

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

ⵓⵎⵎⵉⵔⵉ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ
UNIVERSITE DE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OZOU
ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵎⴰⵏⵜ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ ⵏ ⵉⵏⵙⵉⵎⵉⵏⵜ

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES
DE GESTIONS
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin d'études

*En vue d'obtention du diplôme master en sciences financière et de
comptabilité*

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE :
MODÈLE D'ÉVALUATION FONCTIONNELLE.**

Présenté par :

Mrs . YAHIAOUI Katia

Mr . LAOUFI Raouf

Encadré par

Mr . AILEM AHMED

Devant le jury composé de :

Président :

Examineur :

Rapporteur :



8^{ème} Promotion

2021-2022



Remerciements

*Avant d'entamer ce mémoire de fin d'études, on tient à exprimer notre sincère
Gratitude envers tous ceux qui nous ont aidé ou ont participé au bon
déroulement De ce mémoire.*

*Tout d'abord, Nos remerciements et respectueuse Reconnaissance à notre
Encadreur : Mr. Aílám pour sa bonne volonté d'accepter de nous cadrer, pour
tout le temps qu'il nous a consacré et pour tous les conseils qu'il nous a
prodigués.*

*Aussi que les membres de jury trouvent ici nos remerciements les plus vifs
pour avoir accepté d'honorer par leur jugement notre travail.*

*Mes vifs remerciements s'adressent également à nos enseignants, à mm aítíkene
et kacher aínsi qu'à nos famille nos amis, pour leur présence chaleureuse et
leur encouragement.*

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

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A mes chers parents, ma mère pour tous ses sacrifices, son amour, sa tendresse,
son soutien et ses prières tout au long de mes études.*

*A mon père qui ma toujours soutenue sur tout ce que je fais qui ma toujours
tendu la main qui ma toujours protéger qui a crue en mois merci vava Kaci.*

A mon neveux d'amour Akcel

*A mes chers frères et yasmine pour leurs appuis leurs encouragements
permanents, et leurs soutien moral leur amour.*

*A toute ma famille pour son soutien tout au long de mon parcours
universitaire a ma tante taous et son marie a tata Nadia et son mari a mon
oncle Mustapha, A ma meilleur amie Sadia ma moitié mon miroir ainsi qu'a
tous mes amis*

Dédicace

Je dédie ce travail :

A mes chers parents, ma mère et mon père.

*A mon cher frère pour ses encouragements permanents, et son soutien moral. A
ma chère sœur pour sont encouragements.*

*A toute ma famille pour son soutien tout au long de mon parcours
universitaire,*

A mes amis .

Liste des abréviations

ARH	Autorité de régulation des hydrocarbures
ANEP	Agence national d'édition de publicité
CA	Chiffre d'affaire
CAP	Chiffre d'affaire prévisionnel
CAR	Chiffre d'affaire réalisé
E	Efficiencie
E.R.D.P	Enterprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers
GPL	Le gaz de pétrole liquéfié
HSE	Hygiène sécurité environnement
MEF	Model d'évaluation fonctionnelle
P	Performance
PDM	Part de marché
SPA	Société par action

Liste des figures

Figure n 01	La performance h.bouquin2004
Figure n02	MPC (Johnston et Marshall, 2006)
Figure n03	Présentation du MEF
Figure n04	La principale activité de la fonction commerciale
Figure n05	Baromètre de taux d'activité
Figure n06	Baromètre du taux de maitrise
Figure n07	Baromètre des taux structurel
Figure n08	Baromètre des taux satisfaction clients

Liste des tableaux

Tableau n 01	Activité de prospection
Tableau n 02	Activité Formation d'une impression
Tableau n03	Activité formation d'une stratégie
Tableau n04	Activité de transmission
Tableau n05	Activité d'évaluation et d'ajustement
Tableau n06	Activité de conclusion
Tableau n07	Activité de pérennisation
Tableau n08	Les compétences techniques
Tableau n09	Les prestations à destination des clients de l'entreprise

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : La performance de la fonction commerciale	
Section 01 : revue de la performance	03
Section 02 : la performance commerciale	14
Chapitre 02 : modèle d'évaluation fonctionnelle	
Section 01 : modèle d'évaluation fonctionnelle	25
Section 02 : dévaluation global de la performance commerciale	47
Chapitre 03 : L'évaluation de la performance commerciale de NAFTAL	
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	51
Section 02 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL	59
Conclusion générale	71

Introduction générale

De nos jours, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l’environnement économique... auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

L’évaluation de l’entreprise est nécessaire pas seulement dans les cas de vente ou d’achat, mais également dans d’autres contextes tels que : fusion, privatisation, évolution et extension, estimation de la situation concurrentielle ...etc. L’évaluation de l’entreprise peut être aussi nécessaire même pour sa survie. Elle est importante pour les dirigeants, à qui l’évaluation de leur entreprise représente un outil de gestion et de stratégie qui leur permet d’identifier ses points forts et ses points faibles, de dévoiler ses sources potentielles, de déterminer sa position sur le marché ; pour, aussi, des tiers, tel que l’investisseur à qui l’intérêt de l’évaluation consiste à l’essai de prévoir les revenus futurs sur une période donnée de l’entreprise dont il compte investir ses capitaux.

La fonction commerciale fait partie de ces fonctions dont l’essor ces dernières années s’explique par l’évolution des structures et des modes de fonctionnement des entreprises. Avec des business modèles qui privilégient l’accès au marché et la distribution des produits, la fonction commerciale devient un enjeu important pour toutes les entreprises. Il ne suffit plus de produire pour exister, mais il faut d’abord vendre pour produire et se développer. L’importance de la fonction commerciale est exprimée par les embauches de ce secteur en nette progression. L’image du commercial beau parleur cède la place à celle du technicien et de l’expert de la relation client, qui sait comprendre son marché, gérer des relations avant, pendant et après-vente, avoir des réponses individualisées, le tout dans une logique de coordination et de réactivité avec le reste de l’entreprise

le modèle dévaluation fonctionnelle qui est une méthode complémentaire aux évaluations financières qui s’intéressent plus à la valorisation monétaire d’une structure qu’à son niveau de performance.

Objectif à atteindre

Cette étude vise à explorer, identifier, évaluer la performance commerciale de l’entreprise naftal par la méthode : dévaluation fonctionnelle, d’outils, d’axes de recherche qui précise les indicateurs à travers de source pertinentes d’information fiable sur lesquelles il faudra investir pour le suivi de travail d’analyse et de synthèse.

Cette étude vise à :

- Connaître les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale d'une entreprise.
- Apporter des connaissances sur la méthode d'évaluation utilisée.
- connaître la structure de la fonction commerciale de naftal.
- Evoluer sa performance commerciale avec la méthode l'évaluation fonctionnelle.

Problématique :

A la recherche de performance de l'entreprise sur le plan pratique, une étude exploratoire est menée pour répondre à la problématique suivante :

« En quoi consiste le modèle d'évaluation fonctionnelle pour la mesure de la performance commerciale de l'entreprise ? »

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

- Qu'est-ce que la méthode d'évaluation fonctionnelle ? Quelles sont ses objectifs ?
- Quelle est la source des données ?
- Comment est-elle interprétée au niveau de naftal ?

La méthode de recherche utilisée pour répondre à ces questions est la méthode

Descriptive : faire une étude sur la fonction commerciale, faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer ;

Analytique : faire une étude d'évaluation de performance commerciale de l'entreprise naftal, et interpréter les résultats obtenus.

Méthodologie de la recherche :

Dans la partie théorique composée principalement de deux (02) Chapitres, on introduira en premier lieu une revue sur la performance commerciale et dans un second temps comment évaluer la performance commerciale tout en présentant l'outil de l'analyse des données et les défis qu'elle présente ainsi qu'une explication de la méthode utilisée.

Dans la partie pratique on procédera à l'étude de cas sur la mesure de la performance du service commerciale en présentant, dans une première étape, en présentera l'entreprise dans laquelle on a effectué notre stage spécialement le service commerciale, et en exposant, en suite, la méthode d'évaluation quant à utiliser tout en interprétant les résultats obtenus.

Chapitre 1

La performance de la fonction
commerciale

Section 01 : Revue de la performance

Le concept de performance a fait l'objet de plusieurs recherches dans le domaine des sciences de gestion. La finalité de ces recherches est d'améliorer la performance des entreprises et des organisations, toutes ces recherches n'ont pas abouti à une définition universelle et unanime du concept.

1.Evolution du concept de la performance : de la performance financière à la Performance globale**1.1La performance : un concept aux divers sens**

Parler du concept de performance nous amène tout d'abord aux sources historiques du mot. Selon (Pesqueux, 2004) le mot performance provient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIIIème siècle. Le verbe anglais to perform apparaît au XVème siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

Par ailleurs, selon (Bourguignon, 1997) le terme « performance », avant d'être adopté par les entreprises, était essentiellement utilisé dans deux champs spécifiques : le sport pour préciser les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique pour préciser les potentialités et les capacités techniques d'une machine. Donc le mot « performance » n'est pas nouveau dans la vie humaine, c'est un mot qui trouve son originalité dans le passé .Cependant, l'apparition initiale de ce terme n'était pas pour le domaine de la gestion, mais pour d'autres domaines tels que le sport, la mécanique et la physique. L'utilisation de ce concept dans plusieurs domaines produisait des sens différents à ce concept, d'où la difficulté d'entourer ce terme ou de le spécifier dans un seul domaine. Dans le même sens, (Pesqueux, 2004) insiste sur toute la difficulté de cerner ce terme, due à son ambiguïté. Il présente ainsi certaines utilisations du terme dans des domaines différents : - Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet " utile " au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition donnée par Larousse : " Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie etc....) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ". - Dans le domaine du sport : la référence la plus courante est aujourd'hui relative au sport considéré comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et du jugement de la performance, les deux aspects venant constituer le processus d'évaluation de la performance.

La performance comprend donc, plusieurs sens, domaines (théâtre, sport, mécanique, société, physique etc.). Ainsi, c'est un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptions.

1.2.Le concept de performance dans le domaine de la science de gestion

Dans le domaine des sciences de gestion, la performance est définie plus ou moins comme la réalisation des objectifs de l'organisation, ou même, les dépasse .Selon (Schier et Saulquin, 2007), la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncée, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre.

D'après, (Schier et Saulquin, 2007) : « le concept de performance possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus .La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation ». Toutefois, actuellement le mot performance est devenu un terme courant intégrant moult aspects de nos sociétés, créant ainsi une dévotion de la performance (Bessire D, 1999). Ainsi (Bourguignon A, 1995) explique aussi dans ce sens que l'emploi du terme performance dans les domaines de la gestion indique divers sens qu'il a essayé de rassembler en trois classes qui se basent sur le sens initial du terme. - Performance “ résultat ” qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente “ le niveau de réalisation des objectifs“. - Performance “ action ” qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat. - Performance “ succès ”, le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. “ Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste. Nous pouvons conclure que, dans le domaine des sciences de gestion la notion de performance porte à la fois l'idée d'un processus, d'une

action et celle d'un résultat. De manière simple la performance est le résultat d'une action. Autrement dit, c'est une évaluation postérieure des résultats obtenus.

1.3 Définition de la performance

« La performance est un mot qui n'existe pas en français classique comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification, les mots les plus proches de performance sont : « performare » en latine « to performe » et « performance » en anglais»¹

- **to performe** : signifie, accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, puis l'exécuter et de la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande².

- **Performance signifie** : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

« La performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). Elle est également tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » selon **LORINO .P.**³

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a acceptés »⁴

Lorino : « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »⁵

¹ **A.KHEMAKEM.** « la dynamique de contrôle de gestion », édition. DUNOD, 1977, p310

² **KHEMAKHEM(A)** : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

³ **LORINO.P.** « méthodes et pratique de la performance ». Edition d'organisation. Paris, 1998, p. 18.

⁴ **KHEMAKHEM,(A)** : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P311.

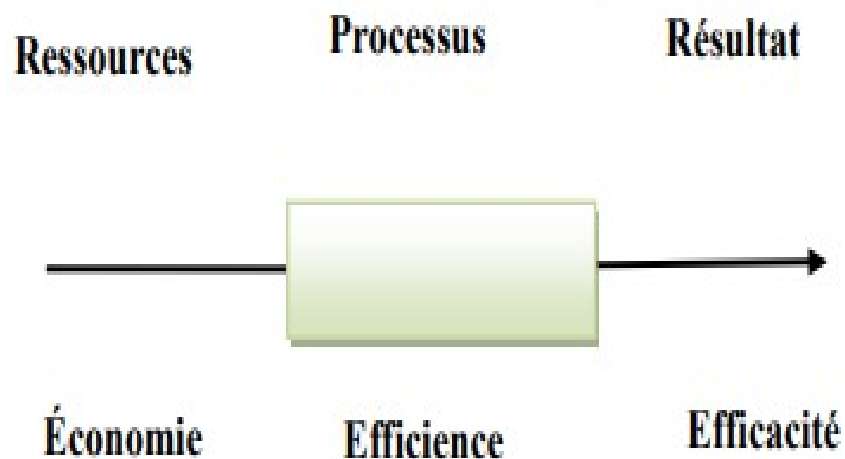
⁵ **LORINO Philips**, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

1.4. Les notions de la performance

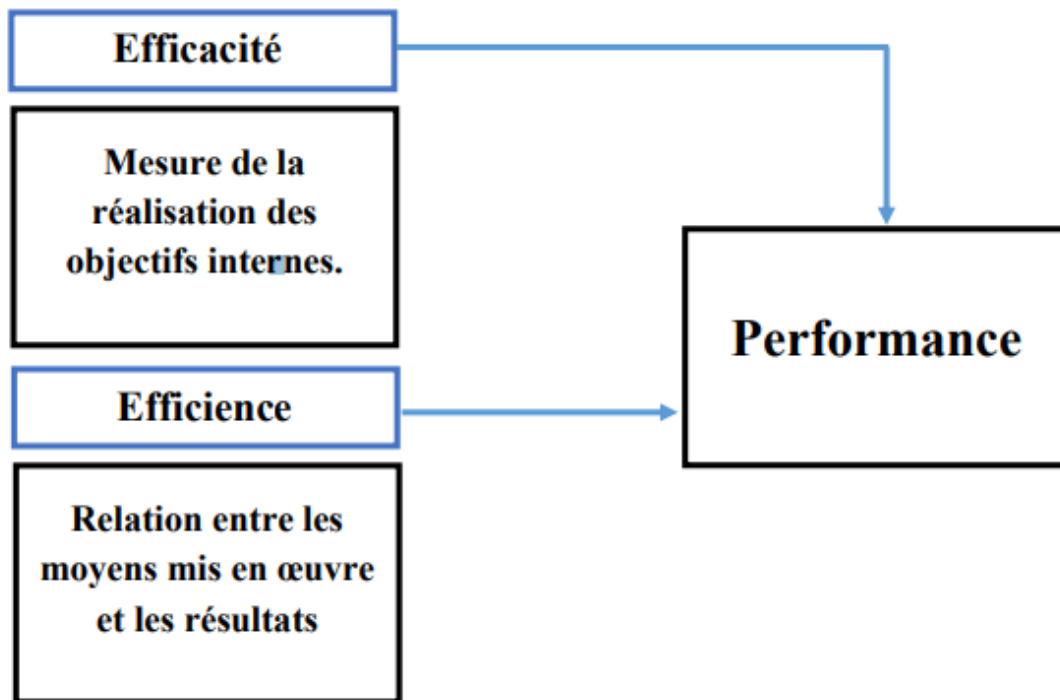
Selon **H .Bouquin**, les critères de la performance s'articule ou tour de la notion d'économie qui consiste à se procuré des ressources a moindre cout ; et la notion d'efficience qui est le faite de maximisé la quantité obtenu de produit au service a partir d'une quantité donnée de ressource, et la notion d'efficacité qui est le faite d'atteindre les objectifs et finalités poursuivis.

Figure n° 01: la performance H. Bouquin (2004)⁶



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

⁶MARTINE MAADANI.KARIM SAID, « MANAGEMENT ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE », édition hachette, juillet 2009, p.29.

Figure N° 02: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance :⁷

L'efficacité :

- C'est l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁸
- On peut définir l'efficacité comme : « le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système⁹.
- dans le langage courant de la gestion, l'efficacité décrit la capacité d'une personne d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts, en rapportant les résultats aux objectifs. Être efficace serait donc produire des résultats escompté et réaliser des

⁷ BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème éd, paris, 1997, p42.

⁸ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

⁹ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

objectifs et finalités poursuivis, (une efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ont été atteints).

- on mesure l'efficacité avec la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés.}$$

L'efficience :

L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. C'est-à-dire Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services.

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹⁰

Selon STERN et ANSAR elle réunit trois concepts :

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

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

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

On mesure l'efficience avec la formule suivante :

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

La pertinence :

¹⁰GRANSTED, (I) :Op.cit .P 33.

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné, autrement dit c'est l'articulation entre objectifs et moyens, elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité de projet en s'assurant les moyens le réaliser et d'autre part d'éviter un surdimensionnement coûteux.

L'économie :

Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources humaines et matérielles doit être faite d'une bonne qualité et non de moindre qualité.

1.5. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ -Développer les produits innovants ;
- ✓ -Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- ✓ -Réduire les coûts de fabrication
- ✓ -Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ -Développer la créativité du personnel
- ✓ -Améliorer le traitement des réclamations
- ✓ -Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ -Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- ✓ -Identifier et évaluer les compétences
- ✓ -clés -Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- ✓ -Consolider et développer les savoir -faire.

1.6 La mesure de la performance

Dès que la performance est devenue un véritable enjeu essentiel pour le contrôle de gestion, les acteurs de cette fonction ont dû inventer des outils pour mesurer la performance de l'entreprise. Plus simplement, il fallait mesurer cette performance à travers la sélection et la collection des données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance.

. Notion de mesure de la performance :

L'idée de mesure de la performance est généralement une notion vaste. Il convient alors savoir sur quelles bases la mesure va être effectuée. En effet, à savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition de critère précis sur lesquels les mesures seront basées.

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

De plus la mesure est basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives, on dit également que la mesure peut être quantitative ou qualitative. C'est le mode d'évaluation qui permet de déterminer ce caractère.

1.6.1 - Définition de la mesure de la performance

A.KHEMAKHEM précise que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »¹¹

Le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. Entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

La mesure de l'entreprise peut être :

- A- **Mesure financier** : exprimé en unités monétaires ou relié à un aspect financier comme par exemple la mesure de profit, du PNB, des résultats, des parts de marchés.
- B- **Mesure non financier** : exprimé en unité d'autres que financier et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaire. Ainsi que la performance peut être mesuré également :
- A- **A posteriori** : il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs, il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de reporting.

¹¹ **KHEMAKHEM, (A)** : « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, p343.

B- **A priori** : il s'agit en fait de mesurer la progression de la réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives, cette mesure est possible grâce à des indicateurs de pilotage.¹²

1.6.2 Pourquoi mesure-t-on la performance ?

.La pertinence de mesurer la performance : Actuellement, la mesure de la performance devient l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui permettent à la fois de réduire les décisions arbitraires et finalement d'informer sur la pertinence des organisations et de leurs programmes . Plusieurs organisations ont, par exemple, décidé de relever le défi de l'imputabilité par la mesure des résultats. «Vous obtenez ce que vous mesurez [...]. Les cadres supérieurs comprennent que le système de mesure de leur organisation influence fortement le comportement des gestionnaires et des employés (Voyer & Pierre, 1999).

Ceci dit, l'objectif de la mesure de la performance est de motiver le comportement qui mène à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité de l'organisation, ainsi tous ce qui est mesuré sera amélioré, ce qui attire l'attention, principalement lorsque des récompenses sont attachées à ces mesures.

. La performance a besoin d'être mesurée pour exister :

L'existence de la performance implique l'existence des règles d'évaluation qui permettent de contrôler à distance les comportements des parties prenantes. Autrement dit, le contrôle a besoin des résultats d'une explication des modalités d'évaluation puis, à postériori de l'évaluation ou de la mesure de la performance. Pour ce faire, le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de techniques, critères, méthodes et indicateurs qui permettent de contribuer au contrôle à distance des comportements. La mesure de la performance consiste à sélectionner et collecter systématiquement les données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance. Elle constitue une forme d'interprétation et de traduction de la réalité de la performance en données statistiques chiffrées (Bennouna A, 2016).

¹²GIRAUD.F, SAULPICO. , NAULLEAU.G, DELMOND.H, BESCOS.P.L, « le contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.

• Afin de clarifier les concepts flous de stratégie

Déjà en 1961, BRANCH soulignait ce problème au niveau du management de l'entreprise : les managers doivent remplir deux types de fonctions ; la première, c'est l'action correspond au management opérationnel, la seconde est la pensée analytique qui sert essentiellement pour la stratégie à long terme. Or aujourd'hui, dans le contexte économique complexe que nous connaissons. Les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires dans les entreprises. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et sont reliés à de nombreuses dimensions.

La stratégie, si elle doit être mesurée en termes de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Le système de mesure chargé de relater de la performance globale de l'entreprise, représente ainsi un tableau complet de la stratégie.

• Afin de piloter sur le long terme :

Le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise'' On mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable. Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires ; Déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

• Afin de manager : le management stratégique

La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage. Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernent au succès de la stratégie.

1.7 .De la mesure au pilotage de la performance

Le pilotage de la performance s'appuie sur l'idée de maîtrise gagnée cependant à être précisé. Ainsi le contrôle de gestion s'apprécie fondamentalement par rapport aux effets des actions ou des événements, c'est-à-dire aux résultats obtenus.

1.7.1. Les origines du concept de pilotage

Depuis plusieurs années, les sciences de gestion et particulièrement le contrôle de gestion, s'est intéressé au pilotage de l'entreprise. Ce terme est utilisé par les managers à l'occasion de diverses circonstances : pilotage stratégique, pilotage opérationnel, pilotage organisationnel, etc.

La littérature de langue française utilise les termes de management et de pilotage, le premier fait référence à l'art de diriger et de prendre des décisions. Le second met l'accent sur l'art d'agir et d'être dans l'action. Le pilotage intègre la capacité de représentation des individus.

1.7.2. Concept du pilotage de la performance

D'après **DEMESTRE** le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et l'action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de système d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion qui constitue le contrôle de gestion. Il vise l'exécution d'un certain nombre d'action en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Le pilotage exige d'avoir les capacités d'anticipation, d'innovation, de création et de communication.

1.7.3. Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance

Face à la montée de la complexité et de la turbulence de l'environnement des entreprises, un contrôle essentiellement axé sur la mesure des performances. Mais, de nouveaux besoins de mesure et de pilotage de l'organisation sont apparus et qui ne sont pas correctement pris en compte par le contrôle de gestion classique, centré sur le calcul des coûts et sur la mesure des écarts. Il s'agit par exemple de la qualité des produits, des délais de production, de la satisfaction des clients, etc. Donc le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de tous ces objectifs. D'ailleurs, d'après (Giraud F et al, 2005), la fonction première du contrôle de gestion n'est pas d'exercer une surveillance coercitive sur les membres de l'entreprise, mais

de piloter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. De ce fait, la vision principale du contrôle de gestion est d'assurer la déclinaison de la stratégie dans le processus de prise de décision des managers. Dans cette approche, le contrôle de gestion doit assurer la cohérence stratégie-action, mesurer la performance et rétribuer les managers.

Section 02 : La performance commerciale

Toute entreprise a pour objectif d'optimiser ses résultats au regard des moyens qu'elle investit, c'est ce qu'on appelle la performance commerciale, l'entreprise doit vendre et donc être commercialement performante ; la performance commerciale est très liée positivement à la recherche et le développement de produits selon les différentes typologies de clientèle, à la gestion commerciale notamment pour ce qui est du suivi de la clientèle.

1. La performance commerciale

1.1. Définition de la performance commerciale

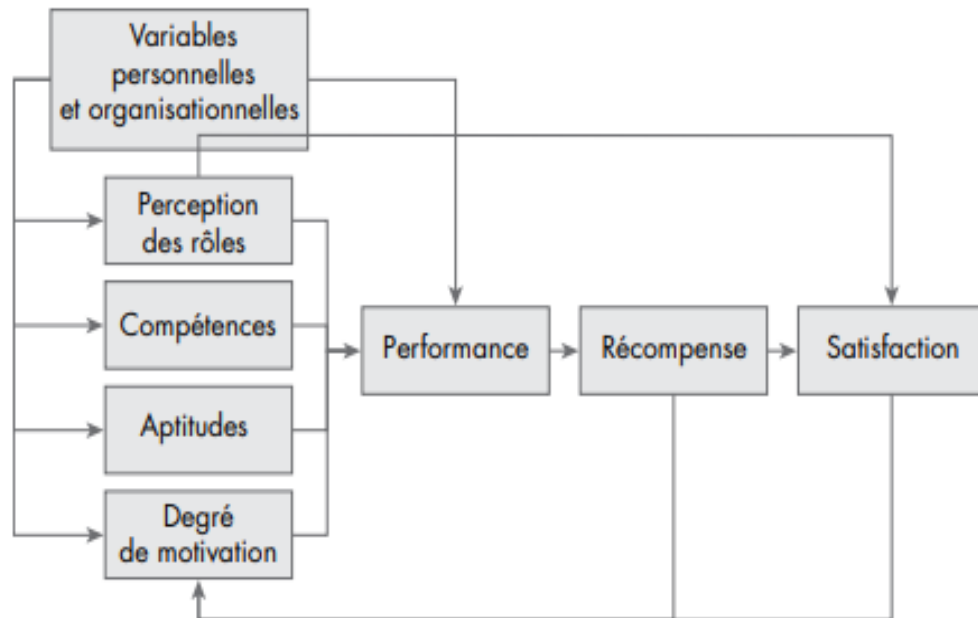
Avant de définir la notion de la performance commerciale, il est préalable de définir que ce qu'une activité commerciale.

L'activité commerciale : c'est la vente de biens et services par une entreprise, cette activité est en relation directe avec le client, elle dépend des clients de l'entreprise.

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale. Cependant, La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

Générer la performance commerciale

Figure N° 03 : MPC (Johnston et Marshall, 2006)



Ce schéma présente une synthèse des activités qui identifie quatre types de facteurs de performance.

- **Les variables personnelles** : sont l'expérience, l'altruisme, la capacité à prendre en compte la critique, les vertus civiques, la sportivité, l'âge ou encore le niveau d'éducation. . Il revient à chaque manager commercial d'en évaluer la pertinence dans son cas.
- **Les variables organisationnelles** : intègrent en premier lieu le secteur sur lequel le commercial exerce son métier, qu'il s'agisse d'un secteur géographique ou d'un type de clients. D'autres variables entrent également en compte, qu'il s'agisse du support dont le commercial bénéficie (collègues technico commerciaux, marketing, assistance), de la qualité de son soutien managérial ou de l'usage de systèmes informatiques d'automatisation de la force de vente. L'environnement d'un commercial joue enfin un rôle non négligeable dans sa performance.
- **La perception des rôles** : représente le degré de clarté avec lequel le commercial comprend son rôle dans son organisation. Cette variable est tout à fait spécifique à la fonction commerciale.
- **Les compétences** : sont naturellement liées aux résultats, même si ce lien n'est pas forcément travaillé autant qu'il le devrait. Les compétences sont parfois négligées car elles

ne répondent pas aux contraintes à court terme que vivent la plupart des entreprises aujourd'hui.

Améliorer les compétences d'un commercial revient à lui donner des chances d'améliorer sa performance dans les mois qui suivent .

- **La motivation** : la motivation des commerciaux, comme pour les autres fonctions de l'entreprise, est un facteur essentiel de performance. Cependant, les leviers sur lesquels un directeur commercial peut jouer sont assez différents de ceux des autres fonctions.

1.2. L'objet de la performance commerciale

- ✓ Faire adhérer la force de vente à la stratégie ;
- ✓ Valoriser la performance des salariés ;
- ✓ Mobiliser les équipes autour d'un objectif ;
- ✓ Développer les ventes ;
- ✓ Renforcer la relation gagnant-gagnant avec les partenaires ;
- ✓ Fidéliser le client ;
- ✓ Gérer de la performance pour la marque ;
- ✓ Transformer les clients en prescripteurs.

1.3. L'action commerciale

1.3.1 Définition : Une action commerciale est une technique commerciale, vis-à-vis de vos clients et non-clients, destinée à les faire venir une première fois, à les intéresser, et le cas échéant réussir à les convaincre d'acheter.

Il est essentiel de susciter suffisamment leur intérêt et leur curiosité, il existe plusieurs Techniques commerciales qui peuvent être utilisées indépendamment ou cumulativement les unes des autres.

1.3.2 Les actions de promotion

Une action de promotion, ou action promotionnelle, revient à mettre en avant un Produit ou un service, en le proposant à un prix attractif, ou en offrant un service Supplémentaire offert, ou les deux en même temps.

Les actions de promotion peuvent revêtir la forme d'une journée événementielle, une Journée porte-ouverte, une semaine ou quinzaine commerciale, la présence à un salon

Spécialisé avec des prix dits "Spécial Salon", ...

Les actions de promotion peuvent être les bienvenues en phase de création ou de Démarrage d'activité, afin de se faire connaître plus vite.

Selon l'activité, être concerné par les périodes de soldes, c'est-à-dire une période de ventes destinée à écouler vos stocks. Ces périodes (une en été et une en hiver) sont encadrées légalement.

1.3.3 Les actions de prospection

Les actions de prospection visent à faire venir de nouveaux clients.

Elles consistent à proposer services ou produits directement auprès de la clientèle Susceptible d'être intéressée.

Les techniques qui peuvent être utilisées, sont entre autres :

- ✓ le porte-à-porte,
- ✓ Le contact téléphonique,
- ✓ le contact par courrier.
- ✓ la distribution de flyers ...

Les contacts seront plus efficaces s'ils sont suivis, par exemple un contact Téléphonique suivi d'un courrier ou l'inverse.

De même, des contacts à intervalle régulier permettront de rester présent à l'esprit de L'interlocuteur.

1.3.4 Les actions publicitaires

Les actions publicitaires consistent à mettre en avant la société, les produits, les Services, et ce sur des supports dits publicitaires, comme un journal, une affiche, des Prospectus, des dépliants, des encarts dans des revues spécialisées, ...

Ces actions publicitaires peuvent être des actions de fonds afin d'entretenir la notoriété d'activité de l'entreprise, ou bien des actions de bien venue, afin de faire connaître en phase de démarrage d'activité.

1.4 L'évaluation de la performance commerciale

« L'analyse de la performance est la quatrième étape de l'élaboration de la stratégie.

Elle s'applique à un couple activité/ performance. Analyser la performance de l'activité revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs qui influent sur cette performance (délai, le coût, ou la qualité...) de cette activité. [...] . Nous les appelons : indicateurs de performance. »

1.4.1 Les indicateurs de la performance commerciale

Pour mesurer la performance commerciale d'une entreprise nécessite l'identification D'indicateurs pertinents, qui dépend des orientations commerciales de l'entreprise qui dépend au retour de la stratégie de l'entreprise et du plan d'action qui en découle. En phase de conquête ou de fidélisation, de fait, on constate que les éléments que l'on cherchera à mesurer seront différents

Pour choisir un indicateur de mesure il faut faire la distinction entre une étude qualitative et une étude quantitative.

Après avoir fait le choix entre deux catégories d'études, L'étude quantitative ou bien l'étude qualitative

1.4.2 Les catégories d'étude ¹³

1.4.2.1 L'étude quantitative

C'est une étude du marché de l'entreprise dont les résultats peuvent être quantifiés et la représentativité se mesure avec précision de manière permanente à travers le choix de type de collecte d'information à savoir :

Le Panel : est un échantillon de personne interrogé à intervalle régulier,- Il Permet d'obtenir des informations actualisées en s'interrogeant toujours sur le même échantillon :

- ✓ Il permet d'évalué le produit ou le service sur le long terme.
- ✓ ils fournissent une vision plus proche de la réalité, information sur le marché, le produit, service,

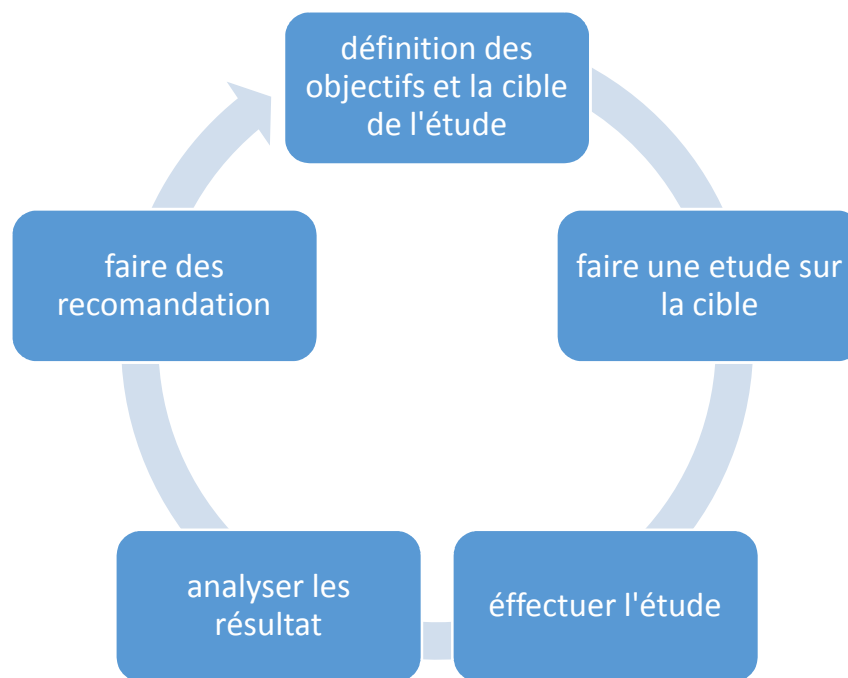
¹³ A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p 66.

- ✓ Il faut connaître son marché cible ;
- ✓ Il faut donc réactualiser les informations de façon permanente.

1.4.2.2-L'étude qualitative

C'est l'étude de compréhension du comportement d'un groupe de cible, leurs Attentes, leurs motivations, ces résultats ne sont pas quantifier, ils sont sources de teste et de recherche de nouvelles idées, exemple : Le taux de satisfaction clients, Le taux de Compétences, Le taux d'activités...

Figure N°04 : Les étapes de recherche d'une étude qualitatives



2. Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs

2.1 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 d'étude quantitative.

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

Un indicateur quantitatif : il exprime une quantité, cette quantité peut s'exprimer en :

- **Volume** : nombre de produit vendu.
- **Valeur** : Chiffre d'affaire pour exprimer une valeur du bien.
- **Chiffre d'affaire** : De nombreuses définitions du chiffre d'affaire : « 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 »¹⁴

A savoir Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale ».¹⁵

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

Avec :

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

En bref, Le chiffre d'affaire mesure la performance d'une entreprise en donnée chiffrées par rapport nombre de produit vendu.

Le chiffre d'affaire d'une année ne suffit pour apprécier la performance commerciale d'une organisation, il faut pouvoir les comparés :

- Par rapports aux objectifs fixés : si une entreprise réalise ses objectifs, cette dernière est performante.

¹⁴ G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p 171.

¹⁵ A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p 84.

- Le taux d'évolution : comparer l'évolution du chiffre d'affaire d'une année à une autre, entre l'année N et l'année N-1 :

Part de marché : Permet une comparaison dans l'espace, comparer les concurrents sur le marché.

- **Le marché :** C'est l'ensemble de transactions effectuées de biens ou de services échangés à un prix donné.
- **La part de marché (PDM) :** Définition : c'est la part que détient une organisation sur le marché auquel elle appartient;

Part de marché : Fraction (Exprimer en pourcentage) du total des ventes d'une profession, qui est réalisée par une entreprise particulière.²⁵

- En volume :

Part de marché = Nombre de produits vendus par l'entreprise / Nombre total de produit vendu sur le marché.

- En valeur :

Part de marché = CA de l'entreprise / CA total sur le marché.

La part de marché est un critère fondamental de performance des entreprises, il permet de comparer son évolution dans le temps et celles des concurrents.

La fidélité :

Les entreprises mobilisent de gros efforts pour conquérir de nouveaux clients, cela s'exprime par un ratio : taux de fidélité, il exprime l'aptitude à conserver le client. Cet indicateur est :

- ✓ Un révélateur de la satisfaction du consommateur ;
- ✓ Il est crucial pour le bon développement de l'activité ;
- ✓ Le taux de fidélisation.

Le calcul de ce ratio de fidélisation (ou taux de rétention), par rapport :

- ✓ nombre total de clients sur l'année passée.
- ✓ nombre de nouveaux clients acquis l'année passée.

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

La différence correspond au nombre de clients fidèles.

2.2 Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs mesurent les perceptions et expériences de manière Subjectives d'une étude qualitative. Les indicateurs qualitatifs permettent de trouver ce qui est important pour les organisations ainsi pour ses parties prenantes et de détecter les effets inattendus ou les éléments manquants. Cependant, la subjectivité est un problème.

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

La satisfaction du client :

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

La satisfaction exprime «le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable»¹⁶ La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

L'image de l'entreprise

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, Subjectives et objectives, associées au non 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 »¹⁷

L'image de marque est :

- **Voulue par l'entreprise** : L'entreprise se fixe des objectifs, des intentions et des

¹⁶ H.DEBOISLANDELLE :gestion des ressources humaine dans la PME, Economica , 2ème édition ,Paris, 1998, p : 401.

¹⁷ R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5édition, 1998, p158

valeurs qu'elle souhaite véhiculer auprès du public.

- **Perçue par le public** : L'image de marque correspond aux représentations existantes à un moment donné dans la population ciblée.

Conclusion :

La mesure des performances commerciales de l'entreprise repose sur l'examen d'un certain nombre d'indicateurs, notamment :

- ✓ L'analyse du CA global et son évolution, l'analyse de l'évolution des produits finis.
- ✓ L'analyse de la position des produits de l'entreprise sur le marché et par rapport à la concurrence.
- ✓ L'analyse des marges par couple produit -marché et la comparaison des résultats aux objectifs visés.
- ✓ L'analyse des coûts de la fonction commerciale (coût de personnel, de déplacement, fourniture de bureau,...).

Chapitre 2

Modèle dévaluation
fonctionnelle

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

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

Manuel Lange et Jean Michel dans son ouvrage initié « MESURER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE » propose un outil d'évaluation à fin d'apprécier la performance des différentes fonction de l'entreprise en l'occurrence la fonction commerciale selon quatre axes, Les activités de l'entreprise, les compétences, son organisation et la satisfaction des clients, il s'agit d'un modèle de diagnostic et de mesure des fonctions transverses et support de l'entreprise pour offrir des réponses concrètes à travers son déploiement mais également par les référentiels, les benchmarks et pour mieux comprendre et gérer cette fonction autant que partie prenante de l'entreprise.

SECTION 1 : modèle dévaluation fonctionnelle

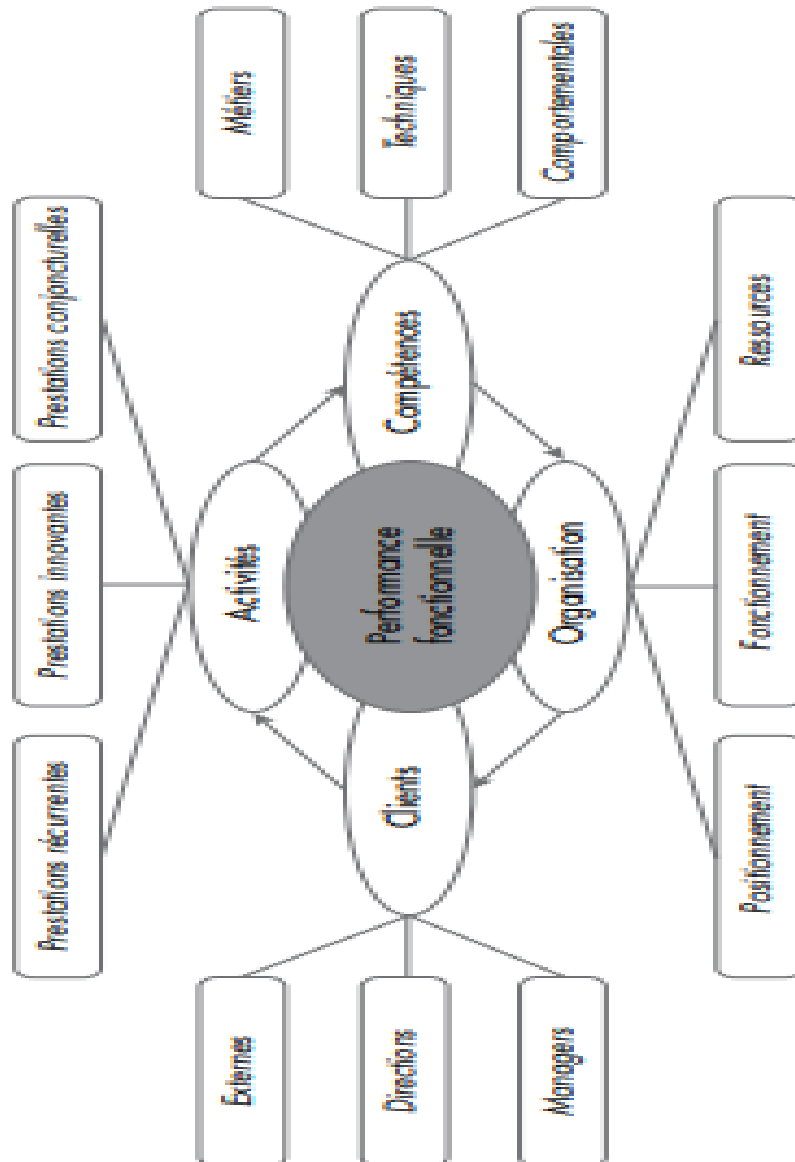
performance des différentes fonction de l'entreprise en l'occurrence la fonction commerciale selon quatre axes, Les activités de l'entreprise, les compétences, son organisation et la satisfaction des clients, il s'agit d'un modèle de diagnostic et de mesure des fonction transverses et support de l'entreprise pour offrir des réponses concrètes à travers son déploiement mais également par les référentiels, les benchmarks et pour mieux comprendre et gérer cette fonction autant que partie prenante de l'entreprise.

1. L'objectif du modèle MEF

La synthèse des quatre axes permet l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une cotation de la fonction commerciale dans son ensemble. Ce taux de performance global peut être utilisé pour comparer le service commercial d'une entreprise avec celui d'autres organisations. Cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprises.

Ce taux peut également être intégré dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisé comme une variable de gestion permettant une prise de conscience de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux intéressés.

Figure n°3 : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel :



2. Les axes d'évaluation de modèle MEF

2.1. Le pôle activités ¹⁸

Le pôle activités définit le « quoi », c'est-à-dire ce que réalise la fonction transverse. Il est important de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée être réaliser. Ces activités sont regroupées en sept catégories d'étape complémentaire.

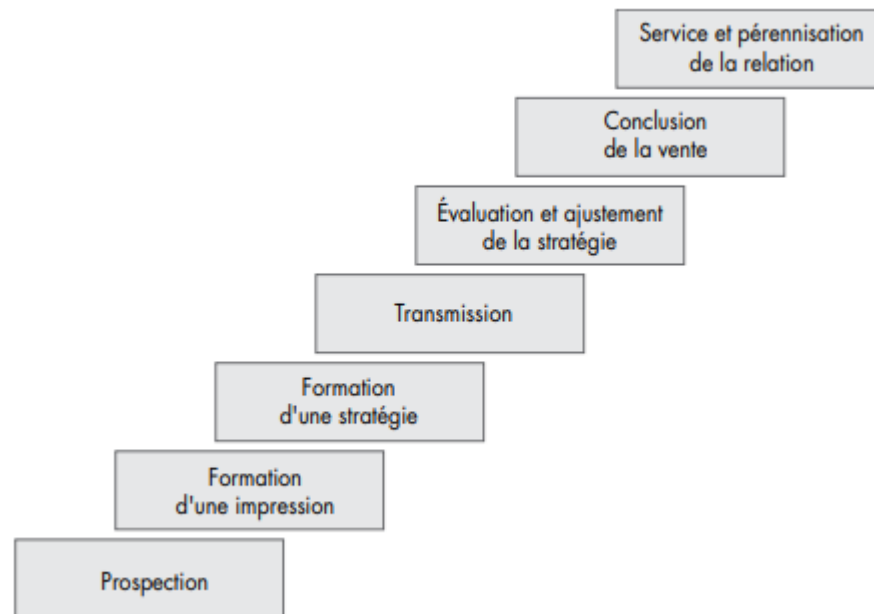


Figure 4: Les principales activités de la fonction commerciale

2.1.1 Les étapes du pôle activité

- Étape 1 : la prospection :

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et les forces de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences, dans certains marchés d'affaires, la prospection peut consister à participer à des activités non professionnelles avec les prospects diners, loisir, comme elle peut également effectuer du porte-à-porte ; effectuer des plannings de l'activité de vente, identifier les prospects tous cela pour capter des contacts avec des prospects.

¹⁸ Manuel Lange et al, Idem, P75-90

Tableau 01 :- Activités de prospection :

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

- **Étape 2 : la formation d'une impression :**

L'étape de formation d'impression, c'est la première étape du processus commercial. Elle consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants. Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Elle permet notamment :

- ✓ préparer les négociations en position de force.
- ✓ Elle joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales,
- ✓ permet au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de la négociation les prix d'achat.
- ✓ **Tableau 02: la formation d'une impression**

Activités	Descriptifs
1. Identifier les acteurs clés de la vente	Repérer, au-delà de l'acheteur déclaré, les différents intervenants dans la décision d'achat du client. Il peut s'agir d'un rôle d'influence, de la personne responsable du budget, du responsable technique, de l'utilisateur final, du bénéficiaire indirect ou encore de l'acheteur.
2. Identifier les leviers de vente	Les leviers de vente correspondent aux problèmes identifiés par le client et qu'il souhaite résoudre. L'identification de ces leviers est essentielle pour la réussite d'une vente.
3. Réaliser une démonstration	Une démonstration des produits ou services correspond à une occasion privilégiée d'échange avec le client. C'est l'occasion de démontrer les avantages d'un produit mais également d'échanger afin de mieux qualifier le prospect.
4. Organiser une visite d'un client référence	Dans beaucoup de secteurs d'activité, la visite d'un client est le passage obligé d'une vente. Une liste de clients (matériel ou service similaire et secteur d'activité proche) est proposée par le vendeur. Le client référence témoigne alors directement. La constitution de référence est souvent un passage essentiel et délicat dans l'attaque de nouveaux marchés.
5. Identifier le budget client	Le budget du client est une donnée essentielle qui permet de positionner correctement une offre. Le budget détermine directement le montant de l'offre.
6. Démontrer le retour sur investissement	Lié directement au budget du client, le travail de démonstration du retour sur investissement est néanmoins un exercice spécifique. Très utilisé dans les ventes de machines ou de solutions informatiques complexes, le calcul d'une durée de RSI nécessite de croiser des données propres au vendeur (caractéristiques techniques) avec des

	données du client (contexte, ressources...)
7. Déterminer une prévision de vente	C'est généralement au cours de cette phase que l'essentiel des prévisions de vente s'affine. Le commercial détermine alors la probabilité qu'il a de vendre son offre. Ces données sont ensuite précisées au cours des phases ultérieures en faisant évoluer ce qui est souvent traduit sous forme de pourcentage de chances de gagner l'affaire.
8. Créer la relation	Créer un lien personnel avec le client. Ce lien comprend notamment une dimension affective qui influence largement la probabilité de succès de la vente. Cette étape nécessite de rendre crédible à la fois l'offre et l'interlocuteur commercial.
9. Identifier les concurrents	Repérer les concurrents présents chez le client et ceux qui se positionnent sur le marché actuel.

Étape 3 : la formation d'une stratégie :

Cette étape consiste à définir la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente. Elle résulte directement de l'étape de la formation d'une impression pour déployer la meilleure stratégie commerciale qui est de répéter le point sensible du client sur lesquels il est prêt à investir des ressources.

Tableau 3 - Activités de formation d'une stratégie

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

	de finaliser la stratégie et l'offre.
--	---------------------------------------

Étape 4 : la transmission :

L'étape de transmission consiste à mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique). Puis, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

Tableau 4 - Activités de transmission :

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

Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement :

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

Tableau 05 : Activité d'évaluation et l'ajustement :

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

Étape 6 : la conclusion

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

- ✓ . Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.

- ✓ . L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale

Tableau 6 : activité de conclusion

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

Étape 7 : la pérennisation

La pérennisation de la vente est une étape décisive pour la suite de la relation client. Les directions générales ont coutume de penser que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes. Il s'agit au cours de cette étape de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client et l'occasion d'opérer quelques ventes supplémentaires liées à des prestations complémentaires (formation des clients, ressources pour l'installation...).

L'analyse de la fonction commerciale à partir d'un référentiel théorique des activités

permet d'obtenir le taux d'activité et de mesurer ainsi l'écart entre le référentiel théorique et la pratique réelle au sein de l'entreprise.

Tableau 07 : pérennisation

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

2.1.2. Le taux d'activité :

Les activités qu'on a définies sont évaluées par la suite avec les pratiques réelles dans l'entreprise pour déterminer un taux de couverture par rubrique et en global.

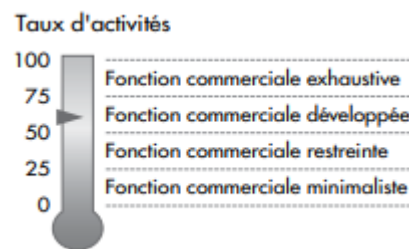
Via les 54 activités types recensés on détermine le pourcentage de celles réalisées dans la fonction commerciale de l'entreprise.

2.1.3. Baromètre du taux d'activités : permet de positionner la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100 avec les quatre types de configuration suivante :

- ✓ La configuration exhaustive présente une situation où la fonction commerciale réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'« innovante » et tend à diffuser une culture commerciale dans l'entreprise.

- ✓ La configuration développée correspond à des fonctions commerciales qui réalisent les activités des pratiques de base et ont investi environ 50 % des pratiques évoluées en relation avec la gestion de la relation client. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées.
- ✓ La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités de vente directe, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client. Les activités évoluées sont très peu réalisées (manque de ressources ou absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques existantes).
- ✓ La configuration minimaliste : correspond à une fonction commerciale qui se focalise sur quelques activités. Même si cela peut s'expliquer par la mission de la fonction et par ses ressources, il faut s'interroger sur les besoins commerciaux de l'entreprise et le positionnement de la fonction commerciale.

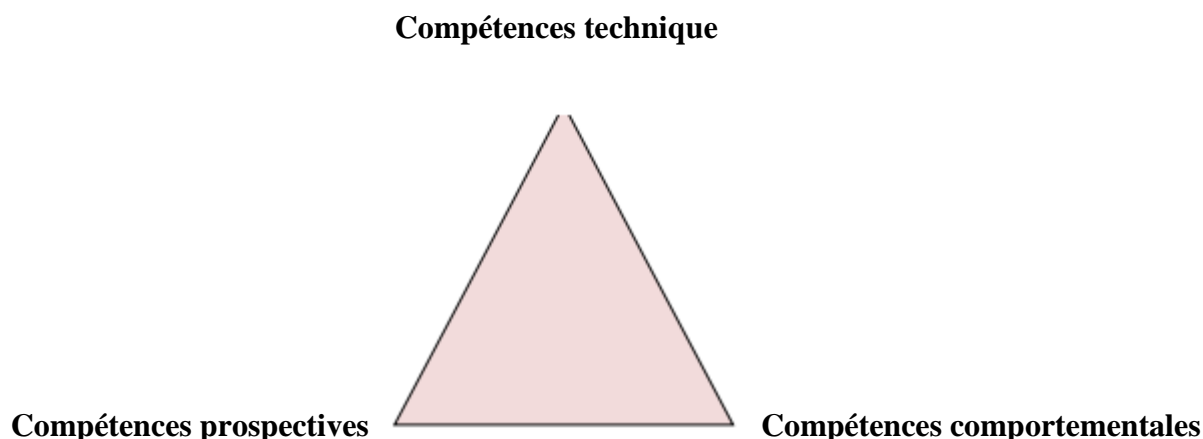
Figure 5: baromètre du taux d'activités



2.2. Le pôle compétences

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

Définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : Comportement techniques et connaissance du métier de l'entreprise.

2.2.1. Le référentiel de compétence ¹⁹

2.2.1.1. Les compétences techniques

Les compétences techniques sont le degré de maîtrise de la réalisation des activités Mentionnées. Elles correspondent à une connaissance opérationnelle de conception, de Réalisation et de déploiement des activités de la fonction.

Tableau 08 - Les compétences techniques :

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

¹⁹ MANUEL LONGUE, JEAN MICHEL MOUTOT, « mesure la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, paris, 1992, P.95.

<ul style="list-style-type: none"> 7. Déterminer une prévision de vente 8. Créer la relation 9. Identifier les concurrents
<p>la formation d'une stratégie</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Planifier les étapes de la vente 2. Identifier les éléments critiques de valeur 3. Déterminer la solution technique 4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique 5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents) 6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie
<p>la transmission</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Faire une présentation commerciale générale 2. Soutenir une proposition commerciale 3. Envoyer un devis 4. Recevoir l'accord oral du client 5. Démarrer le processus d'achat 6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur 7. Utiliser les relais internes 8. Préparer les rendez-vous
<p>L'évaluation et l'ajustement</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Négocier les conditions commerciales de vente 2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus 3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre 4. Adapter l'offre technique 5. Adapter les leviers de vente 6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur 7. Analyser les positions des concurrents 8. Traiter les objections client.
<p>la conclusion</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Relancer le client 2. Confirmer la solution technique 3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique 4. Créer « l'événement » de rupture 5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant 6. Renseigner les systèmes internes
<p>Pérennisation</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Traiter les commandes 2. Traiter les réclamations 3. Faire des revues qualité 4. Identifier les besoins complémentaires 5. Intervenir avant la fin des contrats 6. Identifier les actions des concurrents 7. Suivre le réa chats automatiques.

2.2.1.2 Les Compétences relationnelle

elle permet au commercial de transmettre son message dans les meilleures conditions auprès du client, intégrant au mieux les réactions de celui-ci afin de maximiser des chances de gagner ;

Les Compétences métiers : Elle résulte du degré de connaissance du « métier du client » :

Quelles Dimensions liées aux choix d'orientations (Stratégie, culture, business model, Projets...) de l'entreprise au sein de son environnement, ou de pratiques du métier au Quotidien sont-ils susceptibles d'orienter le choix du client par les connaissances générales (le secteur d'activité du client, son business) autant que particulières (L'interlocuteur, son comportement, ses besoins spécifiques), le commercial pourra au mieux défendre les atouts de son entreprise.

L'évaluation globale qui en résulte permet de mesurer ce taux de maîtrise, d'envisager Des actions de formation, de diagnostiquer la fonction en lui attribuant une configuration de compétences et d'alimenter le deuxième axe de l'évaluation globale

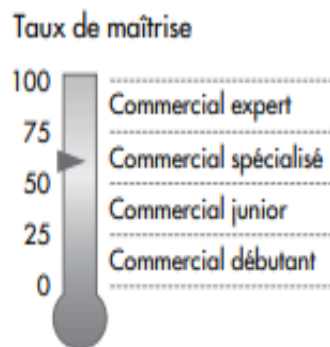
2.2.2. Le taux d'évaluation des compétences

Les taux de maîtrise des compétences obtenus pour les trois types de compétences font ensuite le résultat d'une moyenne pour obtenir un taux de maîtrise global.

Ensuite représenter graphiquement pour relever les point de forces et de faiblesse des différentes catégories de compétence ainsi que d'orienter les actions de formation pour corriger les anomalies.

2.2.3. le baromètre du taux de maîtrise

Figure 06: Baromètre de taux de maîtrise :



Le niveau commercial expert :

- Moyenne de 75 %, faisant état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Cela peut résulter d'une maîtrise sur tous les domaines ou bien de scores très élevés dans certains. Ce niveau de compétences est particulièrement rare. Il n'est pas nécessairement lié à une grande expérience dans la fonction, mais on observe souvent qu'il s'agit d'un « commercial spécialiste » ayant un certain talent.

Le niveau commercial spécialiste :

- Le taux de maîtrise est compris entre 50 et 75 %. Il est au-dessus de la moyenne, faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise.

C'est un commercial qui adhère aux plans d'actions commerciaux. Ce niveau de compétences se retrouve assez régulièrement chez les commerciaux qui pratiquent ce métier depuis cinq ans et plus. Les étapes de l'acquisition des compétences ont dans ce cas là été franchies par paliers, au fur et à mesure des expériences.

Le niveau commercial junior :

Le taux de maîtrise est compris entre 25% et 50%. Il est au dessous de la moyenne Ce niveau de compétences est fréquent. Il s'agit d'un commercial qui n'est plus débutant, car il a su démontrer sa capacité et sa motivation.

Le commercial junior est en phase de progression, son rôle dans un groupe est clairement défini vis-à-vis des autres membres du groupe ; il maîtrise bien les sujets qu'il connaît, mais a encore de nombreux champs d'exploration à découvrir. Dans cette logique, il sera sollicité régulièrement par les commerciaux débutants, et parfois par les commerciaux experts.

Le niveau commercial débutant :

Le taux de maîtrise des compétences se situe entre 0 et 25 % est considéré comme niveau plus délicat pour une entreprise qui peut même devenir alarmant, sauf dans le cas d'une embauche récente d'un commercial sans expérience. Les pistes d'amélioration sont nombreuses, dans la mesure où le niveau de maîtrise est très faible sur l'ensemble des compétences et où certaines font même l'objet d'une méconnaissance totale.

2.3. Le pôle organisation

Le pôle organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources Mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, mais également le type d'organisation et de management.

Le référentiel structurel de la fonction commerciale est constitué des éléments

Suivants, qui sont les ressources de la fonction :

- ✓ le positionnement de la fonction dans l'organigramme ;
- ✓ le fonctionnement interne ;
- ✓ les ressources de la fonction.

2.3.1. L'évaluation du positionnement

Pour évaluer si le positionnement est le bon, est de poser, à la fois aux commerciaux et

à leurs clients, la question suivante : « Le positionnement de vos interlocuteurs est-il le plus pertinent pour servir au mieux les besoins des clients, ou vos besoins ? » On évaluera ensuite sur une échelle la pertinence de ce positionnement.

2.3.2. Le fonctionnement interne et le mode de management

Afin de toujours mieux répondre aux évolutions permanentes des clients et marchés Adressés, le fonctionnement d'une équipe de vente doit s'adapter au quotidien pour être plus performant. Cette adaptation repose sur les cinq composantes essentielles suivantes :

- ✓ l'organisation de la force de vente ;
- ✓ le mode de coordination ;
- ✓ le style de management ;
- ✓ la formalisation des postes et fonctions ;
- ✓ la formalisation des processus d'activités.

L'organisation de la force de vente définit les modalités de répartition des tâches et du Pouvoir dans le service.

2.3.3. Les ressources de la fonction commerciale

L'évaluation des ressources d'un service commercial pose systématiquement deux Questions :

- ✓ Le dimensionnement de la force de vente est-il bien adapté aux potentiels des cibles que nous adressons ?
- ✓ Dans quelle mesure le coût généré par le service commercial est-il compensé par le Développement du chiffre d'affaires ?

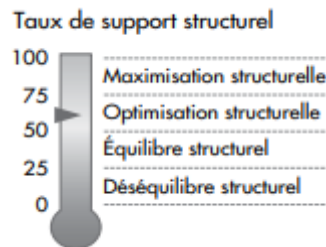
2.3.4. Le baromètre du taux structurel

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

Ce pole nous donne des ratios de référence pour dimensionner au mieux la Fonction commerciale. La comparaison de ces ratios avec la réalité donne un taux de support

structurel grâce auquel il est possible de dire si la fonction commerciale est bien dimensionnée, et s'il y a lieu de revoir sa structure

Figure N° 07 : baromètres des taux structurel

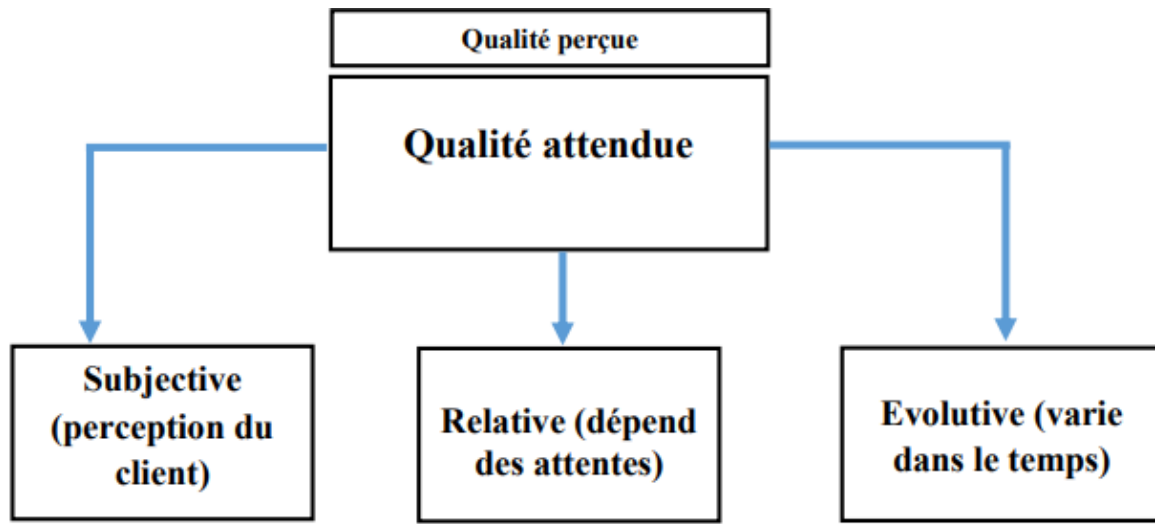


☒ La maximisation structurelle est atteinte lorsque le taux est supérieur à 75 %. Cela illustre une situation où la fonction commerciale bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction commerciale ; c'est aussi la meilleure disposition pour que celle-ci réalise ses prestations et réponde au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.

☒ L'optimisation structurelle, dont le taux est compris entre 50 et 75 %, démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondant à l'activité, avec des remarques du type : « Ça va, mais on pourrait faire mieux ». Cela peut se traduire par des surcharges de travail temporaires et des fonctionnements ne permettant pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.

☒ L'équilibre structurel, avec un taux compris entre 25 et 50 %, fait mention d'une situation tendue, dans laquelle les ressources et le fonctionnement sont menacés : « Ça passe, mais juste ». Les ressources sont jugées insuffisantes pour couvrir le périmètre théorique de la fonction. Dans les faits, cela se traduit par la sélection des prestations qui sont jugées les plus importantes (souvent à court terme) pour la gestion de l'entreprise, au détriment d'activités moins urgentes, mais parfois tout aussi, voire plus importantes.

☒ Le déséquilibre structurel, avec un taux inférieur à 25 %, illustre une situation quelque peu alarmante : la fonction commerciale ne peut réaliser le contenu (quantitativement et qualitativement) de sa mission. Le sous-effectif et/ou les problèmes de positionnement et de management peuvent conduire à « bâcler » certaines productions avec des incidences contre-productives pour l'entreprise

2.4. Le pôle clients :²⁰Figure N°08: Les caractéristiques de la satisfaction client :²¹

La satisfaction est subjective : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.

La satisfaction est relative : autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.

La satisfaction est évolutive : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit

Le pôle clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les Objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients Clairement identifiés : qui sont les clients et que faut-il leur livrer sont deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans

²⁰ Manuel Lange et al, idem 75-90.

²¹ Daniel Ray : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24

l'entreprise, les fonctions supports oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise à savoir :7

2.4.1 Le client final

Le client final porte l'enjeu suprême de la fonction commerciale. De sa satisfaction Naît la pérennité de l'entreprise : peu d'entreprises survivent durablement à des clients Majoritairement insatisfaits, du moins sur des marchés concurrentiels. Il est toujours difficile pour un client d'apprécier un niveau de satisfaction concernant ses propres fournisseurs, et ce pour au moins deux raisons fort différentes.

2.4.2.Le management commercial

Le management commercial établit le lien entre la force de vente et le reste de L'entreprise, qui attend d'elle qu'elle place sur le marché dans les meilleures conditions possibles ce qu'elle contribue à produire

2.4.3.Le marketing

Il est néanmoins du devoir de la fonction commerciale de se synchroniser avec le Marketing en tant que fournisseur d'information terrain et en tant que relais des actions initiées par le marketing

2.4.4.Administration des ventes

L'administration des ventes est partie intégrante de la fonction commerciale. Elle est Considérée comme un client interne, dans la mesure où elle est le plus souvent bien séparée, en termes d'organisation, de la fonction relation client.

2.4.5.Les collègues

Dans certains secteurs d'activité, les collègues peuvent être considérés comme des clients internes à part entière.

Les relations peuvent en effet s'enrichir des expériences croisées, qu'il s'agisse d'une technique de vente, d'une connaissance d'un produit ou encore d'un secteur d'activité.

L'analyse de la satisfaction nous permet de confronter des prestations et des modes relationnels avec des clients internes et externes dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux. Le référentiel, le questionnaire et le baromètre de la satisfaction client sont des outils nous permettant de formaliser ce point pour ensuite l'analyser et apporter des solutions.

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

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

Le taux de satisfaction :

Les réponses aux questions précédentes permettent l'obtention des résultats suivants sous la forme de taux de satisfaction en global et à différents niveaux, pour simultanément établir une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'actions.

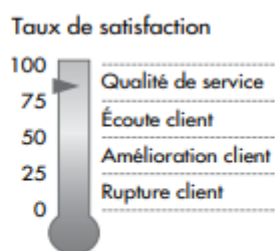


Figure 6.2 : Baromètre du taux de satisfaction client

☒ Un service commercial qui bénéficie d'une **qualité de service** dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, mais également un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations. Cela illustre une situation où le commercial se met en relation « Client/fournisseur » et cherche davantage le partenariat que le simple coup commercial à court terme. Il cherche à comprendre en permanence les besoins des clients pour adapter les prestations.

☒ Une fonction commerciale à **l'écoute des clients** sait être attentive à leurs besoins, sans être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières.

☒ **L'amélioration client** reflète un état où les demandes clients ne sont pas toujours prises en compte. Les prestations commerciales ne sont pas toutes jugées pertinentes, et les remontées des bénéficiaires dans ce sens ne sont pas systématiquement traitées en tant que tel. La partie relationnelle et d'échanges avec les différents interlocuteurs est très faible. Le commercial réalise ses prestations, les adresse aux différents bénéficiaires en privilégiant largement une des deux parties internes ou externes.

☒ **La rupture client** est une situation de crise. Le commercial n'est plus jugé légitime pour les bénéficiaires (les clients). Ses retours en interne ne satisfont personne. Les relations et échanges avec les bénéficiaires sont en général inexistantes, marquant une rupture. Dans une telle situation, il est urgent de revoir les prestations, le positionnement, les compétences et l'organisation de la fonction commerciale pour que les relations avec ses clients s'améliorent.

Section 2 : l'évaluation globale de la performance commerciale

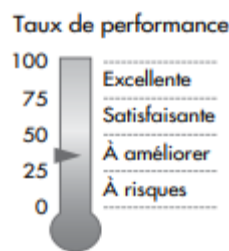
1 / l'analyse globale de la fonction commerciale

L'analyse globale consiste à jumeler les quatre pôles d'activité traité indépendamment dans la section 1 de notre chapitre. Les quatre taux analysant le périmètre d'activité, le niveau de compétence, les ressources allouées et la satisfaction des clients sont combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle.

Dans la quelle, la fonction commerciale sera positionnée dans une échelle et associée à un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

2 / le baromètre de la performance globale

Figure N°09 : Baromètre globale



☒ Une fonction satisfaisante est caractérisée par un taux de performance oscillant entre 50 % et 75 %. Ce qui est réalisé par la fonction commerciale est acceptable. Elle remplit son contrat sans innovation ni zèle particulier. Cette notion de réalisation a minima de ce qui a été demandé peut varier selon les dimensions. Ce taux moyen peut être obtenu par un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur les autres. Les secteurs à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'action à court ou moyen terme.

☒ La fonction à améliorer correspond à un taux de performance compris entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence, mais des valeurs moyennes et basses, faisant état d'une situation où la fonction commerciale répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients. Il y a de grosses lacunes à corriger, ce qui doit être fait en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

☒ La fonction à risques est qualifiée par un taux de performance inférieur à 25 %, généralement obtenu par des taux très faibles (inférieur à 25 %) dans l'ensemble des quatre dimensions de l'analyse. Cette situation fait état d'un fonctionnement très dégradé de la fonction commerciale, qui ne lui permet plus de réaliser le minimum qui lui est demandé, avec des risques très forts de non-réalisation d'activités, de plaintes de clients et de pertes de clients. Ces incidents décrédibilisent la fonction. Les décisionnels et managers ne disposent plus des informations suffisantes pour piloter l'activité. Dans ce cas, il est urgent de mettre en place un plan de redressement de la fonction avec des actions de restructuration sur l'ensemble des quatre dimensions.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pu donner un aperçu sur l'évaluation des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions clients.

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

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

Chapitre 03

**L'évaluation de la performance
commerciale de NAFTA**

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

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

1/ définition de NAFTAL

NAFTAL est une entreprise pétrolière algérienne, spécialisée dans la distribution des produits pétroliers.

NAFTAL est aussi spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs (deux-roues, automobiles et autres véhicules) ainsi que pour l'industrie.

- Création : 6 avril 1981
- Forme juridique : SPA
- Slogan : « Une relation de confiance »
- Siège social : Route des dunes 16002 CHERAGA (Alger) Algérie
- Direction : Kamel BENFRIHA, PDG (intérim)
- Actionnaires : SONATRACH (100%)
- Activité : Distribution des produits pétroliers Produits Carburants, lubrifiants, bitumes, pneumatiques
- Société mère : SONATRACH
- Filiales : BAG
- Effectif : 31 583
- Site web : www.naftal.dz
- Fonds propres : 15,65 milliards de dinars
- Chiffre d'affaires : 363,7 milliards de dinars

02/ Historique et évolution**1^{ère} étape (1980-1987) :**

Création d'ERDP par transfert du monopole de SONATRACH

- **6 avril 1980** : décret n°80-101 portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers.

Article 1

- Il est créé une entreprise nationale dénommée « Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers » par abréviation (E.R.D.P), qui est une entreprise socialiste à caractère économique.

Article 2

- . L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

- **5 février 1983** : décret n°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social.

Article 1

- **.l'article 1er du décret n°80-101 du 6 avril 1980 susvisé et modifié comme suit** : 'il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers'' par abréviation (NAFTAL) qui est une entreprise socialiste à caractère économique.

Article 2

- .le siège social de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) est transféré de Boudouaou à Cheraga.

2ème étape (1987-1997) :

Création de NAFTEC par transfert de l'activité de raffinage de NAFTAL.

- **25 août 1987** : décret n°87-190 portant création de l'Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers.

Article 1

- Il est créé une entreprise nationale dénommée entreprise nationale de raffinage sous le sigle « NAFTEC » qui est une entreprise à caractère économique.

Article 2**1 / objectifs :**

- assurer l'approvisionnement et la régulation du marché national par la production nationale et, éventuellement, par l'importation
- participer à la coordination en matière de stockage stratégique des produits relevant de son domaine d'action.

2/moyens :

- L'entreprise NAFTEC est dotée par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par NAFTAL.

3ème étape (1997-2007) :Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution.

- **17 novembre 1997** : décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L. et de transformation des bitumes.
- **06 mai 2006** : création en partenariat avec SORALCHIN de NAFTACHIN chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie d'Adrar.
- **28 avril 2005** : loi n°05-07 relative aux hydrocarbures qui instaure :

le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par ARH; une caisse de péréquation des tarifs de transport et impose une mise en conformité HSE de nos installations avant avril 2011.

3 /Organisation de NAFTAL

A l'ère de l'économie de marché, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation qui répond aux strictes exigences économiques de la mondialisation, afin de se préparer à évoluer dans un marché concurrentiel de plus en plus ouvert. La société NAFTAL a adopté une organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produit et la décentralisation des activités opérationnelles. Le schéma d'organisation de NAFTAL proposé, traduit et anticipe les mutations et répond au double objectif suivant :

- Le renforcement de la direction générale dans son rôle de conception et d'orientation stratégique.
- La décentralisation réelle des activités opérationnelles.

4/ NAFTAL suit un schéma d'organisation qui s'articule autour de 3 pôles

- La direction générale
- Les directions fonctionnelles
- Les activités opérationnelles

4-1 La direction générale

Elle est assurée par un président directeur général assisté par :

- o Un comité exécutif
- o Un comité directeur
- o Le staff

4-2 Les directions fonctionnelles

Elles élaborent les stratégies et politiques de la société et veillent à la coordination et la cohérence d'ensemble. Elles sont organisées en trois types de directions : Direction exécutive, centrale et soutiens.

4-3 Les activités opérationnelles

Elles exercent la responsabilité des métiers de la société dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence. Elles sont placées sous l'autorité d'un directeur de Branche, elles sont au nombre de cinq :

- La branche Carburant.
- La branche GPL
- La branche commercialisation.
- La branche LPB (Lubrifiant, Pneumatiques et Bitume)
- La branche activités internationale et partenariats.

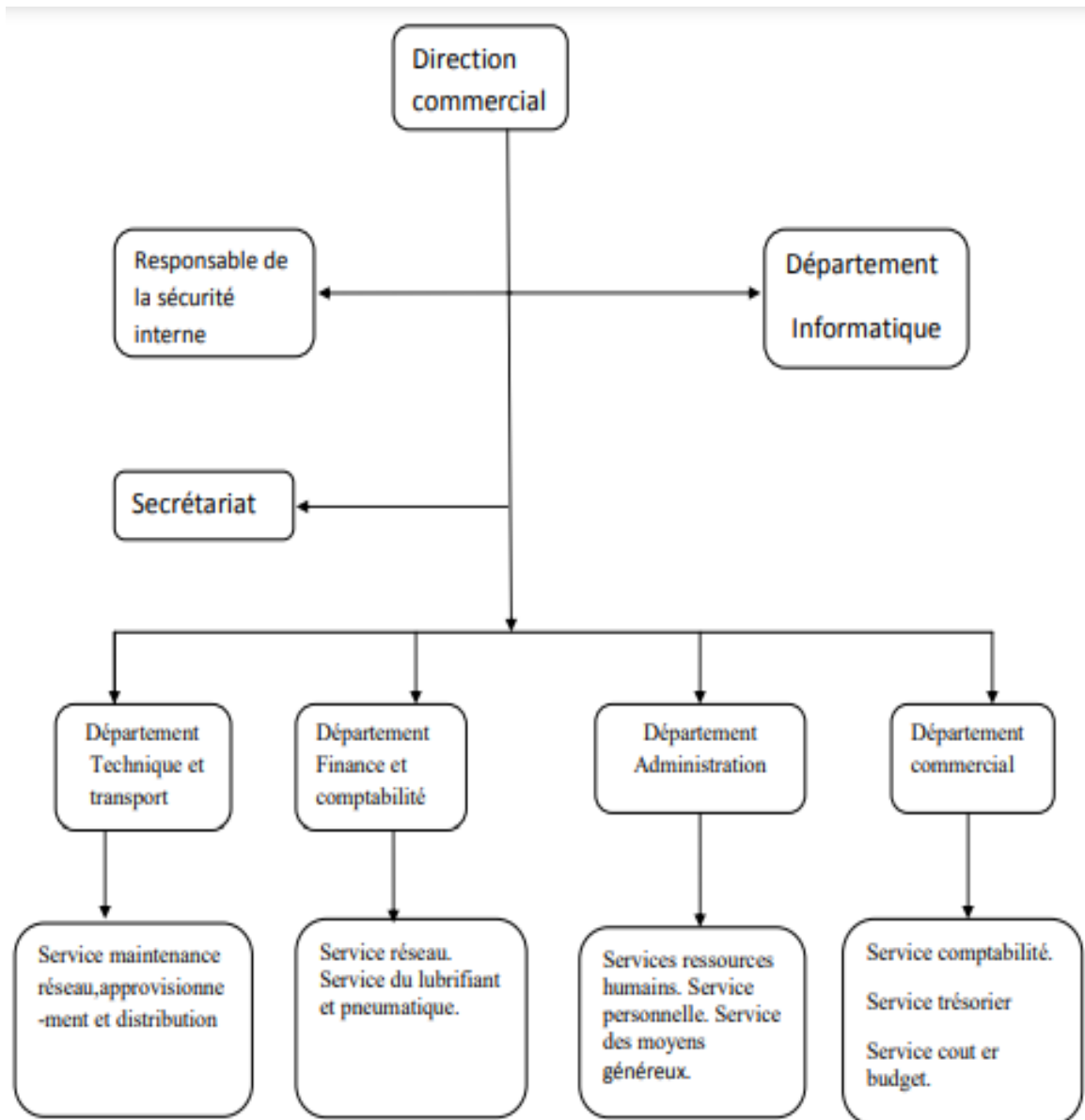
5/ Présentation du district commercialisation Tizi-Ouzou

Issu de la restructuration précédentes, le district COM T.O (carburants, lubrifiants et pneumatiques), de Tizi-Ouzou est chargé des activités liées au transport, stockage distribution, commercialisations et à la promotion. Le district de T.O porte la nouvelle appellation de district qui a déjà été utilisé dans le passé au lieu de l'appellation zone.

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou prend en charge toute la distribution des carburants, qui se fait au niveau de la wilaya de T.O, la région limitrophe de Boumerdes et la wilaya de Béjaia.

- Le complexe est situé à Oued Aissi à 9,8 km de Tizi-Ouzou ville.
- Adresse : zone industrielle Aissat Idir Oued Aissi Tizi-Ouzou.
- Téléphone : 026 41 32 41
- FAX : 026 41 32 60

Figure No: organigramme district commercialisation de Tizi-Ouzou



5-1 Le service commercial

Le service commercial est au cœur de l'entreprise moderne. La gestion de ce service, ne se fait plus d'une manière isolée mais plutôt via un travail collaboratif entre les différents départements de l'entreprise. Ainsi, on parle d'une fonction intégrée ou transversale au sein de toute unité.

5-1-1 Le rôle d'un commercial dans une entreprise

Acteur essentiel, il fait le lien entre les produits de son entreprise et ses acheteurs. Son rôle dans l'entreprise est de : Trouver de nouveaux clients :

la prospection est un des aspects essentiels du métier de commercial.

5-1-2 Les 10 qualités essentielles d'un bon commercial

- Connaissance produit / marché / clients.
- Organisation.
- Honnêteté.
- Empathie.
- Résistance à la pression et au stress.
- Optimisme – Acceptation de l'échec – Remise en cause.
- Force de persuasion – Enthousiasme.
- Persévérance et patience.

5-1-3 Les actions commerciales

Ce document décrit les actions (promotion, communication, marketing direct, vente physique, utilisation des réseaux de distribution, etc.) mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés en utilisant les moyens et budgets alloués. Il s'agit d'un outil de base pour le management d'une force de vente.

5-1-4 Principales taches opérationnelles du commercial au quotidien

Il a une activité d'analyse des résultats généraux des ventes, et doit comprendre les contraintes du marché et des clients. Il anime et forme sa force de vente, coordonne et gère les activités nécessaires à la réalisation de la politique commerciale.

5-1-5 Le rôle d'un responsable commercial

- Le métier responsable commercial fait partie du domaine commerce.
- L'objectif d'un responsable commercial est de proposer à la direction diverses stratégies de façon à développer les produits vendus par l'entreprise et ainsi augmenter son chiffre d'affaires.

5-1-6 Les différentes missions d'un commercial

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

- Accueil client et sa prise en charge.
- Traitement et suivi des dossiers de codification.
- Veille concurrentielle. (veiller a la concurrence des produits sur le marché).
- P.V de visite client : (se déplacer au siège sociale du client pour s'assurer de l'existence des lieux et de son activité).
- 5- Etablir des contrats d'achat pneumatiques au profit des agents
- NAFTAL.
- 6- Etablir des contrats SIRGHAZ au profit des agents NAFTAL.
- 7- Les suivis d'affichage publicitaire (A.N.E.P) sur les panneaux de nos Station/Service. « agence nationale d'édition publicitaire »
- 8- Eventuellement remplacer quand il est nécessaire l'agent de recouvrement.

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

Dans cette section nous allons évaluer la performance commerciale de l'entreprise naftal à travers les indicateurs quantitatifs, ainsi faire une analyse des résultats obtenus, et nous allons clôturer en proposant quelques suggestions.

1. Les indicateurs quantitatifs

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons des questionnaires permettant de calculer les taux de performance globalement et par thème. Pour chaque pôle, nous calculons un indice global de performance.

Tableau N° - Les indicateurs de performance²²

Taux	Pôles
Taux d'activités	ACTIVITÉS
Taux de maîtrise	COMPÉTENCES
Taux de support structurel	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction commerciale naftal

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

- 1point pour Activité réalisé
- 0point pour Activité non réalisée

$$\frac{\text{Nmb's questions} \times 100}{\text{Nmb's de tâche}}$$

La somme des taux de chaque activité sera divisé par le nombre d'activité. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux d'activité global.

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

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

Tache	Taux d'activité	Taux d'activité contingent
Activité de prospection	70%	92%

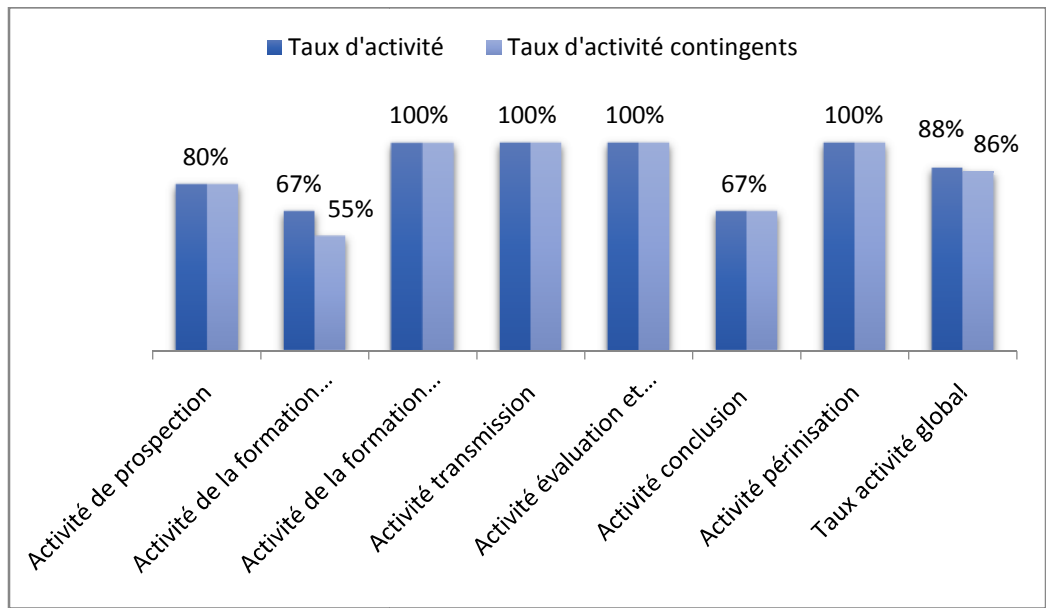
²² :Manuel Lange et al, Idem, P29.

Activité de la formation d'une impression	77%	77%
Activité de la formation d'une stratégie	83%	83%
Activité transmission	87%	87%
Activité évaluation et ajustement	87%	87%
Activité conclusion	67%	67%
Activité pérennisation	100%	100%
Taux d'activité global	87%	85%

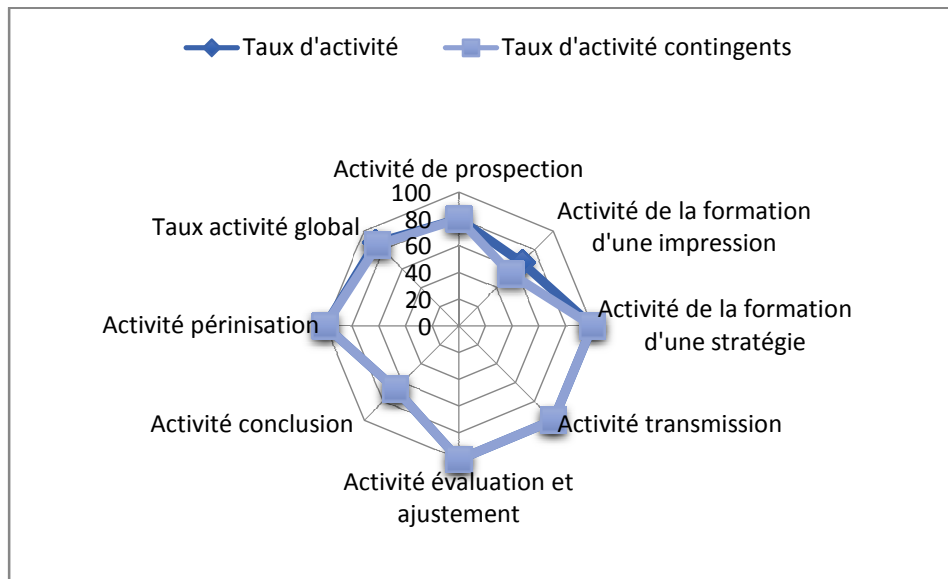
Constatation :

Le taux d'activité égale à 88% par ce taux qui est supérieure a 80% on peut conclure que la fonction commerciale a atteint la configuration exhaustive, aussi par son développement et son innovation, il peut augmente des parts de marches aussi d'acquérir de nouveau marcher

Graphique n02 : Le d'activité global et le taux d'activité contingent :



Graphique n°03 : Le d'activité global et le taux d'activité contingent :



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

Le taux de maîtrise

Le taux de maîtrise : est le résultat de la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

Le référentiel consiste à évaluer le questionnaire en sélectionnant quatre réponses (je maîtrise, je pratique, je connais, je ne connais pas).

Les réponses aux différentes questions (annexe n°2), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle :

- 4 pour je maîtrise,
- 3 pour je pratique,
- 2 pour je connais,
- 1 pour je ne connais pas.

Formule de calcul

$$\frac{\text{Nbrs de questions} \times 4}{\text{la somme des points correspondant aux réponses.}}$$

Nous avons obtenus les résultats suivants sous la forme de taux de maîtrise global aux questions précédentes permettent l'obtention des résultats suivants sous la forme de taux de maîtrise en global.

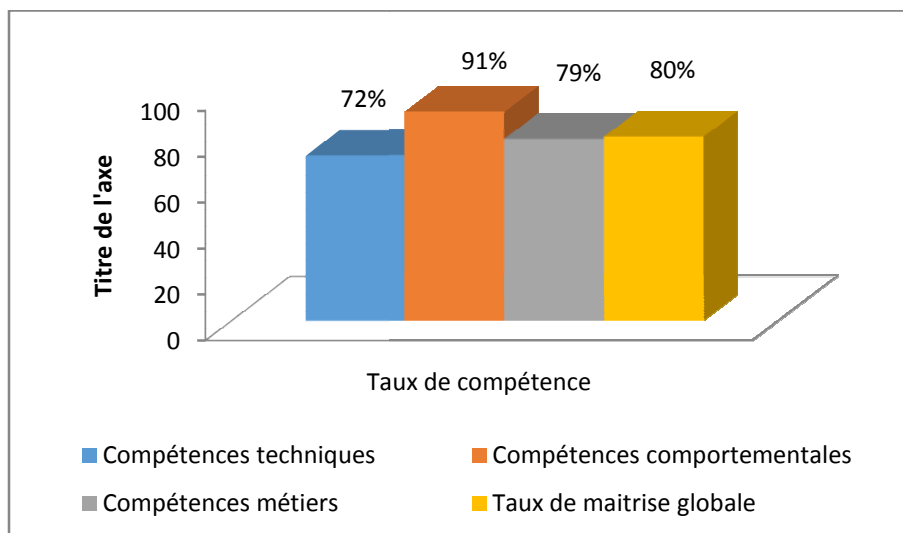
Catégorie de compétences	Taux de compétences
Activité de prospection	68%
Activité de la formation d'une impression	61%
Activité de la formation d'une stratégie	71%
Activité transmission	81%
Activité évaluation et ajustement	81%
Activité conclusion	71%
Activité pérennisation	71%
Compétences techniques	72%
compétences comportementales	91%
compétences métiers	79%
Taux de maîtrise globale	80%

Constatation :

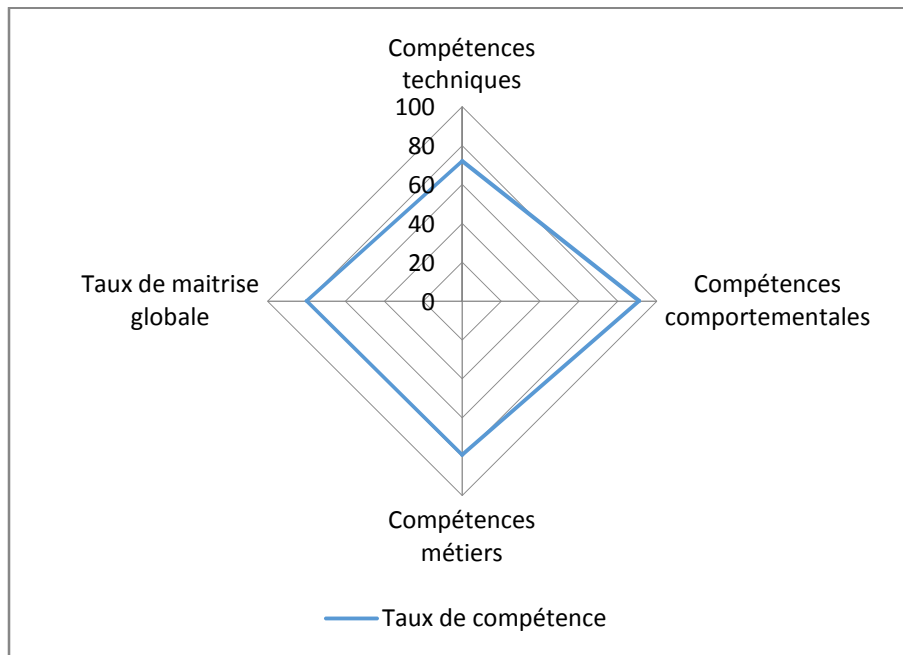
On constate que la place des compétences comportementale occupe une place importante

Le taux de maitrise est supérieure a 75% cela nous renseigne sur la maitrise de l'ensemble des résultat et par la présence des spécialiste ainsi que l'expérience des agents.

Graphique de taux de maitrise global :



Graphique du taux de maitrise :



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

L'évaluation de la ressource et de l'organisation de la fonction commerciale de naftal consiste à calculer le taux de support structurel des variables structurelles à travers des questionnaires adressés aux commerciaux, manager, directeur de l'entreprise sur le positionnement de la fonction dans l'organigramme, le fonctionnement interne, les ressources de la fonction.

Le taux de support structurel

Le taux de support structurel : évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice.

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

4 points pour « oui tout à fait »,

3 pour « oui en partie »,

2 pour « non »

1 pour « non pas du tout »);

4 points pour « À plus en moins 100% »,

3 points pour « À plus en moins 50% »,

2 points pour « À plus en moins 20% »,

1 points pour « À plus en moins 10% »).

ces points permettent d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global.

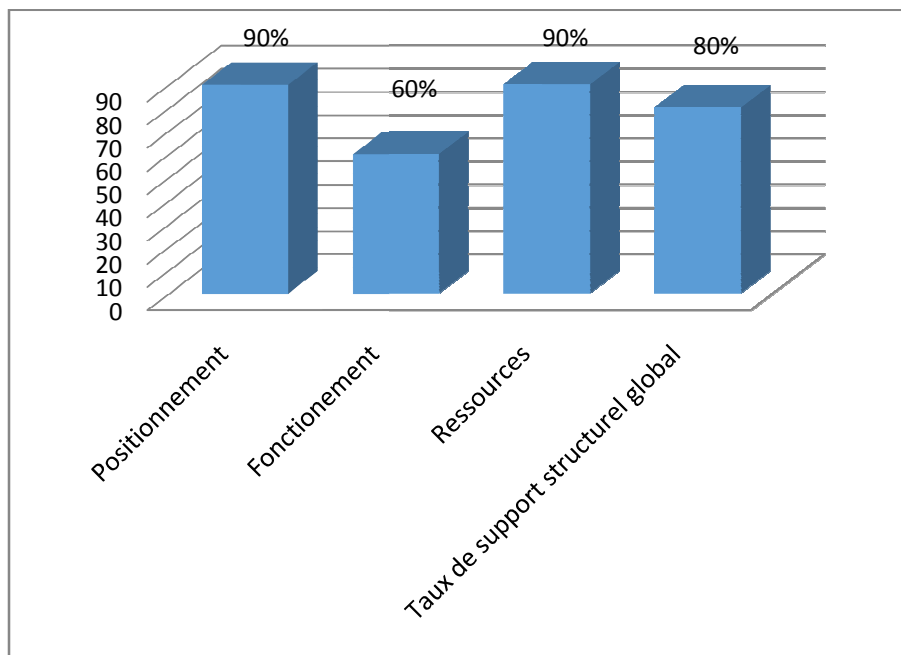
Le taux de support structurel Selon les réponses trouvées à partir de notre questionnaire adressé à la population enquêté.

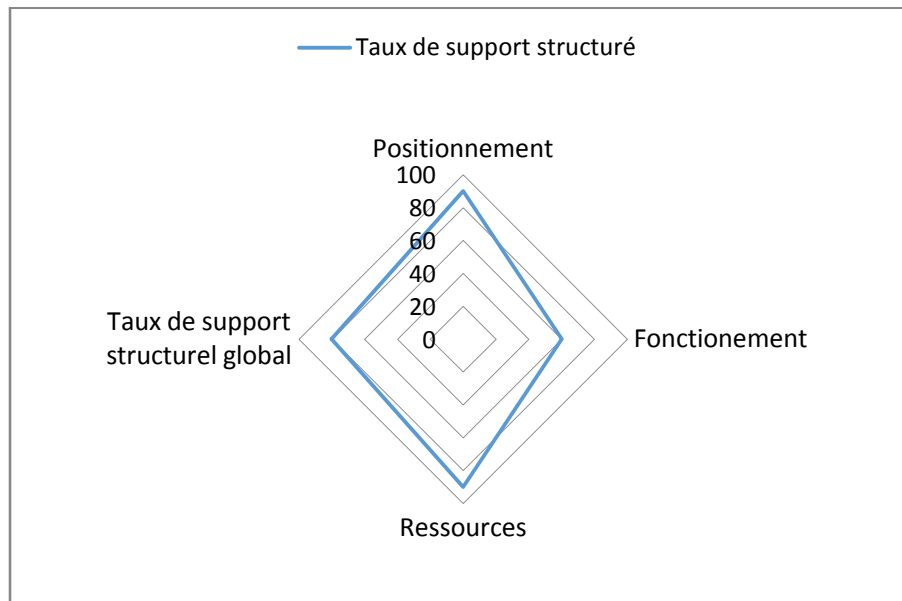
Tableau n°7 : Le taux de support structurel :

Taux de support structurel	Taux
Positionnement	90%
Fonctionnement	60%
Ressources	90%
Taux de support structurel global	80%

Constatation :

Ce tableau nous renseigne bien sur la situation des clients qui sont en états de satisfaction ainsi que la bonne condition de travail on impliquant les travailleur gestion participatif pour la prise de décision

Graphique n°06 : Le taux de support structurel :**Graphique n°07 : Le taux de support structurel :**



Le taux de support structurel est de 80%, donc la fonction commerciale de l'entreprise naftal atteint la maximisation structurel, C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction commerciale c'est aussi la meilleure disposition pour que celle-ci réalise ses prestations et réponde au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.

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

Consiste à calculer le taux de satisfaction client selon un référentiel des couples produits /clients qui constitue la base de nos questionnaire d'évaluation de la satisfaction client Adressés aux différents clients de la fonction commerciale ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant une des quatre réponses proposées (très satisfait, satisfait, peu satisfait, non satisfait).

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

Les réponses aux différentes questions de l'annexe n°4 nous permettra de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle :

- 4 pour très satisfait,
- 3 pour satisfait,
- 2 pour peu satisfait,
- 1 pour non satisfait.

$$\frac{\text{nmbres de questions} \times 4}{\text{la somme des points correspondant aux réponses.}}$$

Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction.

Selon les réponses trouvées à partir de notre questionnaire adressé à la population enquêté, nous avons obtenus les résultats suivants sous la forme de taux de satisfaction global

Tableau n° 8: Le taux de satisfaction :

Catégorie de clients	Taux de satisfaction
Clients final	69%
Acheteur	69%
Clients externes	69%
Management	60%
Marketing	67%
ADV	75%
Collègues	67%
Clients internes	65%
Taux global	68%

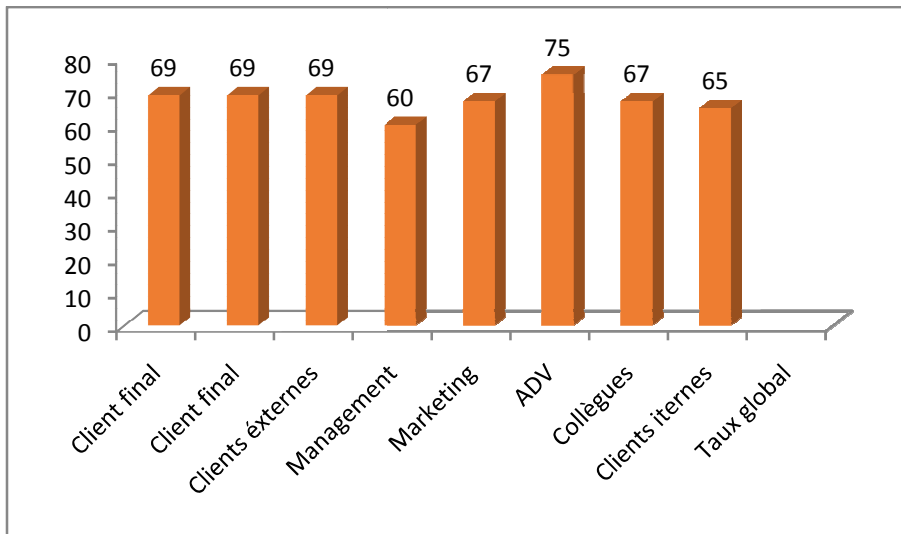
Nous constatant que le taux de satisfaction des clients externes s'évalue à 69%, les clients internes à 65%, donc un taux de satisfaction global égale à 68%.

Le taux de satisfaction est supérieur à 50% ce qui signifie que le client de l'entreprise naftal est satisfait.

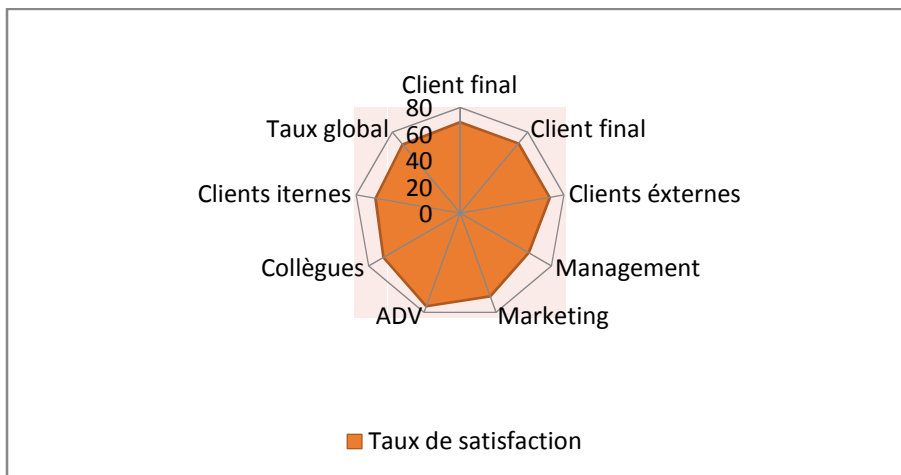
Ce qui fait que la fonction commerciale de l'entreprise naftal est à l'écoute de ses clients, elle est attentive à leurs besoins.

Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières.

Graphique n°08: Satisfaction clients :



Graphique n°09 : Satisfaction clients :



1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale

L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations.

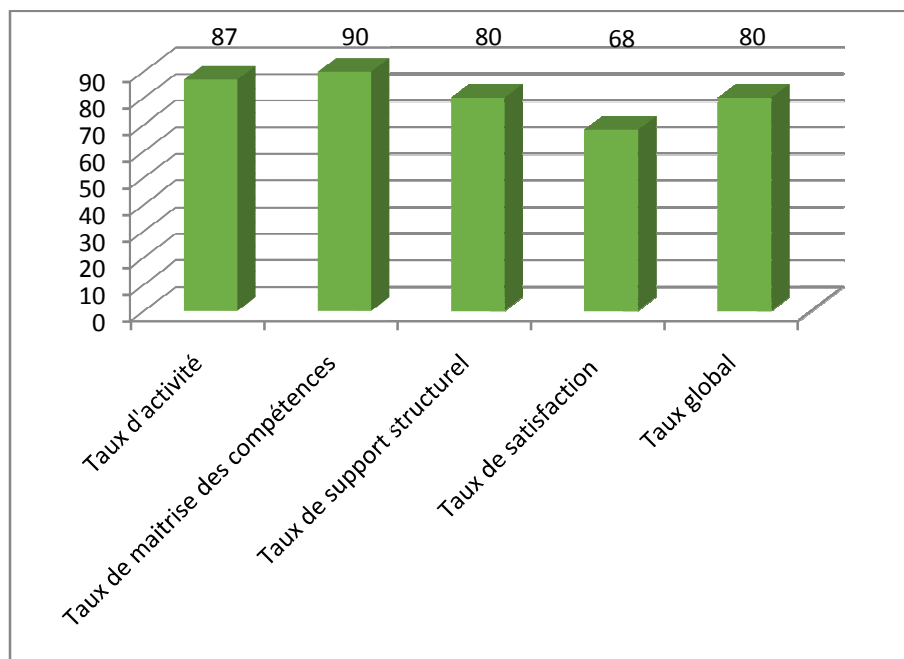
Tableau n°9. Taux de performance globale :

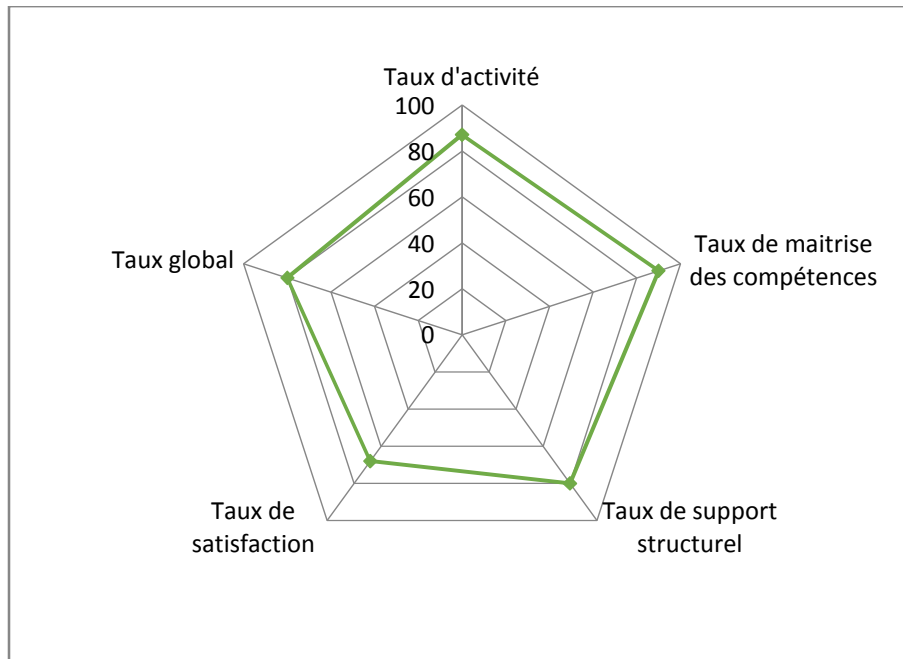
Les thèmes d'évaluation	Evaluation globale de la fonction commerciale
Activité de prospection	70%
Activité de la formation d'une impression	77%
Activité de la formation d'une stratégie	83%

Activité transmission	87%
Activité évaluation et ajustement	87%
Activité conclusion	67%
Activité pérennisation	100%
Taux d'activité	87%
Savoir techniques	72%
Savoir comportementales	79%
Savoir métiers	91%
Taux de maîtrise des compétences	90%
Positionnement	90%
Fonctionnement	60%
Ressources	90%
Taux de support structurel	80%
Clients externes	69%
Clients internes	65%
Taux de satisfaction	68%
taux global	80%

Nous remarquons que le taux globale de performance de la fonction commerciale s'évalue à 80%, la fonction commerciale est supérieure à 75%, donc elle est excellente.

Graphique n°10 : Le taux global de performance :



Graphique n°11: La performance globale :

Le taux de performance globale de la fonction commerciale de naftal résulte par des valeurs fortes sur les quatre dimensions avec une configuration exhaustive des activités, un niveau commercial expert, une maximisation structurelle et un service commercial de qualité

Conclusion du chapitre

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de répondre à une partie de notre problématique, où nous avons illustré la fonction commerciale, ainsi, nous avons constaté à partir des questionnaire que le taux de performance globale de la fonction commerciale naftal résulte par des valeurs fortes sur les quatre dimensions avec une configuration exhaustive des activités, un niveau commercial expert, une maximisation structurelle et un service commercial de qualité.

L'utilisation de l'indicateur qualitative pour l'évaluation de la performance commerciale est un outil efficace pour la mesure de la performance commercial.

L'entreprise est reconnue pour son expertise dans son domaine qui ce caractérise par l'efficacité et la performance qui la place en position de leader en Algérie. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

Conclusion générale

Le stage au sein de l'entreprise naftal nous a permis de mettre le point sur le déroulement effectif de la vie professionnelle ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances sur la notion de la performance commerciale de naftal, et son application de la pratique.

Ainsi, par l'apport théorique, nous avons pu déduire que la performance de la fonction commerciale permet le contact direct entre la sphère de production et celle de la consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaiter par le marché

La pérennité de l'entreprise peut être assurée en réalisant une bonne performance commerciale d'où son évaluation s'impose, car elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de dysfonctionnement.

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter et d'identifier les points forts et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs afin de procéder aux mesures correctives.

Ainsi, afin d'évaluer l'entreprise, des mesures fiables et de grandes importance doivent être identifiées et déterminées, en effet l'utilisation des mesures inappropriées risquent de fournir une représentation incomplète, plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs risquent de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par l'entreprise.

Dans notre cas pratique et à travers notre enquête au sein de l'entreprise, nous avons appliqué le modèle d'évaluation fonctionnelle «MEF» à travers un baromètre de la performance de la fonction commerciale par une démarche structurée afin d'établir une étude et de mesurer sa performance en consultant certains documents interne de l'entreprise ainsi que l'utilisation du questionnaire en relation avec les différents référentiels qui permettent d'évaluer les quatre pôle du « MEF ».

De ce qui précède, nous concluons que cette entreprise étatique est très performante.

Bibliographie

- 1.A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p 66.
- 2.A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p 84.
- 3.BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème éd, paris, 1997, p42.
- 4.GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.
- 5.H.DEBOISLANDELLE :gestion des ressources humaine dans la PME, Economica , 2ème édition ,Paris, 1998, p : 401.
- 6.R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5édition, 1998, p158
- 7.DORIATH, B et GOUJET, CH : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » Edition Dunod , Paris, 2002.
- 8.LENDREVIE (J) et autre : « Mercator », édition Dalloz, 7eme ed, Paris, 2003.
- 9.LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D, « Mercator », 8ème édition, Dunod, Paris, 2006.
10. LENDREVIE. J., LÉVY J. Et. LINDON D., Mercator, éd. Dalloz, Paris, 2003
- 11.MANUEL LANGE, JEAN-MICHEL MOUTOT Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, 2008 Paris.
- 12.MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL toute la fonction commerciale édition dunod, 2006.
- 13.MARTORY B, CROZET, D : Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance Edition DUNOD 5éme Edition 2002.
- 14.OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.
- 15.FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, « Management des unités commerciales », édition dunod,2005.
16. ISABELLE BARTH : « Le Management commercial »Edition, dunod ,2017.
- 17.KHEMAKHEM A : « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 18.1992. 5. KOTLER et DUBOIS, « Marketing Management » ,10e Edition, Publi-Union , 19.Paris, 2000. 6. KOTLER ET DUBOIS, MANCEAU, « marketing Management », 11ème édition, Pearson Education, France, 2005.
- 20.KOTLER. P, DUBOIS.B, : « Marketing 4ème édition », Prentice-Hall inc.Paris , 1980.
- 21.KOTLER.P., K. KELLER, MANCEAU dans : « Marketing management », 14e édition, Pearson, 2012.
- 22.LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance», Harvard Expansion, 1999,
- 23.BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.
- 24.G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p 171.
- 25.GIRAUD.F, SAULPICO. , NAULLEAU.G, DELMOND.H, BESCOSP.L, « le contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.
- 26.KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris, 1992, p343.

27.LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5

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

Annexes 01

Tableau01 : Évaluation des activités Prospection

Activités Prospection		
1. Identifier les prospects	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Préparer les visites	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Équilibrer prospection et fidélisation	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Prospecter par téléphone	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Effectuer une visite de prospection	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Récupérer des fichiers de prospects	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Participer à des salons	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

professionnels		importante
10. Distraire les clients	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Prospection		

Tableau 02 : Évaluation des activités Formation d'une impression

Activités Formation d'une impression		
1. Identifier les acteurs clés de la vente	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Identifier les leviers de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Réaliser une démonstration	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Organiser une visite chez un client référence	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Identifier le budget client	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Démontrer le retour sur investissement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Déterminer une prévision de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Créer la relation	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

	réalisée	
9. Identifier les concurrents	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une impression		

Tableau 3 : Évaluation des activités Formation d'une stratégie.

Activités Formation d'une stratégie		
1. Planifier les étapes de la vente	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Identifier les éléments critiques de valeur	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Déterminer la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante

6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une stratégie		

Tableau 4 : Évaluation des activités Transmission.

Activités Transmission		
1. Faire une présentation commerciale générale	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Soutenir une proposition commerciale	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Envoyer un devis	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Recevoir l'accord oral du client	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Démarrer le processus d'achat	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6.	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante

Référence son entreprise en tant que fournisseur	<input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Utiliser les relais internes	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Préparer les rendez-vous	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Transmission		

Tableau 5 : Évaluation des activités Évaluation et ajustement

Activités Évaluation et ajustement		
1. Négocier les conditions commerciales de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/ services vendus	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Adapter l'offre technique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Adapter les leviers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu

de vente	réalisée	importante
6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Analyser les positions des concurrents	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Traiter les objections client	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Évaluation et ajustement		

Tableau 6 : Évaluation des activités Conclusion

Activités Conclusion		
1. Relancer le client	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Confirmer la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Créer « l'événement » de rupture	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante

6. Renseigner les systèmes internes	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Conclusion		

Tableau 7 : Évaluation des activités Pérennisation

Activités Pérennisation		
1. Traiter les commandes	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Traiter les réclamations	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Faire des revues qualité	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Identifier les besoins complémentaires	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Intervenir avant la fin des contrats	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Identifier les actions des concurrents	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Suivre les réachats automatiques	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Taux d'activités Pérennisation		

Annexe 02 : Questionnaire d'évaluation des compétences de la fonction commerciale

Compétences techniques		
<i>Activités Prospection</i>		
1. Identifier les prospects	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Préparer les visites	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Équilibrer prospection et fidélisation	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Prospecter par telephone	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Effectuer une visite de prospection	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Récupérer des fichiers de prospects	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Participer à des salons professionnels	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Distraire les clients	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une impression		

Activités Formation d'une impression

1. Identifier les acteurs clés de la vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Identifier les leviers de vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Réaliser une démonstration	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Organiser une visite d'un client référence	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Identifier le budget client	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Démontrer le retour sur investissement	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Déterminer une prévision de vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Créer la relation	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Identifier les concurrents	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une impression		

Activités Formation d'une stratégie

1. Planifier les étapes de la vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Identifier les éléments critiques de valeur	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Déterminer la solution technique	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une stratégie		

<i>Activités Évaluation et ajustement</i>	
1. Négocier les conditions commerciales de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Adapter l'offre technique	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Adapter les leviers de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Analyser les positions des concurrents	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Traiter les objections client	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Évaluation et ajustement	

<i>Activités Conclusion</i>	
1. Relancer le client	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Confirmer la solution technique	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Créer « l'événement » de rupture	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Renseigner les systèmes internes	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Conclusion	

<i>Activités Pérennisation</i>	
1. Traiter les commandes	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Traiter les réclamations	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Faire des revues qualité	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Identifier les besoins complémentaires	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Intervenir avant la fin des contrats	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Identifier les actions des concurrents	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Suivre les réachats automatiques	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique <input checked="" type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Pérennisation	71%
Taux de maîtrise des compétences techniques	72%

Compétences comportementales

1. la réactivité	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
2. L'empathie	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
3. La pertinence	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas <input type="checkbox"/>
4. La persévérance	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
5. La capacité à fédérer	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
6. La capacité de formalisation et de synthèse	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
7. L'organisation du travail	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas

8. L'adaptabilité	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
Taux de maîtrise des compétences comportementales 91%	

Compétences métier	
1. Connaissance des différentes approches de techniques de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Connaissances des circuits de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Connaissance des sources d'information du métier	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Connaissances de l'évolution des technologies de l'information et des communications	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu

	<input type="checkbox"/> Je ne connais pas ...
5. Connaissance de l'évolution de l'organisation et de la stratégie du client/prospect	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Connaissance du secteur d'activité du client/prospect	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Impacts des évolutions géo-économiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises	<input checked="" type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences métier	79%
Taux de maîtrise global des compétences	80%

Annexe 03 : Questionnaire d'évaluation des variables structurelles de la fonction commerciale

Positionnement de la fonction	
1. Connaissez-vous l'organigramme de la fonction commerciale ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable

<p>2. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force commerciale avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable</p>
<p>3. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable</p>
<p>4. Le positionnement de la fonction commerciale permet-il l'obtention des informations facilement ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable</p>
<p>5. Le positionnement de la fonction commerciale est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable</p>
<p>Moyenne Positionnement</p>	

Fonctionnement de la fonction	
1. La structure de la force de vente et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie ?	<input checked="" type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des commerciaux ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction commerciale vous satisfait-il ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. Avez-vous connaissance et/ou utilisez-vous les 6 outils de formalisation de postes ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Les processus de la fonction commerciale sont-ils formalisés et communiqués ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Moyenne Fonctionnement	

Ressources de la fonction	
1. Comment se situent le nombre de commerciaux et le nombre de niveaux hiérarchiques de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> À plus ou moins 10 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 20 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input checked="" type="checkbox"/> À plus ou moins 100 %
2. Comment se situe le coût global de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> À plus ou moins 10 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 20 % <input checked="" type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 100 % %
3. Comment se situe le coût salarial de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> À plus ou moins 10 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 20 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input checked="" type="checkbox"/> À plus ou moins 100 %
4. Comment se situe le coût des frais de déplacement de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> À plus ou moins 10 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 20 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input checked="" type="checkbox"/> À plus ou moins 100 %
5. Comment se situe le coût de fonctionnement de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="checkbox"/> À plus ou moins 10 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 20 % <input checked="" type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input type="checkbox"/> À plus ou moins 100 % %
Moyenne Ressources	

Annexe 04 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client de la fonction commerciale

Satisfaction des clients externes de l'entreprise	
Client final	
Analyse des besoins clients	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Suivi des commandes/du service et reporting	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Conseil	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait

Facturation	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législati-ves...)	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Capacité d'identifier les responsables chez le fournisseur (en cas de demande spécifique)	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction client final</i>	

Acheteur	
Fourniture d'une politique de prix adéquate	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Suivi des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction acheteur</i>	
<i>Taux de satisfaction total clients externs</i>	

Satisfaction des clients internes de l'entreprise
Management commercial

Prévisions de vente	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des affaires perdues	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des affaires en cours	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Identification des besoins en assistance	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Utilisation des outils CRM/SFA internes	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Management</i>	

Marketing	
Analyse des clients	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des offres	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Retour sur actions et outils marketing	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Marketing</i>	

Administration des ventes	
Fourniture des commandes	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait

Fournitures des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction ADV</i>	

Collègues	
Bonnes pratiques commerciales	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Coordination équipes de vente	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction collègues</i>	
<i>Taux de satisfaction total clients internes</i>	

Introduction générale.....	1
Section 01 : Revue de la performance.....	3
1.Evolution du concept de la performance : de la performance financière à la	3
1.1La performance : un concept aux divers sens.....	3
1.2.Le concept de performance dans le domaine de la science de gestion.....	4
1.3 Définition de la performance.....	5
1.4. Les notions de la performance.....	6
1.5. Les objectifs de la performance.....	9
1.6 La mesure de la performance	9
1.6.1 - Définition de la mesure de la performance	10
1.6.2 Pourquoi mesure-t-on la performance ?	11
1.7 .De la mesure au pilotage de la performance	13
1.7.1. Les origines du concept de pilotage	13
1.7.2. Concept du pilotage de la performance	13
1.7.3. Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance.....	13
Section 02 : La performance commerciale.....	14
1. La performance commerciale	14
1.1. Définition de la performance commerciale	14
1.2. L'objet de la performance commerciale.....	16
1.3. L'action commerciale.....	16
1.3.1 Définition.....	16
1.3.2 Les actions de promotion.....	17
1.3.3 Les actions de prospection.....	17
1.3.4 Les actions publicitaires	17
1.4 L'évaluation de la performance commerciale	18
1.4.1 Les indicateurs de la performance commerciale	18
1.4.2 Les catégories d'étude	18
1.4.2.1 L'étude quantitative.....	19
1.4.2.2-L'étude qualitative	19
2. Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs	20
2.1 Les indicateurs quantitatifs.....	20
2.2 Les indicateurs qualitatifs.....	22
Section1 : modèle dévaluation fonctionnelle	26
1. L'objectif du modèle MEF	26
2. Les axes d'évaluation de modèle MEF	28

2.1. Le pôle activités	28
2.1.1 Les étapes du pôle activité.....	28
2.1.2. Le taux d'activité :.....	35
2.1.3. Baromètre du taux d'activités.....	35
2.2. Le pôle compétences	36
2.2.1. Le référentiel de compétence	37
2.2.1.1. Les compétences techniques.....	37
2.2.1.2 Les Compétences relationnelle.....	39
2.2.2. Le taux d'évaluation des compétences	39
2.2.3. le baromètre du taux de maîtrise	39
2.3. Le pôle organisation	41
2.3.1. L'évaluation du positionnement	42
2.3.2. Le fonctionnement interne et le mode de management.....	42
2.3.3. Les ressources de la fonction commerciale	42
2.3.4. Le baromètre du taux structurel.....	42
2.4. Le pôle clients :	44
2.4.1 Le client final.....	45
2.4.2. Le management commercial.....	45
2.4.3. Le marketing.....	45
2.4.4. Administration des ventes	45
2.4.5. Les collègues	46
Section 2 : l'évaluation globale de la performance commerciale.....	48
1 / l'analyse globale de la fonction commerciale	48
2 / le baromètre de la performance globale	48
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	52
1/ définition de NAFTAL.....	52
02/ Historique et évolution	52
3 /Organisation de NAFTAL.....	55
4/ NAFTAL suit un schéma d'organisation qui s'articule autour de 3 pôles.....	55
4-1 La direction générale.....	55
4-2 Les directions fonctionnelles.....	55
4-3 Les activités opérationnelles	56
5/ Présentation du district commercialisation Tizi-Ouzou	56
5-1 Le service commercial	58
5-1-1 Le rôle d'un commercial dans une entreprise.....	58

5-1-2 Les 10 qualités essentielles d'un bon commercial.....	58
5-1-3 Les actions commerciales	58
5-1-4 Principales taches opérationnelles du commercial au quotidien	59
5-1-5 Le rôle d'un responsable commercial.....	59
5-1-6 Les différentes missions d'un commercial	59
Section 02 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise naftal	60
1. Les indicateurs quantitatifs.....	60
1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction commerciale naftal	60
1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction commerciale naftal	62
1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction commerciale	64
1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale naftal.....	66
1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale	68
Conclusion générale	66

Résumé

L'évaluation de l'entreprise est nécessaire pas seulement dans les cas de vente ou d'achat, mais également dans d'autres contextes tels que : fusion, privatisation, évolution et extension, estimation de la situation concurrentielle ...etc. L'évaluation de l'entreprise peut être aussi nécessaire même pour sa survie. Elle est importante pour les dirigeants, à qui l'évaluation de leur entreprise représente un outil de gestion et de stratégie qui leur permet d'identifier ses points forts et ses points faibles, de dévoiler ses sources potentielles, de déterminer sa position sur le marché ; pour, aussi, des tiers, tel que l'investisseur à qui l'intérêt de l'évaluation consiste à l'essai de prévoir les revenus futurs sur une période donnée de l'entreprise dont il compte investir ses capitaux.

Ainsi, nous avons appliqué le modèle d'évaluation fonctionnelle «MEF » a travers un baromètre de la performance de la fonction commerciale par une démarche structurée afin d'établir une étude et de mesurer sa performance en consultant certains documents interne de l'entreprise ainsi que l'utilisation du questionnaire en relation avec les différents référentiels qui permettent d'évaluer les quatre pole du « MEF ».