

**REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCE 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 sciences de gestion**

**Spécialité : finance d'entreprise**

**Thème**

*Le contrôle de gestion et la performance commerciale dans la  
grande distribution*

*Cas : DYLIA Supermarché(T.O)*

**Réalisé par :**

Mr. Habitouche Saber.

Mr. Chouali Omar.

**Membres de jury :**

- Mr. ALLAG Yacine (M.C.B, Rapporteur).

-Dr MERZOUGUI Abd el Momène (M.C.B Président).

-Mr KHODJA Mourad (M.A.A Examineur).

Promotion 2021

# *Remerciements*

Nous tenons tout d'abord et avant tout à rendre grâce à Dieu de nous avoir donné le courage et la détermination ainsi que la patience pour pouvoir franchir toutes les épreuves afin d'arriver à ce stade. La réalisation du présent travail a été rendue possible grâce au soutien et à la contribution de plusieurs personnes que nous tenons à remercier.

Nous exprimons nos sincères reconnaissances et plus vifs remerciements à notre promoteur Mr **ALLAG Yacine** pour son encadrement, ses conseils, ses encouragements et ses orientations qui nous ont permis d'avancer sur ce travail et grâce à lui ce mémoire a pu aboutir. Veuillez trouver ici le témoignage de notre profond respect.

Nous remercions chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepté d'évaluer notre travail.

Nous présentons nos sincères remerciements, à l'ensemble du personnel de l'administration de **DYLIA**, en particulier notre encadreur **Mr MALLA Ahcene** qui nous a accordé du temps et mit à notre disposition les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre cas pratique sans quoi la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Nous voudrions remercier également tous ceux qui nous ont apporté leur aide de près ou de loin et contribué à la réalisation de ce mémoire, qui fut pour nous une expérience très enrichissante.

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie. A mes chers frères et sœurs, spécialement mon frère Mohamed qui m'a aidé à finir ce travail de début jusqu'à la fin.

A mon cher ami et mon binôme Omar Chouali pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience, et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous mes amis, pour leurs soutiens moraux et conseils.

Habitouche Saber

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, pour leurs soutiens moral et matériel tout au long de mes études, que Dieu les protège et leur accorde une longue vie pleine de bonheur et de santé.

A mes frères et à ma sœur, ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers et qui me portent dans leurs cœurs.

A mon cher ami et binôme Saber avec lequel travailler sur ce mémoire fut un réel plaisir.

Chouali Omar

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENARALE :</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : Généralité sur le contrôle de gestion</b>	
<b>Section 1 :</b> Historique et notions de base de contrôle de gestion.....	<b>4</b>
<b>Section 2 :</b> Les outils de contrôle de gestion .....	<b>10</b>
<b>Section 3 :</b> Positionnement et contrôle de gestion sur mesure .....	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 2 : La fonction et la performance commerciale dans l’entreprise</b>	
<b>Section 1 :</b> Les fondements généraux de la fonction commerciale.....	<b>36</b>
<b>Section 2 :</b> Les fondements généraux de la performance commerciale .....	<b>48</b>
<b>Section 3 :</b> Les principaux indicateurs de la performance commerciale .....	<b>66</b>
<b>CHAPITRE 3 : Le contrôle de gestion et la performance commerciale au sein de l’entreprise DYLIA</b>	
<b>Section 1 :</b> Présentation de l’entreprise DYLIA.....	<b>86</b>
<b>Section 2 :</b> Choix stratégique et modèles économiques des entreprises de la grande distribution .....	<b>101</b>
<b>Section 3 :</b> Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de DYLIA .....	<b>110</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>121</b>
<b>LISTE DES ABRREVIATIONS</b> .....	<b>123</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>124</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>125</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>126</b>

## Introduction Générale :

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible. Ses outils, méthodes et démarches ont été conçus depuis les années vingt pour apporter une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des couts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

Dans le contexte actuel, caractérisé par la mondialisation de l'économie et de l'ouverture des frontières ainsi que l'accroissement de la concurrence, l'entreprise ou plus généralement une organisation est condamnée plus que jamais à être performante pour assurer sa survie qui réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs pour suivis par l'organisation. La réalisation de ces derniers intéresse non seulement ceux qui interviennent directement dans sa gestion, mais également, ils sont intéressés par ses performances qui se retrouvent au centre des préoccupations des dirigeants car les entreprises essayent toujours de donner l'explication et la pertinence de leur performance pour l'objectif de développement.

Pour cela, les dirigeants sont en permanence à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue globale de leurs entreprises, et accordent une plus grande importance au management dans l'entreprise qui se résume à un ensemble de techniques et de moyens tel que le contrôle de gestion qui peut être perçu comme une amélioration des performances de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

Et dans notre cas, le contrôle de la fonction commerciale au sein d'une entreprise commerciale et plus qu'important, en effet dans ce contexte 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 pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés par l'entreprise. Aussi elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

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.

Actuellement, on constate une grande évolution de la fonction commerciale, plus particulièrement la fonction vente, d'où l'importance pour les entreprises de faire une gestion très pointue de leur force de vente afin d'en accroître l'efficacité.

La force de vente est considérée comme un coordinateur entre une entreprise et ses clients, elle joue un rôle primordial dans la réalisation de la performance commerciale. En effet, dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance.

L'évaluation et le suivi de la performance commerciale des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, et sont devenus nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire plus de ressources et avec moins d'emplois.

Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance commerciale de leur organisation.

En outre, la mesure de la performance commerciale prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité.

Pour évaluer leur performance, les dirigeants peuvent faire appel à des indicateurs de mesure. 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.

### **La problématique de la recherche :**

Dans un environnement en pleine mutation économique, les entreprises se trouvent dans l'obligation de mettre en place un processus de contrôle de gestion pour toutes leurs fonctions notamment la fonction commerciale qui leur permettra de réaliser une performance commerciale qui conduira à une performance globale. Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses au questionnement suivant :

**« Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la performance commerciale dans la grande distribution de La SARL DYLIA) ? ».**

De la problématique principale découle des questions secondaires :

- Quels sont les principaux indicateurs de la mesure de la performance commerciale ?
- Quels sont les principaux outils du contrôle de gestion ?
- Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance commerciale ?
- Quel est le choix stratégique et modèles économique des entreprises de la grande distribution ?

### **L'objectif de notre travail de recherche :**

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

- Présenter la SARL DYLIA ;
- Présenter les principaux indicateurs de performance commerciale ;
- Analyser et présenter le tableau de bord de la fonction commerciale de DYLIA ;

## **Méthodologie de recherche**

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

- ✓ En premier lieu, nous procéderons à une recherche bibliographie et documentaire au niveau national et international.
- ✓ En deuxième lieu, nous allons utiliser une méthode qualitative, dans la partie empirique afin de recenser les différents indicateurs de la performance commerciale.

Notre étude de cas concerne la SARL DYLIA, l'enquête se réalise au niveau de la direction commerciale, Wilaya de Tizi-Ouzou.

## **Plan de travail**

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

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

# **CHAPITRE 1 :**

***Généralité sur le contrôle de gestion***





# CHAPITRE 1 : Généralité sur le contrôle de gestion

## Introduction

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution, ses définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques. Le contrôle de gestion répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que fonction de l'entreprise, il remplit ses missions en s'appuyant sur plusieurs dispositifs, instruments et systèmes de gestion, tels que par exemple la comptabilité analytique ou le système budgétaire. Au sein de l'organisation, la fonction de contrôle de gestion occupe un positionnement particulier, c'est un système de pilotage des fonctions de l'entreprise dont la fonction commerciale qui est un ensemble d'activités et de pratiques qui se définit par la combinaison de l'efficacité et d'efficience des pratiques de vente et de marketing.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion. Divisé en trois sections, la première consistera à présenter l'historique, les objectifs, les missions et les outils du contrôle de gestion, la deuxième section, à présenter les outils de la contrôle de gestion, et dans la troisième, nous aideras a placé le contrôle de gestion sur mesure dans le secteur de la grande distribution.

## Section 1 : Historique et notions de base de contrôle de gestion:

### 1. Historique et définition

#### 1.1. Historique

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

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de l'une comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France.

Le plan comptabilité général de 1947 distingua pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

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

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

## 1.2. Définitions

### 1.2.1. Définition de contrôle

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

- **Contrôle** « *il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage.* »<sup>2</sup>.
- selon **P.DRUCKR** : « *le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre.* »<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Guy DUMAS, Daniel LARUE, « *contrôle de gestion* », édition : litec, paris, 2005, P 15.

<sup>2</sup>Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « *l'essentiel du contrôle de gestion* », éd : Organisation, Paris, 2000, P 77.

<sup>3</sup>François GIRUD et alii, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », éd : Giuliano, Paris, 2004, P 21.

### 1.2.2. Définition de gestion

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

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

Autrement dit :

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

### 1.2.3. Définition du contrôle de gestion

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

- Selon R.N. ANTHONY (1965) cité par H.BOUQUIN : « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. »<sup>6</sup>
- Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ».<sup>7</sup>
- Selon R.N.ANTHONY (1988) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »<sup>8</sup>
- Selon R.SIMON (1995) : « le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de 'organisations. »<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup>Guy DUMAS, Daniel LARUE, « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris, 2005, P 21.

<sup>5</sup>Franck BAZUREA et alii, « *dictionnaire d'économie, et de science sociales* », éd : Berti, Paris, 2007, P 465

<sup>6</sup>Nicolas BERLAND, « *Mesurer et piloter la performance* », éd : ebook, Paris, 2009, P 15.

<sup>7</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion* », éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

<sup>8</sup>Nicolas BERLAND, *Op.cit.* P 15.

<sup>9</sup>Nicolas BERLAND, *Op.cit.* P 15.

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

### 1.3. Les typologies de contrôle :

Nous distinguons

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

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

## 2. Objectifs et missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et missions.

### 2.1. Objectifs du contrôle de gestion

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

- **La performance de l'entreprise**

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre

---

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

<sup>11</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20

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

- **L'amélioration permanente de l'organisation**

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

- **La prise en compte des risques**

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

## **2.2. Missions de contrôle de gestion**

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

## **Section 2 : Les outils du contrôle de gestion :**

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

### **1. Le coût**

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

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

#### **1.1. La méthode des coûts complets :**

Nous distinguons deux méthodes essentielles

##### **1.1.1. Méthode des centres d'analyse :**

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

- **Objectifs de la méthode** : cette méthode a pour objectif de :
  - Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
  - Proposer un couple coût-valeur ;
  - Orienter les comportements des acteurs ;
  - Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de

L'environnement en biens finals, c'est la notion de traçabilité des couts.

- **La traçabilité des couts est** : « *la capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformations*

---

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

<sup>14</sup>Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, *Op.cit.*, 2010, P 69.

*progressives* »<sup>15</sup>. elle vise à définir le lien de causalité entre le volume de production et le volume de la ressource consommée.

### 1.1.2. La méthode ABC

C'est une méthode conçue dans les années 80 par le programme du qui est CMS.

Parmi les chercheurs américains qui ont participé nous avons KAPLAN, PORTER, etc.

Reprise en France par LORINO, MEVELLEC, MIDDLLER, LEBAS ;

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

- **Le principe de base** : on distingue deux principes de base :
  - Les activités réalisées dans les centres d'analyse « *consomment* » des ressources ;
  - Les produits/ services « *consomment* » des activités.
- **Définition de l'activité** :

Une activité est définie comme l'ensemble des tâches homogènes caractéristiques d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources.<sup>16</sup>
- **La démarche de la méthode ABC** est la suivantes :
  - Identifier les activités ;
  - Evaluation des ressources consommées par chacune d'elle ;
  - Définition des inducteurs d'activités ;
  - Affectation du coût des activités aux objectifs de coût.
- **Objectifs de l'ABC** : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont :<sup>17</sup>
  - **Obtenir des coûts plus précis**

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

- **Rendre visibles des activités cachées**

---

<sup>15</sup>*ibid.*, P 63.

<sup>16</sup>*ibid.*, P 530.

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

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « *accessoires* », activités parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur

Exemple de la maintenance interne à un atelier ou une entreprise.

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

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

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

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

## 1.2. La méthode des coûts partiels

Nous avons quatre principales méthodes des coûts :

### 1.2.1. La méthode des coûts variables

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

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

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

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

---

<sup>18</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P: 60.

### 1.2.2. La méthode des coûts directs

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

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

### 1.2.3. La méthode des coûts spécifiques

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

Le principe de cette méthode est :

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

Cette méthode est aussi appelée :

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

### 1.2.4. La méthode du coût marginale

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

#### ○ Composante du coût marginal

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

- Les charges variables qu'entraîne sa réalisation.

---

<sup>19</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P161.

<sup>20</sup>*Ibid.* P162.

<sup>21</sup>*Ibid* P 218.

- Les charges fixes éventuellement nécessaire à ça si un changement de structure se révèle indispensable.<sup>22</sup>

## 2. La comptabilité analytique

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

### 2.1. Définition de la comptabilité analytique

Selon H. bouquin « *la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisation les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivies...* ».<sup>23</sup>

### 2.2. Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique permet de :

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

### 2.3. Principes de la comptabilité analytique : sont en ordre de trois : <sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P 219..

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

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

### 3. La gestion budgétaire

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

#### 3.1. Définition

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelque unes :

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

De manière générale : « *la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement*

---

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

<sup>25</sup>Brigitte DORIATH, « *le contrôle de gestion en 20 fiches* », édition : dunod, Paris, 2008, P 1.

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

obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée ». <sup>27</sup>

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

### 3.2. Terminologie

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

### 3.3. Rôles : la gestion budgétaire permet : <sup>30</sup>

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;

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

<sup>28</sup>Eustache EBONDO, Cours : « *contrôle de gestion* », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMEDMANAGEMENT, Année 2009 /2010, P 25.

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

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

- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances.

### 3.4. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :<sup>31</sup>

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

## 4. Le tableau de bord

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

### 4.1. Définitions

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

Autrement dit

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

### 4.2. Rôles

---

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

<sup>32</sup>Brigitte DORIATH, *Op.cit.*, P 143.

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

○ **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

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

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

○ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord joue un rôle très important car :

- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action ;
- Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives ;
- Il fournit aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux différents centres de responsabilités.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt de l'optimisation partielle.

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

Le tableau de bord permet de :

- Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages mais il doit être à la mesure de l'action ;

---

<sup>33</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.*, P 552.

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

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

#### 4.3. Objectifs du tableau de bord :

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

#### 4.4. Description du tableau de bord :

Le tableau de bord contient quatre zones essentielles qui sont :

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

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

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

- **La zone « objectifs »** : ils sont exprimés en valeurs absolues ou relatives, sont des écarts concernant seulement la différence entre les réalisations (*résultats*) et objectifs de chaque entreprise
- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolues ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Brigitte DORIATH, *Op.cit.*, P 143.

#### 4.5. Périodicité de tableau de bord :

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

##### Exemple :

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

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

#### 4.5. Types de tableau de bord :

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

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

##### 4.5.1. Le tableau de bord de Gestion :

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

##### ➤ Tableau de bord décentralisé (*TBD*):

Le tableau de bord décentralisé est défini comme « *Un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont*

---

<sup>35</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.*, P : 557.

<sup>36</sup>*Idem.*

*sous le contrôle effectif l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références ».*

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

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

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

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

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

➤ **Définition du TBP**

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

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

actifs intangibles dans lesquels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

➤ **Fonction du tableau de bord prospectif :**

Les principales fonctions du tableau de bord équilibré sont :

• **Outil de déploiement et de communication de la stratégie :**

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

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

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Car, il faut s'assurer aussi que, les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques. Chose, qui n'est pas aisée, car les réticences au changement subsistent dans toute organisation, mais aussi des comportements opportunistes.

Cependant, différentes études de cas montrent que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Par une meilleure communication, ils savent également la direction que suit l'organisation. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

• **Outil de mesure de la performance :**

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

### **Section 3 : Positionnement et contrôle de gestion sur mesure :**

Dans le secteur de la grande distribution, les choix d'organisation sont relativement variés. Le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions et le niveau de contrôle ou d'autonomie, que ce soit en matière de politique produit, d'approvisionnement ou de communication, dépendent de la structure juridique de l'enseigne (constituée de magasins indépendants et/ou intégrés), mais aussi de son historique de croissance et de la culture des dirigeants et actionnaires.

Au cours des années 2000 cependant, on a assisté dans les groupes intégrés à un mouvement de centralisation croissante des décisions et du contrôle concernant la politique achat et produits et la gestion des flux. Cette centralisation vise une plus grande efficacité fonctionnelle (par exemple dans la relation avec les fournisseurs via les centrales d'achat), certains décloisonnements (entre les achats et la logistique ou entre la fonction managériale et le contrôle de gestion) et une standardisation des méthodes commerciales et de gestion. Ces évolutions dans le sens de la centralisation ont été accompagnées par la fonction contrôle de gestion. La fonction contrôle de gestion participe en particulier au déploiement de la stratégie aux différents niveaux de responsabilité, en assistant les directions opérationnelles (directions régionales, directions de magasin . . .) dans la mise en œuvre des différents leviers de la performance. Du point de vue du pilotage commercial, une certaine autonomie est cependant donnée aux directeurs de magasins, afin d'assurer plus de réactivité et de pertinence vis-à-vis des attentes des consommateurs.

Nous verrons dans un premier temps comment s'organisent de manière générale les responsabilités et le contrôle de gestion dans les grandes enseignes intégrées.

Nous analyserons dans un deuxième temps comment la fonction contrôle de gestion participe à une gestion plus centralisée des flux et des stocks, en cohérence avec le modèle économique présenté dans la première section de ce chapitre. Enfin, dans une troisième partie, nous montrerons comment la fonction contrôle de gestion contribue au pilotage des points de vente.

#### **1-L'organisation des responsabilités et du contrôle dans les entreprises de distribution :**

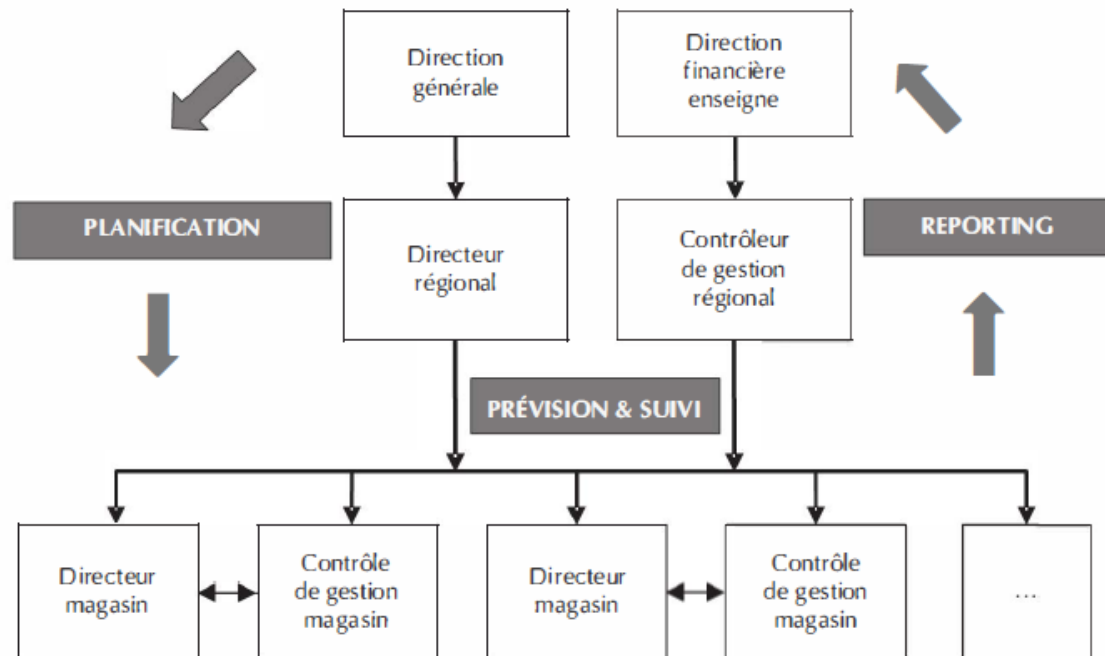
Dans les groupes de distribution intégrés, les responsabilités sont définies par enseignes, par zones géographiques, par magasins, par secteurs ou univers et en fin par rayons. Du niveau enseigne au niveau magasin, un découpage fonctionnel est réalisé selon les grands métiers

présents dans l'ensemble des enseignes : commerce-réseau, métiers du produit, marketing, approvisionnement, logistique, services centraux (management des ressources humaines, management des systèmes d'information, finance).

Les fonctions de pilotage liées au contrôle de gestion font l'objet d'un déploiement plus ou moins étendu aux différents niveaux de l'organisation. En général, au niveau des directions régionales, trois filières professionnelles sont présentes : management (avec un directeur régional), finance et gestion (avec un contrôleur de gestion régional) et ressources humaines.

La fonction contrôle de gestion joue un rôle pivot dans l'interaction entre le pilotage stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle au sein des points de vente. Elle analyse et transmet l'information entre les différents niveaux de responsabilités (figure N°02).

Le contrôleur de gestion régional participe au déploiement de la stratégie à travers la procédure budgétaire notamment. Il met par ailleurs en place des outils de suivi traduisant les objectifs correspondant au modèle économique de l'entreprise : marges, suivi des frais généraux, maîtrise du BFR . . . À travers la description des postes de contrôleurs de gestion centraux et/ou régionaux, apparaissent ainsi les différents modes d'organisation et les différentes facettes du pilotage de la performance sur lesquelles les dirigeants souhaitent faire porter les efforts. Les deux exemples présentés ci-après illustrent la manière dont la fonction contrôle de gestion est chargée de la diffusion du modèle économique, soit par un pilotage proche des opérationnels, soit par un pilotage plus centralisé.

**Figure 1** : La fonction contrôle de gestion dans un réseau de distribution

\***Source** : la grand livre de contrôle de gestion pour les écrivains marie Noëlle, daniel, Natalie et marc.

Au niveau des magasins, les métiers sont surtout opérationnels, orientés logiquement vers la vente et le service aux clients (tableau N01). Le déploiement de la fonction contrôle de gestion n'est pas homogène

**Tableau 1** : les métiers en magasin

Métiers	Description
Management : directeur de magasin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vocation de la filière Management est d'animer et de fédérer l'ensemble des équipes du magasin autour de la satisfaction du client.</li> <li>• Manage une équipe de 80 à 250 collaborateurs.</li> <li>• Pilote un chiffre d'affaires de 1 5 à 60 millions d'euros/an.</li> </ul>
Vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif de la filière Vente est de satisfaire le client en lui assurant</li> </ul>

	<p>: des linéaires simples, accessibles pour faciliter ses achats ; un accompagnement adapté pour faire de sa visite en magasin une expérience d'achat positive.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de secteur, Chef de rayon, Vendeur (se) expert(e), Conseiller(ère) de vente.</li> </ul>
Accueil-Caisse	Les métiers de la filière Accueil-Caisse ont pour but de garantir au client : un accueil irréprochable et un encaissement rapide et fiable ; la mise à disposition de services financiers qui facilitent la réalisation de son projet.
Logistique	Les métiers de la filière Logistique s'engagent à assurer une mise à disposition sécurisée des produits pour le commerce et garantir un accueil irréprochable des clients en zone de retrait de marchandises.
Support	Les métiers de la filière Support ont pour mission de faciliter quotidiennement l'activité commerciale du magasin : Chef de secteur Sécurité/maintenance, <b>Contrôleur (se) de gestion</b> , Responsable RH, Responsable merchandising.

**Source** : la grand livre de contrôle de gestion pour les écrivains marie Noëlle, daniel, Natalie et marc.

La présence de contrôleurs sur le terrain dépend le plus souvent de la taille des points de vente (du chiffre d'affaires), de la densité du réseau, ou encore de l'histoire de l'enseigne. En particulier, pour les jeunes enseignes en plein développement, les efforts portent en priorité sur les fonctions marketing et commerce, sur les fonctions achat et logistique, mais pas sur la fonction contrôle de gestion, qui est le plus souvent relativement sommaire et centralisée.

La présence de contrôleurs de gestion auprès de directeurs de magasin dépend également de la compétence de ces derniers ou de leur disponibilité pour assurer le contrôle de gestion. Ils peuvent être en particulier trop accaparés par leurs fonctions commerciales et de managers, pour disposer du temps requis pour le reporting notamment. À cet égard, le suivi des performances à distance, sans contrôleurs de gestion sur le terrain, a été grandement favorisé par les systèmes d'information de type ERP. Ces outils ont permis de réduire le nombre de gestionnaires en magasin au profit d'un contrôle plus centralisé, déléguant au directeur de magasin la responsabilité d'assurer le suivi gestionnaire.

En définitive, la fonction contrôle de gestion joue un rôle central dans l'interaction entre le pilotage stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Nous reviendrons plus loin, de

manière approfondie, sur les dispositifs permettant le pilotage des points de vente. Voyons auparavant comment le contrôle de gestion a contribué à développer de nouvelles sources de compétitivité par une centralisation de la gestion des flux et des stocks, des achats et de la logistique.

## **2 Gestion des flux et des stocks, catégorie management et contrôle de gestion :**

Une part importante de la rentabilité des distributeurs repose sur leur capacité à gérer avec efficacité les flux et les stocks. Il s'agit à la fois de garantir la mise à disposition du produit souhaité par le client au bon endroit, au bon moment, dans la quantité attendue, et d'assurer cette mission au meilleur coût, grâce à une gestion optimale de la chaîne logistique. L'activité logistique se situe à l'interface de la relation entre l'industriel et le distributeur ; elle se compose à la fois de flux physiques, d'activités administratives et de dimensions liées à la planification et au contrôle.

Pour atteindre l'objectif d'une gestion efficace et efficiente des flux et des stocks, se pose tout d'abord la question de l'organisation optimale permettant de réduire les coûts logistiques. Ensuite la problématique de la gestion des flux a évolué d'une simple question logistique du point de vue du distributeur à une perspective plus large redéfinissant les relations entre industriels et distributeurs. Le category management s'inscrit dans cette perspective et vise en outre à mieux répondre aux besoins des consommateurs tout en réduisant les coûts.

### **2.1 Optimisation du couple coûts - valeur en matière logistique :**

Contraints sur les délais de paiement d'une part, par la LME (loi de modernisation de l'économie, 2008) qui a eu un impact important sur le BFR habituellement négatif des entreprises de distribution, et sur le développement des surfaces de vente d'autre part, les distributeurs ont inscrit la « chasse aux stocks » dans leurs priorités. Cela s'est matérialisé pour certaines enseignes par une refonte complète de leur organisation logistique, avec tantôt une intégration de l'activité de transport et stockage, tantôt une coopération plus étroite avec un intermédiaire spécialisé dans la logistique. L'intention est de réduire les stocks pour améliorer la rotation des actifs et de diminuer les frais logistiques en général.

En termes d'organisation, cela passe par le développement de plates-formes et de différentes formes d'entreposage, qui permettent une centralisation des stocks, et par

conséquent une diminution du niveau global du stock de sécurité. Celui-ci est divisé par deux grâce à la centralisation des achats et des stocks.

L'entrepôt centralisé permet également une optimisation de la surface occupée dans les magasins, dont les anciennes réserves peuvent désormais être allouées à de l'espace de vente. Enfin, le contrôle par le distributeur des opérations de transport et de services logistiques constitue un levier pour faire baisser le prix d'achat des marchandises (les frais logistiques n'étant plus facturés par les industriels), mais également les coûts de transport. Les techniques d'optimisation du remplissage des camions à destination des entrepôts ou des magasins (organisation des tournées et optimisation poids et volumes) et la massification des flux dans le cadre de la centralisation opérée vers les entrepôts ont permis en effet de réduire les coûts de transport. Les nouvelles technologies mobilisées pour la préparation des commandes sur les entrepôts ou plates-formes participent en outre à l'efficacité dans la gestion des flux.

La première étape pour réduire les coûts logistiques a donc été la centralisation des achats et des stocks, en passant par un prestataire logistique ou en réalisant l'intégration des activités de transport et de stockage. La réduction des coûts passe désormais par une diminution du nombre d'entrepôts et le remplacement de certains entrepôts par des plates-formes (cross-docking) qui réduisent à la fois les stocks et les frais de personnels logistiques. La technique du cross-docking consiste à amener les camions de l'industriel à quai avec des commandes qui sont déchargées et réembarquées immédiatement vers les magasins. Le cross-docking s'inscrit dans le même esprit que le zéro stock dans l'industrie et tend à faire porter le stock et la charge des frais de stockage sur le producteur. Cette organisation est considérée par certains comme une manière de détourner la LME en compensant la contrainte sur les délais de paiement par un allègement des stocks.

En définitive, la gestion centralisée et optimisée des flux et des stocks peut aller encore plus loin par l'intégration de cette logique dans une perspective orientée client, avec le category management. Cette perspective implique un décloisonnement entre partenaires (industriels et distributeurs) non seulement pour optimiser la gestion des flux, mais également pour améliorer l'offre produit.

## **2.2 Optimisation de l'offre, des flux et des stocks avec le category management :**

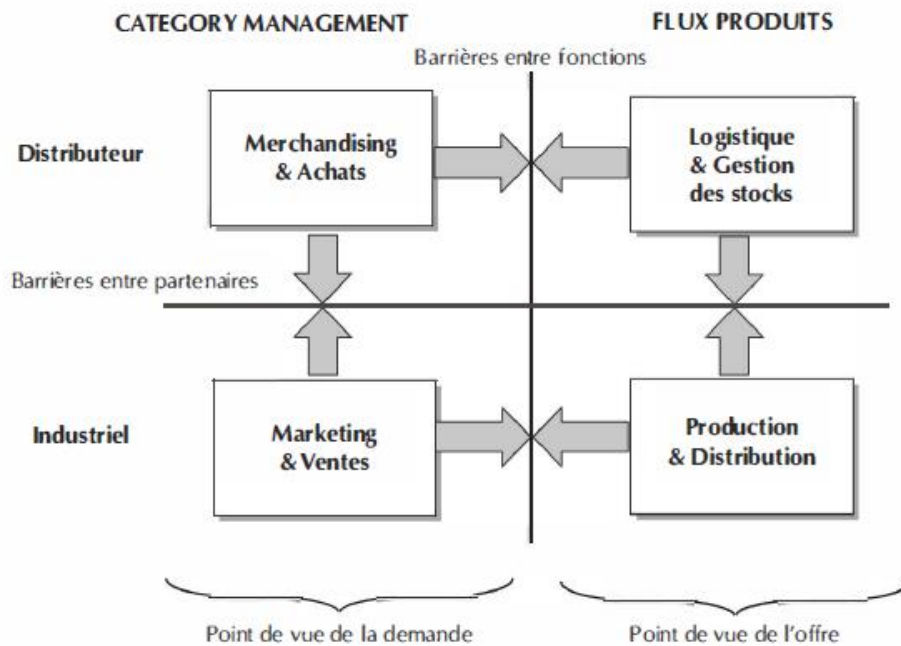
Le category management s'inscrit tout d'abord dans une préoccupation générale qui est celle de l'ECR (Efficient Consumer Response), c'est-à-dire du souci d'offrir au consommateur, le bon produit, au bon endroit et au bon moment. Ce raisonnement implique à la fois une

organisation des magasins en fonction des besoins du client par catégories (petit déjeuner, cuisine du monde, beauté & santé . . .) plutôt qu'une orientation métiers (épicerie salée et sucrée, crèmerie, non alimentaire . . .) et une coopération plus poussée entre industriels et distributeurs.

Du point de vue du marketing, les produits regroupés au sein d'une catégorie répondent à des exigences de similarité, de substituabilité et de complémentarité. En termes de merchandising, les produits sont donc proposés dans des univers de vente, tels que les univers petit déjeuner, cuisine du monde ou encore apéritifs . . . qui regroupent différents types de produits mais reliés à la satisfaction d'un même type de besoins.

Dans ce cadre, la coopération industriels-distributeurs vise à la fois une bonne définition de l'offre produit avec une réflexion sur l'assortiment, les besoins satisfaits et les conditions de mise à disposition en magasin, et une gestion optimale des flux pour éviter les ruptures de stocks et maîtriser les coûts.

Pour le cabinet de conseil, le category management vise à trouver un compromis entre les besoins et contraintes des différents acteurs que sont les producteurs, distributeurs et consommateurs. Il s'agit de satisfaire le consommateur en adaptant le volet « offre » de l'ECR et le volet « demande ». Le volet offre concerne l'interface entre la fonction logistique du distributeur et la fonction production-distribution de l'industriel. Le volet demande concerne le lien entre marketing produit et achat-merchandising. Globalement, l'adoption du category management conduit à une centralisation et à un décloisonnement entre les différentes fonctions qui participent à ce processus : Merchandising, achats et logistique du côté du distributeur, et marketing, ventes, production et distribution du côté de l'industriel (figure 2).

**Figure 2 :** Le décloisonnement associé au category management

**Source :** la grand livre de contrôle de gestion pour les écrivains Marie Noëlle, Daniel, Natalie et Marc.

Du point de vue du distributeur, le décloisonnement fonctionnel lié au category management vise une bonne définition de son offre produit en reliant la politique d'achats à des questions de merchandising. Cela inclut la sélection des produits et fournisseurs (sourcing) sur la base des attentes des consommateurs, mais également avec le souci de maîtriser les coûts et délais en matière de gestion des flux et des stocks. Le marketing distributeur consiste alors à gérer les catégories de produits comme des domaines d'activité stratégique, avec l'idée d'optimiser l'assortiment sur chaque catégorie et non plus sur chaque marque. Dans ce sens, le partenariat avec l'industriel vise à développer une connaissance du marché et du consommateur en entretenant avec certains industriels (les category captains) des relations privilégiées.

Une conséquence de cette nouvelle optique concerne la fonction achats. « Traditionnellement l'organisation du distributeur était le reflet de l'organisation des industriels dépendant largement de la contrainte technologique : l'acheteur de café traitait avec des producteurs de café, celui des confitures avec les fabricants de confitures. . . » (Benoun et Héliès-Hassid, 2003) Le category management bouleverse ce schéma et établit des liens plus étroits entre merchandising et achats orientés catégories.

Le category management se heurte cependant à plusieurs limites : la difficulté de cerner strictement les limites des catégories, des problèmes d'implantation en magasin (comment gérer simultanément des produits dont les durées de vie sont très courtes pour les produits frais et d'autres à durées de vie moyenne et longue) et enfin se pose des difficultés managériales dans la mise en œuvre du découplage fonctionnel et vis-à-vis de la polyvalence exigée des acteurs opérationnels. Face à ces difficultés, les grandes enseignes ont tout de même évolué vers un category management mais avec des modèles qui restent le plus souvent mixtes. Elles combinent centralisation et découplage des fonctions merchandising-achats logistique, tout en laissant une part d'autonomie aux responsables opérationnels en magasin sur le merchandising et les achats de certaines catégories comme les productions locales par exemple.

Avec cette organisation des flux et grâce à la centralisation des achats, les points de vente se trouvent libérés à la fois des calculs de commandes, des négociations avec les fournisseurs et d'un certain nombre d'activités logistiques. Le passage des marchandises par les entrepôts désengorge les quais de réception des magasins, qui ne reçoivent plus que des livraisons sur rendez-vous de camions complets panachés par rayon. Les livraisons de palettes par univers de vente, préparées au niveau de l'entrepôt selon l'organisation des linéaires, facilitent les mouvements des produits en magasin. Les coûts logistiques en magasin en sont donc considérablement réduits et la main-d'œuvre comme les mètres carrés peuvent être dédiés en priorité à la vente.

### **3. Le contrôle de gestion opérationnel des points de vente :**

Le contrôle de gestion opérationnel des points de vente s'opère à deux niveaux au moins : au sein du magasin, le directeur de magasin assure, avec le soutien ou non d'un contrôleur de gestion, le pilotage économique de son magasin ; au niveau des directions régionales, une supervision de la performance relative des magasins est également réalisée avec une perspective plus large de contrôle organisationnel.

#### **3.1 Le contrôle de gestion au sein des points de vente :**

Dans les enseignes intégrées, le directeur de magasin a pour mission d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie du groupe au sein de son magasin. Cela implique pour lui des activités très variées, telles que le déploiement et l'adaptation du marketing de l'enseigne,

les relations institutionnelles avec l'environnement (Élus, partenaires . . .), l'organisation de l'espace commercial, la politique éventuelle d'achat auprès de fournisseurs locaux, la gestion des ressources humaines . . . avec un objectif global de performance économique et financière.

Compte tenu de ses multiples responsabilités, le directeur de magasin des grandes enseignes est souvent accompagné par un contrôleur de gestion dans le pilotage des différentes facettes de la performance.

Le contrôleur de gestion de magasin joue alors le rôle de bras droit du directeur, l'assistant aussi bien dans le cadre de la démarche prévisionnelle, que dans le suivi, l'analyse des résultats et la proposition de mesures correctives. Le contrôleur de gestion met en outre à la disposition des différents responsables de secteur et des managers de rayon des outils de suivi favorisant l'autocontrôle. Par cette organisation, la fonction contrôle de gestion participe au déploiement opérationnel du modèle économique défini de manière centralisée.

Le contrôle de gestion opérationnel du point de vente met en œuvre les processus classiques de contrôle a priori à travers la procédure budgétaire, qui définit les objectifs de chiffre d'affaires, de marges et de résultats, et de suivi a posteriori de l'atteinte de ces objectifs.

### 3.2 Le contrôle de gestion des points de vente au niveau régional :

Avec la multiplication des points de vente, les groupes de distribution ont développé des systèmes de contrôle permettant notamment une remontée quotidienne des recettes des points de vente (tableau 2).

**Tableau 2** : exemple de Suivi des indicateurs clés au niveau régional

magasin	CA	CA par m <sup>2</sup>	Ecart de financement par de nombre de jours	Marge	Taux de marge	Démarque connu	Démarque inconnu	Taux de démarque
Magasin 1								
Magasin								

2								
...								
total	total	moyen	Moyen	total	moyen	Total	Total	moyen

**Source :** la grand livre de contrôle de gestion pour les écrivains Marie Noëlle, Daniel, Natalie et Marc.

Ce suivi centralisé de la performance des magasins (du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>, de la marge . . .) permet d'identifier les performances commerciales relatives des points de vente. La comparaison entre magasins et par rapport à un historique peut faire apparaître les difficultés spécifiques de certains points de vente. Elle permet également de faire ressortir les rabais ou remises commerciales consentis par certains magasins à leurs clients alors que ceux-ci n'ont pas été préconisés dans les prix de vente conseillés par l'enseigne (Becquevort, 2008<sup>37</sup>).

En outre, l'indicateur écart de financement contrôle la remontée quotidienne du chiffre d'affaires vis-à-vis du délai de remise en banque. Un écart supérieur au délai préconisé fait apparaître d'éventuels dysfonctionnements dans le suivi des fonds de caisse. Dans certains cas, l'écart peut être justifié par des achats réalisés par le magasin pour sa gestion quotidienne, mais ce type de dépenses doit être contrôlé.

Le suivi de la démarque vise enfin à compléter le diagnostic sur la gestion du point de vente. Une démarque inconnue forte peut cacher une gestion des stocks perfectible vis-à-vis des seuils de démarque acceptables définis par le groupe.

Afin de faire des comparaisons, les enseignes définissent des classes ou types de magasins en intégrant différents critères concernant à la fois le magasin (superficie, assortiment, nombre d'employés) et son environnement local (nombre d'habitants dans la zone de chalandise, marché théorique, superficie de la concurrence directe, centre-ville ou périphérie . . .). Le fait de prendre en compte les caractéristiques du magasin et du contexte local permet de mettre en évidence des écarts de performance de manière beaucoup plus pertinente qu'une simple analyse comparative fondée sur le chiffre d'affaires et le taux de marge.

En définitive, le contrôle de gestion au niveau régional s'appuie sur le reporting réalisé par les magasins et sur la comparaison des performances relatives des magasins. Les contrôleurs régionaux assurent en outre une fonction plus vaste de contrôle organisationnel qui inclut au-

<sup>37</sup>De Besquevort V. (2008), « Contrôle des recettes et fiabilité de la marge : quels indicateurs clés ? », Echanges, juin. 105

delà du pilotage de la performance des dimensions de contrôle interne, notamment concernant le respect des procédures d'encaissement, de remises en banque des fonds et de gestion des stocks.

**Conclusion :**

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant pendant et après l'action. Il s'appuie sur des outils pertinents tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bords pour s'adapter aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de pilotage de la performance commerciale de l'entreprise, et c'est ce qu'on va étudier et analyser avec plus de détails dans le chapitre qui suit



## **CHAPITRE 2 :**

***La fonction commerciale et le pilotage  
de la performance commerciale***

## **CHAPITRE 2 : La fonction commerciale et le pilotage de la performance commerciale**

### **Introduction**

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

Ce chapitre porte sur la performance commerciale aux seins de l'entreprise, que nous allons essayer d'éclaircir et de présenter à travers trois sections suivantes : la première section sera réservé aux fondements généraux de la fonction commerciale. La seconde section aura pour objectif de présenterez les fondements de la performance commerciale et enfin, la dernière section sera consacrée à les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

### **Section 1 : Les fondements généraux de la fonction commerciale au sein de l'Entreprise :**

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

#### **1. Historique et définitions :**

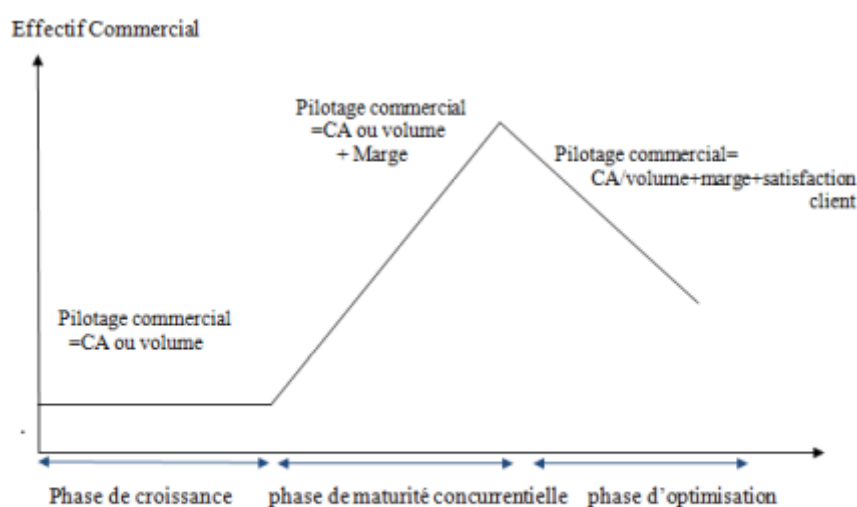
##### **1.1. Historique de la fonction commerciale :**

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

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

Ces systèmes d'objectif ont ainsi suivi dans à peu près tous les secteurs la même évolution, mais de manière décalée dans le temps cependant. Cette évolution est représentée dans la figure 3.

**Figure 3** : Les étapes successives de la fonction commerciale



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

### Phase 1 : la croissance

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

### Phase 2 : La maturité concurrentielle

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

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

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

### **Phase3 : l'optimisation concurrentielle**

La phase précédente (*maturité concurrentielle*) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.<sup>38</sup>

## **1.2. Définitions**

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

- **La fonction commerciale est assez simple** : il s'agit de vendre les produit ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles ;<sup>39</sup>
- **La fonction commerciale** concerne le degré de relation avec le client ;
- **La fonction commerciale** a pour dut est développer et de protéger un portefeuille de client afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires.

## **2. Les structures de la fonction commerciale :**

### **2.1. Les évolutions des structures commerciales :**

#### **2.1.1. L'explosion des structures en réseaux :**

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

#### **2.1.2. Le développement des structures par projet :**

---

<sup>38</sup>Manuel Lange, Jean-MichelMoutot « *Mesurer la performance commerciale de la Fonction commerciale* », Édition Organisation, Paris, P53-56

<sup>39</sup>Manuel Lange, Jean-MichelMoutot, *Op.cit.*, P : 48

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

### **2.1.3. Le recours à l'externalisation :**

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

## **2.2. Les structures commerciales :**

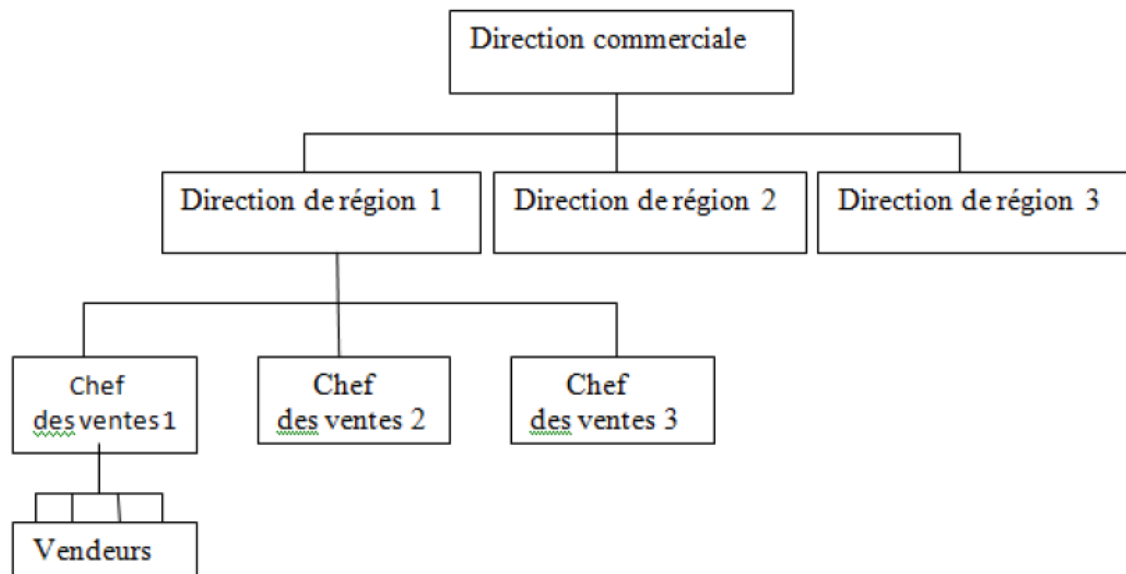
C'est l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de vente. L'équipe commerciale consiste à répartir, coordonner et contrôler les activités de chacun selon une Structure. C'est aussi construire un ensemble de dispositifs visant à mettre en place des Procédures ou des règlements pour faire agir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

### **2.2.1. Les structures classiques :**

#### **2.2.1.1. L'organisation géographique (*structure par zone*) :**

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

- C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes ;
- C'est pratiquement le seul possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente Supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone Géographique ;
- Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

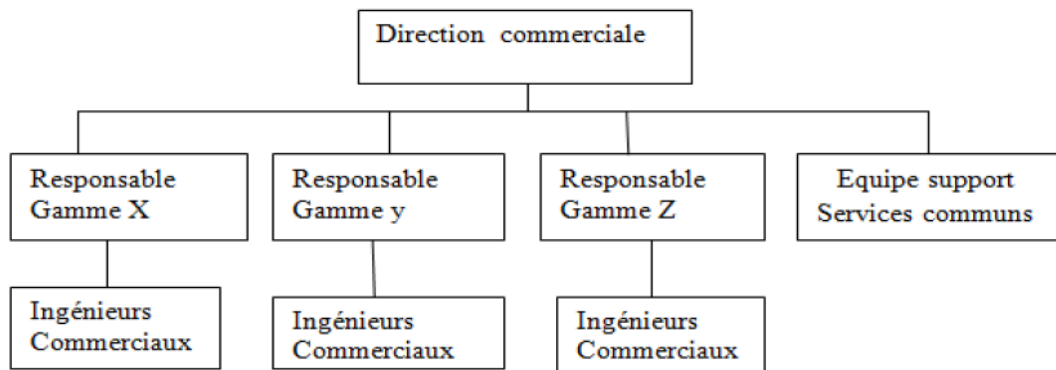
**Figure 4** : l'organisation commerciale graphiquement

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

### 2.2.1.2. L'organisation par ligne de produit :

Celle-ci est adaptée quand :

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

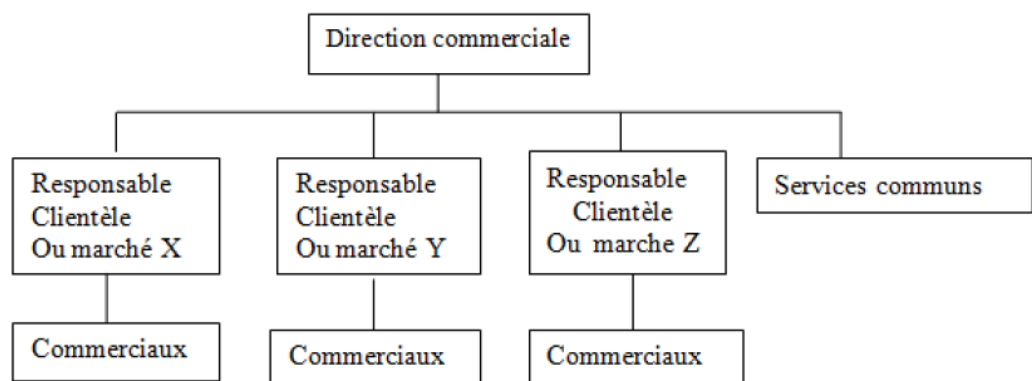
**Figure 5** : organisation par ligne de produit.

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

### 2.2.1.3. L'organisation par marché ou type de clients :

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

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

**Figure 6** : organisation par marché au type de clients

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

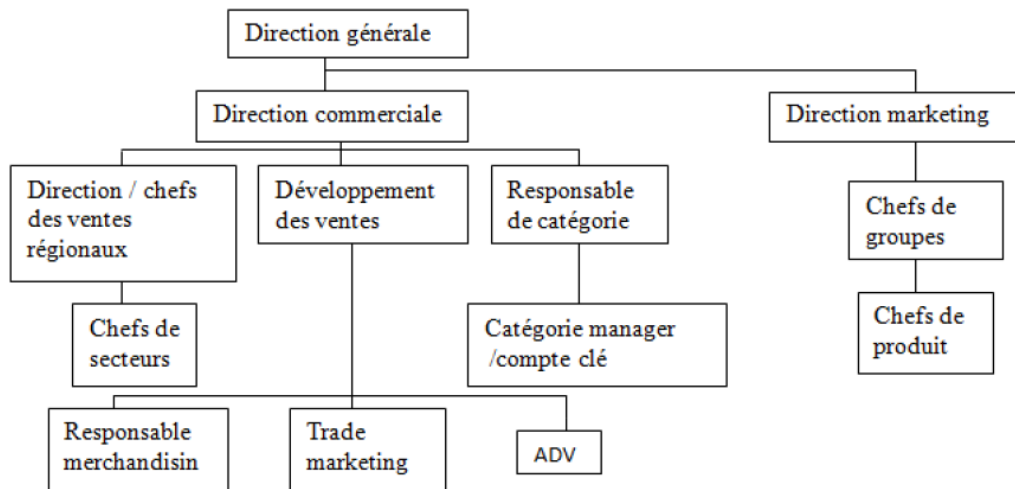
### 2.2.1.4. Le cas spécifique de la grande consommation :

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

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

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

**Figure 7** : organisation commerciale d'un fabricant en grand distribution.



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

Dans ce contexte, les structures commerciales ont évolué :

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

De nouveaux métiers apparaissent.<sup>40</sup>

<sup>40</sup>Marie- Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, Op.cit., 2006, P10-16.

## 2. Les métiers de la fonction commerciale

### 2.1. Les métiers du management commercial :

On distingue deux niveaux de la hiérarchie du management commercial selon Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule le Gall(2006) :

- La direction commerciale qui construit les conditions d'une performance durable, fixe les orientations et dont les compétences clés en termes de comportement sauvent plus du leadership que du management ;
- Le management de proximité, en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, même s'il a une mission un peu particulière.<sup>41</sup>

#### 3.1.1. Les métiers de direction commerciale :

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

Missions du directeur commercial sont comme suit :

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

---

<sup>41</sup>Marie- Agnés Blanc, Marie-Paule Le Gall « *toute la fonction commerciale* », édDunod, Paris, 2006, P 27-50.

- Représentation externe vis-à-vis des clients stratégiques.

### 3.1.2. Le management de proximité :

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

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

### 3.2. Les métiers commerciaux :

On distingue : l'attaché commercial, l'ingénieure commerciale grande comptes et

L'ingénieur d'affaire.

#### 3.2.1. L'attaché commercial :

Ses missions sont comme suit :

- Identification des cibles commerciales :
  - Repérer les clients potentiels à l'aide de fichiers spécialisés ;
  - Participer aux choix des moyens pour rendre plus efficace l'activité commerciale ;
  - Contribuer à la veille concurrentielle de son secteur géographique afin d'identifier les forces et faiblesses d'entreprise par rapport au marché.
- Prospection commerciale :
  - Prendre contact et suivre les prospects ;

- Identifier les circuits de décision chez les cibles prospects ;
  - Recenser les besoins exprimés par le prospect et présenter une offre adaptée ;
  - Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge ;
  - Aboutir à l'accord final en faisant signer les contrats de vente.
- Développement du portefeuille clients :
    - Répondre aux demandes des clients ;
    - Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires ;
    - Vérifier que les clauses du contrat sont bien respectées ;
    - S'assurer de la satisfaction client ;
    - Gérer les éventuels litiges.

### **3.2.2. L'ingénieur commercial grand compte :**

Ses missions sont comme suit :

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

### 3.2.3. L'ingénieur d'affaire

Ses missions sont comme suit :

- Veille technologique et commerciale :
  - Assurer une veille technologique pointue sur le domaine d'activité de l'entreprise ;
  - Se concentrer sur les offres existantes des concurrents et en ressortir les forces et faiblesses pour se démarquer d'eux et anticiper à l'avenir ;
  - Suivre l'activité des clients pour détecter leurs futurs et actuels besoins.
- Accompagnement commercial des projets :
  - Analyser et diagnostiquer les besoins exprimés, recueillir précisément les éléments
  - Constitutifs du cahier des charges ;
  - Répondre, avec l'équipe avant-vente et/ou grands comptes, aux appels d'offre
- Gestion et suivi opérationnel des projets :
  - Elaborer et suivre le projet en adéquation avec le cahier des charges validé par le client ;
  - Définir les objectifs et les moyens en termes de délais, de qualité et de coûts ;
  - Suivre l'affaire sur la partie administrative et financière.

### 3.3. Les métiers du support commercial :

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

#### 3.3.1. L'ingénieur avant-vente :

Dont les missions principales :

- Veille :
  - Veille technologique sur l'ensemble des évolutions du marché ;
  - Veille économique de la concurrence : participation aux salons, manifestations ou
  - Conférences susceptibles d'enrichir ses connaissances.
- Développement de l'offre de l'entreprise.
  - Apporte son expertise sur le développement d'offres nouvelles ou l'amélioration des
  - Offres existantes ;
  - Initie de nouvelles idées en termes de présentation ou de démonstration auprès des Clients.

- Participe à l'acte de vente :
  - Répond aux appels d'offre avec l'ingénieur commercial ;
  - Analyse les besoins du client ;
  - Conçoit l'offre technique pertinente, positionnent l'offre en terme de prix ;
  - S'assure de la faisabilité technique et de la rentabilité du projet ;
  - Accompagne l'ingénieur commercial chez le client ;
  - Effectue des démonstrations, présentation produit...

### **3.3.2. Le responsable administration des ventes dont les missions principales :**

- Mise sous contrôle du traitement des commandes :
  - Validation et enregistrement des commandes ;
  - Contrôle du respect de la politique tarifaire ;
  - Contrôle de la disponibilité des produits et du respect des délais de livraison.
- Suivi de la clientèle :
  - Répondre aux demandes d'informations des clients ;
  - Gérer le système de facturation ;
  - Relancer les impayés, gérer les contentieux ;
  - Gérer les réclamations et les litiges.
- Gestion et prévision commerciales :
  - Établissement des tableaux de bords liés à l'activité commerciale.
  - Analyse des résultats de vente par zone géographique, par marché, par client.
  - Établissement des prévisions commerciales, en lien avec la direction commerciale.
  - Participation à l'élaboration des budgets.

## **Section 2 : Les fondements généraux de la performance commerciale :**

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

### **1. Historique et définition de la performance commerciale :**

#### **1.1. La notion de la performance globale :**

Qu'est-ce que la performance ? « Curieusement, aucune des contributions scientifiques ne s'est attelée à la définition du concept »<sup>42</sup>.

Pour Philippe LORINO, « Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément »<sup>43</sup>.

Elle est également « Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>44</sup>.

La performance suppose la réalisation des objectifs (efficacité), avec un niveau raisonnable des moyens (efficience). Maîtriser la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. A partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité et l'efficience.

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE

#### **○ L'efficacité**

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

Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, on peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et

<sup>42</sup>AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », Actualité Scientifique, France, 1995.

<sup>43</sup>LORINO PHILIPPE, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, p.18.

<sup>44</sup>Idem p.20

les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

### ○ **L'efficience**

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »<sup>45</sup>.

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

Selon STERN et EL-ANSARY<sup>46</sup>, l'efficience englobe deux concepts :

- La productivité : Optimisation des ressources physiques mises en œuvre ;
- La rentabilité : Optimisation des ressources financières mises en œuvre.

### ○ **L'économie**

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

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

### ○ **La performance financière :**

On mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

---

<sup>45</sup>MALO J-L, MATHE J-C, « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2ème éd, Paris, 2000, p.106.

<sup>46</sup>Cité par VILLARMOIS O., « *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art* », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, p.2.

- Le ROI (Return On Investment) : cette ration mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre la d'exploitation et les capitaux investis ;
- Le ROE (Return On Equity) : cette ration mesure rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat opérationnel et les capitaux propres ;
- L'EVA (Economic Value Added) : cette ration permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.
- **La performance économique :**

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...<sup>47</sup>.
- La performance organisationnelle : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais... ;
- La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une Entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles... ;
- La performance sociétale : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

---

<sup>47</sup>Sabbar.fr /management/la-performance de l'entreprise

### 1.1.2. La définition de la performance :

Pour D.WEISS « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion». <sup>48</sup>Alors la performance relève une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose.

Mais son apport concret dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficience), ni une capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit. Par contre pour A.KHEMAKHEM « la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche etc.) Désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». <sup>49</sup>

Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme efficacité ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé est traduite par le terme efficience. De leur côté, P-L BESCOS et C. MONDOZA résume le concept dans les deux dimensions suivantes : <sup>50</sup>
- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/ coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce que, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs statistiques ;
- H-M. BOISLANDELLE<sup>51</sup> constate que la performance véhicule des différents sens selon les utilisateurs.

### 1.1.3. La typologie de la performance

---

<sup>48</sup>WEISS D, « *la fonction ressource humaine* », Edition d'organisations, paris, 1988, p675.

<sup>49</sup>KHEMAKHEM A ? « *la dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, paris, 1992,p ;311

<sup>50</sup>BESCOCS P+L.MONDOZA C ) ; « *le management de la performance* » Edition comptable Malesherbes, paris, 1994, p, 219

<sup>51</sup>BOISLANDELLE H-M. « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil* » Edition Economica, paris, 1998.p ;318

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

### ○ **La performance organisationnelle**

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

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

### ○ **La performance stratégique**

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

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;

- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.
- La performance humaine

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

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

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.<sup>52</sup>

#### **1.1.4. Les facteurs de la performance**

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

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être claires, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;

---

<sup>52</sup>M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performante, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les même valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

## **1.2. Historique et définition de la performance commerciale**

### **1.2.1. Historique et évolution :**

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

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

### **1.2.2. La définition de la performance commerciale :**

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

- L'efficacité commerciale qualifie l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu. Ma force de vente est efficace ou inefficace.

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

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

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

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

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

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

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

### **1.2.3. Les déterminants de la performance commerciale**

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

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

- **La qualité de service**

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

- **La capacité financière des revendeurs**

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

- **La capacité de production**

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

- **La diversité de l'offre**

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

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

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

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

## 2. Les outils de mesure et de pilotage de la performance :

### 2.1. Les outils « classiques »

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

Selon M. Leroy<sup>53</sup> propose une classification des systèmes de pilotage dans l'entreprise en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention dans le processus managérial. Pour cela, il distingue trois fonctions ou rôles de ces outils qui permettant de cerner leur évolution :

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

#### 2.1.1. Les outils prévisionnels :

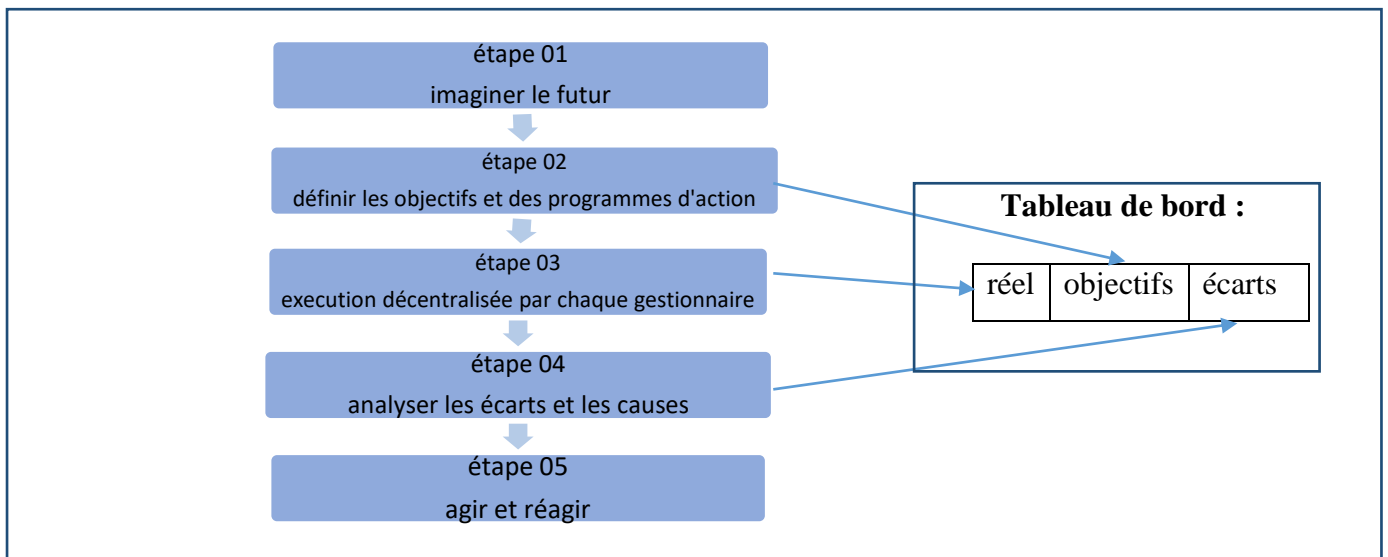
La gestion prévisionnelle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon les différents scénarios, et produit à l'intention de la direction générale, des projections de

---

<sup>53</sup>LEROY Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème édition Organisation, Paris, 2001-1998.

résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous avons les plans avec leur double dimension ; stratégique et opérationnelle.

**Figures 8** : Le tableau de bord d'une gestion prévisionnelle



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

### 2.1.1.1. Le plan

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

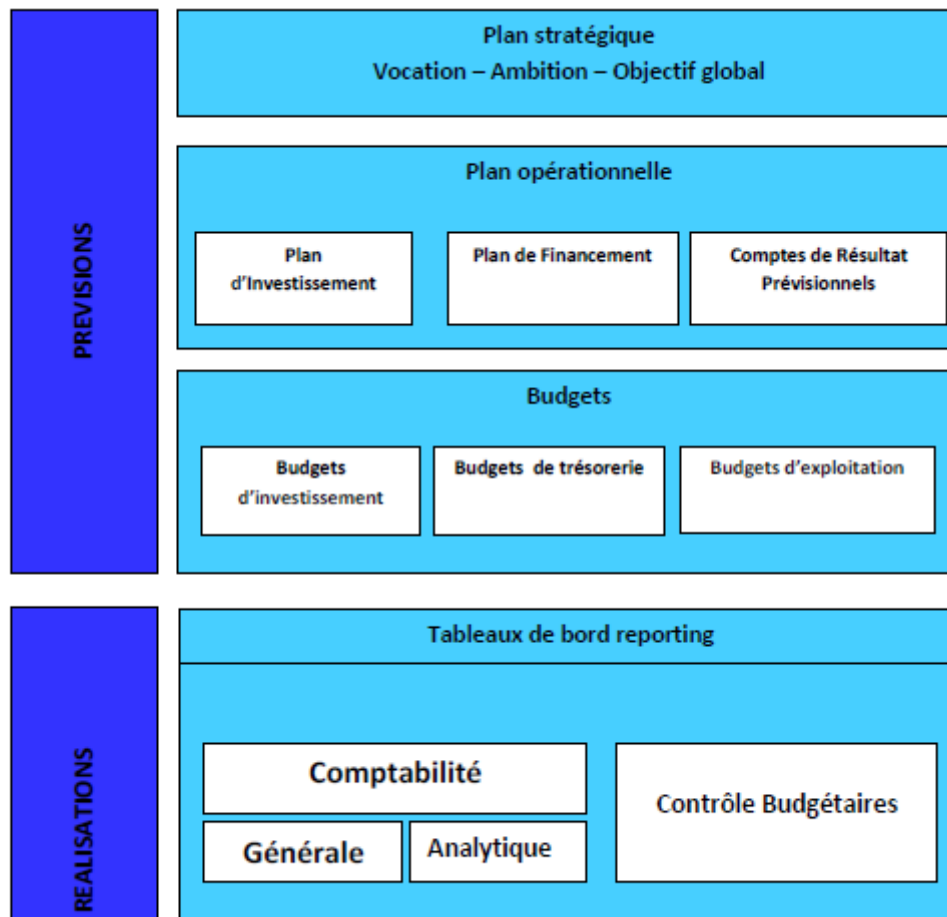
- ❖ **Le plan stratégique** : représente la suite logique d'un plan d'affaires. Le processus forme le système qui est la planification stratégique. Cette dernière, se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc, il sert

à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.<sup>54</sup>

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

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

**Figure 9** : Le processus du contrôle de gestion dans une organisation<sup>55</sup> :



<sup>54</sup>ALAZARD C et SEPARI S, contrôle de gestion, manuel et application, Edition DUNOD, Paris 2007.

<sup>55</sup>Mr ALILECHE Mohamed Akli, LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « Unité Commerciale Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

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

### **2.1.1.2. Le budget :**

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

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

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et les a donc donné sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.<sup>56</sup>

### **2.1.1.3. Les budgets prévisionnels :**

Les budgets prévisionnels sont des documents où sont préparées des prévisions des activités de l'entreprise en termes de planification et d'objectifs à atteindre. Ils peuvent porter sur l'exploitation (les prévisions de ventes, de production, des approvisionnements...),

---

<sup>56</sup>BOUQUIN Henri, La maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF, 1992

l'investissement et le développement de l'entreprise, comme ils peuvent concerner l'entreprise dans son ensemble lorsqu'il s'agit du budget prévisionnel de trésorerie et du tableau des comptes des résultats.<sup>57</sup>

## **2.1.2. Les outils de suivi des réalisations :**

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

### **2.1.2.1. La comptabilité générale ou la comptabilité financière**

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

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

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

### **2.1.2.2. La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion :**

---

<sup>57</sup>BOISSELIER Patrick, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, Paris ,1999.

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

Par ailleurs, plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (marge sur coûts variables), coûts directs/indirects (marge sur coûts direct), coûts complets (résultat analytique), coûts marginaux. Comme outil de contrôle de gestion, la comptabilité de gestion est considérée par l'association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis comme «une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle».<sup>58</sup>

### **2.1.2.3. Le contrôle budgétaire**

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

L'analyse des écarts a longtemps constituée la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (planification flexible, méthodes des scénarios), à être plus réactives (réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement) ou à remettre en cause radicalement les données existantes (méthodes ABC, méthode OVAR).<sup>59</sup>

### **2.1.2.4. Le reporting financier**

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

---

<sup>58</sup>JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, édition DARIOS, Paris, 2007 ;

<sup>59</sup>DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations, gestion PUF, 1991.

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

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

### **2.1.2.5. Le tableau de bord de gestion :**

Selon GERVAIS « Le tableau de bord de gestion est un système d'information qui reprend des données importantes et nécessaires afin de contrôler la démarche de l'entreprise à court terme ». <sup>60</sup>

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

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

#### **2.1.2.5.1. Les rapports d'activité**

---

<sup>60</sup>GERVAIS Michel, « *contrôle de gestion, par le système budgétaire* », édition VUIBERT, Paris, 1989

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

### **2.1.2.5.2. Les rapports de gestion :**

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

### **2.1.2.6. Mesure et pilotage de la performance : une nouvelle approche**

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

- Veiller à un meilleur pilotage de l'entreprise en temps réel et d'anticiper les menaces ;
- Capter la performance de l'ensemble des décisions prises par les managers, et de façon plus générale, appréhender la performance de façon plus pertinente ;
- Construire des indicateurs plus prédictifs de la performance ;
- Faciliter la prise de décisions correctives en enrichissant l'analyse de la performance ;
- Améliorer la lisibilité des indicateurs.
- développer les indicateurs portant sur les leviers d'action ;
- Retenir à la fois des indicateurs financiers et non financiers ;
- Sélectionner des indicateurs cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- Choisir un nombre limité d'indicateur
- Imaginer le futur ;
- Définir des objectifs et des programmes d'actions ;
- Exécution décentralisée par chaque gestionnaire ;
- Analyser les écarts et les causes ;

- Agir et réagir.

### **2.1.2.7. Nécessité de la mise en place de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance :**

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

Par conséquent, les entreprises ont pris leur distance avec les systèmes de gestion de la performance exclusivement liés au cadre financier. D'où la nécessité de mettre en place un système de pilotage apte à suivre tous les indicateurs (qui ne sont pas uniquement financiers) de toutes les dimensions de la performance dans une l'entreprise. <sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>P.Lorino.Métho des et pratiques de la performance. Editions d'Organisation1997.

### **Section 3 : Les principaux indicateurs de la performance commerciale :**

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

#### **1. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :**

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

Pour mesurer la performance, on recourt z un critère ou indice celui –ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultantes de l'entreprise, ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres : <sup>62</sup>

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

---

<sup>62</sup>P.Lorino. Méthodes et pratiques de la performance. Op.cit.p32

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

### 1.1. Les indicateurs quantitatifs :

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

#### 1.1.1. Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons

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

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

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

$P > 0$ , implique une bonne performance ;

- **Le chiffre d'affaire :**

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

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

L'interprétation des résultats reste identique à celle du volume des ventes. Plus précisément, « c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation ». <sup>63</sup>

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita proposent une définition commerciale. <sup>64</sup>

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

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

### ○ **La part de marché :**

*« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparative à l'ensemble des concurrents ».* <sup>65</sup>

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

- La part de marche globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur;
- La part de marché « *servi* », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche « *servi* » est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale ;

<sup>63</sup>G.RAIMBAULT : comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171.

<sup>64</sup>A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84.

<sup>65</sup>H.DEBOSLANDELLE : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998, p : 313.

- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traite donc les rapports de force* ». <sup>66</sup>Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

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

**P .D.M** : part de marché.

**Unité** : produit ou entreprise

- **Le nombre de clients** :

Toute clientèle a un cycle de vie , elle naît , vit et meurt, afin de compenser les clients perdus ( *concurrence, faillite, départ en retraite*) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise , avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

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

### 1.1.2. Indicateur de rentabilité :

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

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

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

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

$P > 0$  : bonne performance.

<sup>66</sup>P.KOTLER & B.DUBOIS et autres : *Op.cit.*, p : 139

### ○ **Le rendement des capitaux investis**

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

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.<sup>67</sup>

## **I.2. Les indicateurs qualitatifs**

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

### ○ **La satisfaction du client :**

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »<sup>68</sup> la satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver in lien fort et durable. Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

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

<sup>67</sup>SAVALL H. ZARDET V, « *maitriser les couts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p.343.

<sup>68</sup>H.DEBOSLANDELLE. *Op.cit.*, p : 401.

- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.
- **L'image de l'entreprise :**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personne ». <sup>69</sup>

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

### **1.3. Le rôle de l'évaluation :**

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

### **1.4. La qualité d'une bonne évaluation :**

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

---

<sup>69</sup>R.MOULINIER : *les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5ème édition, 1998, p : 158.

### 1.4.1. Procédure :

Elle essaie de reprendre a trois question : (Qui évalue ? Comment évaluer ? Quand évaluer ?) :

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

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

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

### 1.4.2. Les mobiles d'évaluation :

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

- **Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement** : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance a un suivi assidu des activités et des ressources a une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;

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

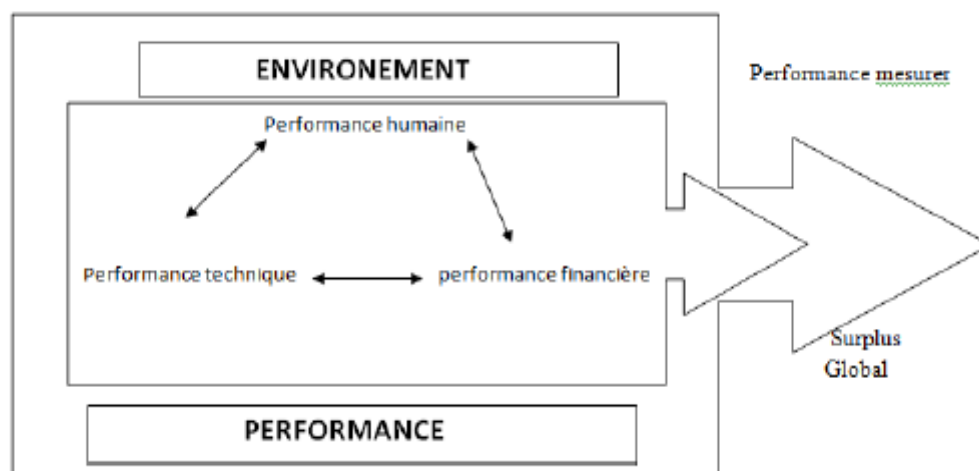
### 1.5. Les sources de la performance :

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivant :<sup>70</sup>

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

Ces sources sont bien illustrées sur le schéma suivant :

**Figure 10** : Les sources de la performance



Source : OUACHRINE H., « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de

<sup>70</sup>R.MOULINIER : les techniques de ventes, les éditions d'organisation, Op.cit. p158.p33.

*l'entreprise* », thèse de magister INC, 2003 ,P.34.

## 2. Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente :

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

### 2.1. La fonction commerciale :

H.FAYOL classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (*production*).<sup>71</sup>

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

- a. La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier ;
- b. Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux ;
- c. Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, mise en oeuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grave aux outils intellectuels et matériels, fondée par la science* ». <sup>72</sup>

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

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

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

<sup>71</sup>FAYOL H « *l'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990, p50.

<sup>72</sup>BUSSENAULT C .PRETET M, « *économie de l'entreprise* », Edition Vuibert, paris, 1996, p.39.

traitement et de transmission, de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

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

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

## **2.2. La fixation d'objectifs :**

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

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

### **2.2.1. La définition :**

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

### **2.2.2. Les objectifs quantitatifs :**

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

### **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 le rebut 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 survie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

#### 2.2.4. Les caractéristiques des objectifs :

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

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

#### 2.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale :

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

### 2.3.1. Méthode marketing :

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

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

MASSERT dans son ouvrage « comment fixer des objectifs aux commerciaux », propose les check-lists suivent :

- Le taux de croissance du marché
- Taux de croissance des années antérieurs ;
- Perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte des investissements detous les concurrents. On peut raisonnablement penser que le marché ouvre unecroissance de x %.
- Le taux de pénétration du marché
- Part de marchés antérieurs et actuels ;
- Perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de laconcurrence (marketing, produit, etc.) ;
- Volante de croissance de parts de marché.
- Le développement du produit
- Apport de nouveaux produits ;
- Disparition de certains produits ;
- Courbe de vie des produits.

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

- L'investissement marketing
- Effort publicitaires ;
- Effort promotionnels ;
- Modification des prix ;

- Amélioration apportée aux produits (concept, emballage, présentation, message, publicitaire).

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

### 2.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN :

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

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

Cette méthode ne tient pas compte de l'environnement parfois négatif. Même en cas de coups durs, il fallait atteindre coûte que coûte l'objectif. En cas de non attente, la sanction du couperet était automatique. Ceci pousse les managers à se consacrer entièrement au comment y arriver. Il leur incombe alors ;

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

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

#### 2.3.2.1. Les indicateurs qualitatifs :

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

##### ○ L'image de marque :

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

l'image d'une entreprise se construit partir de sources multiples :personnalités et comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise. Il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. Cela, fait l'image d'une entreprise peut évaluer par l'influence de l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions, etc.

○ **Le taux de satisfaction de clients :**

la satisfaction exprime le plaisir qui résulte del'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion la consommation du produit, au service ou l'approche du commercial qui lui proposés. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit avoir recours aux procédures suivantes :

- Mis en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprèsdes clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par visites oudes contacts par tous les modes propre à la télécommunication ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaqueclient et de leur exploitation par l'entreprise.

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

**2.3.2.2. Les indicateurs quantitatifs :**

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale a un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : <sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>OUACHRINE H ... *Op.cit.* , P : 44-52.

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

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

**MC** : marge commerciale.

b) **La part de marché** : une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents. Le simple examen du CA de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de marché. J. LENDREVIE et D. LINDON définissent la part de marché comme : « *pourcentage du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* ». <sup>74</sup> mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au CA du concurrent le plus important et traduit donc les rapports de force. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrentes.

#### 2.4. Impact sur les compétences :

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

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

Les vendeurs d'aujourd'hui se trouvent en continuelle recherche d'informations. Une fois le client trouvé, il faut en confier le soin à des personnes compétentes. L'agent commercial doit souvent allier à des talents de consultant une excellente capacité à résoudre les problèmes, car

<sup>74</sup>LENDREVIE J. ; LINDON D ? « *Mercator* », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006

dans l'univers du business, l'imprévisibilité constitue la norme. Tout collaborateur en contact avec la clientèle doit faire preuve d'un vif esprit de réaction et d'un vrai sens de critique.

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

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

## **2.5. Performance commerciale de la force de vente :**

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

### **2.5.1. La performance en termes de résultats :**

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

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

### **2.5.2. La performance en termes de comportements :**

Cette recherche met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre démentions sont en phase avec les principales missions des forces

de vente. La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approche la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « *vente orientée client* » ;

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

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

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

Les résultats de la force de vente sont la conséquence des efforts et des compétences commerciales des vendeurs. De nombreux modèles conceptuels proposent la relation selon laquelle une plus haute performance comportementale de la force de vente conduit à un niveau plus élevé de résultats. Les investigations empiriques auprès des forces de vente autrichiennes, australiennes. Ces recherches montrent que les forces de vente qui ont une meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique ont des résultats de vente plus importants.

### **2.3.5. Contrôle de la force de vente :**

Le développement conceptuel d'Anderson et Oliver (1987) est à l'origine du courant de recherche sur les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente. Ces auteurs

définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédure mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs.

Ce système s'inscrit sur les résultats et le contrôle par les comportements. Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir sa méthode de travail (*organisation, stratégie de vente...*). Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités par une forte surveillance des activités des vendeurs. Une attitude très directive des managers et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de ce contrôle, car il encourage le vendeur à accepter comme légitime l'autorité du management.

Pour de nombreuses modélisations, le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente. Selon ses modèles, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du management. Ainsi, le contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente. Par exemple, le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur (*comparé au salaire variable*). Cette assurance lui permet de développer des stratégies commerciales à plus long terme et d'être plus souple dans sa négociation. Il peut sereinement développer ses compétences professionnelles et s'investir dans les activités de non-vente (*par exemple, la rédaction de rapport d'activités*). Inversement, un contrôle plus orienté comportements est susceptible d'être moins incitatif pour les vendeurs et donc de limiter leurs efforts de vente.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup>SPRIMONT P-A, « *stratégies compétitives. Contrôle des vendeurs et performance de la force de vente* », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003 N° 3, volume 6 , p 139-141

**Conclusion :**

On conclut donc ce deuxième chapitre en se rendant compte que La grande distribution et la performance commerciale vont de mèche dans ce secteur d'activité, et que la constitution d'une force de vente performante et efficace en adéquation avec les objectifs de l'entreprise (*marketing, commerciaux...*) et aussi qui répond aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités de l'entreprise est primordiale.

Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise nous allons étudier son évolution au sein de l'entreprise DYLIA dans le prochain chapitre.



# **CHAPITRE 3 :**

***Le contrôle de gestion et la  
performance commerciale au sein de  
l'entreprise DYLIA***



## **CHAPITRE 3 : Le contrôle de gestion et la performance commerciale au sein de l'entreprise DYLIA.**

### **INTRODUCTION :**

L'Algérie a connu dernièrement des réformes économiques mettant en œuvre la libération de son commerce extérieur, la relance de l'appareil productif mais aussi la mise en place de mesures pour encourager l'investissement national et étranger.

Cette nouvelle ère vers l'économie de marché, se caractérise par une production de masse pour satisfaire une demande massive, d'où la nécessité d'avoir des entreprises spécialisées dans la distribution des produits de grande consommation, alimentaires ou non alimentaire .Ces entreprises sont toutes des entreprises commerciales (superette, le petit commerce) qui ont connu une évolution jusqu'à l'apparition des grandes surface de distribution et les surfaces de self-service (supermarché et hypermarché).

On s'interroge sur la façon avec laquelle les enseignes de la grande distribution en Algérie sont organisées, leurs mode de fonctionnement, leurs capacités à répondre aux besoins quotidiens des consommateurs, leurs tendances à utiliser les techniques du merchandising et surtout leur capacités de faire face aux nouveaux entrants locaux et étrangers.

Pendant notre stage au supermarché DYLIA à Tizi-Ouzou nous avons essayé de répondre à ces problématiques tout en mettant en œuvre nos acquis fondamentaux.

Ce travail de recherche nous montre le fonctionnement de l'entreprise et les fonctions principales qui existent en son sein. Il nous permet aussi de découvrir le milieu professionnel, et d'avoir une approche pratique des connaissances et informations acquises dans le cadre des cours théoriques.

Au cours de ce chapitre, on va présenter le supermarché DYLIA, ses métiers et ses structures ainsi que la place qu'il réserve à la gestion relation client. La première section intitulée : « Présentation générale de l'entreprise » on va présenter le supermarché DYLIA globalement, son historique, son environnement et la fiche technique de l'entreprise ceci nous

permettra de découvrir sa structure organique et la mission de chaque département qui existe au sein de cette entreprise.

Dans la deuxième section on va présenter Choix stratégique et modèles économiques des entreprises de la grande distribution, dans la dernière section on va traiter Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de DYLIA.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise SARL DYLIA**

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

### **01- Aperçu générale de l'entreprise DYLIA :**

#### **1.1- Définition :**

« DYLIA » est un espace commercial convivial de grande distribution, qui compose trois phases principales (supermarché , D'FOOD,D'BIJOUX et CONVIA ) elle vend une très large gamme de productions qui dépasse 40000 produits augmenté chaque jour , plus de 130 postes de travail permanents avec projection, à court terme, de 100 autres emplois directs, le supermarché est très prisé par la population de la région elle accueille quotidiennement des centaines de clients , le taux de fréquentation est de 5000 visiteurs/jour.

Fort spacieux par sa superficie de 1640 m<sup>2</sup>, partagée en deux paliers, le rez-de-chaussée aux produits de large consommation, on y trouve de l'alimentation, les frais, produits détergents et une boucherie.

Le 1er étage (surface maison) est dédié aux familles, vous y trouvez une large gamme de produits électroménager, articles de ménage, articles en plastiques, bricolage et plusieurs dont une parfumerie.

Une bijouterie de fantaisie « D'BIJOUX » avec sa collection de bijoux pour femme, un choix de couleurs variés vous permettra de parfaire votre allure sans compromis, un allié de choix de changer de look chaque jour et se faire plaisir sans compter.

Une lingerie de maison une boutique « CONVIA » spécialisée dans les meubles et ameublement, qui offre des cuisines modernes, design et fonctionnelles et des modèles variés (plus de 10000 combinaisons possibles), CONVIA aussi lance de production des dressings, des meubles de salle de bain.

L'espace familiale la restauration « D'FOOD » un vrai Eden de 200m<sup>2</sup>, est un pause familial compose un restaurant, cafeteria, pizzeria, et desserts et glasses

## 1.2-Historique et Création :

« DYLIA » est inaugurée le 23/12/2014 par le wali de la wilaya de Tizi-Ouzou Monsieur **Abdelkader Bouazghi**. Elle a été créée par **M. Nordine Hadjeb** qui l'a réalisé sur ses fonds propres.

Repris en janvier 2021 par une nouvelle équipe dirigeante, ambitieuse, et très expérimentée en l'occurrence :

- **Mr. EL Hocine tamazirt** : Directeur générale.

Expert des grandes surfaces, il est dans le domaine depuis 1989 fondateur et actionnaire dans le supermarché PRIBAS D'azazga.

- **Mr. Farid Aoucheta** : Directeur commercial et marketing.

15 ans d'expérience dans différentes multinationales, plusieurs responsabilités à son actif, grande expérience dans la gestion des entreprises.

- **Mr. Aziz Ait Amara** : Directeur des achats.

Chevronné des achats, 15 ans d'expérience dans les grandes surfaces.

### 1-3-La fiche technique de l'entreprise :

Nom de l'entreprise : DYLIA TAMAZIRT EL HOCINE.

Nom commercial du magasin : DYLIA MARKET.

Capital de l'entreprise : 20,000,000.00 DA

Directeur Générale : Mr. EL Hocine tamazirt.

Surface du magasin : 1640 m<sup>2</sup>.

Capacité du parking : 120 véhicules

Horaire d'ouverture : 08h00 vers 23h00.

Nombre de travailleurs : 120 personnes.

Adresse : LOTS AMYOUND N°146 AZIB AHMED 15000 TIZI OUZOU.

N° tel : 0550594152.

E-mail : [contact@dylia-tamazirt.com](mailto:contact@dylia-tamazirt.com) .

**Source** : la direction de l'entreprise DYLIA.

## **1.4- L'environnement de l'entreprise :**

### **1.4.a. La clientèle :**

Le magasin DYLIA a connu une forte fréquentation dès les premiers jours d'ouverture, en accueillant quotidiennement des centaines de clients, le taux de fréquentation est de 5000 visiteur par jour, ses clients sont principalement les habitants de la ville de tiziouzou et ceux de la périphérie, mais aussi les voyageurs vue que la ville constitue un carrefour inter wilayas.

Les clients du magasin sont généralement les ménages pour leur consommation de produits alimentaires et non alimentaires, comme ils peuvent être des commerçants qui font la revente de produits ou des entreprises pour leurs besoins.

### **1.4.b. Les fournisseurs :**

Vu le grand nombre de produits qu'il propose à la vente, le magasin DYLIA s'approvisionne chez beaucoup de fournisseurs et distributeurs.

Les distributeurs s'adressent généralement au magasin pour proposer leurs produits et négocier pour avoir un prix d'achat favorable, ces distributeurs sont soit des distributeurs officiels des entreprises de production ou des distributeurs libres qui commercialisent beaucoup de marques des différents produits de la même nature (par exemple le distributeur de produits cosmétiques, ou distributeurs de produits surgelés) .dès que le stock d'alerte est atteint, le magasin lance une commande selon ses besoins de chaque produit .Les distributeurs reçoivent la commande et font la livraison dans les délais accordés.

### **1.4. c. La concurrence :**

En raison de la grande superficie de la ville de Tizi-Ouzou, il y a une concurrence féroce entre les supermarchés DYLIA, RAHMA et HYPERBA.

Il y a aussi des superettes et les magasins populaires, Ces superettes et magasins populaires proposent généralement les mêmes produits mais avec un assortiment moins large et moins profond par rapport au supermarché, alors les clients ont plus de chance de trouver tous les produits dont ils ont besoin au supermarché que dans les superettes ou dans les magasins populaires qui propose des gammes de produits réduites. Le supermarché propose ses produits avec un prix moins cher que les superettes ou les magasins populaires. Cette

politique commerciale qui consiste à acheter les produits en grande quantité et profiter des remises, permet au supermarché de vendre les produits moins chers.

## **1-5 L'organisation structurelle :**

### **1.5.a. La direction générale :**

Le directeur général est le premier responsable de la société, il est chargé de :

- Représenter la société auprès de toutes les instances avec lesquelles elle (la société) tisse des relations.
- Coordonner toutes les activités de la société.
- Prendre les décisions stratégiques (importantes pour la vie de l'entreprise)
- Intervenir dans toutes les fonctions de la société pour apporter des solutions adéquates, ou cas au le responsable de la fonction se trouve incapable de le faire.
- Convoquer des réunions de coordination avec toutes les ressources humaines de la société.
- Signer des conventions avec les différentes parties prenantes de l'environnement de la

Société.

### **1.5.b. Le secrétariat :**

Il est chargé de :

- Organiser l'agenda du directeur.
- Gérer tous les contacts téléphoniques externes.
- Prévenir les responsables ou les employés en cas de réunion
- Archiver tous les documents relatifs à la gestion de la société.
- Rédiger les notes de service.
- Gérer le courrier de la société (Rédaction des rapports et des courriers).

### **1.5.c. Département administration, finance et ressources humaines :**

#### **Responsable du département AFRH :**

A première vue, cette fonction nous paraît comme consommatrice de ressources et non comme créatrice de la valeur ajoutée. Mais, dans les faits, elle participe activement et fortement à la régulation des rapports sociaux au niveau de la société, et de fait la réalisation de l'équilibre organisationnel. Le responsable s'occupant de cette fonction est appelé à remplir les rôles suivants :

- Gestion des fournitures de bureau ;
- Gestion administratives et sociale des ressources humaines suivies des contrats, titres de congé, bulletin de paie, absences, attestation de travail, etc.
- Elaboration des politiques de recrutement et de formation en collaboration avec les autres responsables ;
- Collaboration avec les autres responsables ;
- Gestion et contrôle de tous les mouvements de fonds ;
- Elaboration des budgets : achat, commerciale, masse salariale virement, etc.
- Coordonner toutes les actions visant la sécurité des ressources humaines et les biens de la société ;
- Remboursement de toutes les dépenses financières justifiées effectuées par les responsables ou employés, à leurs dépens ;
- Elaboration du règlement intérieur ;
- Organiser les relations avec les autres fonctions de la société ainsi qu'avec les autorités publiques : banques, agences d'emploi, les agences foncières les agence d'assurance ;
- Réception et orientation des étudiants-stagiaires.

**Service finance et comptabilité :**

Les missions préconisées au niveau de ce service sont :

- Tenir une comptabilité journalière : recettes et dépenses
- Remboursement des recettes caisses et préparer les fonds de caisse
- Compter les recettes caisses et préparer les fonds de caisse

**1.5.d. Département d'approvisionnement et gestion des stocks :****Responsable approvisionnement et gestion des stocks :**

Ce dernier est orienté de l'extérieur c'est-à-dire contrôle toute la logistique en amont et la relation avec les fournisseurs .Les missions qui peuvent être remplies par ce responsable sont :

- Prospector d'autres sources d'approvisionnement pour éviter toute dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur.
- Négocier les quantités, les prix d'achats et les moyens de paiement ;
- Elaborer les bons de commandes et leur suivi ;
- Contrôler tous les mouvements de stocks intra et inter dépôts ;
- Donner suite aux non conformités des commandes avec les livraisons ;
- Evaluer tous les produits défectueux et les avaries ;
- Coordonner, animer et motiver tous les éléments intervenant dans sa fonction ;
- Formaliser et archiver tous les documents relatifs à la gestion de sa fonction ;
- Organiser les liens de coordination (communication) avec les autres fonctions ;
- Signer les ordres de missions des démarcheurs.

**Le démarcheur :**

Il est considéré comme le représentant officiel de la société auprès des fournisseurs .Il est chargé de :

- Concrétiser les commandes d'achats ;
- Honorer les factures d'achats
- Veiller au chargement des marchandises
- Chercher le cas échéant, d'autres sources d'approvisionnement ;
- Exiger du fournisseur des mesures d'accompagnement : documentations, tenues, quantités en plus, etc.

**Agent de Saisie :**

Nous pouvons les appeler aussi gestionnaires des données commerciales .Ils sont tenus de :

- Créer des fichiers fournisseurs et des fichiers articles ;
- Enregistrer tous les prix d'achats et de vente de tous les produits à vendre ;
- Procéder à l'impression des étiquettes et des caissières sur les prix de vente des produits dépourvus d'étiquettes et de code-barres.

**1.5.e. département commerciale :**

Ce dernier rentrant directement dans notre thème de mémoire et de stage, nous avons essayé d'approfondir un peu sur le sujet dans la section 2 du 3eme chapitre, en exposant les différentes parties de ce département mais également en faisant une petite étude auprès des clients de « DYLIA », en posant des questions sur le service proposé aux clients ainsi que leur satisfaction à ce sujet.

**02- Illustration de la fonction commerciale de « DYLIA » :**

Dans cette section y a lieu de présenter le département commercial de l'entreprise, ensuite nous allons évaluer la satisfaction clients à travers des questions posées à un panel de 100 personnes sélectionnées au hasard.

## 2.1. Département commercial :

Ce service est en premières lignes dans l'entreprise, sous les ordres du responsable commerciale, des hommes et des femmes font face aux clients et veillent à leur satisfaction.

### Le Responsable Commercial :

Fonctionnement de la société : il est en contact permanent avec la clientèle et il exprime tout besoin d'approvisionnement. Il se charge de :

- La prospection du marché : recherche d'autres débouchés tel que : les administrations publiques, entreprises, hôpitaux, etc.
- La fixation des prix de ventes et les négocier avec la clientèle en cas ou la société contracte des marchés importants ;
- Proposer une gamme de produits large et assurer la clientèle de sa disponibilité ;
- Exprimer des besoins d'approvisionnements en marchandises ou en produits ;
- Formaliser et archiver tous les documents relatifs à la gestion de sa fonction ;
- Concevoir des actions promotionnelles et veiller au bon agencement des produits au niveau des rayons ou linéaires ;
- Gérer toutes les réclamations des clients ;
- Organiser les liens de coordination (communication) avec les autres fonctions de la société ;

### Chef des Rayons :

C'est un élément essentiel dans la grande distribution. Il est appelé à s'occuper de :

- La gestion et l'animation d'un rayon spécialisé de produits ; agencement, étiquetage, actions promotionnelles, etc.
- Veiller au réapprovisionnement du rayon ou du linéaire ;
- Conseiller et écouter à la fois la clientèle et les éléments de son équipe commerciale ;
- Contrôler la qualité des produits, notamment leur date de péremption.

Au demeurant, le chef de rayon doit être doté d'une autonomie, ne serait-ce que relative, pour mieux satisfaire les objectifs commerciaux de la société.

### Organisation des Rayons :

**Tableau 3** : tableau des rayons de l'entreprise DYLIA

Tableau des rayons							
Frais	Epicerie	Boucherie	DPH	Articles de Ménages	Electroménager	Literies	Univers Enfants
Lait	Biscuiterie	Viandes rouges	Couches	Ustensiles de ménage	Réfrigérateurs	Draps	Jouets
Yaourts	Confiseries	v. blanches	Papiers	Articles de bois	Cuisinières	Couettes	Articles enfants
Fromages	Céréales	œufs	Lingettes	...etc.	TV	Serviettes	....etc.
Camemberts	...etc.	....etc.	Sani bons		...etc.	...etc.	
....etc.			Produits auto				
			...etc.				

**Source** : l'administration de l'entreprise DYLIA.

### Vendeurs :

Ils reflètent l'image de marque de la société .Ils sont des maillons qui nécessitent une valorisation et à un intérêt vif de la part des responsables car ils sont en contact permanent avec la clientèle .Leurs missions sont :

- Accueillir, orienter et conseiller la clientèle ;
- Mettre les articles en rayon ;

- Procéder, le cas échéant, à l'inventaire (sur ce point, tous les responsables ou employés de la société sont concernés) : S'assurer que tous les articles sont étiquetés ; Ressortir du linéaire tous les articles avariés ou périmés ;
- Signaler toute réclamation, problème ou un besoin quelconque au chef de rayon ;
- Veiller à la propreté des produits et du linéaire.

### **Les caissiers :**

Le supermarché DYLIA met à la disposition de ses clients 5 caisses gérées par autant de caissières. Ce sont le dernier maillon de la chaîne : elles frappent l'imaginaire du client car elles incarnent le dernier souvenir qu'un client aurait du supermarché. Leurs missions peuvent se résumer aux points suivants :

- Enregistrer tous les versements de la clientèle ;
- Sortir les bons de caisses ;
- Remplir les documents nécessaires au service comptabilité ;
- Entretenir les caisses enregistreuses et les appareils à fibres optique.

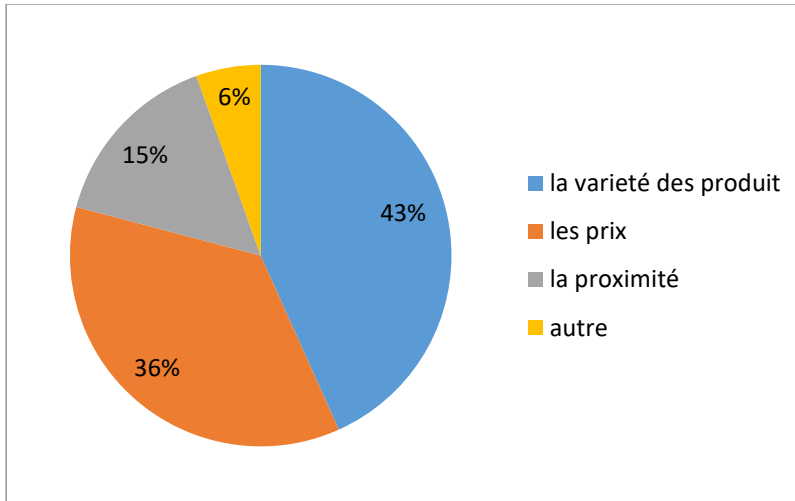
## **2.2. Enquête auprès de la clientèle de DYLIA :**

### **Objectif de l'enquête :**

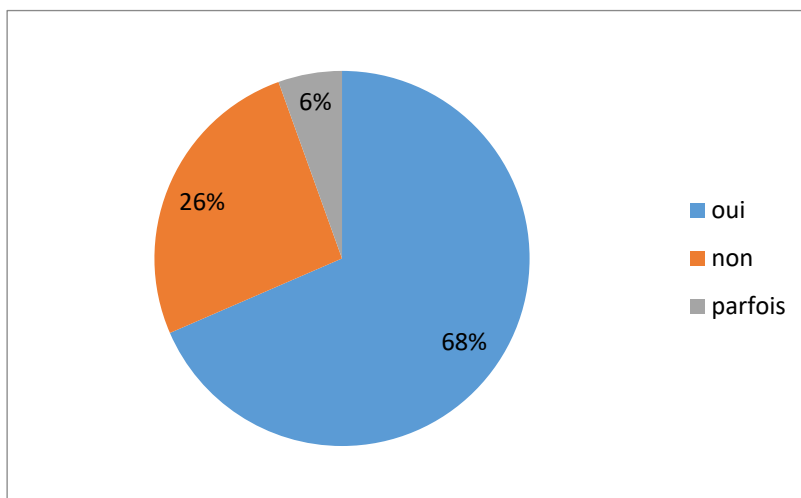
L'objectif de notre enquête est de savoir si le service commercial appliqué à **DYLIA** a une influence sur le comportement d'achat des consommateurs et de leurs satisfactions par rapports aux produits diffusés par "**DYLIA**".

### **Déroulement de l'enquête :**

L'enquête a été effectuée par nos soins directement auprès des clients de DYLIA, en posant des questions à 100 personnes, et en essayant de varier les critères de sélection des clients (sexe, âge, et leurs catégorie professionnelle).

**Question et interprétation des résultats obtenus :****Question 1 :** la raison de votre fréquentation de DYLIA ? :**Figure 11 :** raison de fréquentation**Source :** département Marketing de l'entreprise DYLIA.**Interprétation des résultats :**

On voit clairement sur le graphique si dessus que la raison de fréquentation des clients est dominée par le choix de produits proposés, ainsi que leur prix.

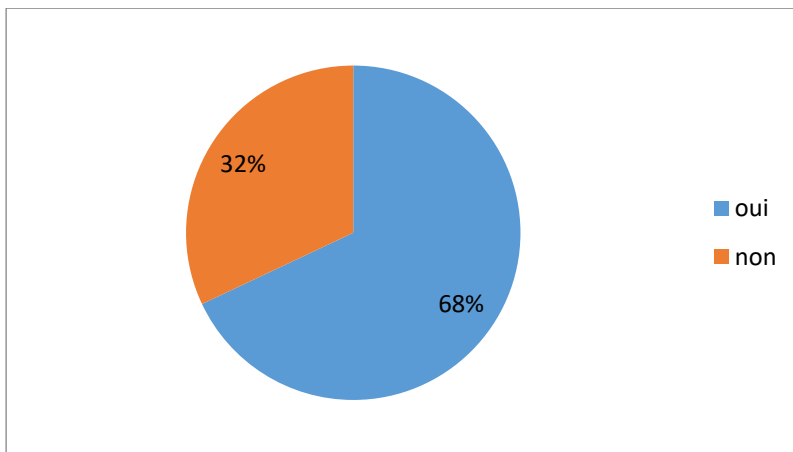
**Question 2 :** êtes-vous influencé par la disposition des produits dans les rayons ? :**Figure 12 :** L'influence du rayonnage**Source :** département Marketing de l'entreprise DYLIA.

**Interprétation des résultats :**

D'après les réponses obtenues, on se rend compte que la bonne présentation des produits joue un rôle de persuasion chez les clients.

**Question 3 :** achetez-vous des produits non prévus ?

**Figure 13 :** achats imprévus



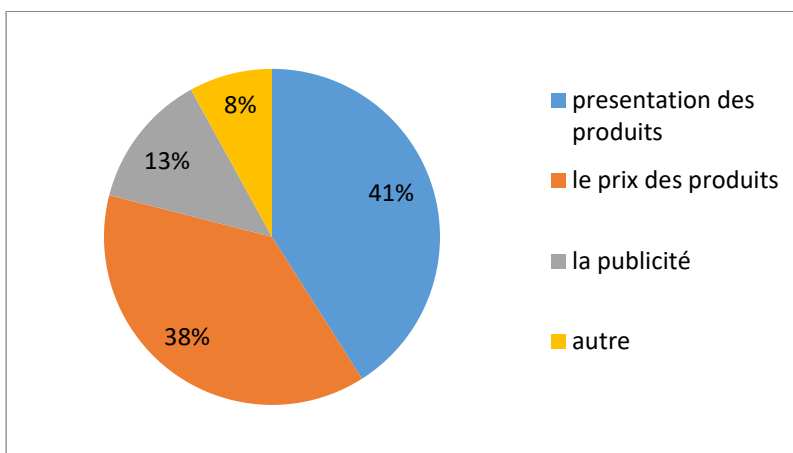
Source : département Marketing de l'entreprise DYLIA.

**Interprétation des résultats :**

On remarque que les clients ne viennent pas forcément acheter des choses bien précises.

**Question 4 :** que ce qui vous pousse acheter ces imprévus ?

**Figure 14 :** raison des achats imprévus



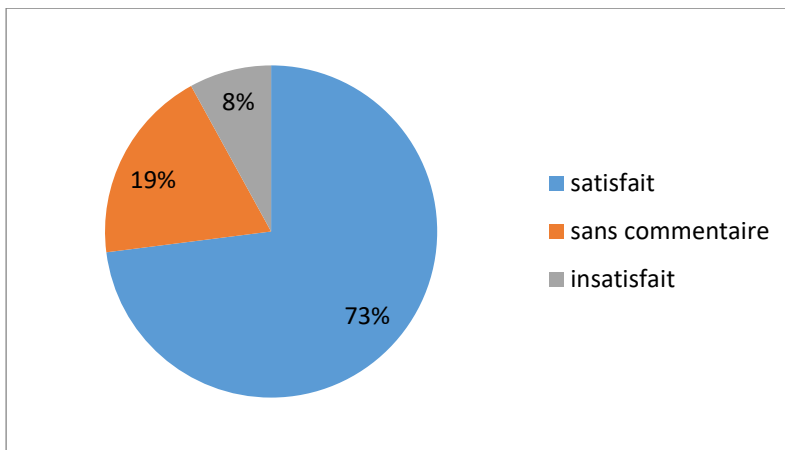
Source : département Marketing de l'entreprise DYLIA.

Interprétation des résultats :

Les achats compulsifs des clients sont motivés par l'aspect visuel et ainsi que par les prix des produits proposer.

**Question 5 : que pensée vous de la disposition des rayons :**

**Figure 15 :** disposition des rayons



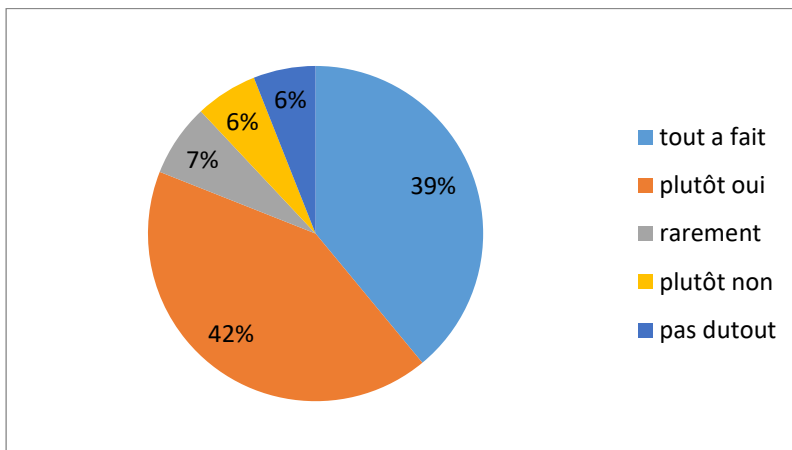
Source : département Marketing de l'entreprise DYLIA.

**Interprétation des résultats :**

La disposition des rayons est en général appréciée des clients, ce qui aide les clients à se retrouver facilement au sein du magasin.

**Question 6 : trouvé vous facilement les produits que vous cherchez ?**

**Figure 16 :** réponses aux attentes des clients



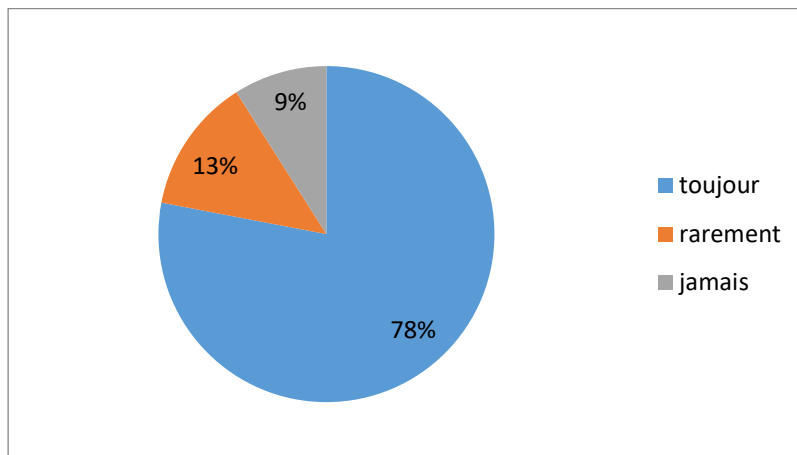
**Source :** département Marketing de l'entreprise DYLIA.

**Interprétation des résultats :**

La disposition des produits est en majorité apprécié des clients, et cela est due a la bonne organisation des produits.

**Question 7 :** trouvez-vous toujours de l'aide au sein du supermarché ?

**Figure 17 :** disponibilité de l'aide



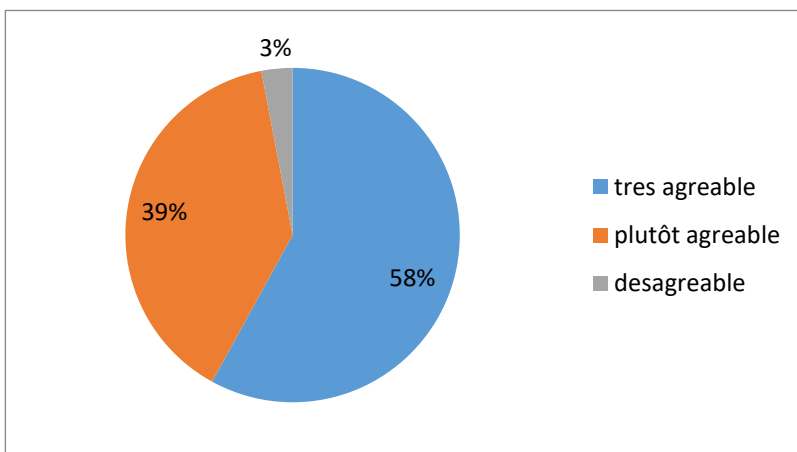
**Source :** département Marketing de l'entreprise DYLIA.

**Interprétation des résultats :**

La disponibilité du personnel au service des clients est apprécié et satisfaisante, et cela influencera sur les achats des clients.

**Question 8 :** comment trouvez-vous la relation client personnel ? :

**Figure 18 :** relation clients personnel



**Source :** département Marketing de l'entreprise DYLIA.

### **Interprétation des résultats :**

La majorité des clients interrogés sont satisfaits, que ce soit par les vendeurs, les caissières et tout le personnel du supermarché

### **Synthèse de l'enquête :**

A travers l'enquête menée auprès de la clientèle de DYLIA, nous avons essayé de savoir si le service proposé par le département commercial était satisfaisant pour les clients, et les résultats en étaient plus que favorables, en effet :

- Les clients trouvent que la disposition des produits les aide mieux à faire leurs courses
- Que le remplissage et la disposition des rayons aide les clients à mieux se retrouver dans le magasin
- Que l'accueil et la bonne humeur des employés sont très appréciés des clients
- Que les prix pratiqués par le supermarché sont plus abordables
- Et qu'une bonne gestion du service pousse les gens à acheter des produits non prévus

L'enquête nous a appris que le service commercial a une place importante dans une entreprise, et en ce qui concerne notre cas, la bonne gestion de ce service, qui est la face avant du bateau, est plus qu'inévitable, car le rendement de l'entreprise est basé en grande partie sur le bon fonctionnement et la bonne performance du service commercial.

## **Section 2: Choix Stratégiques et Modèles Economiques Des Entreprises de**

### **la Grande Distribution :**

#### **Introduction :**

Le pilotage stratégique d'un groupe de distribution se situe à différents niveaux :

La stratégie au niveau national et international, la stratégie d'enseigne et enfin la politique mise en œuvre au niveau de chaque magasin. Au niveau du groupe, il s'agit de définir les principaux axes de développement, à la fois concernant le positionnement des enseignes et leur déploiement géographique. Cela conduit à envisager la politique d'expansion sur de nouvelles zones, de densification sur des zones déjà occupées, d'amélioration de la performance des points de vente, de diversification, de repositionnement, etc.

Les choix d'investissements ou de retraits ont des conséquences majeures pour les groupes mais ne concernent pas directement le contrôle de gestion ; ces décisions relèvent plutôt d'arbitrages situés explicitement au niveau des directions stratégiques et financières des groupes. C'est pourquoi nous focaliserons notre analyse plutôt sur la définition, le déploiement et la mise en œuvre efficace et efficiente de la stratégie au niveau des enseignes et des points de vente existants. La question du positionnement de l'enseigne en particulier a un impact sur le pilotage de la valeur créée et les conditions d'amélioration de la performance des points de vente : quelle politique de prix, de marge, de maîtrise des coûts, associée à quel concept de magasin et niveau de services ? L'articulation de ces différentes dimensions passe par une description de l'environnement concurrentiel en premier lieu, une présentation des choix possibles et des risques en matière de positionnement stratégique en second lieu, et enfin une analyse des modèles économiques qui déterminent les points de focalisation du contrôle de gestion dans ce secteur.

#### **1 L'environnement concurrentiel des distributeurs**

Le secteur de la grande distribution est caractérisé par une certaine diversité d'acteurs : des distributeurs de produits alimentaires, des distributeurs généralistes (produits alimentaires et non alimentaires) et des distributeurs spécialisés (dans les produits culturels et techniques, dans l'électroménager et les produits technologiques, dans le bricolage, l'équipement de la maison, le matériel de sport ...). Cependant, ce qui différencie ces entreprises n'est pas tant la nature des produits proposés (alimentaires ou non alimentaires notamment), ni le caractère généraliste ou spécialiste de l'offre produits, que leur positionnement stratégique vis-à-vis du

service offert au client. L'innovation concernant les concepts de magasin constitue à cet égard un axe majeur de différenciation et le succès des magasins à thèmes, comme les magasins Nature & Découverte au début des années 1990, s'explique par une expérience de consommation incomparable à celle des généralistes ou spécialistes préexistants.

Le positionnement stratégique d'un distributeur résulte donc de la volonté de se différencier par rapport à ses concurrents, que ce soit par l'offre prix-produit ou par l'aménagement de l'espace commercial. Ce choix est largement influencé par les forces les plus structurantes de son environnement : la relation avec les consommateurs en aval, ainsi que celle avec les producteurs en amont.

### **1.1 L'influence déterminante des consommateurs**

En matière de distribution comme dans d'autres domaines, le consommateur attend une offre produit/service adaptée à ses besoins. Compte tenu du contexte économique depuis 2008, l'argument prix est devenu incontournable dans la relation entre le consommateur et le distributeur. La qualité du service (disponibilité des produits, conseils, hygiène, animation) joue évidemment un rôle, mais quel que soit le positionnement stratégique choisi, traditionnel ou discounter, les distributeurs s'efforcent d'être vigilants sur leurs prix et sur la perception qu'en ont les consommateurs.

L'importance majeure du prix dans l'environnement concurrentiel du secteur est clairement exprimée par les slogans des enseignes : « Vivons mieux. Vivons moins cher » (Auchan) ; « Les prix bas, la confiance en plus » (Carrefour) ; « vous savez que vous achetez moins cher ».

Selon le type de produits vendus, il existe cependant plus ou moins de marges de manœuvre pour les distributeurs. Ainsi, dans l'électroménager ou les produits techniques, les marges sont extrêmement faibles compte tenu de la comparabilité très aisée des produits et des prix. Les comparateurs de prix en ligne ont en outre accentué ce phénomène.

Dans l'alimentaire, les promotions et événements font l'objet d'une publicité papier systématique et régulière, dont la fréquence souligne l'intensité de la concurrence.

Pour tenter de réduire la volatilité de la clientèle, les distributeurs ont mis en place des cartes de fidélité. L'attribution de « s'miles », points et bons d'achat constitue à la fois un moyen de fidéliser le consommateur en créant une forme de coût de transfert, mais également un moyen de mieux le connaître et d'adapter l'offre. Ce genre de pratiques, touchant aux

récompenses offertes par le distributeur au consommateur, s'intègre dans une politique plus large de gestion de la relation client (Customer Relationship Management, CRM).

Par ailleurs, pour lutter contre la perception croissante selon laquelle faire les courses serait une corvée, les enseignes ont développé des concepts de magasins lieux de vie. Ainsi, les autres proposent depuis longtemps déjà des concerts, des expositions photos et des rencontres avec des auteurs.

De façon générale, la mise en scène et l'ambiance jouent un rôle considérable sur la satisfaction du consommateur, conduisant notamment au développement du marketing sensoriel des points de vente.

Enfin, pour répondre aux nouvelles tendances de consommation tout en assurant des prix bas, certains distributeurs font le choix de développer sous leur propre marque (MDD, marque de distributeur) des produits bio, sains et de qualité. ,

En définitive, l'influence du consommateur joue donc à la fois sur l'offre produit et l'aménagement commercial, mais l'importance du prix dans la décision d'achat engage les distributeurs à faire des choix stratégiques et organisationnels visant à mettre la réduction des coûts au cœur de leurs préoccupations. Cela a naturellement des conséquences majeures pour le contrôle de gestion

## 1.2 Les relations producteur-distributeur

Les relations entre producteurs et distributeurs sont émaillées de conflits patents, comme en témoignent les tensions récurrentes entre enseignes nationales et entreprises leaders en produits de grande consommation (comme Procter & Gamble, Danone, L'Oréal, etc.). Ainsi E.Leclerc s'est illustré en déréférençant des produits qui ne satisfaisaient pas ses engagements pris vis-à-vis des consommateurs<sup>76</sup>.

Le rapport de force diffère cependant selon le type de produits vendus et la notoriété de la marque du producteur. Ainsi, une marque forte (par exemple Danone, Apple, Nike ...) apporte au producteur un pouvoir de négociation à la fois sur les conditions tarifaires et sur les modalités de commercialisation du produit. Mais une grande part des produits vendus par les distributeurs ne possède pas la notoriété et la puissance des marques précédemment citées. C'est pourquoi les relations commerciales producteurs-distributeurs ont fait l'objet de réglementations successives visant à trouver un équilibre dans les rapports de force.

---

<sup>76</sup>[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), « Leclerc retire six produits de ses rayons », C. Peyrache, publié le 31 janvier 2008

Les distributeurs, notamment grâce à une forte concentration et à la centralisation de leurs achats, disposent d'un important pouvoir de négociation vis-à-vis des producteurs. Dans la relation producteur-distributeur, le développement de l'offre MDD, qui concurrence les marques des industriels, et la centralisation des achats des distributeurs, permettant de peser sur les conditions d'achats par des effets volume importants, induisent une amélioration de la marge au profit des distributeurs. Dans ces conditions, les distributeurs peuvent à la fois faire pression sur les prix, les conditions de livraison et les délais de paiement.

Depuis le milieu des années 1990, les relations entre producteurs et distributeurs ont cependant évolué avec la prise de conscience, de la part des deux parties, de leur intérêt à coopérer. Les producteurs ont perçu la nécessité non seulement d'un marketing à destination du consommateur final, mais également d'une prise en compte des besoins du distributeur dans les différents domaines du marketing et de la logistique (trade marketing). Les distributeurs quant à eux ont vu la coopération comme le moyen de développer une offre plus performante vis-à-vis du consommateur final (ECR, Efficient Consumer Response), en termes d'assortiment, de non-rupture de stock et de compétitivité prix.

Au-delà d'une amélioration de l'offre vis-à-vis des consommateurs, avec une mise en cohérence du marketing des marques-produits et des enseignes, cette coopération vise pour le distributeur une réduction des coûts, notamment des coûts liés à la logistique et aux achats. Dans ce cadre, certaines enseignes ont ainsi associé l'ECR à une nouvelle organisation des achats et des relations avec les fournisseurs par catégories de produits (category management). Cette évolution induit une réorganisation des responsabilités et du contrôle au sein des enseignes sur laquelle nous reviendrons dans la deuxième section de ce chapitre.

## **2- Positionnements stratégiques des enseignes :**

Dans la grande distribution, la recherche d'une offre différenciée visant un segment de clientèle en particulier apparaît dans les années 1990 comme un phénomène relativement nouveau, une nécessité pour un secteur contraint dans sa capacité de développement géographique. Le positionnement stratégique des enseignes peut être analysé selon différents axes <sup>77</sup> : l'axe « prix/différenciation », l'axe « généraliste/spécialiste », l'axe « produit/bouquet », l'axe « achat corvée/achat plaisir ».

---

<sup>77</sup>Moati, 2001

Enfin les distributeurs se trouvent confrontés à de nouveaux choix face au développement de différentes formes de vente à distance susceptibles de se substituer à la distribution traditionnelle.

## 2.1- Les choix en matière de prix et de différenciation

Concernant l'axe « prix/différenciation », deux positionnements peuvent être identifiés : d'une part, des supermarchés et des hypermarchés montés en gamme et, d'autre part, des magasins hard discount. Les enseignes discount (DYLIA, HYPERBA, RAHMA...) proposent une offre de produits plus limitée que celle de la grande distribution traditionnelle, un moindre service avec des produits présentés sur palettes, un personnel en nombre restreint.

L'argument de vente est le prix, à l'instar de Wal-Mart, le géant mondial de la distribution dont le slogan est « Everyday Low Price ». La politique d'approvisionnement est au cœur de l'avantage concurrentiel du discount.

L'apparition à la fin des années 1990 de ces nouveaux acteurs pratiquant des prix bas et de nouveaux formats de vente peut s'expliquer par la fameuse « roue du commerce » (Hollander, 1960). Celle-ci considère le commerce comme un environnement dans lequel, de manière cyclique, de nouveaux acteurs ont la capacité de développer une organisation et des procédures qui les rendent capables de réduire les prix. Ces acteurs sont ensuite imités, réduisant l'avantage lié aux prix et imposant une différenciation par le service, qui augmente les coûts puis les prix jusqu'à l'arrivée de nouveaux discounters.

En définitive, les entreprises de distribution auraient tendance à être toutes attirées vers le segment du « beau milieu »<sup>78</sup>, défini comme l'espace de marché dans lequel les plus grands distributeurs se font concurrence à long terme, parce qu'il correspond au plus vaste segment de consommateurs. On pénètre ce segment du beau milieu, soit par les prix bas (c'est la classique roue du commerce), soit par l'innovation et un nouveau concept de commerce de détail<sup>79</sup>.

Les marges de manœuvre des distributeurs en termes de concurrence par les prix étant pour beaucoup limitées, la différenciation par l'aménagement de l'espace commercial, la qualité de

---

<sup>78</sup>Levy et al, 2005

<sup>79</sup>Cliquet et al. 2006

l'assortiment et un travail sur l'image de l'enseigne ont finalement été privilégiés par la plupart des grandes enseignes dans leurs pays respectives.

Certains groupes ont cependant fait le choix de développer une offre différenciée par enseigne. Ainsi, les groupes Casino ou Kingfisher en France par exemple assurent leur développement en misant sur la complémentarité d'enseignes différenciées, positionnées les unes sur le discount, les autres sur un service de distribution traditionnelle assurant qualité de service et compétitivité prix (Géant Casino, Casino, Castorama ...). L'enjeu pour ces groupes est de bien marquer la segmentation de leurs enseignes, qui jouent des rôles complémentaires en répondant chacune aux besoins de segments de clientèles spécifiques. Elles ont chacune leur propre logique stratégique et leur propre rythme d'évolution.

Une autre orientation correspond à une stratégie commerciale que l'on pourrait qualifier d'intégrative. Celle-ci vise à homogénéiser le positionnement « image » des différentes enseignes d'un groupe pour tirer au maximum profit des synergies possibles tant en termes de politique d'achats, de communication, ou encore de commercialisation des MDD.

Concernant les formats de magasins, l'offre des distributeurs est assez diverse, Elle s'est caractérisée durant les années 1990-2000 par une course à la taille des hypermarchés situés en périphérie des grandes villes, tout en maintenant un réseau de supermarchés notamment dans les villes de taille moyenne. Depuis 2010, les études montrent une tendance des consommateurs à se réorienter vers les supermarchés et les plus petites surfaces en ville (les Carrefour Market et Citymarket de Monoprix) au détriment des hypermarchés. Ces supérettes situées au cœur des villes ont des surfaces de vente inférieures à 1000 m<sup>2</sup>. Leur succès traduit le désir du consommateur de réaliser un achat plaisir efficace. Cette tendance ne concerne pas uniquement la distribution généraliste et les produits de grande consommation, mais également la distribution spécialisée.

## **2.2 L'offre produit : généraliste ou spécialiste, produits ou bouquet ?**

Le positionnement « généraliste/spécialiste » correspond à l'offre produit du distributeur, qui se caractérise par la largeur de l'assortiment (c'est-à-dire le nombre de besoins satisfaits), sa profondeur (les alternatives offertes pour satisfaire un même besoin) et enfin sa cohérence perçue par les consommateurs. Il peut ainsi y avoir une concurrence partielle ou totale entre

distributeurs en fonction du type de produits vendus et une concurrence directe ou indirecte selon le positionnement stratégique adopté (discounting ou traditionnel).

### **2.3 Achat plaisir/achat corvée et nouveaux modes de distribution :**

Enfin pour l'alternative « achat plaisir/achat corvée », le positionnement repose principalement sur l'aménagement du magasin qui vise à transformer l'expérience d'achat. Avec l'achat plaisir, l'enseigne cherche à faire de l'achat un moment agréable grâce à une ambiance, du conseil, des animations. C'est le positionnement adopté par exemple par la Fnac ou les Galeries Lafayette, dont les magasins attirent des visiteurs qui « viennent passer un moment ». L'enjeu est alors de transformer ces visiteurs en acheteurs. L'achat corvée, quant à lui, doit devenir un achat efficace, grâce à un assortiment bien ciblé, des promotions facilement identifiables, des amplitudes horaires adaptées, des caisses sans attente. C'est souvent le positionnement des magasins de proximité.

En définitive, le positionnement stratégique au niveau des enseignes correspond aux choix réalisés au niveau de chacun de ces différents axes (prix/différenciation, généraliste/spécialiste, produit/bouquet, achat plaisir/corvée) visant à proposer une offre cohérente vis-à-vis d'un segment de clientèle. L'offre globale (retailing mix) au niveau de l'enseigne porte à la fois sur les produits et services, la politique de prix et la communication vis-à-vis du consommateur. Celle-ci fait ensuite l'objet d'une déclinaison au niveau des magasins, avec une offre adaptée au consommateur local (produits, service et prix) en fonction de la localisation du magasin et des possibilités d'aménagement. Au-delà de l'offre produits, les enseignes travaillent particulièrement à définir les caractéristiques de leurs points de vente, qu'il s'agisse de leurs lieux d'implantation, de leur surface ou encore de leur aménagement. Elles se trouvent par ailleurs confrontées à une nouvelle problématique concernant l'articulation de la vente traditionnelle en magasin avec la vente en ligne, avec livraison à domicile ou sur le lieu de vente (concept du drive).

En définitive, les choix d'implantation, d'acquisition d'enseignes, de restructuration de l'offre et de réaménagements des espaces commerciaux se situent au cœur de la stratégie des entreprises du secteur. Ces choix déterminent le modèle économique du distributeur et les leviers de performance à sa disposition.

### 3 -Le modèle économique et les leviers de performance des distributeurs

Comment un distributeur crée-t-il de la richesse ? Comment peut-on évaluer sa performance économique, financière et commerciale ? Quels sont ses leviers d'action sur les différences facettes de sa performance ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette partie.

La performance d'un distributeur peut être analysée à différents niveaux (groupe, enseigne, zones géographiques et points de vente), mais il est possible de considérer l'enseigne comme un ensemble homogène traduisant un certain modèle économique.

Le positionnement stratégique au niveau de l'enseigne, définissant les caractéristiques de l'offre et visant un segment de clientèle, induit la manière dont se crée la richesse au niveau des points de vente et la structuration de la performance économique, commerciale et opérationnelle.

De façon plus générale, dans l'environnement concurrentiel européen de ces dernières années, les entreprises de la grande distribution ont vu leurs marges opérationnelles se réduire. Elles essaient de compenser cette tendance par une amélioration de la rotation de leurs actifs. Cela s'est notamment manifesté à travers la cession d'un certain nombre d'actifs immobiliers (et la filialisation de cette partie de l'activité pour certains groupes) et un pilotage plus serré du BFR.

Dans un environnement fortement concurrentiel, l'enjeu pour les distributeurs est tout d'abord de maintenir leurs chiffres d'affaires à la fois en volume, prix et composition des ventes. Le rôle de la fonction contrôle de gestion au niveau des enseignes et des points de vente est donc de participer à ce pilotage.

Sur des marchés matures à faible croissance, pour préserver leurs parts de marché en volume, les distributeurs doivent assurer un service qui corresponde aux attentes des consommateurs à la fois en termes d'offre produits, de positionnement prix et d'aménagement des espaces commerciaux. Le positionnement prix est un élément clé de formation de la marge.

Le deuxième axe d'amélioration de la marge commerciale concerne la politique d'approvisionnement. Celle-ci passe à la fois par une meilleure négociation avec les fournisseurs pour réduire les prix d'achat, mais également par une réduction de l'ensemble des frais d'approvisionnement. Un tel objectif implique souvent une réorganisation des processus

d'achat et des flux logistiques, sur laquelle nous reviendrons dans la deuxième section de ce chapitre.

Enfin, la maîtrise des coûts salariaux et l'optimisation de la gestion de l'immobilier commercial sont également deux dimensions importantes de pilotage en vue d'améliorer la rentabilité des entreprises du secteur.

### Section 3 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de DYLIA

Dans cette section nous procéderons à l'analyse de l'existence d'outils de mesure et pilotage de la performance dans la grande distribution DYLIA, tout en essayant de justifier le besoin d'un autre système de contrôle de gestion qui est le tableau de bord prospectif (TBP).

#### 1. Essai de conception d'un tableau de bord prospectif à DYLIA :

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

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

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

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

**Tableau 4** : Objectifs stratégiques et variable les d'actions

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUES (FCS)	VARIABLE D'ACTION
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration du chiffre d'affaire ;</li> <li>✓ Réduction des couts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redynamisation des offres existantes ;</li> <li>✓ Diversification des offres et mise sur le marché de nouveaux produits.</li> </ul>
CLIENT	Amélioration de la part de marché :	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Améliorer les produits et service ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accroître la satisfaction client ;</li> <li>✓ Fidélisation de la clientèle existante ;</li> <li>✓ Attirer des nouveaux clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Action de remise pour les clients potentiels ;</li> <li>✓ Action publicitaire, prospection, media, distribution de cadeaux</li> </ul>
PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendre l'entreprise plus réactive ;</li> <li>✓ Amélioration de la chaîne logistique ;</li> <li>✓ Innovation (Recherche et développement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dessiner de nouveau le processus de service client</li> <li>✓ Acquérir un logiciel spécifique pour la gestion du développement produit</li> </ul>
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration circuit d'informations entre les structures (commercial, marketing distribution) ;</li> <li>✓ Formation du personnel ;</li> <li>✓ Motivation des salariés et leur adhésion aux objectifs stratégiques globaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Couverture technologique, mise à jour du système d'information inter structure ;</li> <li>✓ Programme de formation pour les salariés sur les activités commerciale et marketing ;</li> <li>✓ Amélioration des conditions de travail, bonne rémunération, motivation, gestion de carrière et déploiement de la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel.</li> </ul>

**Source :** nous même à partir de l'ouvrage de littérature KAPLAN ET NORTON  
KAPLAN R. et NORTON D. Op.cit. Paris 2001 ; 267

○ **L'axe financier :**

L'objectif premier de l'entreprise est de retrouver sa place de leader en faisant plus de profits.

L'objectif financier est de :

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

○ **L'axe client :**

Pour développer son chiffre d'affaires et améliorer sa part de marché, DYLIA doit mettre à la disposition de ces clients les produits les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux clients. Pour ce cas les objectifs visés par l'entreprise, sont :

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

○ **L'axe processus interne :**

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

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

○ **L'axe apprentissage organisationnel :**

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

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

Les objectifs énumérés plus haut vont être reparties selon le tableau de bord prospectif. Durant notre passage au sein de l'unité commerciale nous avons choisie de travailler sur deux

axes qui sont : l'axe financier qui traite le CA et la rentabilité commerciale et l'axe client qui traite la part de marché et cela dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

## 2. les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de DYLIA :

### 2.1. Evolution du Revenus par groupe de Rayons 2021 :

Le tableau suivant montre la répartition du Revenu selon les rayons de supermarché DYLIA

Dans la période de Janvier 2021 jusqu'au Juin 2021

**Tableau 5** : répartition des revenus par rayon :

MOIS	EPICERIE	DPH	FRAIS	MAISON	BOUCHERIE	PARFUMERIE	LITERIE
<b>Janvier</b>	560000	336000	294000	112000	98000	0.00	0.00
<b>Février</b>	583273.06	341971.73	290418.70	110870.12	98314.56	0.00	0.00
<b>Mars</b>	807357.76	346766.15	338869.17	131899.71	97173.71	15021.92	0.00
<b>Avril</b>	1002279.37	420369.89	523934.76	130899.65	170934.40	9196.74	0.00
<b>May</b>	609386.76	310507.36	278606.89	93777.39	125130.17	10582.19	3305.60
<b>Juin</b>	523694.12	335078.73	250656.25	130275.18	78661.01	13930.57	2883.93
<b>TOTAL</b>	4085991.07	2090693.86	1976485.77	709722.05	668213.85	48731.85	6189.53
<b>%</b>	42.62%	21.80%	20.61%	7.40%	6.97%	0.5%	0.06%

**Source** : département finance et comptabilité « tableau de ventes de janvier à juin 2021.

Comment on constant dans le tableau les points suivant :

- Le Revenu total de 06 mois au début de janvier 2021 jusqu'au juin 2021 est **9, 586,027.98 DA** ;
- la majorité de réalisation du revenu de l'entreprise de rayon de **L'EPICERIE** avec un revenu qui estime **4, 085,991.07 DA** au pourcentage de **42.62 %** ;
- la principale activité de l'entreprise au cours de 06 mois est résumée dans trois Rayons : **EPICERIE, DPH, FRAIS** ;

- la contribution des rayons de **LITERIE** et **PARFUMERIE** dans le revenu est **inexistante** ou elles estiment respectivement **6,189.53 DA** et **48,731.85 DA** au pourcentage de **0.06%** et **0.5%**.

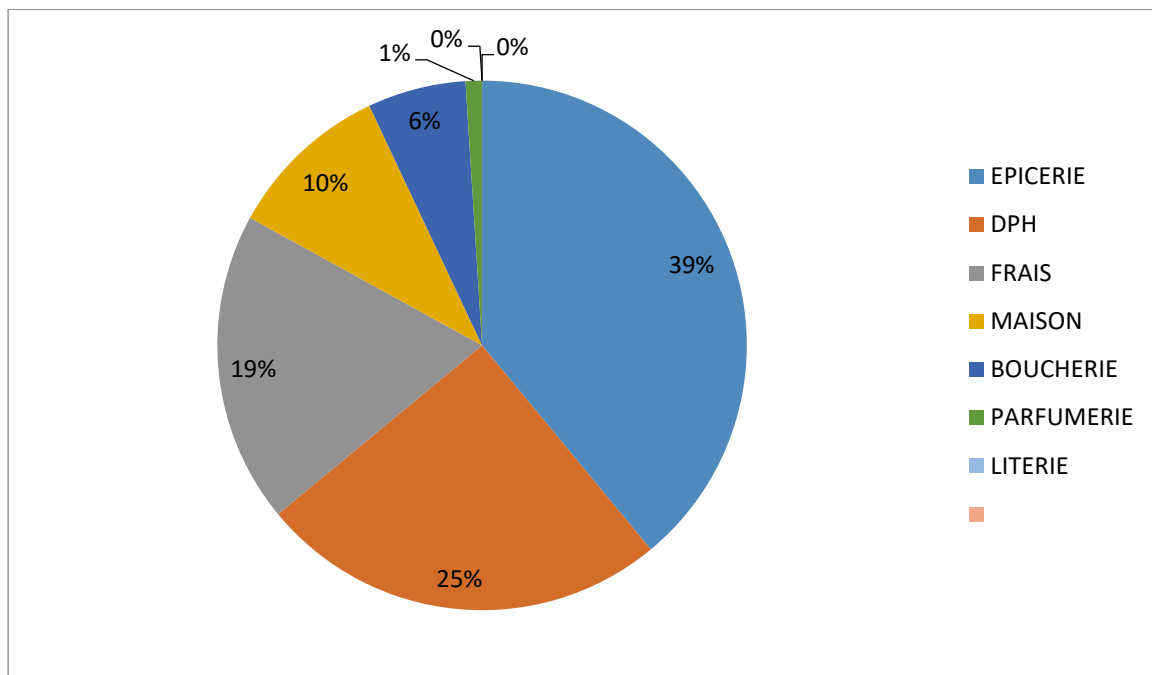
### 2.1.1. Evolution de May 2021 jusqu'au juin 2021 :

Le tableau suivant montre l'évolution de la réalisation de Revenu entre le mois May- juin au cours de l'année 2021

**Tableau 6** : évolution des réalisations

Rayons	Réalisation en May 2021	Réalisation en juin 2021	Evolution de revenu May-juin 2021		Taux de contribution de réalisation de juin 2021
			Valeur	Taux	
EPICERIE	609386,76	523694,12	-85692,64	-14%	39%
DPH	310507,36	335078,73	24571,37	8%	25%
FRAIS	278606,89	250656,25	-27950,64	-10%	19%
MAISON	93777,39	130275,18	36497,79	39%	10%
BOUCHERIE	125130,17	78661,01	-46469,16	-37%	6%
PARFUMERIE	10582,19	13930,57	3348,38	32%	1%
LITERIE	3305,6	2883,93	-421,67	-13%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1431296,36</b>	<b>1335179,79</b>	<b>-96116,57</b>	<b>-7%</b>	<b>100%</b>

Source : département finance et comptabilité « tableau de ventes de janvier à juin 2021.

**Figure 19** : taux de contribution de réalisation de mois de juin de l'entreprise DYLIA

**Source** : département finance et comptabilité « tableau de ventes de janvier à juin 2021 ».

L'analyse de l'évolution du revenu de May-Juin :

- L'EPICERIE a toujours la majorité du revenu au pourcentage de **39%** avec une diminution de **85,692.64DA** par rapport au mois précédent une diminution de **14 %** ;
- Une augmentation des rayons **DPH, MAISON, PARFUMERIE** avec **8% 39%** et **32%** respectivement ;
- Une diminution générale du revenu estimée **96116.57 DA** de mois de juin par rapport au mois de May avec un pourcentage de **7%** de diminution ;

## 2.2. La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation /Chiffre d'affaire (EBE/CA) pour les trois années comme suite :

**Tableau 7** : calcul des indicateurs de la rentabilité commercial.

Rubriques	2019	2020
CA	20, 000,000.00	20, 000,000.00
EBE	16, 225,310.46	15656508.87
RE	1362475.33	922686.64
EBE/CA	0.813	0.783
RE/CA	0.0068	0.0461

Source : bilans 2020 2021 de l'entreprise DYLIA.

- CA reste constant dans les deux années (2019-2020) avec un montant de 20000000.00 DA
- EBE baisse de **-568,801.59 DA** Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel et les taxes ;
- Résultat d'exercice baisse de **-439,788.69 DA** à cause de l'augmentation des charges et diminution des ventes ;
- La rentabilité commerciale est positive pour les deux années, du fait que l'excédent brut d'exploitation enregistré est positif, donc l'activité commerciale de l'entreprise est rentable ;

L'exercice 2020, cette performance confirme en terme de rentabilité que la stratégie suivie à réaliser des succès et à engendrée des liquidités pour financiers budgétaire

### 2.3. La rentabilité Economique :

Tableau 8 : rentabilité économique

Années	2019	2020
Vente de Marchandises	407091087.96	434697915.75
Achat de Marchandises	354638027.21	380445118.89
Marge Commercial	52453060.7	54252797.6
Taux de Marge Commercial	49.15 %	50.85 %
Frais de personnel	27098212.8	26325917.73
Loyers et frais généraux	1181856.11	2918825.54
Excédent brut d'exploitation	24172991.79	25008054.33

<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>10990918.39</b>	<b>11573389.31</b>
<b>Résultat d'exploitation ou marge opérationnel</b>	<b>13182073.4</b>	<b>13434665.02</b>
<b>Taux de marge opérationnel</b>	<b>3.34%</b>	<b>3.09%</b>
<b>Capital engagé</b>	<b>20000000.00</b>	<b>20000000.00</b>
<b>Résultat économique</b>	<b>65.91%</b>	<b>67.17 %</b>

Source : bilans 2020 2021 de l'entreprise DYLIA.

Le capital engagé (CE) correspond à l'investissement initial et au besoin en fonds de roulement (BFR) nécessaires à l'exploitation de l'activité. Le BFR est le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation.

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

- Marge commercial = ventes de M/ses – achat de M/ses.
- Taux de marge commercial = marge commercial de l'année N/marge commercial de n + marge commercial de n+1.
- Excédent brut d'exploitation = marge commercial – (frais de personnel + loyers et frais généraux).
- Résultat d'exploitation = excédent brut d'exploitation – dotations aux amortissements.
- Taux de marge opérationnel = résultat d'exploitation / vente de M/ses.
- Résultat économique = résultat d'exploitation / capital engagé.

Le résultat dégagé dans le cadre de l'activité est le résultat d'exploitation. Il est le fruit à la fois de la marge commerciale (traduisant une performance commerciale), déduction faite des charges de personnel, du loyer et des frais généraux (traduisant une certaine efficacité opérationnelle) et des dotations aux amortissements (révélatrices des choix structurels d'aménagement de l'espace commercial notamment). Ces différents éléments explicatifs du résultat d'exploitation dessinent les leviers d'action possibles pour l'amélioration de la performance économique.

**Conclusion :**

Le service commerciale occupe une place importante dans la SARL DYLIA, et en y ajouton a sa un bon contrôle de gestion, en se rends compte que les choses ne vont qu'en s'améliorant, en effet le contrôle de gestion n'est pas considéré comme un simple outil de contrôle, il occupe une place centrale dans le pilotage du service commerciale et de l'entreprise, Il assure la tâche de conseil et de prévision, et constitue un élément d'aide à la prise de décisions.

Pour évaluer la performance commercial de la SARL DYLIA, le contrôle de gestion se base sur des indicateurs et des outils, qui sont notamment le budget et le tableau de bord, et ces derniers ont jugé plus efficace du fait qu'il permettent à l'entreprise d'être particulièrement plus juste dans ses chiffres mais aussi plus flexibles.

## Conclusion Générale :

Un système de contrôle de gestion dépasse largement ce que la plupart des gens visualisent lorsqu'on leur en parle. Au-delà de la comptabilité analytique, des budgets, des tableaux de bord, il faut englober tous les éléments dont les dirigeants peuvent se servir pour aiguiller le cheminement de leur entreprise vers les objectifs qu'ils se sont assignés. Le contrôle de gestion entant que concept est donc extrêmement large, et dans notre cas nous l'avons associé à la performance dans une entreprise.

La performance ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaires (*théorique et pratique*), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants la performance commerciale en générale.

L'apport théorique nous a enseigné que la fonction commerciale permet le contact direct entre la sphère commerciale et le rendement de l'entreprise en réalisant une bonne performance commerciale d'où son évaluation s'impose car elle permet à l'entreprise d'orienté ses actions et surtout de réorienté ses objectifs en cas de problème.

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter et d'identifier les progrès et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une entreprise, il faut déterminer et identifier les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance, car l'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète, plus grave encore, choisir de mauvais indicateur clef risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par l'entreprise.

A travers la partie pratique, nous avons essayé d'étudier la réussite commerciale de l'entreprise. Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à étudier la fonction commerciale de DYLIA ainsi qu'évaluer sa performance commerciale, en consultant quelques documents interne à l'entreprise, et quelques questions adressées au différents responsables. A cet effet, le questionnaire élaboré nous a permis de déduire qu'une partie importante de sa

clientèle est satisfaite mais elle doit être toujours à leur écoute afin de connaître les motivations et leurs besoins réels.

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, le contrôle de gestion est l'un de ces indicateurs d'évaluation qui peuvent être un outil efficace pour la mesure de la performance commerciale.

## **Bibliographie :**

Les livres :

- (Comptabilité\_\_\_Contrôle\_de\_gestion)\_Alcouffe,\_Simon\_\_Boitier,\_Marie\_\_Rivière.
- Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance by Françoise Giraud (z-lib.org).
- Le grande livre de contrôle de gestion Marie-Noëlle\_DesiréLuciani,\_Daniel\_Hirsch,\_Nathalie\_Kacher,\_Marc\_Polossat-L.
- Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014.
- Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2002.
- Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2007.
- Marie- Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall « toute la fonction commerciale », édDunod, Paris, 2006.
- AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « Les facteurs de performance de l'entreprise », Actualité Scientifique,France, 1995.
- LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Eds d'Organisation, Paris, 1998.
- MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2ème éd, Paris, 2000.
- WEISS D, « la fonction ressource humain », Edition d'organisations, paris, 1988.
- Cité par VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art», 2001, centreLillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020.
- BESOCS P+L.MONDOZA C ) ; « le management de la performance » Edition comptable Malesherbes,paris,1994.
- M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- 

Les mémoires :

- Mémoire : le contrôle de gestion au service de la performance commerciale par **Melle** Ghenima BOUARAB et **Melle** Tassadit OUCHENE.Universite Mouloud MaamriTiziouzou

Les sites d'internet :

- [Z-lib.org](http://Z-lib.org)
- [Archive.org](http://Archive.org)
- [Scribd.com](http://Scribd.com)
- [Fsecg.ummtto.dz](http://Fsecg.ummtto.dz)
- [Sabbar.fr /management/la-performance-de-l'entreprise.](http://Sabbar.fr/management/la-performance-de-l'entreprise)

## **List des abbreviations:**

**ABC:** Activity-based costing

**CA :** chiffre d'affaire

**CAS :** Centre d'Activité Stratégique

**CETIC :** centre des techniques de l'information et de communication

**CAM :** Complexe d'Appareils Ménagers

**DAS :** domaines d'activités stratégiques

**EBE :** excédent brut D'exploitation

**EVA:** Economie Value Added

**MC:** marge commerciale.

**P :** Performance

**PCG :** le plan comptable général

**RE:** résultat net

**ROE:** Return On Equity

**ROI:** Return On Investment

**SPA :** société par action

**TBP :** tableau de bord prospectif

**MDD :** marque de distribution.

**ECR :** efficient consumer response.

**DPH :** droguerie parfumerie hygiène.

**CRM :** Customer Relationship management.

## Liste des figures :

<b>Figure 1</b> : La fonction contrôle de gestion dans un réseau de distribution.....	25
<b>Figure 2</b> : Le décloisonnement associé au category management.....	30
<b>Figure 3</b> : Les étapes successives de la fonction commerciale.....	37
<b>Figure 4</b> : l'organisation commerciale graphiquement.....	40
<b>Figure 5</b> : organisation par ligne de produit.....	41
<b>Figure 6</b> : organisation par marché au type de clients.....	41
<b>Figure 7</b> : organisation commerciale d'un fabricant en grand distribution.....	42
<b>Figures 8</b> : Le tableau de bord d'une gestion prévisionnelle.....	58
<b>Figure 9</b> : Le processus du contrôle de gestion dans une organisation.....	59
<b>Figure 10</b> : Les sources de la performance.....	73
<b>Figure 11</b> : raison de fréquentation.....	96
<b>Figure 12</b> : L'influence du rayonnage.....	96
<b>Figure 13</b> : achats imprévues.....	97
<b>Figure 14</b> : raison des achats imprévus.....	97
<b>Figure 15</b> : disposition des rayons.....	98
<b>Figure 16</b> : réponses aux attentes des clients.....	98
<b>Figure 17</b> : disponibilité de l'aide.....	99
<b>Figure 18</b> : relation clients personnel.....	99
<b>Figure 19</b> : taux de contribution de réalisation de mois de juin de l'entreprise DYLIA.....	115

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau 1 :</b> les métiers en magasin.....	25
<b>Tableau 2 :</b> exemple de Suivi des indicateurs clés au niveau régional.....	32
<b>Tableau 3 :</b> tableau des rayons de l'entreprise DYLIA.....	94
<b>Tableau 4 :</b> Objectifs stratégiques et variable les d'actions.....	110
<b>Tableau 5 :</b> répartition des revenus par rayon.....	113
<b>Tableau 6 :</b> évolution des réalisations .....	114
<b>Tableau 7 :</b> calcul des indicateurs de la rentabilité commercial.....	115
<b>Tableau 8 :</b> rentabilité économique.....	116

## **Les Annexes :**