que peut faire un représentant par catégorie de client.

I : les catégories des clients.

2.5.2. La méthode basée sur la productivité des vendeurs :

Elle consiste à estimer, d'une part le chiffre d'affaire potentiel de l'entreprise, d'autre part le montant réaliser en moyenne par le vendeur, il suffit ensuite de diviser ces deux estimations pour déterminer le nombre de vendeurs nécessaire.

Nombre de vendeurs= CA de l'entreprise visionnel / CA prévisionnel par vendeur
--

2.5.3. Les méthodes de recherche opérationnelle :

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà cités. Certain auteur, comme H. LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle, tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise. Pour l'auteur le profit(z) est une fonction de la marge par unité vendue(m), du nombre des vendeurs(x), du nombre de clients potentiels(p), du potentiel actuel de la force de vente(w), et du coût du vendeur(c), (commission non considérées car prises en compte dans m).

La fonction sera : **Maximiser $Z = mx (p/x * w/x) - Cx$**

Il faut donc estimer x , le nombre de vendeurs.

Les techniques de détermination de la taille optimale de l'équipe de vente étant exposées, il faut à présent, citer les différentes stratégies de l'affectation des vendeurs à leurs postes de vente. Le but recherché par l'entreprise, à ce niveau, est de constituer un réseau ou un territoire de vente, pour écouler facilement ses produits auprès des clients actuels et potentiels. La procédure de l'organisation et de la répartition de la force de vente vient avant son recrutement effectif parce que chaque région de vente nécessite des qualités et des potentialités qu'il faut d'abord recenser. Le prochain candidat au poste de vente doit donc répondre à toutes ces exigences.

Afin de fonder une force de vente conforme à son secteur d'activité, il est impératif pour chaque entreprise de consolider son équipe de vente sur les principes de la fonction marketing et commerciale après avoir déterminé sa taille, choisi sa structure et sélectionner ses statuts.

La force de vente occupe une place mal définie dans le marketing-mix. Nous pouvons dire que la communication assignée à la force de vente.

La force de vente liée surtout à la variable communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente, le vendeur doit aussi collecter les informations sur les produits de la concurrence.

Section 3 : Généralité sur le marketing

1.1 Historique du marketing :

Les racines historiques du marketing datent de bien avant son apparition aux Etats-Unis, mais de là, il a connu trois grands ères, ça a débuté aux Etats-Unis à partir des années 1950. Cette « ère marketing » succéderait à une « ère de vente » qui s'est prolongée de 1930 jusqu'à 1950, et celle-ci a été précédée par une « ère de la production » qui s'est étalée de 1870 à 1930.

1.1.1. L'optique production :

Selon DJITLI « l'optique production est donc une orientation de gestion qui présuppose que le consommateur répondra positivement au produit que l'entreprise lui propose, il est donc superflu pour l'entreprise de concentrer de gros efforts marketing importants pour obtenir un chiffre d'affaire et des bénéfices satisfaisants ».

L'ère de la production qui s'est étalée de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'au premier quart du 20^{ème} siècle au cours de la révolution industrielle, se caractériserait par une certaine introversion et un environnement immuable, où la demande était plus forte que l'offre, une attention exclusive portée par les managers aux aspects technologiques et industriels, et par une absence d'efforts soutenus sur le plan commercial, les produits se vendant d'eux-mêmes en raison d'une excès de demande solvable par une offre réduite.

1.1.2. L'optique vente

« Une orientation de gestion qui suppose que le consommateur achètera de lui-même suffisamment de produits de l'entreprise, à moins qu'il ne fasse l'objet d'un effort de vente et d'une action promotionnelle substantielles ».

« Vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre » La deuxième approche s'est tournée essentiellement vers la vente, elle s'est véritablement imposée à partir des années 1930. Celle-ci s'est essentiellement caractérisée par la nécessité de mettre en place des méthodes commerciales agressives permettant l'écoulement des biens produits.

1.1.3. L'optique marketing

La troisième approche, l'approche marketing, a émergé dans la première moitié du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis et s'est imposée à partir des années 1950 lorsque l'Amérique d'abord, puis l'Europe par la suite, découvrent la société de consommation et la croissance à deux chiffres. Cette croissance est plus intense et soutenue également par l'offre : les entreprises se multiplient, se développent, les clients ont à leur disposition une multitude de produits nouveaux. Alors que l'offre tend toujours potentiellement à dépasser la demande, suffit-il de faire des publicités et de motiver ses vendeurs pour bien placer ses produits ? Le concept marketing est une réponse à ce nouveau contexte.

Le principe de ce concept est très simple : l'entreprise ne doit se contenter de chercher à écouler ses produits auprès des clients, elle doit aussi proposer aux clients des produits susceptibles de répondre à leurs attentes.

Et cette idée était soutenue par Peter DRUCKER à travers l'expression suivante : » fabriquer ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous fabriquez »

1.2. Définition de marketing

Qu'est-ce donc le marketing ? Pour la plupart des gens, il ne s'agit que de vente et de publicité, souvent décrites, de façon péjorative, comme de la manipulation. En réalité, la vente et la publicité ne constituent que la partie la plus visible du marketing dont l'objectif est beaucoup plus large et ambitieux : il s'agit de satisfaire les besoins de la clientèle.

D'un point de vue général, le marketing est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échange avec d'autres, afin d'obtenir ce dont elles ont besoin, et d'en retirer de la satisfaction. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, fondées sur la notion de valeur à long terme.

Le marketing est défini dans la plupart des dictionnaires de gestion de la manière suivantes :

Marketing : terme Anglo-Saxon désignant l'activité de commercialisation au sein de l'entreprise, caractérisé par deux éléments : une ouverture vers l'extérieur (analyse de marché) et une démarche rigoureuse basée sur l'utilisation d'outils fiables pour la connaissance, l'action et le contrôle (étude de marché, tableau de bord, panels)

Mais il y a aussi plusieurs auteurs qui ont donné de très intéressantes définitions, dont on prend pour exemple celle de Yves CHIROUZ :

« Le marketing est à la fois un état d'esprit qui consiste à se placer

Systématiquement de point de vue de consommateur, de façon à répondre aux mieux à ses besoins, une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification puis à la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication et des techniques rigoureuses permettant à une entreprise de conquérir des marchés, des clientèles, voire de créer, de les conserver, de les développer et d'atteindre ses objectifs.

Par ces définitions on peut déduire que :

Plus que toute autre fonction de l'entreprise, le marketing est en rapport direct avec la clientèle ; il vise essentiellement à créer des relations rentables avec les clients et il poursuit un double objectif : séduire de nouveaux clients par la promesse d'une valeur supérieure, et conserver la clientèle existante pour qu'elle augmente ses achats, en lui apportant la plus grande satisfaction possible à long terme.

1.3. La démarche marketing

La démarche marketing est un ensemble des objectifs politique et des procédures qui pilotent l'activité marketing de l'entreprise en tenant compte des modifications survenues dans l'environnement concurrentiel. Pour qu'une entreprise adopte cette démarche, il faut que certaines raisons ils-y conduisent :

- Le déclin des ventes
- Le ralentissement de la croissance
- L'évolution du marché
- L'agressivité de la concurrence

Donc pour qu'une entreprise mette en œuvre cette démarche, il faut trois phase principales qui sont :

- **Le marketing d'étude** : Dans cette étape, l'entreprise doit connaître le marché, son environnement et la concurrence
- **Le marketing stratégique** : Dans cette seconde, l'entreprise définit les objectifs, les cibles et les moyens pour les atteindre
- **Le marketing opérationnel** : Dans cette dernière, l'entreprise met en œuvre les décisions qu'elle a prises.

1.3.1. La démarche analytique

C'est la première démarche du marketing, elle est orientée vers la compréhension des clients, qui consiste à étudier le marché, sa structuration, identifier les attitudes et le comportement du consommateur.

Cette démarche permet de connaître le comportement et les caractéristiques des acheteurs potentiels, il est nécessaire de mettre en évidence les groupes homogènes ou segment de clientèle, d'évaluer leur importance et leur évolution possible. Les techniques de cette démarche sont le sondage, études de motivation, panels, veille concurrentielle, analyse de portefeuille de marque de produit, d'activités.....etc.

1.3.2. La démarche stratégique

Cette démarche est orientée vers l'adaptation continue par rapport au client, donc après l'étape d'analyse les responsables de l'entreprise vont devoir réaliser des choix à propos de chacun des techniques marketings. Faire le choix d'une stratégie de développement qui englobe la segmentation, le ciblage et le positionnement.

Le rôle du marketing stratégique consiste à orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives a ses objets, et précise sa mission, bien définir les objectifs, élaborer une stratégie de développement. Ces techniques sont les techniques de positionnement, de fixation de prix, de stratégie, de communication...

1.3.3. La démarche opérationnelle

Est une tactique qui vise à réaliser les choix opérés dans les phases précédentes selon les préoccupations des clients.

Donc le responsable marketing doit développer un plan d'action pour chaque composante du produit

- Elaboration de produits ;
- Elaboration d'emballage ;
- Détermination des prix ;
- Choix des réseaux de distribution ;
- Création d'une communication ;
- Formation de la force de vent.

Les techniques de cette démarche sont : merchandising, promotion des ventes et le management de la force de vente. Donc nous constatons que la démarche marketing se résume comme suit :

- En premier lieu, la collecte d'un maximum d'information sur le problème commercial à résoudre ;
- Dans un deuxième temps, elle planifie ses actions puis fixe ses objectifs budgétaires, choisie et coordonne les moyens pour les atteindre ;
- Enfin, elle contrôle les résultats de ses actions en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés auparavant, qui lui permet de prendre des décisions correctives.

1.4 Le marketing mix :

« Le mix marketing se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs apurés du marché cible ». « Le marketing est l'ensemble des éléments relatifs aux méthodes de distribution, à la vente, à la publicité et à promotion d'un produit ». Il s'agit en effet d'une coordination cohérente des actions marketing qui constituent les politiques de produits (Product), de prix (Price) de la mise en place (Place) et la communication (Promotion).

1.4.1. Le produit

Le produit est certainement la composante la plus importante pour le consommateur, car elle représente ce qu'il désire acquérir.

1.4.1.1. Les cinq niveaux du produit : Les cinq niveaux que compte un produit se présenter Comme suit :

A) Noyau du produit : C'est la repense au problème fondamental du client et la concrétisation d'un avantage essentiel.

B) Produit générique : Noyau enrobé de toutes ses caractéristiques, noms de marques, donc c'est le produit tel qu'il est représenté.

C) Produit attendu : ensemble d'attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit.

D) Produit global : il est appelé aussi mita-produit, il représente la totalité de ce que le fabricant offre autour du produit afin de le différencier de la concurrence.

E) Produit potentiel : c'est le produit plus les améliorations ou transformations envisageables.

1.4.1.2. Classification des produits :

La classification des produits offre la possibilité au décideur marketing d'orienter ses actions. il existe plusieurs classifications possibles pour les produits

- A) Classification selon la durée de vie des produits** : les biens durables, les biens périssables et les services.
- B) Classification selon le comportement d'achat** : produit d'achat courant, produit d'achat réfléchi, produit de spécialité, produit non recherché.
- C) Classification selon la place dans le processus de production** : les fournitures et les services, les matières premières et composantes, les biens d'équipements.
- D) Classification par fréquence d'achat** : biens banal, biens anormaux.
- E) Classification par degré de nouveauté** : (produits nouveaux, produits anciens), un bien est considéré nouveau quand il est nouveau pour le consommateur.

1.4.1.3. Gamme de produits :

« On appelle gamme un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients, ou sont vendus dans les mêmes types de point de vente ou zones du prix »

La gamme est divisée en ligne appelées aussi famille, ensembles cohérent de produit. Ces lignes sont enfin divisées en produits présentés en références ou assortiment d'un catalogue.

1.4.1.4. Dimensions de la gamme :

Il y a trois dimensions qui caractérisent une gamme :

- La largeur d'une gamme : elle se mesure par le nombre de ses lignes de produits.
- La profondeur d'une ligne : elle dépend du nombre de produits qu'elle comporte.
- La longueur d'une gamme : c'est le nombre total de tous les produits différents que l'entreprise peut mettre sur le marché. La longueur d'une gamme est donc la somme des produits de toutes les lignes.

1.4.1.5. Politique de la marque :

Chaque produit dispose obligatoirement d'une marque qui le distingue des autres sur le marché, donc cette dernière peut être définie :

A) Définition : « La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale, de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers. C'est aussi un nom propre sous lequel un produit est commercialisé ou lequel une entreprise industrielle ou commerciale commercialise ses produits »

B) Rôle de la marque : La marque sert avant tout à identifier, à différencier le produit.

Elle a pour but d'indiquer aux consommateurs l'origine de ce dernier. C'est un moyen d'expression et une signature donnant de nombreuses indications sur le produit. Le choix d'une marque est particulièrement important, en raison des investissements qui seront ultérieurement engagés pour l'exploiter.

1.4.2. Le prix

La politique des prix d'une entreprise consiste à fixer les prix avec lesquels elle devra vendre des produits à ses différents clients. Son importance réside dans le fait que les consommateurs sont très sensibles à cette variable d'une part, et une prise de conscience des producteurs des effets du prix sur le volume des ventes et de la rentabilité d'autre part. Le prix est donc, la seule variable du marketing mix qui n'engendre pas de coût et procure en fait des recettes.

La décision de fixation du prix devra donc reposer sur le trinôme : coût, demande, concurrence et s'adapter à celui-ci au long de la vie de produit. « Le prix peut être défini comme étant le montant d'argent nécessaire pour obtenir une certaine combinaison de produit et service aptes à satisfaire un besoin exprimé par un groupe de consommateurs situés dans un cadre physique et psychique donné ».

1.4.2.1. Objectifs de la fixation des prix :

- Réalisation de profits et de rentabilité ;
- Fixation de volume de vente ;
- Objectifs d'alignement sur la concurrence : on fixe un prix proche de celui des concurrents pour éviter la guerre des prix ou entrer sur un marché concurrentiel ;
- Objectifs de part de marché : pour renforcer sa position concurrentielle.

1.4.2.2. Méthode de fixation de prix : Il existe plusieurs méthodes pour la fixation des prix :

- La méthode fondée sur l'analyse des coûts : Cette première méthode consiste à calculer les prix des produits à partir de leurs prix de revient en utilisant les méthodes de la comptabilité analytique ;

Cette méthode consiste à ajouter une marge au prix de revient pour fixer le prix de vente. Cette marge doit couvrir les frais et générer le profit.

Cette méthode suppose la connaissance exacte des différents coûts : fixes, variable et totaux

- Fixation du prix en tenant compte de la concurrence : elle réfère essentiellement aux produits des concurrents.
- La fixation des prix à partir de la demande : dans ce cas, l'entreprise détermine le prix de ses produits en analysant l'attitude des clients à l'égard du prix.

1.4.3. La communication

L'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit, au choix d'un prix et d'un mode de distribution. Une entreprise qui veut aller au-delà d'un courant de vente spontané doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leurs caractéristiques et leurs avantages et donc bien communiquer.

On entend par communication « l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature que l'entreprise émet en direction de ses public-cible ».

1.4.3.1. Communication grands médias :

A. Publicité : « La publicité est l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service » Donc le but de la publicité n'est pas seulement d'informer mais de faire désirer en donnant de l'intérêt à des produits et à des marques.

B. Médias : On distingue cinq grands médias : Presse, Télévision, Radio, Affichage et Cinéma, tous ces médias n'ont pas la même importance sur le plan public.

1.4.3.2. Communication hors médias : La publicité demeure l'outil principal de la communication commerciale, mais d'autres types d'actions se sont développées qui ne font pas appel au canal des médias.

Bien menées, elles sont d'une redoutable efficacité dans la plupart des temps, ces actions jouent un rôle de complément de la publicité.

A) Relation publiques : « Les relations publiques, sont au départ, l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans le milieu personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement avec le public, en vue de soutenir leurs activités et d'en favoriser le développement à l'arrivée, elles sont l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité ». Les relations publiques visent donc à créer, établir, maintenir ou améliorer, d'une part la confiance, la compréhension et la sympathie et d'autre part des relations entre les groupes.

B) Marketing direct : C'est un moyen opérationnel qui s'appuie sur l'utilisation d'un fichier informatisé de support de communications spécifiques pour prospecter une cible ou lui vendre directement un produit.

C) Promotion : « La promotion des ventes est le mode d'action marketing utilisé par les entreprises ou les organisations, consistant à offrir et à communiquer à une cible un avantage certain ou incertain, immédiat ou différé »

Son but est donc d'obtenir :

- Une modification immédiate et directe de la demande finale (accélération, augmentation, régulation).
- Et/ou une modification immédiate des comportements des prescripteurs des consommateurs, des distributeurs ou des vendeurs qui se répercutant ensuite sur la demande finale.

On retrouve dans cette définition plusieurs traits essentiels de la promotion :

- Son caractère immédiat, concret ;
- L'offre d'un avantage spécifique aux acheteurs concernés d'une valeur supplémentaire;
- Son caractère éphémère ;
- Sa liaison à un produit, un service ou à un produit de vente ;
- Son origine (production, distribution) et ses cibles variées (consommateurs, distributeur).

D. Force de vente : La force de vente peut être considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits, mais aussi comme un moyen de communication. Pour cela, l'entreprise doit mener une politique cohérente et complémentaire dans ce domaine avec celle de la publicité, la promotion des ventes et des relations publiques.

En tant que moyen de communication, la force de vente transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits, en retour, elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché et sur la concurrence.

1.4.4. Distribution : La distribution est le dernier élément du mix marketing, elle peut se définir comme suite :

1.4.4.1. Définition de la distribution : « On entend par distribution l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur »

1.4.4.2. Analyse des canaux de distribution : Les structures des canaux de distribution ont fait l'objet de nombreuses analyses selon le nombre de niveaux (long, court, ultra-court)

- **Le canal ultra-court :** il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final.

Figure 05 : Circuit ultra-court



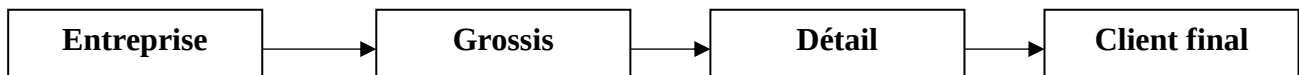
- **Le canal court :** Il n'existe qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le client final.

Figure 06 : Circuit court



- **Le canal long :** Il y a plusieurs intermédiaires intégrés dans ce canal

Figure 07 : Circuit long



1.4.4.3. Stratégies de distribution : Trois types de stratégies peuvent être adoptés par l'entreprise ; (intensive, exclusive, sélective).

- **La stratégie intensive :** Cette stratégie nécessite pour l'entreprise l'implantation dans un grand nombre de points de vente de placer ses produits dans le maximum d'endroits de façon à avoir la plus forte exposition possible sur la marque.
- **La stratégie exclusive :** Ce type de distribution n'est autorisé qu'aux magasins qui vendent des produits de marque des fabricants, ainsi réservant à certains points de vente, le droit de distribuer leur marque dans un secteur donné. Pour adopter une

telle stratégie, il faut avoir une image de marque très forte tout en autorisant un prix très élevé.

- **La stratégie sélective** : Ce mode de distribution est utilisé par des entreprises déjà implantées, et le fabricant évite de disperser son effort entre de nombreux points de vente, ce qui lui permet d'obtenir une couverture satisfaisante du marché.

1.5. La place de la force de vente dans le marketing-mix :

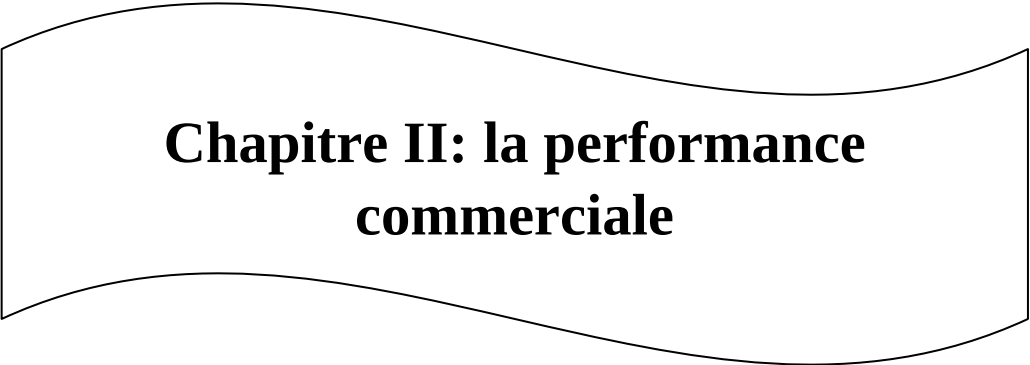
La force de vente occupe une place mal définie dans le marketing-mix, nous pouvons lui assigner à la fois la distribution et la communication.

La distribution : En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assurent la liaison physique entre l'entreprise et le client.

La communication, car le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client où le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entreprise de vente. Toutefois, cette

Deuxième manière de voir est plus logique car la distribution concerne l'aspect physique des produits et les vendeurs peuvent exercer leurs fonctions sans être responsable des circuits Découlement. Ils font donc uniquement de la communication personnelle et sont des négociateurs.

Lorsqu'une entreprise élabore et met en œuvre ses stratégies de marketing, elle doit fonder ses décisions sur le dosage d'un certain nombre d'éléments sur lesquels elle exerce un contrôle certain : le développement du produit, la détermination du prix de vente la création d'un réseau de distributions et le choix des activités de communication. Cet ensemble d'éléments constitue le marketing-mix



Chapitre II: la performance commerciale

Introduction :

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste en l'atteinte des résultats escomptés quant à l'efficience, elle se définit par l'optimisation des ressources et moyens engagés pour atteindre un niveau de performance établi. Dans ce chapitre, nous allons détailler la performance commerciale dans trois sections, la première section sera réservée pour les fondements généraux de la performance commerciale, la deuxième section la performance commerciale, et en fin, la dernière section elle sera consacrée pour traiter les différents indicateurs de mesure de la performance commerciale et le tableau de bord.

Section1 : Généralité sur la performance commerciale :

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit. La performance commerciale est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution. Il convient dans une première étape de définir le terme de performance et la notion « voisine de la performance », ses types. Et enfin nous allons présenter la mesure de la performance.

1-1 : Définitions

- D'après TAHON(Christian), la performance désigne « l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif ».
- Selon MARMUS(K), « la performance prendre des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ».
- La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs

1-2 : La notion de « voisin de la performance »

1-2-1 : L'efficience : la performance est jugée en termes d'efficience essentiellement en phase d'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaisante, ce sont des décisions

relatives au pilotage ou au management qui seront à prendre. L'indicateur d'efficience par excellence est le rendement d'un système.

Nous pouvons simplifier la mesure d'efficience dans la formule suivante :

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

1-2-2 : L'efficacité : est l'articulation entre résultats et objectifs, si l'efficacité du système, qui peut être bien souvent jugé grâce à des indicateurs de qualité, n'est pas satisfaisante, les actions envisageables portent sur l'organisation interne du système et sur les différents paramètres de réglages accessible.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1-2-3 : L'effectivité : est l'articulation entre objectifs, moyens et résultats, la performance jugée en termes d'effectivité, le système de production si ses finalités ne justifient pas les efforts à fournir.

Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

1-3 : Les types de la performance

1-3-1 : Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires, et ainsi,

- Pour les investisseurs, elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière
- Pour les salariés, elle se traduit par la qualité du climat de travail
- Et pour les consommateurs, elle doit se traduire par la qualité des produits ou services offerts.
- Quant pour le citoyen, elle se traduit par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

L'appréciation de la performance organisationnelle porte alors sur des aspects variés, et elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs, dont le choix l'interprétation se différencie selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, et la période prise en compte par exemple.

1-3-2 Performance sociale

La performance sociale (ou celle des hommes) est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effet social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. Il renvoie à l'idée selon laquelle l'appartenance à l'entreprise et plus particulièrement à la fonction ressource humaine, de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de la profession qu'il exerce, mais également des conditions du travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) Existante au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de la rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction des ressources humaines d'optimiser d'une part le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs, et d'une autre, de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation. A ce titre, une démarche d'audit de la performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque sociale (ceux qui diminuent la performance sociale), à partir d'un référentiel validé scientifiquement, ainsi, l'audit de la performance sociale, qui permet d'analyser, à travers le vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit

Organisationnel et cohérence perçue, et comment il fait sens (ou parfois non-sens). A ce stade, nous parlons du climat social, d'ambiance de travail ou encore de « travailler ensemble » comme la constituante du lien social au sein de l'organisation.

1-3-2 : Performance individuelle

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien les bonnes choses. Car, si les mesures de performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent

risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels, qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation, en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance.

1-3-3 : Performance adaptative

La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Il se trouve que huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il serait alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Ces facteurs sont :

- Traiter les urgences ou les situations de crise
- Gérer le stress du travail
- Résoudre les problèmes de façon créative
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles
- Apprendre de nouvelle tâche, technique et procédures de travail
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.)
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents)
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler efficacement dans des environnements variés et difficiles)

1-4 : La mesure de la performance

1-4-1 : Mesurer pour améliorer

Les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration, la démarche de mesure de la performance et la mise en place d'une batterie d'indicateur. Tant qu'ils sont pour la phase d'évaluation, ils ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

1-4-2 : Mesurer pour apprendre et innover

D'autre part, nous mesurons la performance, pour apprendre au sens de l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes.

La mise en place des règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation et le secteur.

1-4-3 : Mesurer pour communiquer

En fait, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils à la décision pour renouveler ou rompre leur engagement auprès de la structure.

Pour pouvoir analyser la performance, il faut prendre en compte deux éléments très fondamentaux, qui sont : l'efficacité et l'efficience. Le premier est le degré de réalisation des objectifs, quant à la deuxième notion, ses apports s'obtiennent par le lien qui réside entre les ressources employées et les résultats à vouloir atteindre.

Section 2 : la performance commerciale

2.1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.

2.2 La fixation des objectifs

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

2.2.1 La définition de l'objectif

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

2.2.2 Les objectifs quantitatifs

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

2.2.3. Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

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

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

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

- **Limités** : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité
- **Précis** : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise

- **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées.
- **Cohérents** : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux
- **Réalisables** : la réalisation des objectifs doit être possible, en terme de temps, d'espace et de moyens
- **Motivants** : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation
- **Priorisés** : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

2.3 Les déterminants de la performance commerciale :

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

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

2.3.1. La qualité de service

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

2.3.2 La capacité financière des revendeurs

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

2.3.3 La capacité de production

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la

production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution

2.3.4. La diversité de l'offre

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

2.3.5 L'étendue du réseau de distribution

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

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

2.4. Les leviers de la performance commerciale

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :

2.4.1. Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

2.4.2. Se différencier de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

2.4.3. Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.). L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

2.4.4. Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

2.4.5 Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

2.4.6. Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.).

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

2.4.7. Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc. Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

2.4.8. Manager sa force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).

2.4.9. Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipés commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.).

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

En conclusion, au cours de cette section nous avons appris que la performance commerciale de l'entreprise est un système complexe, elle dépend d'un ensemble de facteurs que le commercial doit identifier et maîtriser pour une meilleure performance.

Section 3 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la Performance commerciale

Dans cette section nous proposerons, dans un premier temps des définitions de terme indicateurs, et ces caractéristiques et les différents types d'indicateur, ainsi que les tableaux de bord de la performance commerciale.

2-1 : Définitions

D'après COURTOIS(Alain), un indicateur de performance est « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plans ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ».

Un indicateur de performance est une donnée exprimée en quantité et non en valeur, car l'expression par un montant financier peut être impossible ou parce que l'expression par un montant financier peut être non significative (la valeur modifie la signification de l'indicateur).

En général Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme.

2-2 : Les caractéristiques et les types des indicateurs de performance

2-2-1 : Les caractéristiques de la performance

La construction de tout système d'indicateurs requiert que l'on s'appuie sur une cohérence horizontale et une cohérence verticale.

- La cohérence horizontale correspond au besoin de s'assurer d'une non-contradiction entre les indicateurs d'un même niveau hiérarchique. On ne peut pas par exemple avoir un indicateur qui mesure l'accroissement de la polyvalence des opérateurs et, simultanément, un indicateur d'accroissement de la productivité car, quand la polyvalence augmente, la productivité diminue, au moins dans un premier temps.
- La cohérence verticale signifie que les indicateurs d'un certain niveau hiérarchique doivent être le reflet synthétique des indicateurs de niveau hiérarchique inférieur. Un système d'indicateurs doit être un outil qu'on utilise comme support d'actions d'améliorations. Cet outil doit permettre de savoir où on en est et qui donne la volonté d'aller plus loin.

Les indicateurs doivent :

- Être faciles à comprendre, mesurer, représenter, puisqu'ils vont être utilisés par tous dans l'entreprise et surtout par les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne

sont pas respectées, on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas.

- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise, parce que l'entreprise est un ensemble d'éléments interdépendants les uns des autres et interactifs, et que la non-prise en considération d'un seul de ces éléments peut conduire à l'échec du projet.
- Être en nombre limité, sinon, il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinents.
- Être mise en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs pour améliorer la situation globale de l'entreprise.
- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est par exemple inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée.
- Avoir une permanence relative à l'existence du besoin. Quand un indicateur atteint son
- Objectif maximal ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter, à changer d'indicateur. On peut par exemple définir un indicateur plus sévère que le précédent, pour continuer à améliorer une situation ou supprimer un indicateur quand un besoin disparaît. Parfois, il est nécessaire de maintenir certains indicateurs pour vérifier que le système ne dérive pas.
- Permettre une information largement diffusée, mais seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et sous une forme accessible aux personnes concernées. A cet égard, le mode de représentation, d'affichage, de l'information est essentiel.

2-2-2 : Les types d'indicateur de performance

Les indicateurs de résultat : indique le résultat auquel on peut parvenir. La performance dans ce cas est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Et la plupart des entreprises ont tendance à privilégier les indicateurs de résultats, puisque

Généralement elle s'inscrit dans une démarche réactive. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

Les indicateurs de processus : permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. Exemple : le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...

2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

2-3-1 : les indicateurs quantitatifs de la performance

Une entreprise ou une organisation au sens large, sitôt qu'elle a une activité productive ou commerciale, propose des produits ou services. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux qui sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises. Des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sont spécifiques aux autres organisations.

1) Le chiffre d'affaires (CA) : L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).

CA = Quantité vendue * Prix, ou CA = Volume des ventes * Prix moyen

Le CA s'exprime hors taxe (CAHT) ou en prenant en compte la TVA, (taxe sur la valeur ajoutée), (CATTC).

2) La part de marché (PDM) : Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.

PDM en volume = Volume des ventes de l'entreprise / Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché × 100

PDM en valeur = CA de l'entreprise / Total des CA de tous les offreurs du marché × 100

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents. Une entreprise leader sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le challenger est l'entreprise qui enregistre la deuxième meilleure part de marché. La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

La parte de marché relative (PDMR) : la part de marché relative indique la part de marché d'une entreprise par rapport à son concurrent du marché. Cela permet de mesurer la position relative de leur marque sur le marché.

PDMR = part de marché de l'entreprise (en valeur ou en volume) / la part de

Marché des concurrents (en volume ou en valeur).

2-3-2 : Les indicateurs qualitatifs de la performance

Une autre manière d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle, ses usagers, adhérents et autres donateurs (on se place ainsi du côté de la demande). La fidélité des publics est un critère important traduisant la qualité de la relation que l'organisation entretient avec eux.

- 1) **La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation :** la fidélité des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné. La fidélisation est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.
- 2) **Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation :** la fidélité est un gage de rentabilité pour l'organisation dans la mesure où elle lui permet de maîtriser ses coûts et de ne pas s'engager dans une guerre avec ses concurrents (pour tenter de conquérir de nouveaux publics). Un certain nombre d'études font le constat qu'à moyen et long terme, on observe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses publics et sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit entre capacité à fidéliser et performance de l'organisation.
- 3) **Le cas spécifique des associations et des organisations publiques** en matière d'indicateurs qualitatifs, on peut donner les exemples suivants :
 - Enquêtes de satisfaction auprès de différents publics sur la qualité des formations fournies
 - Aménagement des conditions d'accueil (locaux, horaires, etc.)
 - Couverture d'un territoire...
 - Diversité des publics accueillis, des structures accompagnées...
 - Commentaires d'usagers ou de leurs représentants concernés par l'efficacité de l'action réalisée, de son impact sur l'environnement.

2-3 : Piloter la performance commerciale avec le tableau de bord commercial :

2-3-1 : Définition :

Pour BOUCHET (Frédéric) et CARON (Nicols) Les tableaux de bord commerciaux« doivent se traduire par une meilleure gestion de temps de manager ».

2-3-2 : Construction de tableau de bord :

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management. Ce document est là plus souvent informatisé, il s'adapte d'un an à un autre, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons de l'analyse d'évaluation des indicateurs.

2-3-3 : Objectifs du tableau de bord de l'entreprise

Ces objectifs peuvent être résumés en trois principaux, allant de direction générale aux agences. Comme objectifs, il faut :

- Donner à la direction générale et aux responsables, de façon permanente, une vision du fonctionnement de la distribution ou de l'activité commerciale.
- Contrôler l'évolution de la l'activité des intermédiaires de distribution
- Piloter la performance des agences par une gestion prévisionnelle des ventes en amont, et augmenter le pilotage des approvisionnements en aval.

2-3-4 : Construire un tableau de bord

Pour construire un tableau de bord, il faut passer par certaines étapes, à comprendre :

Etape 1 : définir ses objectifs

Un tableau de bord le lien entre le service commercial et autre fonctions de l'entreprise.

Etape 2 : choisir les indicateurs pertinents

Le choix des indicateurs doit se faire en accord et avec la participation des responsables opérationnels du centre dans le but d'éviter les conflits.

La recherche des indicateurs du tableau de bord doit respecter les principes suivants :

- être choisi avec la participation des responsables.
- Rester cohérent dans le temps et dans l'espace.
- pouvoir s'obtenir facilement dans un délai raisonnable.

Etape 3 : mettre en place son tableau de bord

Il s'agit de bien expliquer, responsabiliser, suivre, restituer, et récompenser la performance. Comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération des dirigeants, la performance dans l'entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers dans l'entreprise, mais aussi plus largement dans la société.

**Chapitre III: L'évaluation de la
performance commerciale de l'ELECTRO-
INDUSTRIES**

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

INTRODUCTION

Après avoir présenté la fonction commerciale en générale ainsi que ses outils, et mettre l'accent sur la notion de la performance d'entreprise et plus particulièrement la performance commerciale dans la première partie qui est une partie théorique : nous avons procédé à une étude d'un cas pratique au sein de l'unique et plus grande entreprise d'Algérie et d'Afrique en l'occurrence entreprise <électro industrie >. Qui est leader spécialisé dans la fabrication et la commercialisation des moteurs ; électronique, alternateurs, transformateurs de distribution et groupe électrogènes.

Pour ce faire, nous avons aménagé ce chapitre en trois sections :

La première est une présentation de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, et la deuxième est celle dans laquelle nous allons faire illustration de la fonction commerciale de l'entreprise, enfin, la troisième section dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Avant d'entamer l'analyse de performance de l'ELECTRO-INDUSTRIES pendant une période allant de 2014 à 2016 , Nous allons d'abord présenter cette entreprise afin de comprendre son historique, ses activités, sa clientèle et son organisation. Ensuite, nous allons présenter la méthodologie adoptée dans notre travail de recherche.

1-Présentation de l'entreprise Electro-Industrie

1-1-Historique de l'entreprise Electro-Industrie

Electro-Industries trouvent ses origines dans la restructuration de l'entreprise électronique de SONELEC (Société Nationale d'Electronique).

En 1971, SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à TIZI-OUZOU, dont la plus importante est matériel électronique (MEI) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale.

En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence : SIEMENS : pour les produits Alternateurs, Générateurs, et Groupes électrogènes ;

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

TRAFO-UNION : pour le produit Transformateur

FRITZ-WERNER : pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les Transformateurs, et en janvier 1986 pour les Moteurs/Alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'au 1992. Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est appelée dorénavant ENEL

(Entreprise Nationale des Industries Electroniques) composée de sept filiales parmi lesquelles le complexe MEI qui est considéré comme le plus important, vu l'importance de son chiffre d'affaires

Enfin, Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration concrétisée par la scission de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure Electro-Industries.

1.1.2- Localisation et superficie

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 8km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

1.1.3. Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivants les normes DIN/VDE (institut allemand des normes / group allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes(CEI).

En effet, toute la production de l'ELECTRO-INDUSTRIES est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est divisée en trois (03) unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- **Unité de fabrication des moteurs électriques**

Les moteurs électriques, basses tension (BT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses.

Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances. L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

- **Unité de fabrication des transformateurs de distribution**

Les transformateurs d'ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

Les transformateurs sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme EN CEI 60076 à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grains orientés et conçue pour un service continu à une fréquence de 50 Hz pour une altitude et une température ambiante ne dépassant 1000 m et 40° C.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité de production ; des transformateurs de 5000 U/an.

- **Unité prestations techniques**

ELECTRO-INDUSTRIES met à la disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique...etc.

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

1.1.3 Evolution des ventes (2014-2016) d'ELECTRO-INDUSTRIES :

L'entreprise ELCTRO-INDUSTRIES à une capacité de production de 5000 U/an transformateurs, et de 60 000 U/an moteurs. Cependant, 70% du montant total du chiffre d'affaires représente les transformateurs, 20% pour les moteurs et 10% pour prestations techniques.

Tableau N°02 : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES PRODUIT

ANNEE	PRODUIT			
	Moteurs (20%CA)	Transformateurs (70%CA)	Prestations technique (10% CA)	Total ventes (CA)
2014	286 045	1 392 876	16 903	1 695 824
2015	308 182	3 673 652	8 774	3 990 608
2016	275 970	1 559 134	12 388	1 847 492

D'après ce tableau, qui démontre l'évolution du chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES, on remarque que la valeur réalisée sur les transformateurs est supérieure à celle réalisées dans les moteurs et prestations techniques. Cela est dû principalement aux coûts de production élevés des transformateurs.

1.1.4 Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES sise à la zone industrielle à la route nationale n°12 d'AZAZGA, travaille principalement avec trois catégories de clientèle (*SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers*).

- **SONELGAZ**

Entreprise publique économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et ELECTRO-INDUSTRIES signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec SONALGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

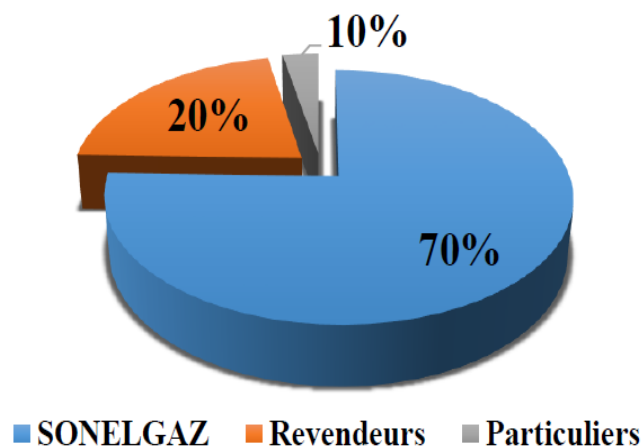
Les revendeurs

Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes.

- **Les particuliers**

Les particuliers achètent les produits en unités, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (*unités prestation*). Ils occupent une proportion de 10% du total chiffre d'affaires d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Figure N°8 : Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires



Source : réaliser par nous à partir des documents internes de l'entreprise.

D'après cette figure, on constate que le chiffre d'affaires d'ELECTRO-INDUSTRIES dépend de SONEGGAZ (*ventes des transformateurs à grande capacité*).

1.1.5 Informations supplémentaires sur ELECTRO-INDUSTRIES

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et l'allègement des droits de douane ont mis ELECTRO-INDUSTRIES dans un environnement fortement concurrentiel. Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables. Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges. Malgré

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

ces contraintes, ELECTRO-INDUSTRIES a connu une croissance soutenue de son chiffre d'affaires, de sa valeur ajoutée et de son résultat net.

1.2 Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES

1.2.1 Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES

A partir de l'année 2016, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connu une nouvelle organisation plus pertinente qu'auparavant. Les avantages de cette réorganisation sont :

- La création d'une direction < « *Achat et approvisionnement* » > qui assure la gestion des achats pour tous les ateliers de production (*moteurs et transformateurs*). Avant 2016, chaque atelier a un service spécifique achat, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction approvisionnement ;
- La création d'une direction < « *marketing* » > qui a pour objectif de faire des publicités sur les produits (*moteurs et transformateurs*), de faire reconnaître la qualité, ciblage de la clientèle, étude de marché...etc.

La structure de la société ELECTRO-INDUSTRIES se divise comme suit :

- **La direction générale**

A partir de 2016, la direction générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comporte six (6) assistants et de six (6) directions (*commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité*). Et enfin, de 3 unités de productions (*prestations techniques, moteurs et transformateurs*).

- **Les assistants**

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a plus précisément 6 assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (*Directeur*).

- **Direction Ressources humaines**

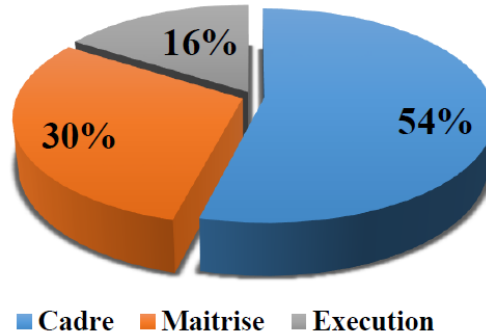
Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement.

L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents¹¹ (Mars 2018). Et se répartit comme suit :

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- L'unité Transformateur occupe 412 employés vus de l'importante demande sur les transformateurs ;
- L'unité Moteur avec un effectif de 227 employés. L'unité prestation technique
- Et enfin, la direction générale avec un effectif de 151.

Figure N°9 : Effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

D'après cette figure, qui représente les catégories du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que la classe exécution est au podium du moment qu'elle assure le fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

- **Direction commerce et marketing**

A partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (*analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...*), c'est-à-dire d'essayer d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

- **Direction achat et approvisionnement**

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration rection générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et huiles. Ils s'effectuent soit au niveau local (*marché Algérien*) ou internationale.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- **Direction juridique**

La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise

Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les Coordonnées face aux situations difficiles qui peuvent se répercuter sur l'entreprise (*par exemple : client douteux n'ayant pas réglé sa dette depuis des années*).

- **Direction finance et comptabilité**

L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

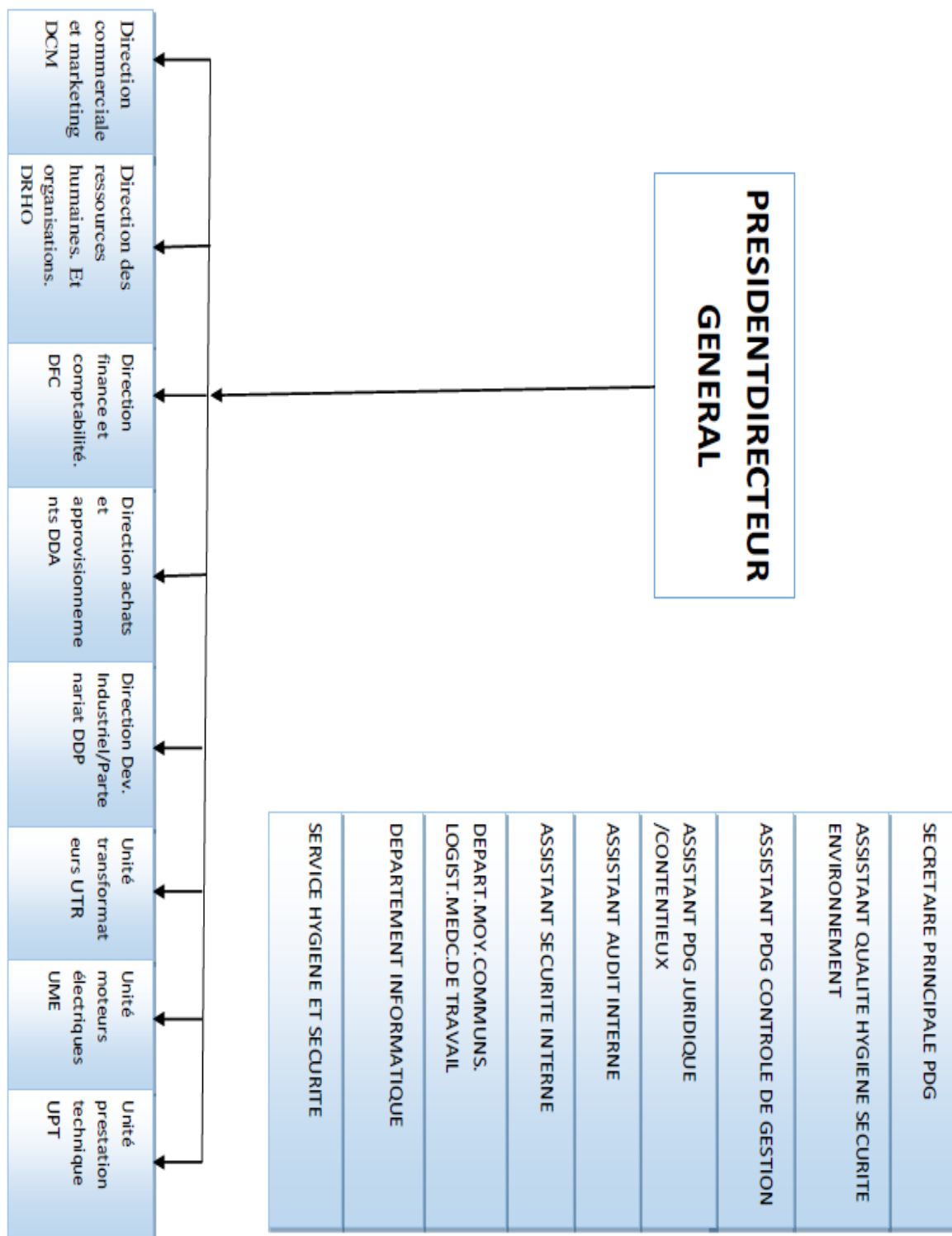
La direction finance et comptabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES se divise en trois services : finance, comptabilité analytique et comptabilité générale.

- **Direction développement**

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (*transformateurs et moteurs*). En effet, l'ELECTRO- INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

1.2.2. Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES



Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

1.3 Méthodologie de recherche

- **Design d'étude**

Dans notre travail de recherche, nous procédons à une étude descriptive et analytique. Il s'agit principalement de faire des études quantitatives et d'en utiliser les différents outils d'évaluation (*différentes équations d'évaluation de performance*). Cette étude porte principalement sur la performance commerciale d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Collecte de données**

Nous avons essayé de collecter le plus grand nombre de documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIES. Ils s'agissent principalement des bilans et des comptes de résultats des quatre exercices, 2014, 2015 et 2016 ces documents ont été fournis par le service contrôle de gestion. Nous avons aussi collecté des informations sur la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES à travers un questionnaire distribué au directeur commerciale et aux différents employés du service commercial, ce service nous a informé sur le fonctionnement et l'historique d'ELECTRO-INDUSTRIES. Cependant, d'autres informations ont été collectées sur des sites internet.

- **Etude de cas**

Dans notre cas empirique, nous avons opté pour une étude de cas sur une entreprise industrielle ELECTRO-INDUSTRIES. Cette dernière est spécialisée principalement dans la production des moteurs électriques et transformateurs. Nous allons essayer d'illustrer la fonction commerciale de cette entreprise, on va essayer aussi d'évaluer la performance commerciale de cette entreprise sur une période allant de 2014 jusqu'à 2016 à travers les indicateurs d'évaluation de performance commerciale.

- **Durée de l'enquête**

Notre enquête a été dans une entreprise publique économique algérienne (*ELECTRO-INDUSTRIES*). La période de notre enquête a été débutée du mois de juin 2022 jusqu'au mois d'août 2022 (*pratiquement 2 mois*).

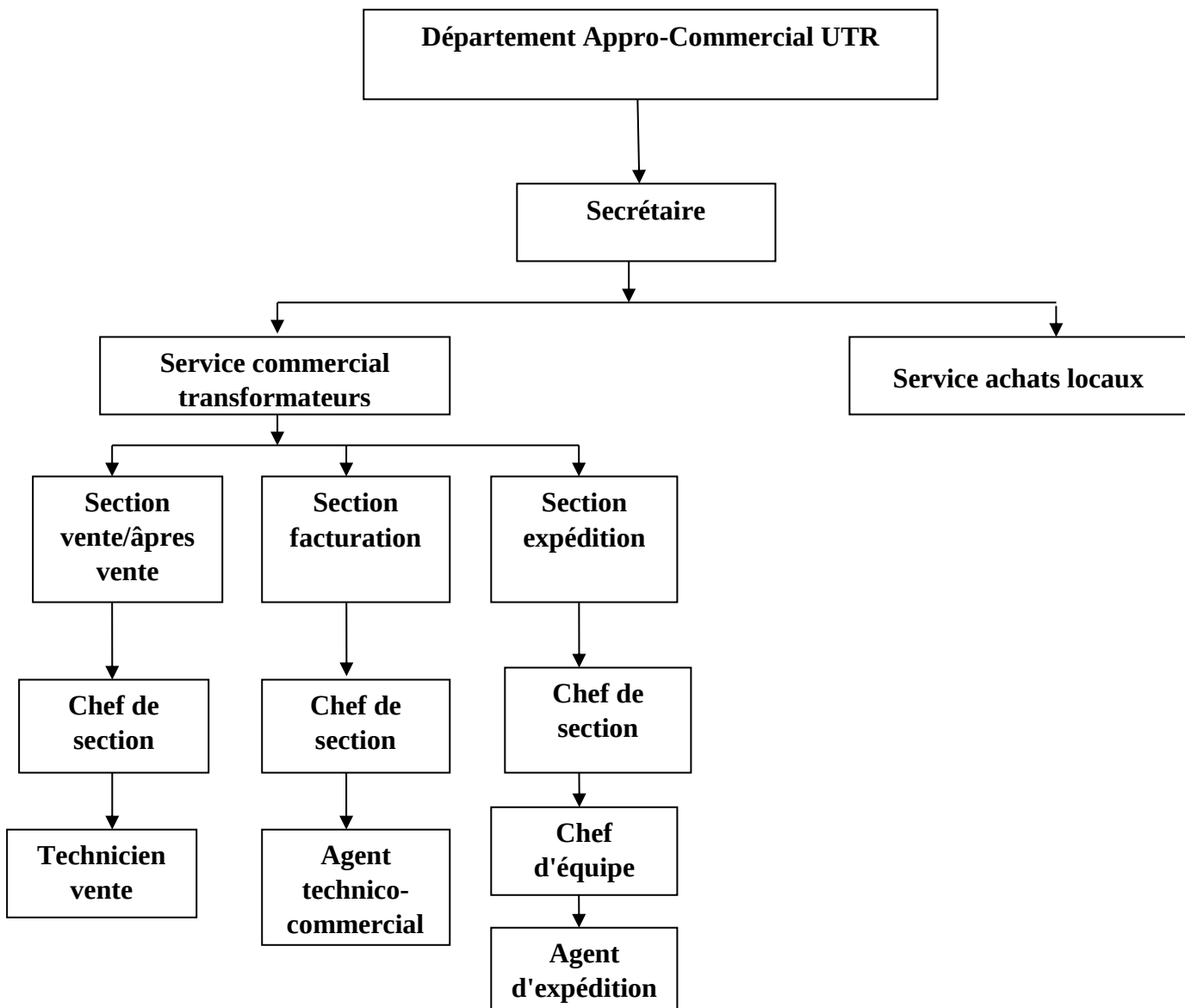
Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Section 2 : Illustration de la fonction commerciale d'ELECTRO-INDUSTRIES

Dans cette section y a lieu de présenter le département commercial, ce qui nous permet ensuite de faire une illustration de la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES, ensuite nous allons faire le point sur la réalisation de la force de vente au sein de l'entreprise, et enfin évaluer la satisfaction clients à travers un questionnaire.

Pour notre stage et pour les besoins de notre travail, nous avons été accueillies au niveau du département commercial dont nous présentons ici l'organigramme

2.1. Organigramme du département commercial



Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Le département appro-commercial est responsable d'une politique d'approvisionnement et de commercialisation cohérente et indépendante. Il lui incombe en outre de veiller, en respectant des critères d'ordre économique, à ce que la production soit approvisionner à temps et en quantité voulue en marchandise requise.

Pour s'acquitter de ces tâches, le département commercial dispose des services suivants :

- Service commercial ;
- Service achat et gestion des stocks.

2.2 Le rôle de chaque service

Le département Appro-commercial se compose de différents services qui assurent l'activité de la fonction commerciale

- **Chef de département commercial**

Il est chargé d'élaborer et mettre en œuvre un budget publicitaire, définir les messages porteurs, choisir les messages adéquats, les dates et opportunités (*foires et expositions*).

- Développement de réseau de distribution des produits de l'entreprise ;
- Préparer la négociation des contrats de vente importants (volume, chiffres d'affaires).

- **La secrétaire de département**

Préparer les audiences, les réunions, déplacement du chef de département, accueillir les visiteurs du courrier du département commercial.

- **Chef du service commercial**

- Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise en vue de mieux faire vendre les produits ;
- Participer aux foires et aux expositions en vue de susciter de nouveaux clients des nouveaux développements apportés aux produits.

- **Chef de section vente**

- Coordonner l'opération relative aux vente des produits en respect des procédures édictés par la hiérarchie ;
- Assurer la promotion des produits habituels et nouveaux en accord avec le chef du service commercial.

- **Technicien vente**

- Prendre en charge l'ensemble des opérations liées à la vente des produits de l'entreprise ;

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- Aider les clients à résoudre leurs problèmes et regrouper les informations prévenance du marché sur lequel sont écoulés les produits et les transmettre au chef de section.
- **Technicien après-vente**
 - Résoudre les problèmes auxquels se vient confronter les utilisateurs des produits.
 - Conseiller les clients et leur fournir des informations.
- **Gestionnaire des stocks**
 - Veiller à l'enregistrement quotidien des entrées et sorties des produits finis ;
 - Suivi des stocks et inventaire permanent.
- **Facturier**
 - Effectuer toute l'opération liée à la facturation ;
 - Établir des factures pour les produits vendues conformément aux documents, l'expédition aux conditions de livraison et aux contrats de vente.
- **Agent commercial**
 - Suivre les commandes des clients (*produits standard et spécifiques*) et réaliser des études de marché.
- **Chef de service commercial**
 - Contribuer à l'élaboration des programmes annuel d'approvisionnement en relation avec les différents utilisateurs ;
 - Suivre l'exécution des commandes et contrats ;
 - Exécuter les programmes mis en place (*lancement des appels d'offres ou consultation*);
 - Participer à la définition de la stratégie commerciale ;
 - Développer la relation avec les clients ;
 - Gérer le carnet de commandes ;
 - Développer un réseau de distribution des produits ;
 - Participer à la négociation des contrats de ventes.
- **Cadre chargé de la prospection**
 - Participer à la définition de la stratégie commerciale ;
 - Suivre l'exécution des commandes et contrats ;
 - Assurer la promotion avec les clients ;
 - Gérer le carnet de commandes ;
 - Répondre aux consultations verbales et écrites formulées par les clients, leurs indiquer les prix et les délais de livraison ;
 - Établir les statistiques des ventes ;

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- Établir les rapports d'activités ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandée par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.
- **Chef de section expédition**
 - Coordonner et vérifiez avec les services commercial les produits à expédier ;
 - Diriger et surveiller l'ensemble des activités de la section expédition ;
 - Contrôler et compléter les documents de livraison en provenance de la section vente et après ventes ;
 - Établir les bons d'emmagasiner des produits à réparer ;
 - Veiller au bon chargement des produits ;
 - Informer le service commercial des marchandises expédiées (*N d'ordre*).
- **Technicien vente après ventes**
 - Réceptionner les produits des opérations liées à la vente des produits ;
 - Vérification des délais de la garantie des produits ;
 - Établir les bons de retours ;
 - Aider les clients à résoudre leurs problèmes ;
 - Conseiller les clients et leur fournir des informations fiables ;
 - Établir les bons de réparation des produits retournés et suivre la réparation jusqu'à la livraison.

2.3 Finalité de la fonction commerciale de l'EI

- **A court terme** : réaliser le budget de vente d'une année qui est déjà élaboré (chiffre d'affaires, marge commerciale ;
- **A moyen terme** : repositionner sur le marché des produits de l'EI pour faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents national. A cet effet, une vision sur l'optimisation des produits et l'amélioration de la performance interne de l'entreprise sont actionnée afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché ;
- **A long terme** : l'objectif principal envisagé à long terme est l'extension du territoire de commercialisation à l'exportation.

2.4 Le rôle de la fonction commerciale d'EI

- Assurer la commercialisation des produits fabriqués ;
- Présentation de toute la matière nécessaire pour la production ;
- Achat et gérer, dans les conditions optimales des prix, de livraison et de paiement, les matières répondant aux exigences de qualité définie par les services techniques ;
- Représente l'interlocuteur de l'entreprise avec la clientèle ;

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

- Elle renseigne l'entreprise en matière d'évolution du marché.

2.5. La réalisation de la force de vente au sein d'ELECTRO- INDUSTRIES

La force de vente des transformateurs de distribution MT (*moyenne tension*) et BT (*basse tension*) au sein d'Electro - Industries unité transformateurs se fait de la manière suivante :

- **Demande d'offre**

Pour que le client puisse avoir une idée sur le transformateur qu'il souhaite acheter, il est nécessaire pour lui d'établir une demande d'offre dont il mentionne le type de transformateur, son prix d'achat, son délai de réalisation et sa garantie. Cette demande peut être écrite (*fax au mail*), verbale (*par téléphone, ou le client se présente directement à l'entreprise*).

- **Réponse à la demande d'offre**

Une fois que le client a exprimé son besoin à Electro -Industrie, la personne chargée (*chef de service commercial ou bien chef de section vente*) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client. Rédigera une lettre administrative plus une facture préforma (*un devis*) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement. Cette lettre doit porter les informations suivantes :

- Prix unitaire du transformateur exprimé par une facture préforma ;
- Modalités de paiement de la marchandise : soit par chèque certifié ou visé, un chèque normalisé (*ordinaire*), virement bancaire, versement bancaire ou bien espèce.
- Délais réalisation du transformateur ;
- Garantie sur le transformateur : généralement 12 mois ;
- Validité de l'offre.

- **Bon de commande**

L'ordre d'achat s'appelle la commande, verbale ou téléphonées, les commandes doivent être confirmées par écrit. Lettres ordinaires ou imprimés préparés à ces effets et appelés bons de commande. L'accusé de réception de la commande par le vendeur s'appelle confirmation.

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

- Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone, son numéro de registre de commerce, identification fiscale et son article d'imposition et son compte bancaire s'il y a lieu ;
- Vendeur : nom du fournisseur ;
- Numéro de la commande ;
- Date de commande ;
- Désignation de la marchandise commandée : type de transformateurs et quantité ;
- Caché de l'acheteur et sa signature.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Donc, une fois que le client et après avoir trié toutes les offres nécessaires pour l'achat de son transformateur, il établira un bon de commande et ça pour qu'il confirme sa commande auprès du fournisseur

Nous notons que si le client à commander un transformateur spécifique ou bien un transformateur de grande puissance, il est tenu de payer une avance sur ce transformateur et le fournisseur dans ce cas est obligé de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande.

- **Mise à disposition transformateur (*convocation pour enlèvement*)**

Une fois qu'Electro - Industrie réalisera le transformateur commandé par le client, le chef de service commercial transformateur est tenu de rédiger une lettre administrative dont il convoque le client pour procéder à l'enlèvement de son transformateur. Cette convocation peut se faire par téléphone.

- **Présentation pour enlèvement**

Après avoir convoqué le client pour enlèvement, le client se présente à Electro - Industrie le responsable des ventes (*chef de service commercial*) l'accueillera dans son bureau pour lui remettre l'originale de la mise à disposition et lui demande aussi les renseignements nécessaires concernant son dossier d'achat soient :

- Le registre de commerce ;
- Le dossier fiscal : identification fiscale et l'article d'imposition ;
- Son moyen de paiement.

Ces points cités précédemment du client. Ont été déjà demandé au client lors d'établissement de la mise à disposition.

- **Livraison du transformateur**

Après avoir eu les renseignements du client, le chef de service commercial appellera directement le chef de section des ventes pour qu'il livre le transformateur au client.

Ce chef de section vente se mise à l'établissement du bon de livraison et de fiche de garantie, ce bon de livraison est remis avec la marchandise livrée directement par le vendeur à l'acheteur, les prix en figurent pas sur cette pièce destinée au magasinier du client. Ce bon de livraison et établi en sept exemplaires :

- Copie blanche : pour le client ;
- Deux copie bleues : une pour la section vente et l'autre pour la comptabilité ;
- Copie verte : pour la section facturation ;
- Deux copies jaunes : pour la section expédition ;
- Copie rouge : pour les agents de sécurité de l'entreprise.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Le chef de section vente enlèvera alors sa copie bleu classement et remise directement les autres copies avec le dossier du client à l'agent facturier pour établissements de la facture définitive.

La force de vente de l'entreprise de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est basée sur une structure réunifie des fonctions commerciales contenant des administrations de vente (ensemble de commerciaux et de technico-commerciaux, un service après-vente qui sont épaulé par une structure marketing (*BE to BE*). Le levier de commercialisation des produits de l'entreprise repose sur un réseau de distributeurs partenaires qu'eux même disposent de leur propre force de vente.

2.6. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale de l'EI

Manuel Lange et Jean Michel¹ proposent un référentiel des couples produits /clients qui constitue la base de nos questionnaire d'évaluation de la satisfaction client Adressés aux différents clients de la fonction commerciale ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant une des quatre réponses proposées (*très satisfait, satisfait, peu satisfait, non satisfait*).

Les réponses aux différentes questions (*voir annexe n°1*), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 4 pour très satisfait, 3 pour satisfait, 2 pour peu satisfait, et 1 pour non satisfait. Le nombre de questions multiplié par 4, la note maximale, sera divisé par le nombre de points obtenus par la somme des points correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction.

- **Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale**

- **Le taux de satisfaction**

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

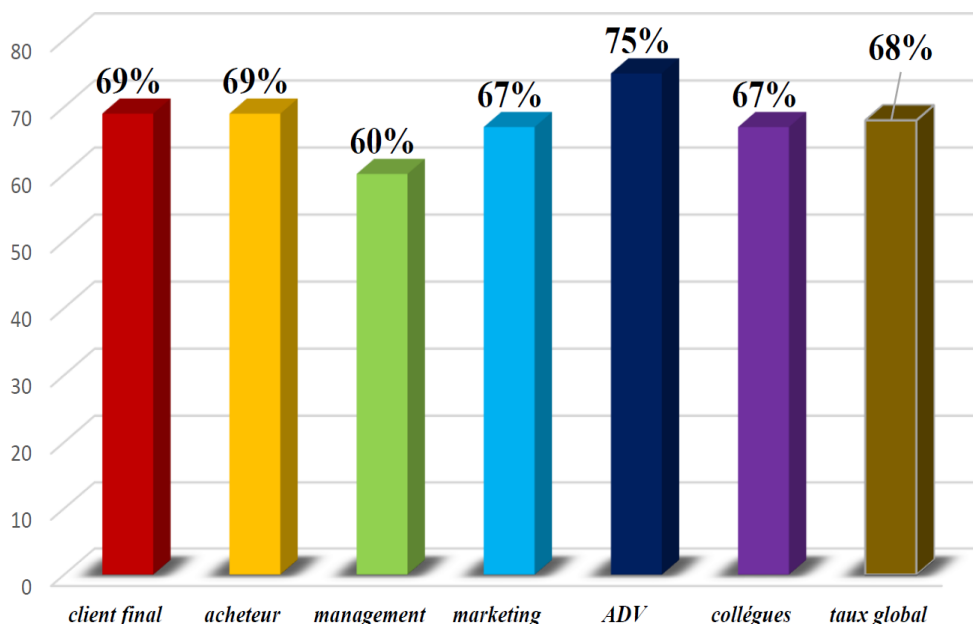
Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Tableau N° :03 Taux de satisfaction global

	Taux de satisfaction
Client final	69%
acheteur	69%
Clients externes	69%
management	60%
marketing	67%
ADV	75%
collègues	67%
Clients internes	65 ,25%
TAUX GLOBAL	68%

Nous remarquons que le taux de satisfaction des clients externes s'évalue à 69%, les clients internes à 65,25%, donc un taux de satisfaction global égale à 68%. Le taux de satisfaction est supérieur à 50% ce qui signifie que le client de l'entreprise EI est satisfait.

Figure N°10 : Satisfaction clients



Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

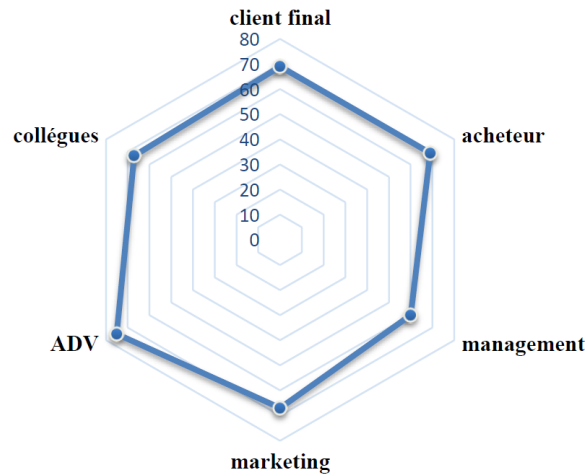


Figure N°11 : Satisfaction clients

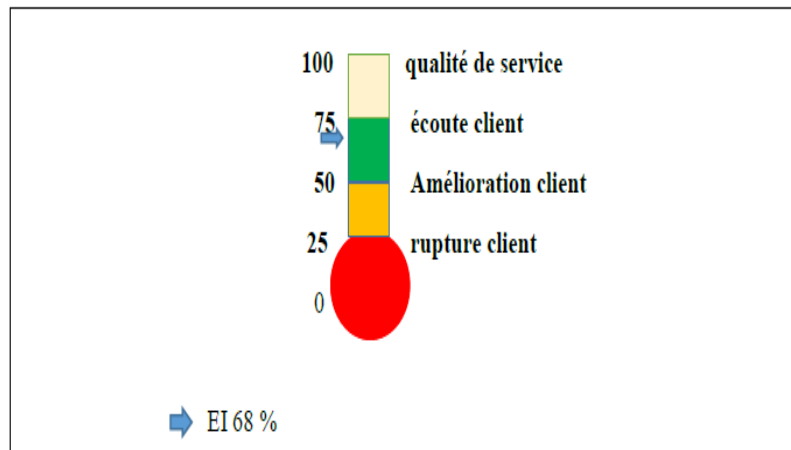


Figure N°12 : Satisfaction clients

Le taux de satisfaction est de 68%, donc la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est à l'écoute de ses clients, elle est attentive à leurs besoins, sans être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières.

Pour le transformateur, la production est dictée par le donneur d'ordre qui est en exclusivité SONELGAZ, à base d'un cahier des charges avec des exigences techniques bien précises et un niveau de qualité supérieure.

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Section 3 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES

Dans cette dernière section nous allons exposer notre en évaluant la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à travers les indicateurs quantitatifs, ainsi faire une analyse des résultats obtenus, et nous allons finir en proposant quelques suggestions.

3.1 Les indicateurs quantitatifs

3.1.1 Les indicateurs liés aux ventes

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Ils se présentent sous deux formes : volume des ventes et chiffres d'affaires.

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions. Pour l'année :

Tableau n°04 état comparatif du Volume des ventes réalisées par rapport aux prévisions

Désignation	Ventes 2014		Ventes 2015		Ventes 2016	
	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions
Moteurs	10 759	13 751	12 482	13 494	10 989	15 264
Transfo	2 206	5 115	6 294	6 893	2 419	5 043
Total ventes	12 965	18 866	18 776	20 378	13 408	20 307

(P)=realisations-prévisions

▪ **Année 2014 :**

$$12\,965 - 18\,866 = -5901$$

▪ **Année 2015 :**

$$18\,776 - 20\,378 = -1602$$

▪ **Année 2016 :**

$$13\,408 - 20\,307 = -6899$$

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

À partir de l'indicateur de performance précédent nous remarquons qu'il ya un écart défavorable entre le volume des ventes réalisées et le volume des ventes prévues du 2014 jusqu'à 2016, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité n'est pas réalisé et les ventes sont insuffisantes et c'est une mauvaise performance commerciale.

- **Chiffre d'affaires** : il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et services effectués par l'entreprise elle-même et mesurées par le prix de vente d'une période donnée. Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel.

Tableau N°05 : Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions (KDA)

Désignation	Ventes 2014		Ventes 2015		Ventes 2016	
	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions
Moteurs	286 045	409 239	308 182	380 015	275 970	395 278
Transfo	1 392 876	3 213 600	3 673 652	3 918 449	1 559 134	2 862 048
Reventes en l'état	0	0	0	0	0	0
Prestations fournies	16 903	15 000	8 774	25 000	12 388	6 700
Total ventes	1 695 824	3 637 839	3 990 608	4 323 464	1 847 492	3 264 026

(P)=realisations-prévisions

▪ **Année 2014 :**

1 695 824-3 637 839=-**1942015**

▪ **Année 2015 :**

3 990 608-4 323 464=-**332856**

▪ **Année 2016 :**

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

$$1\,847\,492 - 3\,264\,026 = -141\,6534$$

À travers le résultat de cet indicateur, nous constatons que l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel est négatif du 2014 jusqu'à 2016, on déduit que l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires moins de ce qu'elle a prévu. L'entreprise a réalisé une mauvaise performance.

- **Marge commerciale**

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise industrielle donc la marge commerciale égale :

$$Mc = (\text{ventes et produits annexes} + \text{variation stocks produits finis et en cours} + \text{production immobilisée}) - \text{achats consommés}$$

- **Année 2014 :**

$$(3\,087\,004 + 235\,284 + 0) - 2\,055\,862 = 126\,6426$$

- **Année 2015 :**

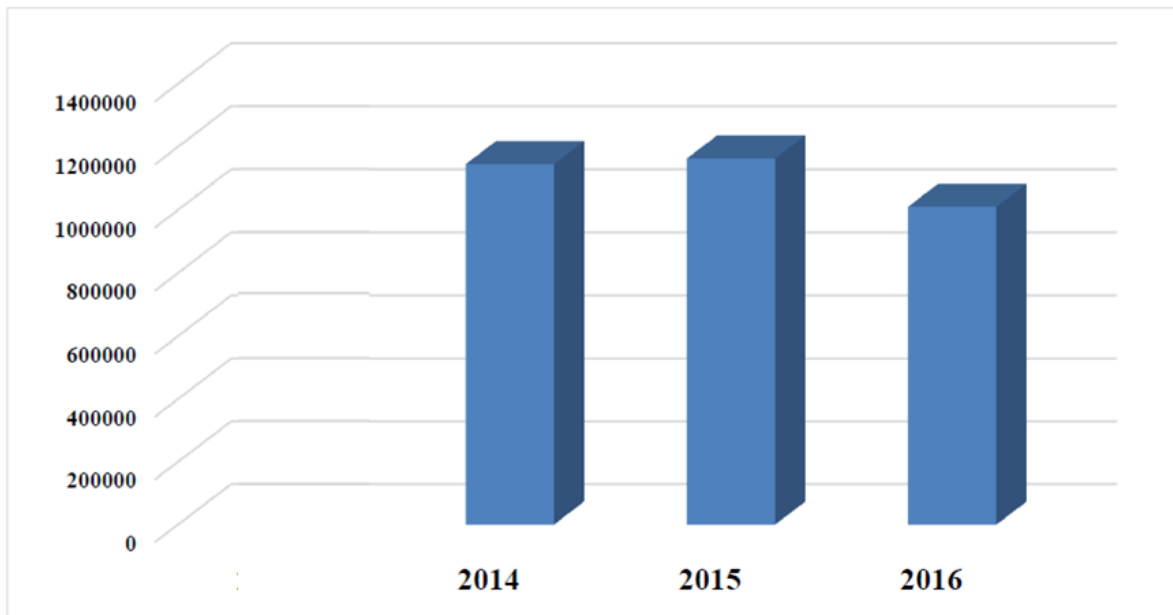
$$(3\,990\,608 + (-1\,145\,539) + 0 + 420) - 1\,683\,118 = 116\,2371$$

- **Année 2016 :**

$$(1\,847\,492 + 847\,864 + 1\,655) - 1\,687\,793 = 100\,9218$$

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Figure N°13 : Evolution de la marge commerciale de l'EI



On remarque que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES en 2014 a connu une situation de mévente qui est justifié par le départ du client principal (SONELGAZ) ce qui à provoquer une baisse de la marge commerciale d'un pourcentage de 9,64% .

Le client principal SONELGAZ a repris l'achat des produits restants en stock de l'ELECTRO-INDUSTRIES en 2015, ce qui a engendré une petite augmentation de la marge commerciale d'un pourcentage de 1,58% par rapport à celle de 2014 soit une valeur de : 1 162 371 KDA.

En 2016 l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connu une situation similaire à celle du 2014 (*mévente à cause du départ du client SONELGAZ*), ceci s'est illustré par la baisse de la marge commerciale d'un pourcentage de 13,18% par rapport à celle de 2015, soit une valeur de : 1 009 218 KDA.

- **La part de marché**

La part de marché d'une entreprise est un pourcentage, qui est représentée par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans l'ensemble du marché, dont elle exerce son activité.

$$\text{PDM} = \frac{\text{ventedel'unité}}{\text{ventetotaledesunitésprésente}}$$

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Dans ce cas on se concentre sur la part de marché de l'unité transformateur vu que la gamme de produits moteurs est très large et vu que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES compte plus sur les transformateurs qui engendre 70% du chiffre d'affaires, en plus de ça une difficulté d'avoir des données sur le marché des moteurs.

Tableau N°06 : Demande estimée du marché en transformateurs année 2015

OPERATEURS ECONOMIQUES	EXERCICE 2015	
	QTE	PART
EPE ELECTRO-INDUSTRIES SPA	6294	74 ,35%
Operateurs import-export et distribution de matériel industriel	908	10,73%
Entreprise de réseaux électriques et installation industrielles	460	5,43%
Filiales de sonelgaz, sonatrach et entreprises publiques	344	4,06%
Entreprises industrielles	459	5 ,42%
QUANTITES TOTALES	8465	100%

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

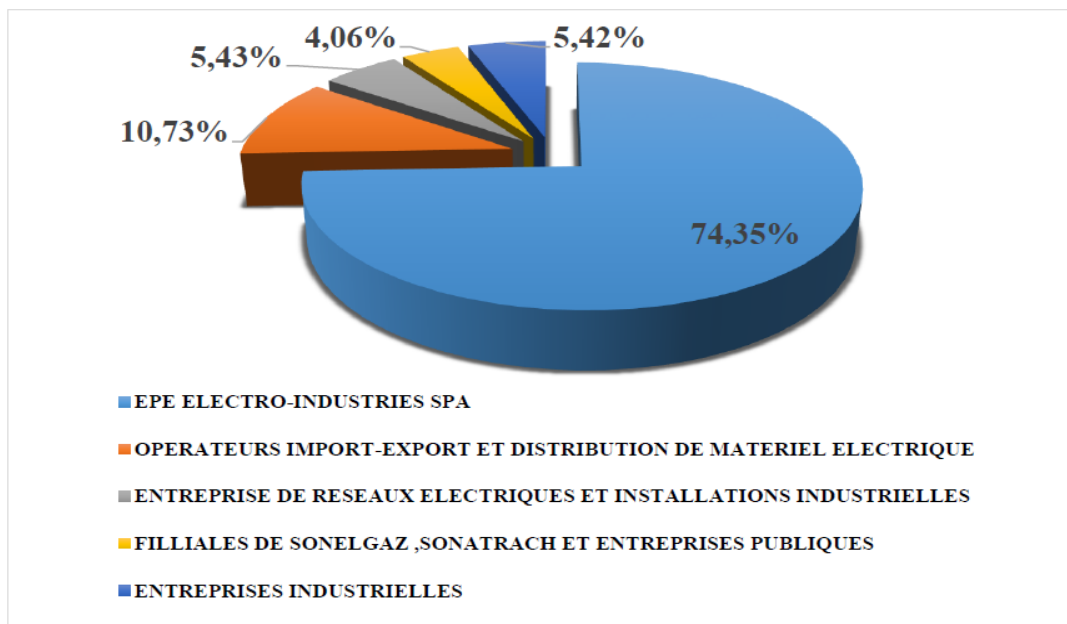


Figure N°14 : Parts de marché de l'entreprise EI (2015)

On remarque que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES occupe la position du leader sur le marché national des transformateurs avec des parts de marché de 74,35% suivi de OPERATEURS IMPORT-EXPOT ET DISTRIBUTION DE MATERIEL INDUSTRIEL qui occupe une position de challenger avec des parts de marché de 10,73%.

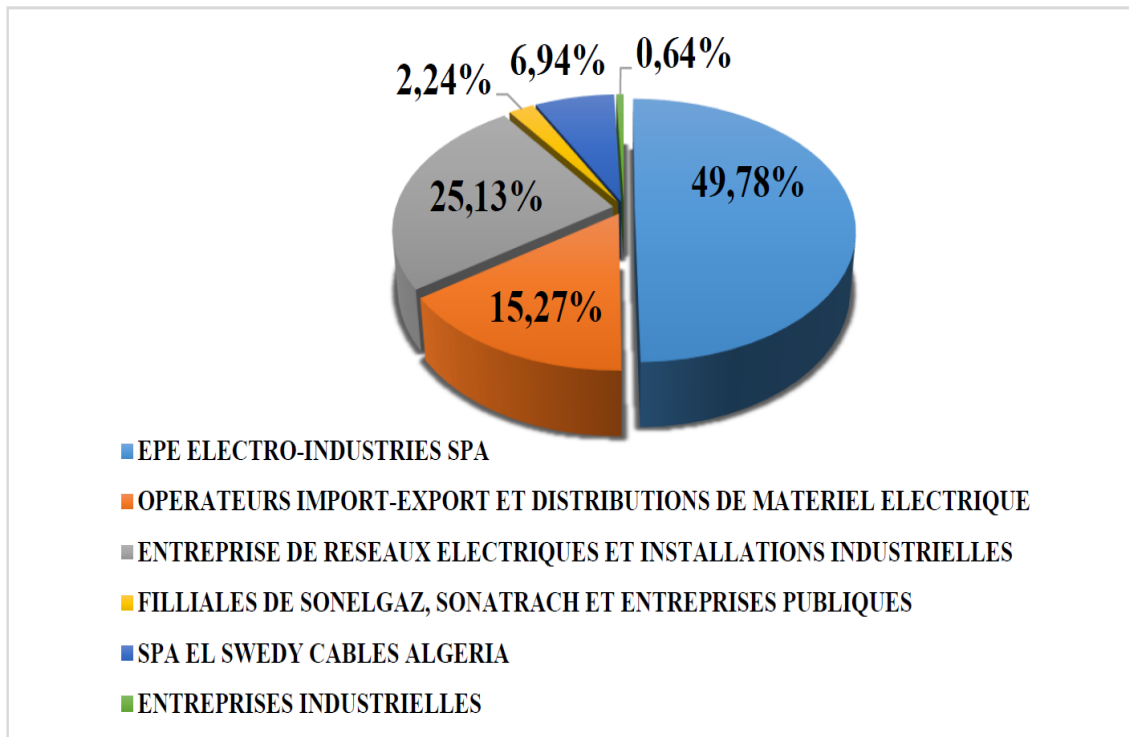
Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Tableau N°07: Demande estimée du marché en transformateurs année 2016

OPERATEURS ECONOMIQUES	EXERCICE 2016	
	QTE	PART
Epe électro-industries spa	2419	49 ,78%
Operateurs import-export et distribution de matériel industriel	742	15,27%
Entreprise de réseaux électriques et installation industrielles	1221	25,13%
Filiales de SONELGAZ, SONATRACH et entreprises publiques	109	2,24%
SPA el Swedy cables Algeria	337	6,94%
Entreprises industrielles	31	0,64%
QUANTITES TOTALES	4859	100%

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Figure N 15 : Parts du marché. Données : année 2016



On remarque que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES occupe toujours en 2016 la position du leader sur le marché national des transformateurs avec des parts de marché de 49,78% suivi de l'entreprise de réseaux électriques et installations industrielles qui occupe une position de challenger avec des parts de marché de 25,13%

Les parts de marché de L'ELECTRO-INDUSTRIES ont connu une baisse par rapport à l'année 2015 à cause de l'installation d'un nouveau concurrent direct (SPA EL SWEDY CABLES ALGERIA), et L'ouverture de marché national aux produits de l'importation et la politique des investissements étrangers en Algérie.

3.1.2. Indicateur de rentabilité

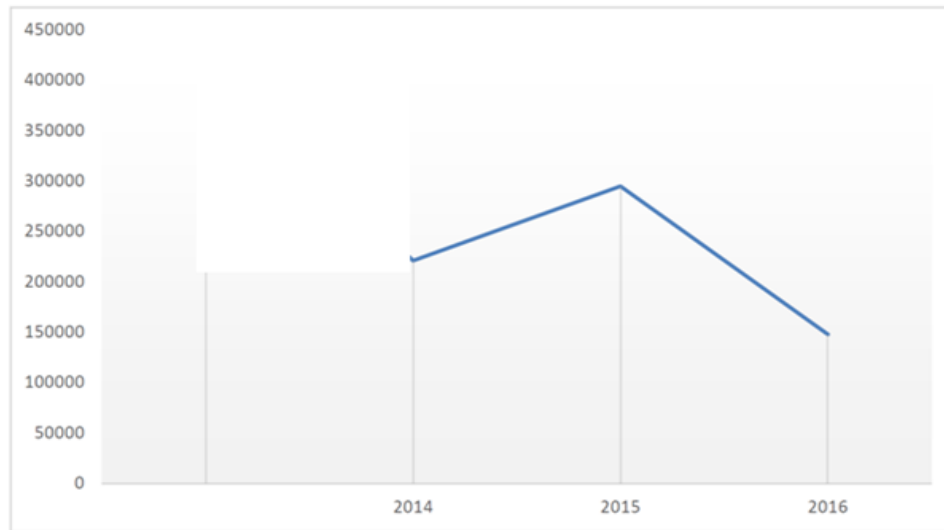
Le profit : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales

$$\text{Profit} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales}$$

- **Année 2014 :**
 $2\,855\,831 - 2\,634\,844 = 220\,987$
- **Année 2015 :**
 $3\,016\,094 - 2\,721\,355 = 294\,739$
- **Année 2016 :**
 $2\,795\,004 - 2\,647\,217 = 147\,787$

Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

Figure N°16 : Evolution du profit de EI (2014-2016)



La résiliation du contrat de SONEGASZ justifie la chute du profit en 2014 et 2016, cette dernière a acheté en 2015 les transformateurs restants en stock ce qui a engendré une légère augmentation du profit par rapport à 2014.

Tout en long de cette section, nous avons présenté les indicateurs quantitatifs de la Performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES. D'après l'analyse effectuée, nous pouvons synthétiser que :

- ELECTRO-INDUSIRES n'est pas performante en termes d'atteinte d'objectifs liés aux volumes des ventes durant les trois exercices (2014, 2015, 2016) ;
- N'est pas performante en termes de chiffre d'affaires où les réalisations étaient inférieures aux prévisions ;
- Par rapport à ses concurrents, ELECTRO-INDUSTRIES est performante en étant leader dans son secteur avec des parts de marché largement supérieures par rapport aux concurrents.
- Performante en réalisant une marge commerciale sur les quatre (4) exercices ;
- L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise un profit tout au long des quatre années.

3.2 Suggestions

Après l'analyse des résultats et ce qu'on a remarqué durant la période de notre enquête nous proposons de :

- Ramener les prix de ventes au même seuil que ceux pratiqués par la concurrence afin de récupérer d'autres parts sur le marché et réduire celles de l'importation (les prix de ventes

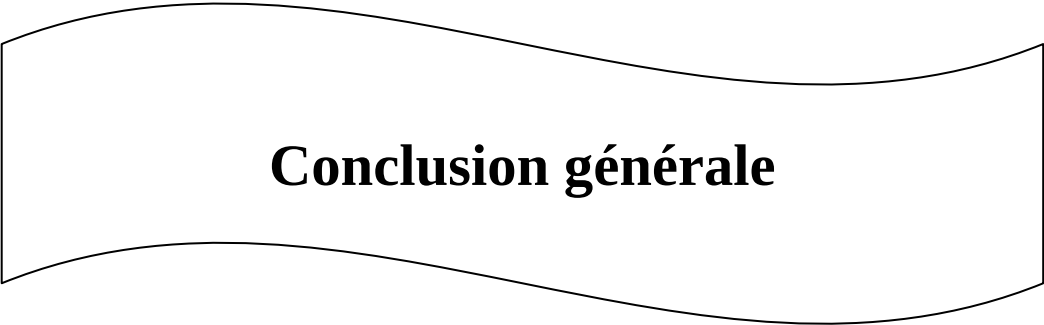
Chapitre III : l'évaluation de la performance commerciale de l'électro-industrie

pratiqués par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont supérieurs par rapport ceux pratiqués par les concurrents ;

- Réajuster les méthodes de production de telle sorte à être réactive et flexible aux différents besoins du marché en dehors de la gamme de distribution (*Transformateurs grandes puissances*) ;
- Ouverture sur d'autres segments le marché des transformateurs qui est déjà monopolisé par la SONELGAZ (*société de distribution*) ;
- Vu que (SONELGAZ) est une entreprise à caractère stratégique qui oeuvre dans le service public et qu'elle constitue un client principal d'ELECTRO-INDUSTRIES, cette dernière gagnerai de devenir une filiale de SONELGAZ pour améliorer sa performance commerciale (*elle peut être considéré un client interne à l'entreprise*) ;
- Augmenter le volume réalisations des ventes avec les clients potentiels et la récupération de parts importantes du marché avec l'intégration de nouveaux clients et cela peut se faire en Faisant des promotions et des motivations pour les points de vente ;
- Au cours de notre enquête nous avons remarqué qu'il y a un manque de panneaux publicitaire et nous proposons de les installer afin d'attirer de nouveaux clients, ainsi qu'investir sur le web.

Conclusion

La fonction commerciale d'EI est remplie pleinement par rapport aux objectifs et se Positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise. L'entreprise est reconnue pour son expertise dans son domaine électronique ce se caractérise par l'efficacité et la performance qui la place en position de leader en Algérie. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.



Conclusion générale

Conclusion générale

La performance commerciale est un enjeu majeur dont dépendent la croissance d'une entreprise et sa position sur le marché par rapport à la concurrence (leader ou suiveur). Le géomarketing guide les décisions des chefs d'entreprise au plus près de la réalité du terrain et en temps réel grâce aux indicateurs commerciaux. Cela se matérialise par l'élaboration d'un tableau de bord qui, associé à la cartographie statistique, apporte de l'intelligence à la stratégie commerciale. Il est ainsi possible d'observer instantanément les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration d'une force de vente.

Ce modeste travail, a touché principalement deux disciplines. La première, était la fonction commerciale, qui a porté sur les outils permettant de réaliser une opération de vente. La deuxième discipline était l'évaluation de la performance commerciale, dans laquelle sont traités les différents indicateurs qui permettent de juger la performance commerciale de l'entreprise.

À travers notre enquête au sein de l'entité, nous avons essayé de fournir un baromètre de la performance de la fonction commerciale par une démarche structurée d'établir l'étude et mesure de la performance de la fonction Commerciale de l'entreprise ELECTROINDUSTRIES en consultant certains documents interne de l'entreprise et l'ensemble de questionnaire adressé à chaque cible. A cet effet, le questionnaire élaboré nous a permis de déduire certains raisonnements consternant ses activités, son organisation, ses compétences, la perception de ses clients.

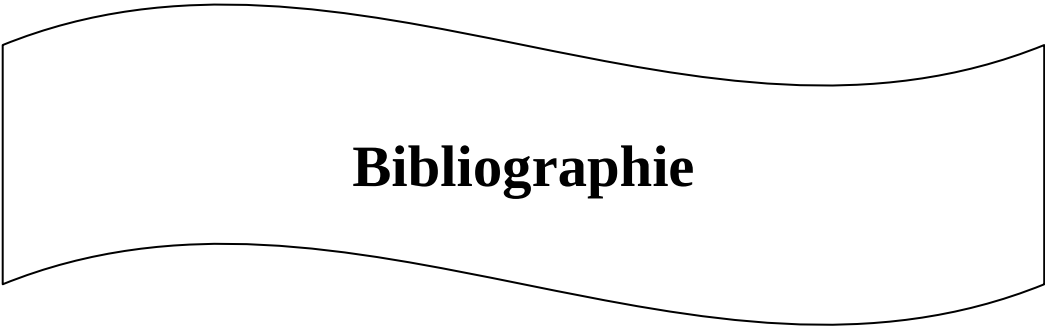
Nous avons procédé à l'analyse des indicateurs propre à l'outil d'analyse de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

- Les indicateurs de mesure des différents axes de L'ELECTROINDUSTRIES illustre une bonne coordination des axes indissociable les uns aux autres malgré les insuffisances retrouvées en termes d'identification du budget client dans la détermination du montant de l'offre qui reste un point important à prendre en considération ; résultat de notre étude.
- C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures pour l'améliorer.

Conclusion générale

La performance commerciale est très liée et positivement à la «Recherche-développement» pour de nouveaux clients ou produits et à la gestion commerciale notamment pour ce qui est du suivi de la clientèle et la qualification du capital humain.

Pour conclure, toute entreprise souhaitant obtenir un minimum de résultats lui garantissant sa survie et gagner des parts de marché, et tout en satisfaisant ses clients doit procéder continuellement à l'évaluation de sa performance commerciale, et comme nous l'avons constaté tout au long de ce travail, les indicateurs d'évaluation peuvent être un outil efficace pour la mesure de la performance commerciale.



Bibliographie

Ouvrages

1. G.FRANCOISE, S.OLIVIER, NANLEON.G, DELMOND.M.H, BESCOS.P.L, « Le contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino édition, 2002.
2. M.KALIKA »structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance. paris, ECONOMICA, 1995.
3. NAULLEAU.G., DELMONDM.H., BESCOSP.L Préface de Patrice Marteau, «Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur.
4. LORINO.P. « méthodes et pratique de la performance ».Edition d'organisation. Paris, 1998.
5. MARTINE MAADANI.KARIM SAID, « MANEGEMENTE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE », édition hachette, juillet 2009.
6. FRANCOISE G. OLIVIA S, NAULLEAU G. Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, paris, 2004.
7. Manuel Lange, Jean Michel Moul, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008.
8. Y.CHIROUZE, le Marketing, Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chautard, France 1987.
9. MANUEL LONGUE, JEAN MICHEL MOUTOT, « mesure la performance de la fonction commerciale », édition paris, 1992.
10. BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-faire », 2ème Ed Economica, Paris, 1991.
11. C.DEMEURE, Marketing, Edition SIREY, Paris, 1997.
12. CHEROUZ.Y, « le marketing étude et stratégie », Ed Ellipses, Paris, 2003.
13. DEMEUR.C, « marketing », 4emeEd, Paris, 2003.
14. DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de laperformance », DUNOD, Paris,2011.
15. G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994
16. KOTLER P, DUBOIS B, MANCEAU D, «Marketing Managent», 10ème édition, paris, 17. 2000.
18. BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris,2006.
19. BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, paris, 1997,

Bibliographie

20. FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, « Management des unités commerciales », édition dunod, 2005.
21. ISABELLE BARTH : « Le Management commercial » Edition, dunod , 2017.
22. KOTLER et DUBOIS, « Marketing Management » , 10e Edition, Publi-Union , Paris, 2000.
23. KOTLER.P., K. KELLER, MANCEAU dans : « Marketing management », 14e édition, Pearson, 2012.
24. WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006
25. BERTRAND J-P, « Les techniques commerciales et marketing », Edition Bertin ante, 1994. P.129.
26. OUATTARA P. (« Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance 2007).
27. MOULINIER R. : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5e édition, 1998.
28. ISABELLE BARTH : « Le Management commercial » Edition, dunod , 2017.
29. DUBRULE, JURDIANE : « la comptabilité analytique de gestion » Ed, DUNOD, 30. Paris , 2003.

Webographie

- http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/article/s/facteurs-deperformance>.
- <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-lamargecommerciale.Html>.
- Ww. LD Expertise 2010 – info@ldexpertise.com
- <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>
- <https://www.cks-learning.com>
- <https://www.electro-industries.com>

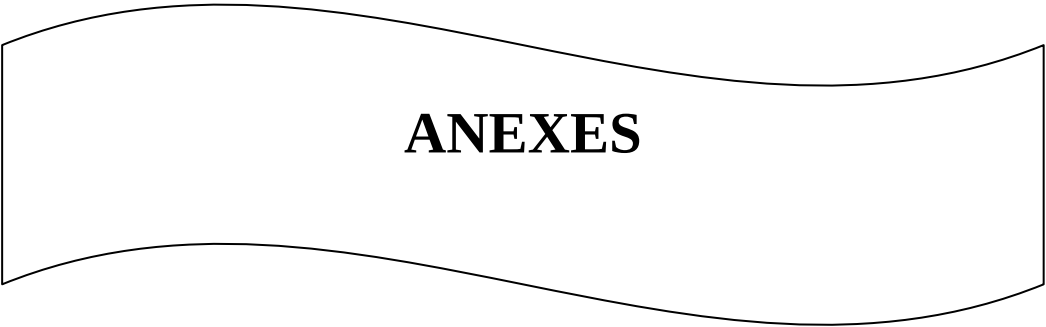
Liste des figures et liste des tableaux

Liste des figures

N°	Titre de la figure	page
1	Etapas successive de la fonction commerciale	13
2	Structure de la force de vente par secteur	22
3	Structure par produit	23
4	Structure de la force de vente par marché	23
5	Circuit ultra-court	37
6	Circuit court	37
7	Circuit long	37
8	Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires	61
9	Effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES	63
10	Satisfaction clients	74
11	Satisfaction clients	75
12	Satisfaction clients	75
13	Evolution de la marge commerciale de l'EI	79
14	Parts de marché de l'entreprise EI (2015)	81
15	Parts du marché. Données : année 2016	83
16	Evolution du profit de EI (2014-2016)	84

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du tableau	page
01	Comparaison entre les différents statuts de la force de vente.	25
02	Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES PRODUIT	60
03	Taux de satisfaction global	74
04	état comparatif du Volume des ventes réalisées par rapport aux prévisions	76
05	Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions (KDA)	77
06	Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions (KDA)	80
07	Demande estimée du marché en transformateurs année 2016	82



ANEXES

Annexe n°1

➤ Evaluation de la satisfaction clients internes

Satisfaction des clients externes de l'entreprise		
Client final		
Analyse des besoins clients	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
Suivi des commandes/du service reporting	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
Conseil	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
facturation	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	☐ Très satisfait	☒ satisfait
	☐ Peu satisfait	☐ non satisfait
Capacité d'identifier les responsables chez les fournisseurs (en cas de demande spécifique)	☐ Très satisfait	☐ satisfait
	☒ Peu satisfait	☐ non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	☐ Très satisfait	☐ satisfait
	☒ Peu satisfait	☐ non satisfait
Taux de satisfaction client final	69%	

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

➤ **Evaluation de la satisfaction clients internes**

Satisfaction des clients internes de l'entreprise		
Management commercial		
Prévision de vente	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☒ satisfait ☐ non satisfait
Analyse des affaires perdues	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait	☐ satisfait ☐ non satisfait
Analyse des affaires en cours	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☒ satisfait ☐ non satisfait
Identification des besoins en assistances	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☒ satisfait ☐ non satisfait
Utilisation des outils CRM /SFA internes	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☐ satisfait ☒ non satisfait
Taux de satisfaction management	60%	

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

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

Collègues		
Bonnes pratiques commerciales	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☒ satisfait ☐ non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	☐ Très satisfait ☒ Peu satisfait	☐ satisfait ☐ non satisfait
Coordination équipes de ventes	☐ Très satisfait ☐ Peu satisfait	☒ satisfait ☐ non satisfait
Taux de satisfaction collègues	67%	
Taux de satisfaction total clients internes	67,25%	

Annexe 2

A - EVOLUTION BILANTIELLE

A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2014	%	Exercice 2013	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont:	3 442 659	44%	3 765 122	49%	-322 463	-9%
Immobilisations incorporelles	5 699	0%	6 372	0%	-673	-
Immobilisations corporelles	2 210 342	28%	2 226 843	29%	-16 501	-1%
Terrains	3 570	-	3 570	-	0	-
Ouvrages d'art et agenc. Terrain	0	-	0	-	0	-
Batiments	1 747 307	-	1 859 149	-	-111 842	-6%
Inst.tech.mat et outill industriels	394 355	-	313 335	-	81 020	-
Autres immo. Corporelles	65 110	-	50 789	-	14 321	28%
Immobilisations encours	240	0%	15 055	0%	-14 815	-
Immobilisations financières	1 150 000	15%	1 450 000	19%	-300 000	-
Emprunt Obligatoire SONELGAZ	0	-	300 000	-	-300 000	-
D.A.T / BEA	1 150 000	-	1 150 000	-	0	-
Impôts différés actif	76 378	1%	66 852	1%	9 526	-
Actif Courant dont:	4 409 642	56%	3 948 119	51%	461 523	12%
Stocks et encours	3 016 177	38%	2 406 393	31%	609 784	25%
Créances et emplois assimilés	668 170	9%	858 822	11%	-190 652	-22%
Clients	579 444	-	766 392	-	-186 948	-
Autres débiteurs	76 450	-	83 753	-	-7 303	-
Impôts	12 276	-	8 677	-	3 599	-
Disponibilités et assimilés	725 295	9%	682 904	9%	42 391	6%
Total Actif	7 852 301	100%	7 713 241	100%	139 060	2%

P A S S I F

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2014	%	Exercice 2013	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 803 081	87%	6 694 914	87%	108 167	2%
Capital émis	4 753 000	61%	4 753 000	62%	0	-
Primes et réserves	1 829 094	23%	1 513 489	20%	315 605	-
Resultat net	220 987	3%	428 425	6%	-207 438	-48%
Autres capitaux propres	0	0%	0	0%	0	-
Passif non courant dont:	586 205	7%	540 979	7%	45 226	8%
Emprunts et dettes financières	291 349	4%	235 224	3%	56 125	24%
Impôts (différés et provisionnés)	0	0%	0	0%	0	-
Prov. et pôts compt.d'avance	294 856	4%	305 755	4%	-10 899	-
Passif courant dont:	463 015	6%	477 348	6%	-14 333	-3%
Fournis et comptes rattachés	274 751	3%	255 310	3%	19 441	8%
Impôts	22 233	0%	77 273	1%	-55 040	-
Autres dettes	166 031	2%	144 765	2%	21 266	-
Total Passif	7 852 301	100%	7 713 241	100%	139 060	2%

Annexe 3

A - EVOLUTION BILANTIELLE

ACTIF

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2016	%	Exercice 2015	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont:	4 006 070	51%	3 005 710	37%	1 000 360	33%
Immobilisations incorporelles	4 537	0%	5 068	0%	-531	-
Immobilisations corporelles	1 956 639	25%	2 091 239	26%	-134 600	-6%
Terrains	3 418	-	3 418	-	0	-
Batiments	1 513 138	-	1 630 609	-	-117 471	-7%
Autres immo. Corporelles	440 083	-	457 212	-	-17 129	-4%
Immobilisations encours	1 110	0%	2 550	0%	-1 440	-
Immobilisations financières	2 000 000	25%	850 000	10%	1 150 000	-
Emprunt Obligatoire	1 450 000	-	0	-	1 450 000	-
D.A.T / BEA	550 000	-	850 000	-	-300 000	-
Impôts différés actif	43 784	1%	56 853	1%	-13 069	-
Actif Courant dont:	3 878 515	49%	5 131 135	63%	-1 252 620	-24%
Stocks et encours	2 718 023	34%	1 995 237	25%	722 786	36%
Créances et emplois assimilés	967 207	12%	1 476 194	18%	-508 987	-34%
Clients	513 872	-	1 129 955	-	-616 083	-
Autres débiteurs	347 358	-	342 856	-	4 502	-
Impôts	105 977	-	3 383	-	102 594	-
Disponibilités et assimilés	193 285	2%	1 659 704	20%	-1 466 419	-88%
Total Actif	7 884 585	100%	8 136 845	100%	-252 260	-3%

7 884 585

PASSIF

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2016	%	Exercice 2015	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 996 796	89%	6 996 529	86%	267	0%
Capital émis	4 753 000	60%	4 753 000	58%	0	-
Primes et réserves	2 096 009	27%	1 948 791	24%	147 218	-
Resultat net	147 787	2%	294 738	4%	-146 951	-50%
Passif non courant dont:	530 490	7%	558 799	7%	-28 309	-5%
Emprunts et dettes financières	310 540	4%	304 707	4%	5 833	2%
Prov. et pds compt.d'avance	219 950	3%	254 092	3%	-34 142	-
Passif courant dont:	357 299	5%	581 517	7%	-224 218	-39%
Fournis et comptes rattachés	240 926	3%	375 010	5%	-134 084	-36%
Impôts	1 753	0%	53 400	1%	-51 647	-
Autres dettes	114 620	1%	153 107	2%	-38 487	-
Total Passif	7 884 585	100%	8 136 845	100%	-252 260	-3%

Annexe 4

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2014	Indice	Exercice 2013	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	1 695 824	100%	3 087 004	100%	-1 391 180	-45%
Variation stocks produits fini et encours (2)	1 060 254	-	235 284	-	824 970	-
Production immobilisée	331	-	0	-	331	-
Production de l'exercice (3) = (1) + (2)	2 756 409	163%	3 322 288	108%	-565 879	-17%
Achats consommés (4)	1 612 096	-	2 055 862	-	-443 766	-
Services extérieurs et autres consom (5)	42 785	-	53 068	-	-10 283	-
Consommation de l'exercice (6) = (4) + (5)	1 654 881	98%	2 108 930	68%	-454 049	-22%
Valeur Ajoutée (7) = (3) - (6)	1 101 528	65%	1 213 358	39%	-111 830	-9%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	40%	-	37%	-	3%	-
Valeur Ajoutée (7)	1 101 528	-	1 213 358	-	-111 830	-
Charges de personnel (8)	608 204	-	681 428	-	-73 224	-
Impôts et taxes assimilés (9)	26 491	-	45 103	-	-18 612	-
EBE (10) = (7) - (8) - (9)	466 833	28%	486 827	16%	-19 994	-4%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	17%	-	15%	-	2%	-
Autres produits opérationnels (11)	16 901	-	12 081	-	4 820	-
Autres charges opérationnelles (12)	1 742	-	24 433	-	-22 691	-
Dotations/ amortissements et prov. (13)	294 263	-	207 518	-	86 745	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (14)	21 793	-	207 145	-	-185 352	-
Résultat opérationnel. (15) = (10) + (11) - (12) - (13) + (14)	209 522	12%	474 102	15%	-264 580	-56%
Produits financiers (16)	60 728	-	69 224	-	-8 496	-
Charges financières (17)	3 965	-	18 316	-	-14 351	-
Résultat financier. (18) = (16) - (17)	56 763	3%	50 908	2%	5 855	12%
Résultat ordinaire avant impôts (19) = (15) + (18)	266 285	16%	525 010	17%	-258 725	-49%
Impôts exigibles sur résultats (IBS) (20)	54 823	-	102 058	-	-47 235	-
Impôts différés sur résultats ordinaires	9 525	-	5 473	-	4 052	-
Total des produits des activités ordinaires (21)	2 855 831	-	3 610 738	-	-754 907	-
Total des charges des activités ordinaires (22)	2 634 844	-	3 182 313	-	-547 469	-
Résultat Net de l'Exercice (23) = (21) - (22)	220 987	13%	428 425	14%	-207 438	-48%

Annexe 5

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2016	Indice	Exercice 2015	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	1 847 492	100%	3 990 608	100%	-2 143 116	-54%
Variation stocks produits fini et encours (2)	847 864	-	-1 145 539	-	1 993 403	-
Production immobilisée(4)	1 655	-	0	-	1 655	-
Subvention d'exploitation(5)	0	-	420	-	-420	-
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 697 011	146%	2 845 489	71%	-148 478	-5%
Achats consommés (5)	1 687 793	-	1 683 118	-	4 675	-
Services extérieurs et autres consom (6)	49 552	-	60 632	-	-11 080	-
Consommation de l'exercice (7) =(5) + (6)	1 737 345	94%	1 743 750	44%	-6 405	0%
Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)	959 666	52%	1 101 739	28%	-142 073	-13%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	36%	-	39%	-	-3%	-
Valeur Ajoutée (8)	959 666	-	1 101 739	-	-142 073	-
Charges de personnel (9)	676 235	-	626 550	-	49 685	-
Impôts et taxes assimilés (10)	19 943	-	52 811	-	-32 868	-
EBE (11) =(8)-(9)-(10)	263 488	14%	422 378	11%	-158 890	-38%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	10%	-	15%	-	-5%	-
Autres produits operationels (12)	9 566	-	12 827	-	-3 261	-
Autres charges operationelles (13)	4 774	-	3 215	-	1 559	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	181 485	-	183 904	-	-2 419	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	6 198	-	108 615	-	-102 417	-
Résultat operationnel, (16)=(11)-(12)-(13)-(14)-(15)	92 993	5%	356 701	9%	-263 708	-74%
Produits financiers (17)	82 229	-	49 163	-	33 066	-
Charges financières (18)	2 858	-	24 975	-	-22 117	-
Résultat financier, (19)=(17) - (18)	79 371	4%	24 188	1%	55 183	228%
Résultat ordinaire avant impôts (20) = (16) + (19)	172 364	9%	380 889	10%	-208 525	-55%
Impôts exigibles sur résultats (IBS) (21)	11 508	-	66 625	-	-55 117	-
Impôts différés sur résultats ordinaires	13 069	-	19 525	-	-6 456	-
Total des produits des activités ordinaires (22)	2 795 004	-	3 016 094	-	-221 090	-
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 647 217	-	2 721 355	-	-74 138	-
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	147 787	8%	294 739	7%	-146 952	-50%

Annexe 6

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation		Ventes 2012			Ventes 2013				Evolution			
		Rappel Réalisations			Prévisions		Réalizations		/ aux prévisions		/ aux réalisations	
Famille	Produit	Quantité (1)	Valeur (2)	Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)/(1)	Valeur (6)/(2)	
MOTEURS	Moteurs Electriques	10 408	250 449	11 240		362 946	9 485	259 827	84%	72%	91%	104%
	Alternateurs	7	1 317	4		708	1	214	0%	0%	14%	16%
	Groupes Electrogènes	10	21 759	10		13 078	10	19 374	100%	148%	100%	89%
Total Secteur Moteurs			273 525			376 732		279 415		74%		102%
TRANSFO.	Transformateurs	4 767	2 938 038	5 215		3 095 111	4 117	2 799 445	79%	90%	86%	95%
	Total Secteur Transfo.	4 767	2 938 038	5 215		3 095 111	4 117	2 799 445	79%	90%	86%	95%
Total Production Vendue			3 211 563			3 471 843		3 078 860		89%		96%
Reventes en l'Etat			295			0	2	590		0%		200%
Prestations Fournies			16 047			25 000		7 554		30%		47%
Total Chiffre d'Affaires			3 227 905			3 496 843		3 087 004		88%		96%

Annexe 7

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent													
Désignation		Ventes 2013			Ventes 2014			Taux					
		Quantité (1)	Valeur (2)		Quantité (3)	Valeur (4)		Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)/(1)	Valeur (6)/(2)
Famille	Produit												
MOTEURS	Moteurs Electriques	9 485	259 827	13 742	393 239	10 750	280 137	78%	71%	113%		108%	
	Alternateurs	1	214	0	0	6	1 360	0%	0%	600%		636%	
	Groupes Electrogènes	10	19 374	9	16 000	3	4 548	33%	28%	30%		23%	
Total Secteur Moteurs			279 415		409 239		286 045		70%			102%	
TRANSFO. Transformateurs		4 117	2 799 445	5 115	3 213 600	2 206	1 392 876	43%	43%	54%		50%	
Total Secteur Transfo.		4 117	2 799 445	5 115	3 213 600	2 206	1 392 876	43%	43%	54%		50%	
Total Production Vendue			3 078 860		3 622 839		1 678 921		46%			55%	
Reventes en l'Etat			590		0		0		0%			0%	
Prestations Fournies			7 554		15 000		16 903		113%			224%	
Total Chiffre d'Affaires			3 087 004		3 637 839		1 695 824		47%			55%	

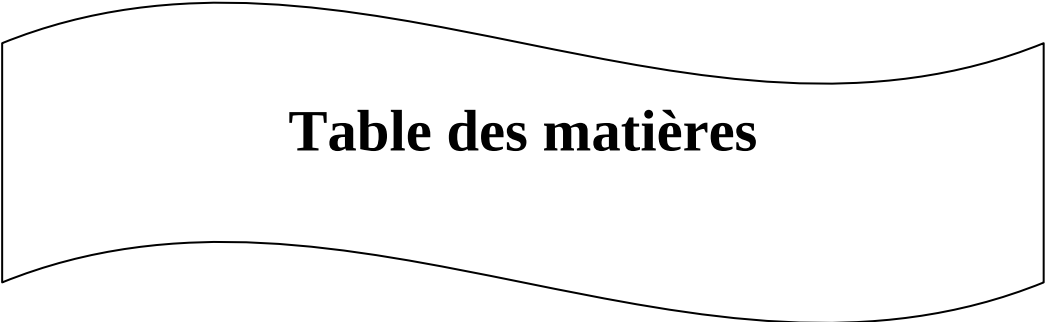


Table des matières

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....6

Chapitre 1 : La fonction commerciale et ses outils

Section 1 : Généralités sur la fonction commerciale.....10

1-1 Définition de la fonction commerciale.....11

1-2 La mission de la fonction commerciale :.....12

1-3 Les métiers de la fonction commerciale : 12

1.3.1 Le prospecteur.....12

1.3.2 Le preneur d'ordre.....12

1.3.3 Le directeur marketing.....13

1.3.4 Le directeur commercial.....13

1.3.5 Le chef de produit.....13

1-4 Etapes d'évolutions de la fonction commerciale.....13

1-4-1 la phase de croissance.....13

1-4-2 la phase de maturité concurrentielle.....14

1-4-4 la phase d'optimisation concurrentielle.....14

1.5 La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise...15

Section 2 : L'unité commerciale et la force de vente.....16

1. Définition de L'unité commerciale.....16

1.1 Diversité et caractéristiques des Unités Commerciales.....16

1.2. Gérer une structure commerciale.....17

1.3. Gérer une équipe commerciale.....18

1.3.1 Les différents visages de l'équipe.....18

1.3.2. Les modèles de Hammarström.....18

1.4. Gérer un réseau commercial.....	19
1.4.1 Les partenaires commerciaux.....	19
1.4.2. L’extranet.....	19
1.4.3. L’évolution du métier de vendeur.....	19
2 . Généralité sur la force de vente.....	20
2.1. Définition de la force de vente.....	20
2.2. Les objectifs de la force de vente.....	20
2.2.1.Les objectifs quantitatifs.....	20
2.2.2.Les objectifs qualitatifs.....	21
2.3. La structure de la force de vente.....	21
2.3.1. La structure par secteur (géographique).....	21
2.3.2. La Structure par produit.....	22
2.3.3. La Structure par marché.....	23
2.4. Les différents statuts de la force de vente.....	24
2.4.1. Salarié de droit commun.....	24
2.4.2. Voyageurs, représentants ou placiers(VRP).....	24
2.4.3. Agent commercial.....	24
2.5. La taille de la force de vente.....	25
Section 3 : Généralité sur le marketing.....	28
1.1Historique du marketing.....	28
1.2. Définition de marketing.....	29
1.3. La démarche marketing.....	30
1.3.1. La démarche analytique.....	31
1.3.2. La démarche stratégique.....	31
1.3.3. La démarche opérationnelle.....	31

1.4 Le marketing mix :	32
1.4.1. Le produit	32
1.4.2. Le prix	34
1.4.3. La communication	35
1.4.4. Distribution	37
1.5. La place de la force de vente dans le marketing-mix	38

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Section1 : Généralité sur la performance commerciale	40
1-1 : Définitions	40
1-2 La notion de « voisin de la performance »	40
1-3 Les types de la performance	41
1-3-1: Performance organisationnelle	42
1-3-2 Performance sociale	42
1-3-2 : Performance individuelle	43
1-3-3 : Performance adaptative	43
1-4 : La mesure de la performance	43
Section 2 : la performance commerciale	44
2.1. Définition de la performance commerciale	44
2.2 La fixation des objectifs	45
2.2.1 La définition de l'objectif	45
2.2.2 Les objectifs quantitatifs	45
2.2.3. Les objectifs qualitatifs	45
2.3 Les déterminants de la performance commerciale :	46
2.3.1. La qualité de service	46
2.3.2 La capacité financière des revendeurs	46

2.3.3 La capacité de production.....	46
2.3.4. La diversité de l'offre.....	47
2.3.5 L'étendue du réseau de distribution.....	47
2.4. Les leviers de la performance commerciale.....	47
Section 3 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la Performance commerciale.....	50
2-1 : Définitions.....	50
2-2 Les caractéristiques et les types des indicateurs de performance.....	50
2-2-1 : Les caractéristiques de la performance.....	50
2-2-2 : Les types d'indicateur de performance.....	51
2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	52
2-3-1 : les indicateurs quantitatifs de la performance.....	52
2-3-2 : Les indicateurs qualitatifs de la performance.....	53
2-3 : Piloter la performance commerciale avec le tableau de bord commercial.....	54
2-3-1 : Définition.....	54
2-3-2 : Construction de tableau de bord.....	54
2-3-3 : Objectifs du tableau de bord de l'entreprise.....	54
2-3-4 : Construire un tableau de bord.....	54

Chapitre 3 L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES

Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	57
1-Présentation de l'entreprise Electro-Industrie.....	57
1.2 Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	58
1.2.1 Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	62
1.2.2 Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	63
1.3 Méthodologie de recherche.....	66

Section 2 : Illustration de la fonction commerciale d'ELECTRO-INDUSTRIES...	67
2.1 Organigramme du département commercial.....	67
2.2 Le rôle de chaque service.....	68
2.3 Finalité de la fonction commerciale de l'EI.....	70
2.4 Le rôle de la fonction commerciale d'EI.....	70
2.5. La réalisation de la force de vente au sein d'ELECTRO- INDUSTRIES.....	71
2.6. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale de l'EI.....	73
Section 3 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	76
3.1 Les indicateurs quantitatifs.....	76
3.2 Suggestions.....	83
Conclusion générale.....	86