

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*  
**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
*Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion*  
*Département des sciences de gestion*



# *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion*  
*Spécialité : Management stratégique*

## *Thème*

*Evaluer la performance commerciale d'une  
entreprise :  
Cas de l'ELECTROINDUSTRIES  
de Tizi Ouzou*

**Présenté par :**

- **DRICHE Dehia**
- **AIT ALIOUA Aghiles**

**Encadré par :**

**Mr ARHAB .S**

**Devant les membres du jury :**

**Président : .....M.A.A à l'UMMTO**

**Examineur : ..... M.A. A à l'UMMTO**

**Rapporteur Mr. ARHAB Samir...M.A.A à l'UMMTO**

*Année universitaire 2019-2020*

## *Remerciements*

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

*Nos remerciements s'adressent aux professeurs **M<sup>r</sup> ARHAB Samir**, directeur de ce mémoire, d'avoir eu l'honneur de nous encadré et orienté tout au long de notre travail, pour l'aide et le temps qu'il nous a consacré et que ce travail n'aurait jamais été achevé sans son soutien continu.*

*A **M<sup>r</sup> Ouchebouk**, cadre à Electro-industries de Tizi Ouzou, de nous permettre le bon déroulement du stage, d'assurer un lien directe avec l'organisation et de nous transmettre les bonnes pratiques à adopter.*

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

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

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

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*À mes chers parents que Dieu les protège ;*

*À mes frères Mebarek, Idir et Yazid ;*

*À mes sœurs Chabha et Hakima ;*

*À ma famille ;*

*À tous ceux et toutes celles qui me sont chers.*

*Dehbia*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*À mes chers parents que Dieu les protège ;*

*À ma sœur Leticia ;*

*À ma famille ;*

*À tous ceux et toutes celles qui me sont chers.*

*Aghiles*

## *Liste des abréviations*

Abréviations	Significations
<b>BT</b>	<b>Base de tension</b>
<b>CA</b>	<b>Chiffre d'affaire</b>
<b>CAP</b>	<b>Chiffre d'affaire prévisionnel</b>
<b>CAR</b>	<b>Chiffre d'affaire réalisé</b>
<b>CIE</b>	<b>Commission électrotechnique internationale</b>
<b>DIN</b>	<b>Institut allemand de la normalisation</b>
<b>E</b>	<b>Efficiences</b>
<b>EI</b>	<b>ELECTROINDUSTRIE</b>
<b>ENEL</b>	<b>Entreprise nationale de l'industrie lourde</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation internationale de la normalisation</b>
<b>MEF</b>	<b>Model d'évaluation fonctionnelle</b>
<b>Moer</b>	<b>Mise en œuvre</b>
<b>P</b>	<b>Performance</b>
<b>PDM</b>	<b>Part de marché</b>
<b>PESTEL</b>	<b>Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal</b>
<b>PLV</b>	<b>Publicité sur lieu de vente</b>
<b>PS</b>	<b>Produit de la position stratégique</b>
<b>QME</b>	<b>Quality management institute</b>
<b>R</b>	<b>Ressources</b>
<b>RH</b>	<b>Ressource humaine</b>
<b>ROE</b>	<b>Retour sur capitaux propres</b>
<b>ROI</b>	<b>Retour sur investissement</b>
<b>SMART</b>	<b>Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, temporel</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par action</b>
<b>UC</b>	<b>Unité commerciale</b>
<b>VAD</b>	<b>Vente à domicile</b>
<b>VDE</b>	<b>Maison d'édition allemande</b>
<b>VIH</b>	<b>Virus de l'immunodéficience humaine</b>



# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
------------------------------------	-----------

## **Chapitre 1 : La fonction commerciale et ses outils**

<b>Section 01 : Généralités sur la fonction commerciale.....</b>	<b>03</b>
<b>Section2 :L'unité commerciale et la force de vente .....</b>	<b>07</b>
<b>Section3: La fonction commerciale le marketing .....</b>	<b>17</b>

## **Chapitre II :L'évaluation de la performance commerciale**

<b>Section01 :L'évaluation de la performance commerciale .....</b>	<b>28</b>
<b>Section2 : La performance commerciale .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 3 :L'évaluation de la performance commerciale .....</b>	<b>43</b>

## **Chapitre III : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTROINDUSTRIES**

<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....</b>	<b>52</b>
<b>Section 2 : Illustration de la fonction commerciale de l'entreprise.....</b>	<b>58</b>
<b>Section03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise EI .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>85</b>

De nos jours la fonction commerciale est considérée comme la clé de voûte pour la pérennité de l'entreprise puisque toutes les unités sont orientées vers la satisfaction client sans lesquels il n'y aurait ni chiffre d'affaires, ni bénéfice tous le monde joue un rôle au sein de la firme, tous le monde devient vendeur, le vendeur est devenu **chef d'orchestre**.

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

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

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints, la performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise.

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

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale, il s'agit d'un diagnostic de la performance, le suivi d'une action et la prise de mesures correctives.

Analyser la performance 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, appelé : indicateurs de performance qui dépend des orientations de l'entreprise.

Au final, la mesure de la performance commerciale nécessite de la présence 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, Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs entraîne des décisions inadaptées au impact néfaste sur la performance globale de l'entreprise.

A ce propos, notre travail porte sur l'évaluation de la performance commerciale d'une entreprise, en se focalisant sur l'analyse des indicateurs d'évaluation de performance commerciale.

La problématique de notre recherche s'articule autour de la question suivante :

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

De cette question principale découlent les sous suivantes :

- Que ce que la fonction commerciale et marketing ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale d'une entreprise ?

Comment la fonction commerciale est-elle structurée au niveau de l'ELECTRO-INDUSTRIES ? Et quelle est sa performance commerciale ?

### **Objectifs de notre travail**

Pour atteindre les objectifs visés nous avons adapté les démarches suivantes :

- **Démarche descriptive:** il s'agit de présenter une étude sur la fonction commerciale et les outils nécessaires à la réalisation de la force de vente, faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer ;

- **Démarche analytique :** il s'agit d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, ainsi d'interpréter les résultats obtenus.

### **Méthodologie de la recherche**

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

- La recherche documentaire : Une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, revues, etc.) et les sites internet pour la partie théorique ;

- L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, qui nous ont été fournis par le directeur commercial et le responsable du département contrôle de gestion, ainsi les informations recueillies à partir du questionnaire que nous avons conçu.

### **Plan de rédaction**

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres :

- **Premier chapitre :** Entour le cadre conceptuel de la fonction commerciale. En premier lieu on parle sur les généralités de la fonction commerciale, ensuite nous allons avancer l'unité commerciale ainsi la force de vente, on termine par une vision sur le marketing ;

- **Deuxième chapitre :** porte sur la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, la performance commerciale et les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale ;

- **Troisième chapitre :** illustré par un cas pratique dont le quel nous allons illustrer la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, Ensuite nous allons évaluer la performance commerciale à travers quelques indicateurs de mesure.

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.

**Introduction**

La fonction commerciale est une activité économique importante, elle assure le lien entre le client désirants consommé et les entreprises désirant de vendre. Les évolutions économiques et sociales ont modifier les conditions d'échanges, la fonction commerciale à pu s'adapter.

Aujourd'hui , la fonction commerciale ne se contente plus d'être un simple intermédiaire pour distribuer ses produitsdésormais elle joue un rôle capital dans une entreprise et la création de richesses dans une l'économie, Pour mieux comprendre, nous avons jugé opportun d'aborder les points suivants :

La première section : Généralité sur la fonction commerciale ;

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

Troisième section : La fonction commerciale et le marketing.

**Section 01 :Généralité sur la fonction commerciale**

La fonction commerciale joue un rôle primordial dans une entreprise, autant dans une économie.

**1.1. Définition de la fonction commerciale**

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »<sup>1</sup>

**1. 2. Evolution de la notion**

La fonction à connue plusieurs mutation au fils de histoire :

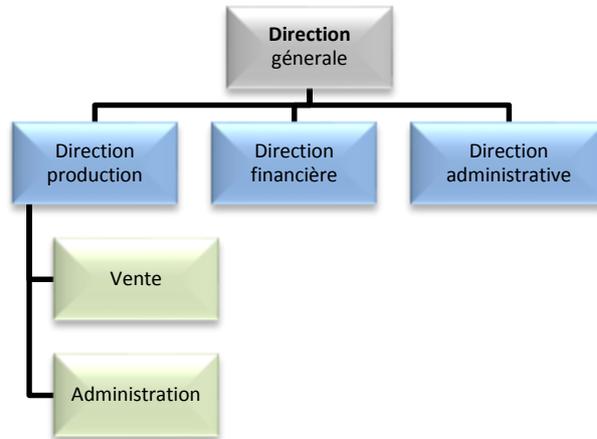
**Optique production** : Au XIX<sup>e</sup> c'est une période où l'économie était caractérisée par une faible concurrence, cette situation s'applique dans un contexte où la demande excède l'offre c'était « l'ère de travail à la chaîne », le rôle de l'entreprise est alors de trouver des solutions pour produire de plus en plus. La principale préoccupation de l'entreprise est d'ordre technique : elle doit accroître la production et s'assurer que la distribution est suffisante pour couvrir la demande. Elle suppose que les consommateurs choisissent leurs produits en

---

<sup>1</sup>CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997, page230

fonction de leur prix et de leur disponibilité. La fonction commerciale est donc secondaire dans ce type d'entreprises.

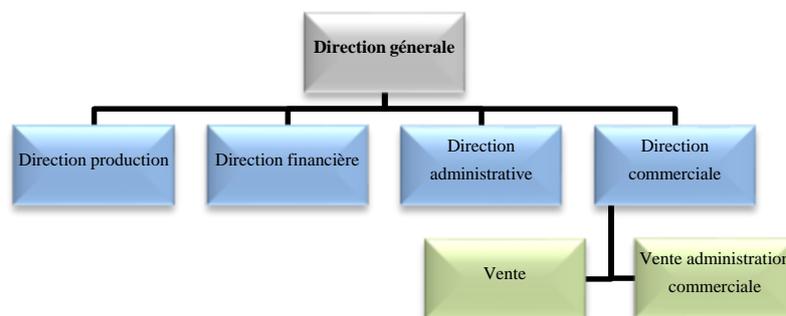
**Figure n°1 : La place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'Optique production**



Source : Support de cours, Laurence CHEREL et Catherine MADRID, Enseignantes au niveau du département technique de commercialisation à université de bordeaux.

**Optique vente** : à partir de 1920 une situation d'abondance commence à s'installer accompagnée par l'augmentation de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux producteurs, un contexte où la demande est inférieure à l'offre. Elle part du principe que pour que le consommateur achète son produit, une entreprise doit lui consacrer beaucoup de temps en stimulant son intérêt. Le consommateur dispose du choix entre plusieurs produits concurrents et cherche à maximiser sa consommation. Cette optique est caractérisée par l'importance des efforts commerciaux pour inciter le consommateur à acheter le produit (politique publicitaire, choix des meilleurs circuits de distribution, renforcer les équipes de vente).

**Figure n°2 : La place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'Optique vente :**

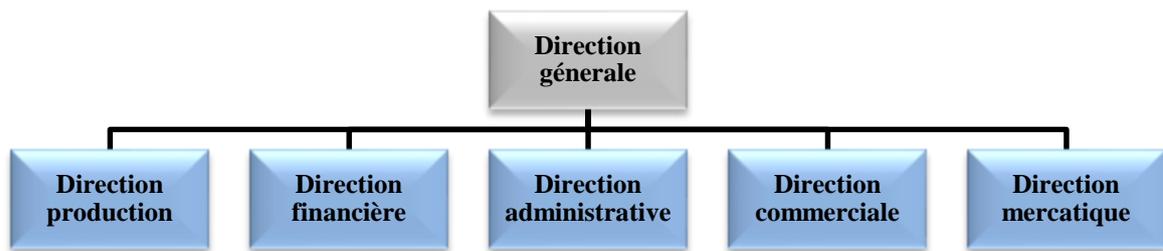


Source : Support de cours, Laurence CHEREL et Catherine MADRID,

Enseignantes au niveau du département technique de commercialisation à université de bordeaux.)

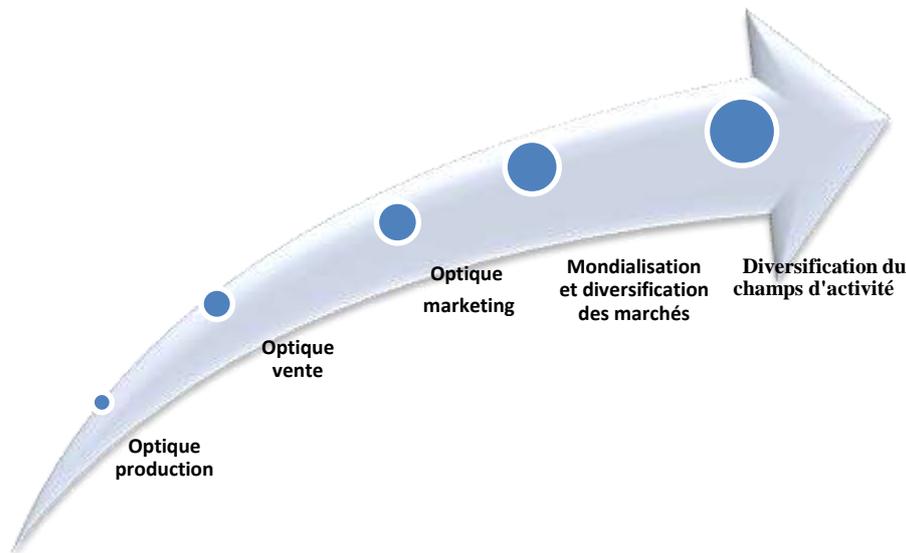
**Optique marketing** : Aux XX<sup>e</sup> la fonction mercatique est devenue centrale dans les entreprises et représente une fonction intermédiaire entre les consommateurs et les organisations, le marketing est orienté vers le client l'objectif est de satisfaire les consommateurs « l'ère du client roi ».

**Figure n°3 : la place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'optique marketing**



Source : Support de cours, Laurence CHEREL et Catherine MADRID, Enseignantes au niveau du département technique de commercialisation à université de bordeaux.

**Figure n°4 : L'évolution de la fonction commerciale**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir du support de cours, Laurence CHEREL et Catherine MADRID

**1.3. Rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise et dans économie**

- La fonction commerciale dans l'entreprise

La fonction commerciale doit :

- Informer les consommateurs sur la qualité et les caractéristiques des produits ;

- Faire la promotion des produits ou des services ;
  - Offrir un service complet au-delà de la vente c'est-à-dire assurer la livraison ;
  - l'installation, la maintenance, la réparation, la garantie etc. ...
  - Orienter la production vers les besoins et désirs des consommateurs.
- La fonction commerciale dans l'économie
- La fonction commerciale crée de la richesse en permettant des échanges de biens et de service. Elle justifie donc son rôle économique par les services qu'elle rend au producteur et au consommateur :
- Pour le producteur, elle permet de vendre ses produits ;
  - Pour le consommateur, elle permet achat de produit.

#### **1.4. La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise**

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

- **Avec la fonction technique** : La fonction commerciale permet de sélectionner les équipements pour la transformation des matières, de connaître les types de machines à utiliser, d'apprécier les modes de fabrication et de combinaisons techniques possibles ;
- **Avec la fonction financière** : Elle doit rechercher les capitaux nécessaires et les fournir au moment voulu en vue de faciliter la fabrication et la distribution des produits ;
- **Avec la fonction comptable** : elle doit faciliter l'enregistrement de toutes les opérations commerciales, permettre l'élaboration des bilans d'activités en fin d'exercice, contribuer aux calculs des différents coûts (coût de production, coût de revient, coût d'achat) et de fixer les prix de vente ;
- **Avec la fonction administrative** : elle doit assurer la coordination de toutes les activités commerciales : fixer les objectifs, mettre en place les structures et les moyens d'actions, contrôler l'exécution des tâches ;
- **Avec la fonction de sécurité** : elle doit veiller au bon état des produits (quantité satisfaisante, bonne conservation et meilleure présentation des produits), assurer les meilleures conditions de travail à tout le personnel de même que leur protection individuelle.

## Section02 : L'unité commerciale et force de vente

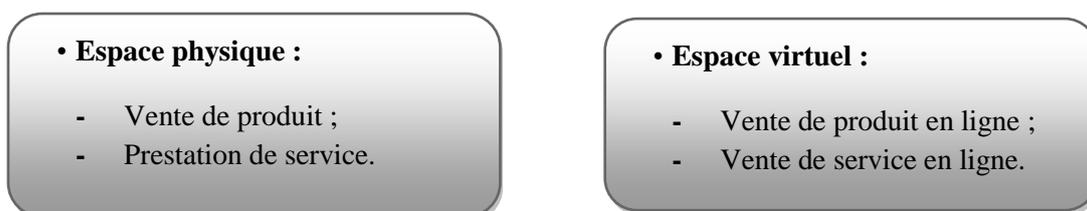
La vente est l'un des plus vieux métiers, Elle est toujours présente dans presque toute la culture, En effet depuis longtemps que l'on peut observer des marchands vendent des choses sur les places publiques. Plus tard, la porte à porte est devenu une autre approche utilisée pour vendre, plus récemment, avec l'arrivée des nouvelles technologies et la globalisation des marchés un nouvel étalon à cette convention, « Le vendeur devient chef d'orchestre, il doit fédérer les équipe pour écouter les clients, mieux les servir. »[...] -Constate Olivier Derrien, Directeur générale des salesforces France.

### 2.1. Définition de l'unité commerciale

L'unité commerciale : Lieu physique ou virtuel permettant d'accéder à une offre de produits ou de services à travers un ensemble des contacts et des échanges avec ses clients. Chaque contact enrichit et intensifie la relation avec ses derniers. L'unité commerciale peut être un magasin, un supermarché, une agence commerciale ou un site Internet marchand... donc l'unité commerciale est un espace où le client rencontre les vendeurs. S'il n'y a pas cet espace de rencontre, on parle alors d'équipe commerciale. L'unité commerciale a pour objectif :

- Maintenir sa relation commerciale pour conserver son portefeuille client et l'agrandir ;
- Innovation : compétitivité commerciale pour se différencier de ses concurrents.

### Figure n°05 : La notion de l'unité commerciale



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des informations du texte.

▪ **Un lieu physique** : C'est l'ensemble des **endroits dans lesquels se déplace le client** pour obtenir les produits qui répondent à ses besoins dans ce lieu le client accède à l'offre du produit en entrant en contact physique avec les produits ou les services, il peut le voir, le comparer, se faire conseiller, cependant il existe :

-**Des unités commerciales proposant des produits** tels que les commerces de proximité, les grandes et moyennes surfaces, les grands magasins, les magasins spécialisés, les magasins populaires.

-**Des unités commerciales proposant des services** tels que des salons de coiffure, agence de voyage, agences bancaires... Ces services nécessitent un personnel de contact directement en relation avec la clientèle appelé **front office** et un personnel technique chargé de tâches administratives ou logistiques appelé **back office**.

▪ **Les unités commerciales virtuelles** : Ce sont l'ensemble des techniques qui permettent de vendre des produits et services à distance à travers Un site marchand sur internet, le client rentre en contact virtuel avec l'offre sans la présence physique simultanée des parties, entre un consommateur et un professionnel, qui utilisent exclusivement, la conclusion du contrat, l'entrée en contact s'effectue par le biais de média d'offre du vendeur vers l'acheteur (Un envoi de catalogue, une émission de téléachat) la réponse de l'acheteur s'exprime par le biais une ou plusieurs techniques de communication à distance( le téléphone, le courrier, internet, publipostage...).

**Remarque** : Les espaces de vente sont organisés et animés de façon à attirer et séduire le client, favoriser puis inciter à l'achat. Des supports aident à l'animation comme les têtes de gondole, les démonstrations, dégustations, publicité sur le lieu de vente (point de vente ou site Internet) ;

Les unités commerciales parce qu'elles ont une incidence sur l'environnement de la ville d'implantation et de sa périphérie, se doivent de s'intégrer à l'environnement local en respectant l'urbanisme commercial et les politiques de respect de l'environnement menées par la ville.

## **2.2. L'environnement de l'unité commerciale**

L'entreprise baigne dans un environnement qui peut être composé de différents acteurs et forces externes plus ou moins éloignés de son activité Ils sont susceptibles d'affecter la capacité à la prise de décisions et l'évolution de son activité selon des temporalités différentes. La performance d'une entreprise vient de sa compréhension de sa capacité à s'y adapter. L'environnement rassemble tous les acteurs est forces externes à l'entreprise et susceptible d'affecter la façon dont elle développée ces échanges avec ses marchés, on distingue :

▪ **Micro environnement** : environnement immédiat / direct Il est composé des acteurs proches, voire au contact de l'entreprise, on distingue :

- **Clients** : Objet même de l'existence du marché, la clientèle est la cible première de l'entreprise selon leurs typologie ; un prospect : est un client potentiel de l'entreprise Une action de prospection consiste donc à entrer en contact avec des individus ou

personnes morales qui ne sont pas encore clients de l'entreprise mais qui peuvent le devenir ;

**N.B.** Zone de chalandise : Etendue de l'attraction commerciale pour un magasin. Elle Permet d'étudier le potentiel de vente, en fonction de la population et de la concurrence présentes dans cette zone.

- **Fournisseurs** : Ils exercent une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix accordés, la qualité des produits et services livrés, le respect des délais et le support apporté impactent fortement l'entreprise ;

-**Les concurrents** : un ensemble d'acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale ;

- Institutions ;

-Réglementation locale (**le droit de publicité, Droit de l'urbanisme, Droit fiscal, Droit des sociétés, Droit commercial...etc.**).

« L'union même de la médiocrité fait la force. »-Homère, La complémentarité des deux unités commerciales (physique et virtuelle) revient d'intérêt pour l'entreprise à savoir :

La Fidélisation de client, nouvelle expérience de consommation, la notoriété de l'image de marque de l'entreprise, gain de temps et de ressources, une zone chalandise élargie.

▪ **Macro environnement** : il rassemble un ensemble de facteurs qui ont une influence sur l'activité de l'entreprise, des opportunités ou bien des menaces, à savoir l'environnement économique, Culturel, Social, naturel, technologique, juridique, social.

Face à ces mutation d'un environnement de plus en complexe, l'entreprise doit procéder à une vieille stratégie, une veille commerciale.

### 2.3. Généralité sur la Force de vente

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »[...] – Sénèque, le sens caché de cette citation est le changement, Le changement : l'espace qui sépare l'état présent et l'état désiré, la vente n'échappe pas à cette règle puisque savoir vendre c'est savoir se faire acheter, la mission du vendeur c'est de savoir transformer ses prospects en acheteur, L'objectif est de fournir les ressources nécessaires pour évaluer la relation entre le vendeur et ses prospects ces ressources peuvent être des compétences techniques, compétences relationnelles et procédurales. Plus le vendeur dispose de ressources plus il augmente la probabilité d'achat de son produit.

**2.3.1. Définition de la force de vente**

Selon Yves CHIROUZ : « La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ».<sup>2</sup>

Pour Marc BENOUN : « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients pénitentiels et /ou actuels ; afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou service de l'entreprise ».<sup>3</sup>

Autre auteur qui a défini la force de vente, C.DEMEURE comme suit : «La notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services ».<sup>4</sup>

A partir des définitions citées, nous pouvons déduire que : La force de vente d'une entreprise se compose de personnes qui assurent le lien entre l'entreprise et ses clients et qui ont pour mission principale la vente directe ou indirecte des produits.

**2.3.1.1. La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise et dans la fonction commerciale**

La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise :

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actes commerciaux :

- La force de vente ajuste le plan marketing en fonction des clients ;
- Elle aide à la préparation de la décision ;
- La participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

alors que le marketing contribue à développer les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à transporter et créer de l'information, ainsi que d'éventuelles idées nouvelles.

**Remarque :** Pour accéder à une productivité, l'entreprise doit avoir une direction stratégique, c'est-à-dire qu'elle doit incorporer la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mix (politique de produit, de prix, de distribution et de communication).

---

<sup>2</sup>CHIROUZ.Y, « le marketing étude et stratégie », Ed Ellipses, 2003, p.699

<sup>3</sup>BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-faire », 2ème Ed Economica, Paris, 1991, p.381

<sup>4</sup>DEMEUR.C, « marketing », 4ièmeEd, Paris, 2003, p.231

**2.3.1.2. La place de la force de vente dans la fonction commerciale**

La fonction commerciale rassemble des activités commerciales en un groupe homogène par rapport à leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise et vendre des produits. Elle comprend aussi d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut produire les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse.

Afin d'accomplir les activités qui lui sont assignées et de consolider sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être organisée et gérée de façon optimale.

**2.3.2. Les missions et objectifs de la force de vente**

La principale fonction pour la force de vente est de vendre. La Vente nécessite la maîtrise de l'ensemble des techniques pour l'accomplissement d'une œuvre, la vente réclame des connaissances approfondies.

Le contrôle successif de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Un bon vendeur n'est plus celui qui vend, mais également celui qui réussit à fidéliser clients.

Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus active et convaincante, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

**2.3.3. La conduite de l'action de vente****▪ L'avant-vente : la prospection**

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels auprès desquels des propositions de vente leur seront effectuées.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leur profil et leur localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes et peut être provoquer des besoins.

**▪ La vente**

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire »<sup>5</sup>. La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes : l'approche

---

<sup>5</sup>P. KOTLER, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union édition, Paris, 2000, page 734.

du client, la présentation commerciale des produits et services, la réponse aux objections et les réclamations du client, et la conclusion de la vente.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

- La préparation de l'entretien ;
- La prise de contact ;
- La découverte des besoins ;
- La présentation du produit et l'argumentaire ;
- La réponse aux objections ;
- La préparation du prix et la négociation ;
- La conclusion de la vente.

#### ▪ **Le suivi et l'après-vente**

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi :<sup>6</sup>

- *Le suivi client* : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer.
- *Le suivi de la vente* : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement.

Le service après-vente est également important, il permet la fidélité des produits et la notoriété de l'entité.

### **2.3.4. L'organisation de la force de vente**

La force de vente est indispensable à la réalisation des objectifs et à la mise en œuvre de la politique commerciale.

#### **2.3.4.1. Les différentes fonctions de l'équipe de vente**

##### ▪ **Le vendeur**

Il est observé comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais doit avoir une

---

<sup>6</sup>C.DEMEURE, *Marketing*, Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243.

connaissance parfaite de son produit et la nécessiter de lier une relation de fidélisation avec le client.

Structure et dévoiler les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

▪ **Le profil du vendeur**

Le profil traduit les compétences (savoir-faire), le comportement (savoir être) et les caractéristiques du vendeur. Ces dernières doivent correspondre au profil du poste à pourvoir.

Ces caractéristiques suffisent majoritairement<sup>7</sup> :

- L'empathie : Capacité de sentir les besoins du client et s'y adapter ;
- L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste ;
- L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds ;
- Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et/ou de synthèse, esprit logique, mémoire ;
- Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme ;
- Qualités d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe ;
- La communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique ;
- Caractère favorisant l'action : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi ;
- Qualités physiques : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

- Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.
- Ingénieur commercial : Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (exemple : secteur informatique).
- Technico-commercial : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence.
- Promoteur des ventes (marchandiseurs) : il visite les acheteurs, négocie et assure la promotion des produits.

---

<sup>7</sup>A. ZEYL, A.DAYAN, *Force de vente : Direction, Organisation, Gestion*, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, page 232.

**▪ Le chef des ventes**

Le chef des ventes encadre, anime, contrôle et assure des missions de ventes auprès de certains clients (gros clients). Il est responsable de l'accomplissement des objectifs de son secteur avec son équipe de vendeurs.

**▪ Le directeur des ventes**

Il est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale. Il fixe les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. Il négocie les référencements avec les centrales d'achats.

**▪ Le directeur commercial**

Il définit la stratégie commerciale de l'entreprise (choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, la politique de prix, la clientèle à cibler...). Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

**2.3.4.2. Les différentes méthodes de vente**

**Vente de contact /Un contact commercial**<sup>8</sup>: Est un contact enregistré auprès d'un client potentiel (prospect). Il peut s'agir d'un contact direct effectué par un commercial (sur un salon, en point de vente) ou d'un contact s'effectuant sur d'autres supports (demande de devis, appel téléphonique, etc.).

**Vente en ligne** : Le commerce électronique (ou commerce en ligne, vente en ligne, parfois cybercommerce) est l'échange pécuniaire de biens, de services ou d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet. On emploie également la dénomination anglaise e-Commerce

**Vente à distance (VAD)** : Vente automatique regroupe l'ensemble des opérations de ventes s'effectuant par catalogue, téléphone, annonces presse, publipostages ou média électroniques.

**Libre-service assisté** : Situation dans laquelle le client peut se servir lui-même avec ou sans intervention d'un conseiller. Le règlement des achats s'effectue en caisse de sortie.

**N.B:** La notion de vente à distance a remplacé progressivement l'appellation originale de vente par correspondance pour prendre en compte le développement des nouveaux canaux de vente à distance

---

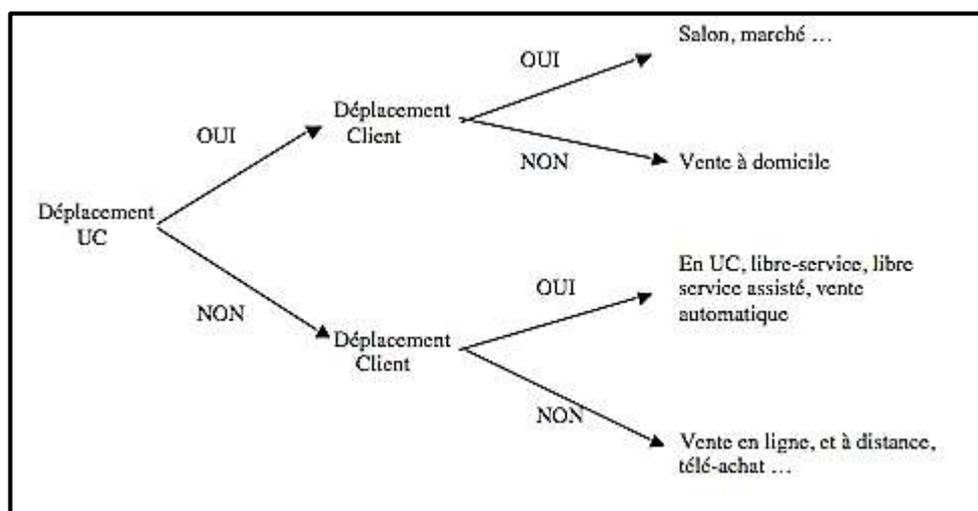
<sup>8</sup>Jean-Marc LEHU, op.cit.L'encyclopédie illustrée du marketing, édition EYROLLES, Paris, 2012

**Vente à domicile** : Le terme de vente à domicile désigne une forme de vente réalisée au domicile des particuliers par démarchage systématique, prise de rendez-vous initiaux ou réunion de vente chez les particuliers. La vente à domicile est étroitement réglementée (facultés de rétractation et abus de faiblesse).

**N.B:** Les ventes réalisées sur le lieu de travail ou par invitation sont également régies par le cadre juridique de la vente à domicile.

**Vente en salon** : Un salon professionnel qui regroupe sur un même lieu des prestataires exposants leurs produits (biens ou/et service) et des visiteurs.

**Figure n°06: Représentation des méthodes de vente**



Source : <http://mucsbam.over-blog.com>, 13/10/2019, 13h06min.

**2.3.4.3. La structure de la force de vente**

▪ **La structure géographique (par région)**

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise.

Ce système permet à l'entreprise de :

- Minimiser les frais de déplacements ;
- Définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur ;
- Réduire les risques de conflits entre représentants ;

Mais il présente des inconvénients :

- Difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes ;

- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients.

Cette structure convient mieux, lorsque la clientèle de l'entreprise est relativement homogène et sa gamme de produit est peu diversifiée. Dans le cas contraire, l'entreprise peut songer à une structure par produit ou par client.

#### ▪ **La structure par produit**

La structuration par produit est utilisée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux.

Cette structure offre des avantages :

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients ;
- Meilleur conseil de la part du représentant auprès des clients.

Mais elle dispose d'inconvénients :

- Risque de confusion (plusieurs vendeurs par client) ;
- Le coût élevé des frais de déplacement.

#### ▪ **La structure par marché ou type de clientèle**

Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité. Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

L'inconvénient majeur apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, avec l'augmentation des frais de déplacements et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

#### ▪ **La structure mixte**

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client.

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marchés.

Il n'existe pas de structure parfaite, une structure compétitive évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle et de l'évolution du marché.

#### **2.3.4.4. Les différents types et statuts de la force de vente**

##### ▪ **Force de vente interne**

Les commerciaux œuvrent de façon sédentaire, il s'agit des clients qui se déplacent vers les points de ventes.

##### ▪ **Force de vente externe**

Les vendeurs se déplacent et ont l'initiative du contact (prise de rendez- vous, négociation)

Diriger la force de vente, c'est un art : les réflexes, les règles, la représentation, le savoir-faire sont plus importants que les outils, La force de vente est un vecteur de communication, « En définitive, la force de vente est une composant essentiel de la stratégie marketing de l'entreprise, elle est dépendant de la politique commerciale et promotionnelles de celle-ci, mais aussi de la clientèle.

### **Section 03 : La fonction commerciale et le marketing**

« Parler est un besoin, écouter est un art »- J.W.von Goethe, Jusqu'à une période récente, le marketing pouvait ressembler un art plutôt facile, avec les évolutions numériques le développement d'opportunités de se rapproché de son client est indispensable que jamais, l'écoute de son environnement, anticipé le monde de demain, et confronter les entreprises à son environnement telles ont été les parties du « Grand livre du marketing » dont le but de soulever les défis du marketing.

#### **3.1. Définition du marketing**

Le marketing a donné lieu depuis sa création à de très nombreuses définitions dont certaines ont même évolué considérablement au fil de temps :

Selon la définition du **Mercator**, marketing : est l'efforts d'adaptation des organisation à des marchés concurrentiels pour influencé en leurs faveur le comportement des publics dont elle dépendent par une offre dont la **valeur perçue** est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de crée de la valeur économique pour les l'entreprises en créant de la valeur perçue pour les concurrents »<sup>9</sup>

**La valeur** : Elle représente le rapport entre les bénéfices attendus et les coûts (tangibles et intangibles) perçus par les clients (qualité/prix).

**La valeur perçue** : La valeur perçue correspond à la valeur que revêt un produit ou service dans l'esprit du consommateur. La valeur perçue n'a pas de lien direct avec la valeur réelle ou coût de fabrication. Elle n'est pas non plus forcément monétaire.

**Parailleurs pour Pierre GHEWY**, le marketing peut se définir comme une démarche de recherche des besoins des consommateurs et acheteurs permettant de définir l'offre de l'entreprise en termes de produit, de distributeurs et de prix, puis de faire connaître et apprécier cette offre à travers des actions pluri-promotionnelles.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>LENDREVIE-Levy, Mercator, Edition DONUD, Paris, 2013.

<sup>10</sup>GHEWY .P, Le marketing, 50 fiches pour réviser Ed. Sup- Foucher Paris, 2009 P 8

**3.2. L’objectif du marketing**

Selon Peter Drucker : « le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui conviennent parfaitement et se vendent d’eux même. Dans l’idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu’il a été conçu afin de répondre à ses attentes. Tout ce dont on a alors besoin est de rendre le produit ou service disponible »

En revanche : L’objectif du marketing :

- Faire connaître les produits et ses caractéristiques ;
- Accroître la notoriété de la marque ;
- Permet à l’entreprise d’être attentive à la réaction du marché ;
- Stimuler les ventes par les actions mercatiques ;
- Répondre aux besoins des consommateurs et les fidéliser.
- Au final, il s’agit d’attirer, de fidéliser et rentabiliser.

**Tableau n°01. Les objectifs du marketing**

<b>Attirer</b>	En offrant le produit qui procure le plus de valeur au client.
<b>Fidéliser</b>	Car un nouveau client coûte plus cher qu’un client existant.
<b>Rentabiliser</b>	Un client doit rapporter à l’entreprise un bénéfice supérieur au coût nécessité pour l’attirer et le fidéliser.

Source : GHEWY .P, Le marketing, 50 fiches pour réviser Ed. Sup- Foucher Paris, 2009 P 8.

**3.3. Les composantes et rôles du marketing**

Le marketing est à la fois un état d’esprit, un ensemble de techniques et une organisation.

- Un état d’esprit : avoir l’état d’esprit marketing suppose :
  - Etre à l’écoute de l’environnement et des besoins des consommateurs ;
  - Adapter la production et les activités de l’entreprise par rapport aux besoins des consommateurs.
- Un ensemble de technique qui permet à l’entreprise de conquérir les marchés et les clients, de les créer les conserver et les développer afin d’atteindre les objectifs visés. Parmi les techniques utilisées en marketing on peut citer :
  - La sociologie (étude des comportements) ;
  - La psychologie (étude des motivations et freins) ;
  - La statistique (ajustement et corrélation) ;
  - L’informatique (dépouillement des questions) ;
  - La probabilité (constitution de l’échantillon).
- Une organisation ou une démarche : Le marketing est un processus qui va de l’analyse du marché, de son environnement jusqu’au contrôle des décisions commerciales en passant par

la planification c'est-à-dire la mise en œuvre des quatre (4) variables du marketing mix (produit, prix, distribution et communication).

### **3.4. Le fonctionnement du marketing**

Pour mieux comprendre le fonctionnement du marketing il est nécessaire de revenir sur la loi de l'offre et la demande :<sup>11</sup>

#### **▪ L'offre correspond à la demande**

**Le client** : va analyser et comparer toutes ces offres, puis sélectionner celle qui lui paraît la plus adaptée et engagée la transaction ;

**Les entreprises** : augmentent leurs panier d'achat, se défont, répondent aux maximum de besoins dont le but est de t'attirer le client pour s'approvisionner de manière régulière.

Dans ce cas, le marketing permet de saisir les besoins clés du client auquel l'entreprise peut répondre et formulé une offre la plus adaptée et attractive pour saisir la transaction.

**▪ L'offre est stimulée par l'entreprise** : Les entreprises qui grâce à des techniques marketings et communication promouvoir son offre de manière efficace, ceci réside en sa valeur, plus elle sera élevée, l'offre aura des chances de stimuler la demande, plus la perception de la valeur sera élevée plus les clients sont intéressés et prêt à acquérir une offre bien développée, la partie intéressée à l'offre en devenant acquéreurs « un client fidèle ».

### **3.5. Le Champs d'application du marketing**

Le marketing s'applique dans plusieurs domaines à savoir : le social, le politique, le culturel, le religieux etc. ...

**Sur le plan social** : Le marketing concrétise les actions humaines avec l'utilisation de techniques de marketing commercial afin de promouvoir l'adoption d'un comportement qui améliorera la santé ou le bien-être du public cible ou de la société en général, exemple : la lutte contre la faim et la lutte contre le VIH SIDA.

**Sur le plan politique** : Le marketing consiste à vendre ou à renforcer une idée pour être élu dans un parti politique qui vise à promouvoir un projet, un candidat, un dirigeant, une cause politique sur le modèle des techniques de marketing commercial en faisant appel notamment à l'utilisation de campagnes « publicitaires », En ce sens, la nature du marketing politique s'inscrit dans une stratégie de communication

**Sur le plan culturel** : Le marketing consiste à créer des parts d'attraction, des événements culturels. Le marketing culturel est un type de marketing management qui consiste à appliquer et adapter les principes généraux du marketing management aux services et produits des arts et

---

<sup>11</sup>[www.GlobalBranding.com](http://www.GlobalBranding.com), 14/10/2019, 15h45min

de la culture qui ont des caractéristiques très différentes des biens et services traditionnels .Exemple : Les actions de sponsoring ; de mécénat.

**Sur le plan religieux :**Le marketing consiste à rechercher les fidèles avec des techniques modernes leur permettant de raviver un certain intérêt pour la vie spirituelle.

### **3.6. Les métiers du marketing**

Les métiers de la fonction commerciale sont nombreux, ils sont repartit dans différents domaine ondistingue :<sup>12</sup>

▪ **Le directeur marketing :** le métier Directeur marketing. Autres appellations du métier Responsable marketing / Business director est responsable de la stratégie Marketing, de la réussite des plans marketing et de la position de l'entreprise sur ses marchés, rôle du directeur marketing :

- Définit les axes stratégiques de développement des produits nouveaux et de gestion des produits existants (marketing innovation et marketing opérationnel) ;
- Fixe les priorités de développement ;
- Détermine les objectifs quantitatifs et qualitatifs ;
- Supervise les lancements de produits nouveaux ;
- Elabore avec son équipe les plans marketing et toutes les actions nécessaires à court, moyen et long terme sur les marques existantes ;
- Elabore la politique de communication multimédia et le choix des différentes agences avec la responsabilité des budgets ;
- Manage son équipe qu'il anime, organise, forme et motive ;
- Peut faire partie du Comité de Direction.

#### **▪ Le Chef de Produit**

Le Chef de Produit (ou Product Manager) est un responsable, garant de la gestion d'un produit dans son ensemble, de sa conception à sa mise en vente. Etudes de marché, suivis des ventes, comparaisons des saisons, analyses de la concurrence et plans marketing font partie de son quotidien, rôle du directeur marketing :

Le rôle peut varier d'un secteur à l'autre, le chef de produit a pour rôle :

- Assurer une veille produits / marchés et une veille technique avec la collaboration des commerciaux ou des clients :
  - Analyser et synthétiser les opportunités, les tendances des marchés, les résultats et les évolutions des circuits de distribution ;

---

<sup>12</sup>[www.orientation-pour-tous.com](http://www.orientation-pour-tous.com), 14/10/2019, 19h44min.

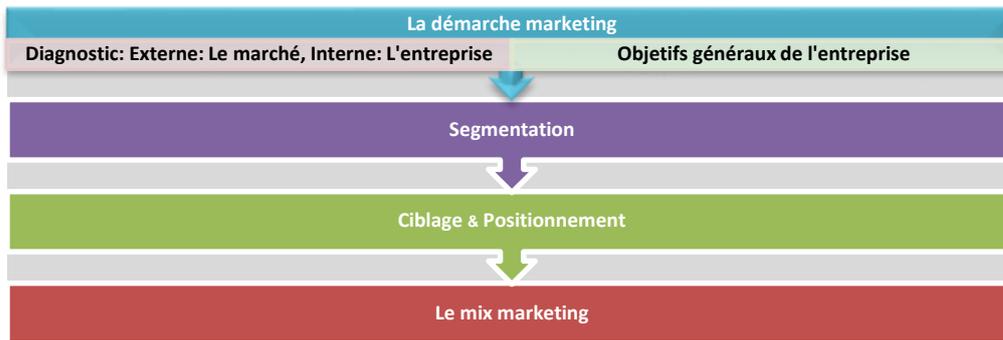
- Etudier l'offre et l'évolution de la concurrence et des fournisseurs ;
- Coordonner la conception et le lancement de nouveaux produits ou gammes.
- **Elaborer des projets d'évolution de gammes**
  - Concevoir le cahier des charges commercial d'un nouveau produit pour les créateurs designers qu'il contribue à sélectionner ;
  - Vérifier sa faisabilité technique avec le bureau d'études techniques ;
  - Participer à la validation du projet et définir les éléments du mix en collaboration avec la direction marketing ou commerciale ;
  - Coordonner les actions à mener par les différents services, partager l'information nécessaire et suivre son projet jusqu'au lancement.
- En appui aux réseaux commerciaux, contribuer au plan de communication et de promotion :
  - Présenter les nouveautés aux équipes commerciales et aux distributeurs Fournir toutes les informations nécessaires : cibles, tarifs, argumentaires et préconisations de campagnes de promotion
  - Contribuer à la formation et à la réalisation des outils d'aide à la vente : fiches produit, guides de vente, catalogue, PLV, etc.
  - Participer activement aux salons professionnels.
- Gérer l'évolution des gammes et résoudre les problèmes relatifs aux produits :
  - Analyser les résultats du produit sur le marché et les comparer aux objectifs ;
  - Vérifier sa qualité, sa rentabilité et son évolution ;
  - Coordonner les résolutions de problèmes relatifs aux produits, réajuster le mix et proposer des améliorations.

### **3.7. La démarche marketing**

La démarche marketing est une succession d'étapes visant à comprendre le fonctionnement du marché de manière à le conquérir, Elle est composée essentiellement suivantes :

- Diagnostic interne et externe ;
- La segmentation ;
- Le ciblage et le positionnement ;
- Le mix marketing.

Figure n°07 : Représentation de la démarche marketing



Source : Etabli par nous-mêmes

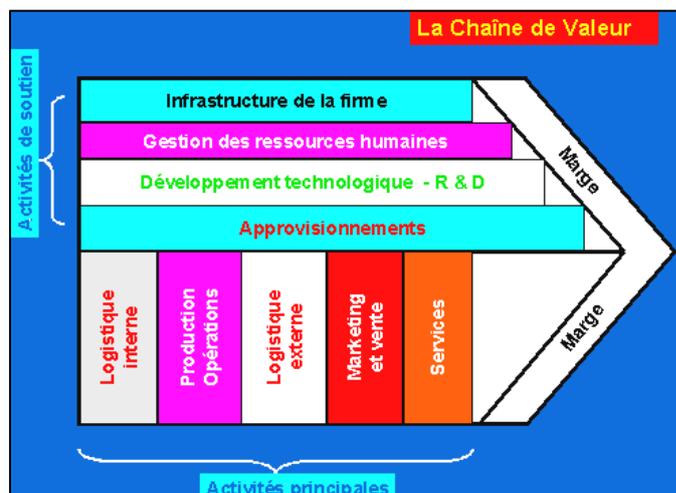
### 3.7.1. Le diagnostic stratégique

Afin de mener une entreprise à la réalisation de son « SMART » objectif le plus efficacement possible, l'organisation doit d'abord procéder à une action de distinguer tels ou tels handicaps à travers ce qu'on appelle « Le diagnostic stratégique ».

▪ Diagnostic interne : C'est une perspective de l'entreprise qui permet d'évaluer le potentiel interne de l'entreprise à fin de faire sortir les forces et les faiblesses, l'entreprise va analyser entre autre :

- Ses Ressources : les ressources humaines, financières, technologiques ou encore les Ses ressources nécessaires, uniques et disponibles.
- Ses compétences en matière de savoir, de savoir-faire et de savoir être.
- La chaîne de valeur de l'entreprise : pour savoir qu'elle activité et créatrice de valeurs et les non création, réduire les coûts, L'externalisation de certaines activités.

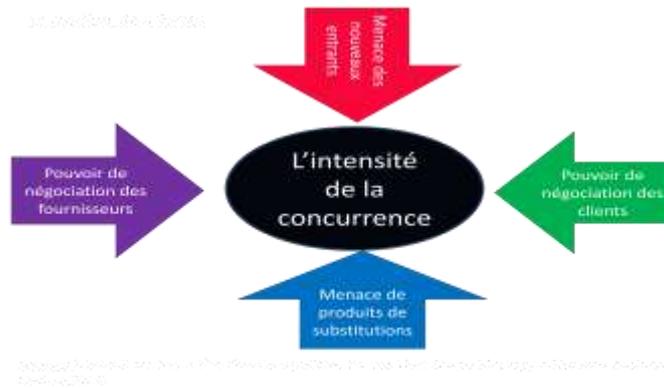
Figure n°08 : La chaîne de valeur de M. Porter :



Source : <http://www.etudorca.comage.com,15/10/2019>, 9h 32min.

▪ Diagnostique externe : C'est une perspective du marché qui permet évaluer les menaces et les opportunités à travers une analyse faite à deux types d'environnements l'évaluation se fait à travers un outil d'analyse le model de PESTEL.

Figure n°09: Le modèle des cinq forces concurrentielles de M. Porter :



Source: Michaël Porter, « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », Harvard Business Review, 2008.

**L'analyse SWOT**

Avant de vendre, il faut savoir ce que l'on va vendre, à qui et par quels moyens. En analysant le contexte aussi bien interne qu'externe dans lequel évolue une entreprise, l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) aide à bâtir sa stratégie marketing.

Figure n°10 : L'analyse SWOT

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (Organisation)	<p><b>Force/ Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovant</li> <li>•Prix compétitif</li> <li>•Qualité</li> <li>•Avantage concurrentiel...</li> </ul>	<p><b>Faiblesse/ Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Point du produit vulnérable (ex: odeur...)</li> </ul>
Origine externe (Environnement)	<p><b>Opportunités/opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Des partenariats sont possible pour développer les ventes de vos produits ( ex: grand distribution...)</li> <li>•Faiblesses de vos concurrents</li> <li>•Innovation technologique.</li> </ul>	<p><b>Menaces/Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Législation peu favorable</li> <li>•Désign des produits concurrents</li> <li>•Marché facile d'accès...</li> </ul>

Source : Laurent Harmel, Maîtriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique, Ed° afnor, Paris, 2010, Page 61

« A chaque fois que nous pensons que le problème ne nous concerne pas, c'est cette idée même qui constitue le problème »<sup>13</sup> et l'entreprise l'une de ces priorités « l'analyse de sa santé concurrentielle » à fin de passer à l'élaboration d'une stratégie efficace face à l'avenir imprévisible.

### **3.7.2. La segmentation**

La segmentation du marché constitue la première étape de l'élaboration de la stratégie marketing. Il s'agit de segmenter notre marché en groupes de consommateurs.

La segmentation des marchés permet à l'entreprise de :

- Comprendre et décrire les marchés ;
- Faciliter la conception et le développement de produits nouveaux ;
- Faciliter les décisions tactiques

#### **3.7.2.1. Les critères de segmentation**

Il existe deux types de critères de segmentation :

##### **▪ Les variables descriptives**

Les critères géographiques, les variables démographiques, la Catégorie socioprofessionnelle, la situation de famille.

##### **▪ Les variables attitudinales et comportementales**

Les occasions d'usage, le taux d'utilisation et les quantités consommées, les habitudes de consommation, les bénéfices ou avantages recherchés, les styles de vie.

#### **3.7.2.2. Les conditions d'une segmentation efficace**

Une segmentation efficace du marché repose sur plusieurs conditions :

- Pertinence du choix des critères ;
- Possibilité de mesure de la taille des segments ;
- Accessibilité des segments ;
- Rentabilité des segments ;
- Faisabilité pour l'entreprise.

Une fois définis, il faut pouvoir décrire les segments (consommateur type du segment) et mesurer leur taille.

### **3.7.3. Le ciblage**

La deuxième étape de la stratégie marketing est : **le ciblage du marché**. Nous vous en proposons la définition suivante :

---

<sup>13</sup>Stephen R. Covey et al, « Priorité aux priorités, Ed First, Paris, 2004.

Cibler un marché consiste pour l'entreprise à évaluer les différents segments de ce marché et à choisir ceux sur lesquels elle fera porter son effort.

### 3.7.3.1. L'Analyse des segments

Le ciblage repose donc sur l'analyse des segments de marché à travers un certain nombre d'outils à savoir l'analyse swot, 5 forces concurrentielles..., en fonction de 2 facteurs :

- Les ressources de l'entreprise ;
- Les objectifs de l'entreprise.

Le ciblage consiste à évaluer les segments sur les caractéristiques suivantes :

- Attrait du marché ;
- Intensité de la concurrence ;
- Intensité de l'influence des distributeurs ;
- Intensité de l'influence des fournisseurs ;
- Niveau du coût d'entrée.

### 3.7.3.2. Le positionnement

Le positionnement sur le marché est l'ultime étape de la stratégie marketing. Après avoir segmenté notre marché et ainsi défini les segments de marché pertinents, puis ciblé les segments les plus attractifs, l'objectif suivant est de déterminer la position adéquate pour notre produit sur le marché.

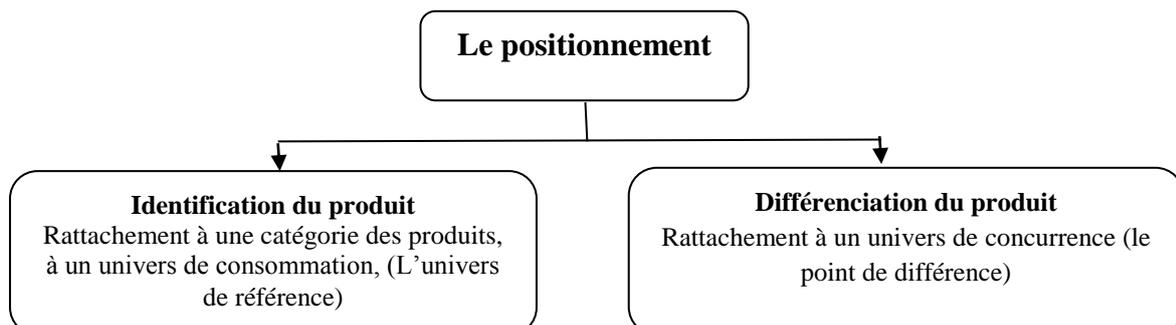
Positionner un produit consiste à lui donner une place dans l'esprit des consommateurs par rapport à ses concurrents.

Le positionnement est apparu nécessaire du fait de l'encombrement des marchés : peu de segments de marché sont encore aujourd'hui vides, surtout en grande consommation.

Il est donc apparu nécessaire :

- d'être identifiable ;
- d'être différent.

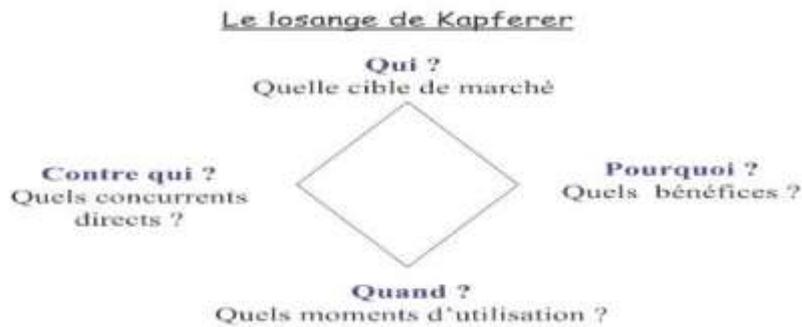
Le positionnement se décompose donc en 2 volets :



▪ Un outil de positionnement : le losange de Kapferer<sup>14</sup>

Un autre outil peut être utilisé pour analyser le positionnement d'une marque sur un marché. C'est le losange de Kapferer, qui consiste à répondre aux 4 questions suivantes

Figure n° 11: Le losange de Kapferer



Source : [www.ressources.auneg.fr,op.cit](http://www.ressources.auneg.fr,op.cit), 17/10/2019 à 14h07min.

3.7.4. Le marketing mix

Le marketing mix « C'est l'ensemble des éléments qui sont sous le contrôle de l'entreprise.

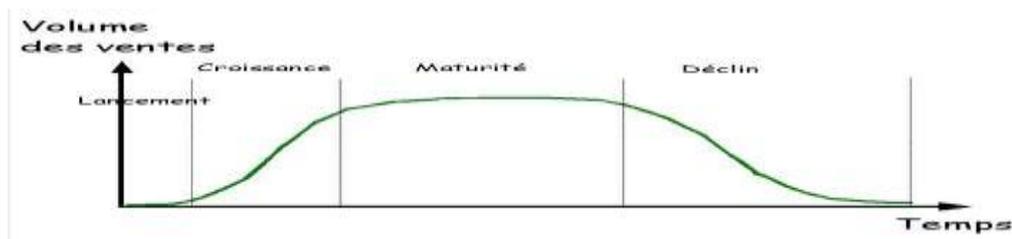
Le marketing-mix des entreprises B to B Le marketing mix ou plant de marchéage est l'ensemble des actions ou politique, dosées et cohérentes, portant sur le produit, le prix la distribution et la communication. Cette politique commerciale couramment appelée les 4 P en référence a son origine anglo-saxonne : Product/ Price/ place/ promotion »

L'entreprise choisit :

-Le produitou le service qu'elle veut offrir : le**produit** C'est un bien ou Service offerte sur le marché pour être remarqué acquise utilisée ou consommée et pouvant satisfaire un besoin.

Le produit suit un cycle dit : le cycle de vie du produit ;Cycle de vie, passe par 4 phases à savoir : Lancement,Croissance,Maturité, Déclin.

Figure n°12 .La Courbe de cycle de vie théorique



Source : ibid, 17/10/2019 à 17h21min.

<sup>14</sup>[www.ressources.auneg.fr](http://www.ressources.auneg.fr), 17/10/2019 à 14h07min.

-Le prix de vente : le **prix** est l'expression monétaire de la valeur du produit, il a un rôle important sur le comportement du consommateur.

- L'endroit (**distribution**) et le moment où elle veut l'offrir : La distribution est l'ensemble des opérations qui permettent à un produit sortant de l'appareil de production d'arriver au consommateur final.
- Le message (**la communication**) quelle désir transmettre au consommateur : la Communication commerciale est l'échange et la circulation d'information dans réseau reliant des émetteurs (les entreprises) et des récepteurs (consommateurs, distributeurs). pour influencé de manière à susciter leur intérêt pour le produit.

### Conclusion

« Si la connaissance est un pouvoir l'apprentissage est votre super pouvoir »- Homère, le client d'aujourd'hui est le centre de l'analyse du marketing mais « *A quoi vont ressembler les médias de demain et le marketing du futur, dans 5, 10 ans, voir plus ? Le monde des médias et du marketing évolue rapidement, ce qui rend presque impossible de prévoir l'avenir*, Imaginez des annonces qui ciblent les individus en fonction de leurs données personnelles et de leur historique d'achat. Bien sûr, l'augmentation de la croissance du marketing mobile fera qu'accélérer ce processus.

Certes, peu importe comment le marketing et les médias vont évoluer, l'objectif final sera toujours le même : connecter les consommateurs aux marques par le biais de la storytelling « narration ». Cela depuis le début du marketing, mais aussi bien avant depuis Homère, les hommes ont toujours eu recours à de grands mythes pour expliquer l'univers. L'art de raconter des histoires et le storytelling va se poursuivre plus que jamais dans le futur... »<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Www.abime-concept.com, 07/10/2019, 13h14min.

**Introduction**

Aujourd'hui, 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.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.<sup>1</sup>

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

Section 01 : concept de la performance de l'entreprise ;

Section 02 : La performance commerciale ;

Section 03 : l'évaluation de la performance commerciale.

**Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise**

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998), tout été centré autour de l'argent, (le critère unidimensionnel de la performance), c'est toujours le cas mais d'autres critères sont apparus à savoir le critère social comme un indicateur de performance; récemment, le critère environnemental. Les dimensions économiques, sociales, et environnementales est la nouvelle forme de mesure de la performance des entreprises.

**1.1. Généralité sur la « performance »**

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII<sup>e</sup> siècle (Petit Robert). Le verbe anglais to perform apparaît au XV<sup>e</sup> siècle avec une signification plus large.

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation.

**1.2. Définition de la performance**

A. Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

---

<sup>1</sup>YvonPesqueux, « La notion de performance globale », Cnam « conservatoire national des arts et des métiers, Paris, 5 Juillet 2005.

Selon P. Lorino (1997), « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

J.-B. Carriere (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.

Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001).

### **1.3. Le caractère multidimensionnel de la performance**

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. A ces trois dimensions, J. Brilman (2003) ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale.

#### **1.3.1. La performance stratégique**

La performance stratégique<sup>2</sup> « Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (C. Marmuse, 1987; J. Barette et J. Bérard, 2000). J.-Y. Saulquin et G. Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. »

#### **1.3.2. La performance concurrentielle**

L'entreprise doit passer d'une démarche traditionnelle basé sur la différenciation produit par rapport à la concurrence à un jeu concurrentiel basé sur le client :

Suivre les règles du nouveau jeu concurrentiel :<sup>3</sup>

- Arrêter de penser concurrence et benchmarking ;
- Comprendre le nouveau comportement des clients et consommateurs et communiquer sur le web ;
- Avoir une connaissance intime de la Chaîne de Valeur de ses clients ;

---

<sup>2</sup>Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, in La Revue des Sciences de Gestion, n° 241(2010), pp,117 à 124.

<sup>3</sup> D. SIMONIN, le nouveau jeu concurrentiel, juin, 2012.

- Etre en recherche permanente d'améliorations et d'innovations avec le client ;
- Co-Créer avec lui des produits ou services innovants ;
- Innover dans le cadre d'un réseau de partenaires ;
- Expérimenter.

En conséquence, Les actifs intangibles deviennent la première source de création de valeur (Marque, Propriété Industrielle, Qualité, Hommes, Savoirs, compétences...).

### **1.3.3. La Performance socio-économique**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

▪ **La performance organisationnelle** : concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika (1988) soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation,
- la qualité de la circulation de l'information,
- la flexibilité de la structure.

L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

En revanche, Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

▪ **La performance sociale** : concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003).

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par :

- La nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives :
- L'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...),
- Le niveau de satisfaction des salariés,
- Le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise,
- L'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux,
- Dangereux ou difficile),

- Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent,
- Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement),
- Le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

V. Barraud-didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la Recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

En revanche, La performance sociale : Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale d'une entreprise.

▪ **La performance économique et financière**, elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al., 1989).

**-La performance économique** : regroupe : La compétitivité-prix : Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

La compétitivité hors prix : Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.

**-La performance financière** : Traditionnellement, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI (retour sur investissement), et ROE (la rentabilité des capitaux propre) ;

Parmi les indicateurs financiers utilisés aujourd'hui, on peut citer l'indicateur EVA (valeur ajoutée économique).

En revanche, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.<sup>4</sup>

▪ La performance commerciale :<sup>5</sup>encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La

---

<sup>4</sup>Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Op.cit, PP117 à 124.

<sup>5</sup>idem

satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramaroson, 2005).

L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs et qualitatifs tels que :

- La part de marché ;
- Le profit, le chiffre d'affaires ;
- La capacité à innover pour le client ;
- La satisfaction des consommateurs ;
- Leur fidélité ;
- Leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

▪ **Performance Sociétale** : l'engagement de l'entreprise dans les domaines

Environnementaux (l'entreprise va devoir limiter son impact sur l'environnement par la diminution des émissions de gaz, essayer d'augmenter le tri de ses déchets), le domaine humanitaire, le domaine culturel.

#### **1.4. Les composants de la performance**

L'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de composants, Confondre entre ces composants peut se révéler problématique :

##### **1.4.1. La notion d'efficacité**

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

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

##### **1.4.2. La notion d'efficience**

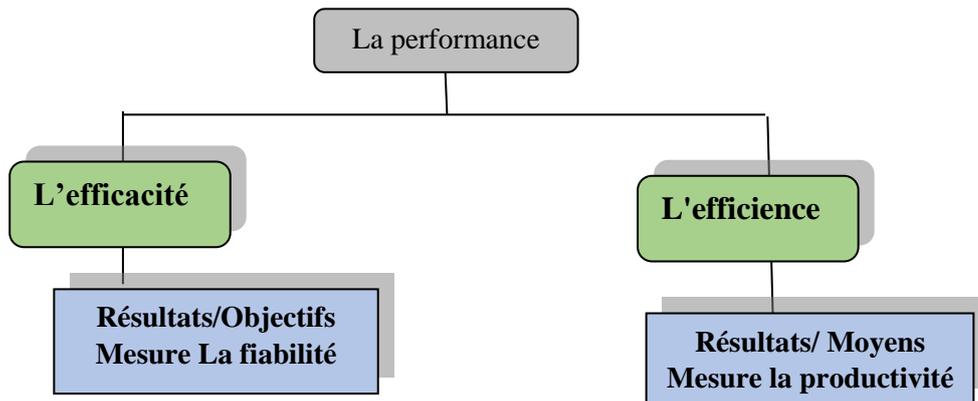
Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

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

En résumant :



### 1.4.3. La cohérence

La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al. 1995) ;<sup>6</sup>

### 1.4.4. La pertinence

La pertinence : met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.<sup>7</sup>

La « formule » proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances présentées ci-dessus :

$$E = PS \times R \times Moer$$

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (MoeR). Dans cette perspective la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps.

<sup>6</sup>Melchior Salgado, La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, in HAL, n°00842219, 2013. Page 4.

<sup>7</sup>Melchior Salgado, Op.cit, page 4.

**1.5. Les liens entre performance et stratégie et le contrôle de gestion****1.5.1. Les liens entre performance et stratégie**

**Définition de la stratégie**<sup>8</sup> : c'est l'art de faire évoluer l'organisation dans un environnement donné pour la rendre la plus efficace possible dans l'accomplissement de ses missions.

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints :

- la performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise ;
- Elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques ;
- Les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

**1.5.2. Les liens entre performance et le contrôle de gestion**

**Définition du contrôle de gestion** : Selon H. Bouquin : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »<sup>9</sup>

Le contrôle de gestion est au service de la performance<sup>10</sup> : Pour maîtriser la performance il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différentes services de l'entreprises tel que la fonction stratégie, la fonction marketing et la fonction GRH. On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

- Utilise les services ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise.
- Aide les opérationnels de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour leur compte certaines simulations financières.
- Elabore des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage. Ces relations montrent que le contrôle de gestion est une fonction transversale de support.

---

<sup>8</sup>H. Bouquin « Les fondements du contrôle de gestion » ; Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris, page 94.

<sup>9</sup>H. Bouquin, Op.cit, page 94.

<sup>10</sup> El bachirRouimi,Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise, Ecole National de commerce et de Gestion AGADIR Al Omrane .

**1.6. Les objectifs et dimension de la performance****1.6.1 Les objectifs de la performance**

Un bon objectif de performance répond à six caractéristiques bien précises :

- Borné : une date d'achèvement raisonnable a priori, quand on appelle une **date butoir**
- Mesurable : l'objectif s'exprime selon une unité de mesure, il est quantifié. Il est alors possible d'estimer le chemin restant à parcourir avant de l'atteindre
- Accessible : les moyens sont disponibles, les contraintes sont surmontables et les risques d'échec estimés sont limités et maîtrisables.
- Réaliste : il est ancré dans le concret, univoque et bien ciblé.
- Fédérateur : la large majorité de tous ceux qui sont chargés de suivre l'objectif y adhèrent sans réserve. Ils sont aussi tout à fait d'accord du choix de la méthode retenue pour y accéder.
- Constructif : c'est un objectif tactique, il sert les intérêts de la stratégie sélectionnée.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- préalablement défini et mesurable ;
- accompagné du résultat attendu ;
- L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

Donc la mesure de la performance des entreprises vise en effet une multitude de buts et objectifs, elle permet :

- Développer des produits innovants ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Anticiper les besoins des clients tout en les fidélisant ;
- Développer les parts de marché et améliorer la rentabilité ;
- La pénétration de nouveaux marchés
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Identifier et évaluer les compétences clés ;
- Investir sur le capital humain : la formation du personnel, consolider et développer les savoir-faire, récompenser les performances individuelles, développer leurs créativité,
- La mesure de la performance permet de réduire le temps mort et source d'amélioration et de gain de productivité dont la pérennité des entreprises dépend.

**1.6.2. Les dimensions de la performance**

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en Relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne Essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

**Tableau n°02 : la performance externe et la performance interne**

Performance externe	Performance interne
Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands Equilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Aboutir à la définition des variables d'action Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

**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.

**2.1. 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 elle est en relation directe avec le client, elle dépend des clients de l'entreprise.

Donc, 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.

**2.2. 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.

**2.3. Les composants de la performance commerciale**

La notion de la performance commerciale mets l'accent sur les notions d'efficacité et d'efficience, efficacité commerciale et l'efficience commerciale :

**▪ L'efficacité commerciale**

Définition : L'efficacité commerciale : est un concept à géométrie variable dépendant de l'existant et de l'historique d'une entreprise. Mais elle est surtout fonction de la stratégie de ses dirigeants. Etre efficace, c'est déjà comprendre le cycle des variables liées au processus de vente et leur impact. Pour cela, il faut :<sup>11</sup>

- Comprendre ce que recouvre le concept d'efficacité commerciale ;
- Repérer les enjeux liés à l'efficacité commerciale pour les clients et les collaborateurs de l'entreprise ;
- Déterminer les variables liées à l'efficacité commerciale ;
- Définir les points de mesure, mesurer et comparer ;
- Analyser l'impact de chaque levier d'efficacité commerciale sur la valeur client ;
- Réfléchir aux moyens d'améliorer l'efficacité commerciale ;
- Détecter les pratiques les plus efficaces dans les entreprises pionnières.

**▪ Efficience commerciale**

Définition : Efficience commerciale <sup>12</sup>: Vendre avec plus de résultats pour un même travail ou moins de travail pour un même résultat. Le raisonnement de l'efficience commerciale se décline en 4 phases :

- **La conformité** : Satisfaction de l'exigence (réaliser ce qui est demandé) ;
- **L'efficacité** : Mesure dans laquelle les activités planifiées sont réalisées et les résultats escomptés obtenus (atteindre les objectifs)

---

<sup>11</sup>www. LD Expertise 2010 – info@ldexpertise.com

<sup>12</sup> <https://www.cks-learning.com>

- **L'efficience** : Relation entre le résultat obtenu et les ressources utilisées (pour un même travail plus de résultat ; pour un même résultat moins de travail).
- **L'excellence** : Amélioration permanente (capitalisation sur les meilleures pratiques).

De ce fait, Il s'agit d'adopter les bonnes actions commerciales pour développer l'entreprise ou pour la maintenir à un bon niveau d'activité.

#### **2.4. L'action commerciale**

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.

##### **2.4.1. 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.

##### **2.4.2. 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.

### **2.4.3. 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 de l'entreprise, ou bien des actions de bien venue, afin de faire connaître en phase de démarrage d'activité.

## **2.5. Les déterminants de la performance commerciale et les leviers de la performance commerciale**

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

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes<sup>13</sup> :

#### **▪ La qualité de service**

La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites<sup>14</sup>. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

#### **▪ La capacité financière des revendeurs**

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

#### **▪ La capacité de production**

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

---

<sup>13</sup>MEFOUTE BADIANG A., Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p. 35

<sup>14</sup>KOTLER P, DUBOIS B, MANCEAU D, «Marketing Managent», 10<sup>ème</sup> édition, paris 2000 p 736.

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

- **La diversité de l'offre**

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

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

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendue plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

Enfin, donner la bonne impulsion pour dynamiser la performance commerciale de l'entreprise.

**Figure n°13: Facteurs clés de la performance commerciale**



**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir, KOTLER P, DUBOIS B, MANCEAU D, «Marketing Managent».

### **2.5.2. Les leviers de la performance commerciale**

Afin de développer est d'améliorer la performance commerciale, voici quelques

Leviers qui ont été recommandé :<sup>15</sup>

- **Connaitre et comprendre son marché**

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise...etc.

---

<sup>15</sup>BOUSLAHEN Lamia et DEROUICHE Kahina, mémoire de fin de cycle, « L'impact de la communication sur la performance commerciale », Université de Bejaia, Promotion 2012/2013, P 57-58.

Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de s'être exploitée cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

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

- Se différencier de la concurrence

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

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

- Evaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit s'être mesuré l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Evaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale,...).

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

- Repérer ses gisements de croissance

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

- Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique.

Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer,...).

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

- Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale.

(Faire de système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux...)

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

- Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail...etc.

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

- Manager sa force de vente

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

- Construire une dynamique d'équipe

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

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

**Section 03 : 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. »<sup>16</sup>

**3.1. Définition de l'indicateur**

« Information précise, utile et pertinente pour le gestionnaire contribuant à l'appréciation d'une situation et exprimée sous formes et des unités diverses »<sup>17</sup>.

« Mesure quantifiées qui permet d'apprécier de manière pertinente les réalisations dans un domaine donné.

L'information choisie doit être associée à un phénomène et elle est destinée à en observer régulièrement les objectifs au regard d'objectifs prédéfinis (PR NFX50-720) »<sup>18</sup>

Pour bien définir la notion d'indicateur, nous devons le situer par rapport à son rôle au niveau de l'entreprise, ainsi que de sa qualité.

**3.1.1. Le rôle de l'indicateur**

- Diagnostiquer une situation à un instant « t » ;
- Suivre une action, activité ou processus ;
- Evaluer une action.

**3.1.2. Les Qualités de l'indicateur**

Un indicateur doit être :

- Quantifiable et mesurable ;
- Fiable (exempt d'erreur) ;
- Clair et compréhensible ;
- Nombre relativement faible.

En revanche, un indicateur est un ensemble de facteurs qui influent significativement sur la performance de l'entreprise selon leurs typologies.

---

<sup>16</sup>P. Lorino, Contrôle de gestion stratégique, **Édition DUNOD**, Paris, 1991, P 91.

<sup>17</sup> Nadia BENITO, Michelline COMBES, Marie-gorges FILLEAU, « Gestion de la relation client commerciale », Edition DUNOD, pp 142,143.

<sup>18</sup>Laurent Hermel, Maîtriser et pratiquer... veille stratégique et intelligence économique, Ed° afnor, Paris, 2010, page 87.

**3.2. Typologies des indicateurs**

Il existe une variété d'indicateurs, Indicateurs de coût, indicateur de qualité, indicateur de délai, Dans certain cas, indicateurs de flexibilité, indicateur de sécurité...), les indicateurs sont :<sup>19</sup>

**Définition d'indicateur de performance**

Indicateur qualité : Produire de la Qualité, Instrument d'analyse permettant de chiffrer la qualité d'un produit ou d'un service livré, la satisfaction en matière de délai, de qualité, d'ergonomie, de sécurité, de rapport qualité prix...

Indicateur coût : Maitriser les Coûts,

Indicateur délais : Respecter les Délais.

Et parfois, l'indicateur de flexibilité, indicateur de sécurité.

**3.2.1. Les indicateurs de la performance commerciale**

Pour mesurer la performance commerciale d'une entreprise nécessite l'identification d'indicateurs pertinents, D'après Samy Hassaine, chef d'entreprise de SH Consulting en France, « Les indicateurs à prendre en compte, dépendent des orientations commerciales de l'entreprise. En effet, cette notion de résultat dépend entièrement 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 tel ou tel indicateurs de mesure il est primordial de faire la distinction entre une étude qualitative et une étude quantitative.

En revanche il est indispensable pour l'entreprise de définir un plan d'étude, faire le choix entre deux catégorie d'études, L'étude quantitatives ou bien l'étude qualitative, Se sont deux approche différentes, elles peuvent se compléter en vue de répondre à un objectif définit.

**3.2.2. Les catégories d'étude<sup>20</sup>****▪ Les études quantitatives**

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,

---

<sup>19</sup> Melchior Salgado, op.cit, P :97.

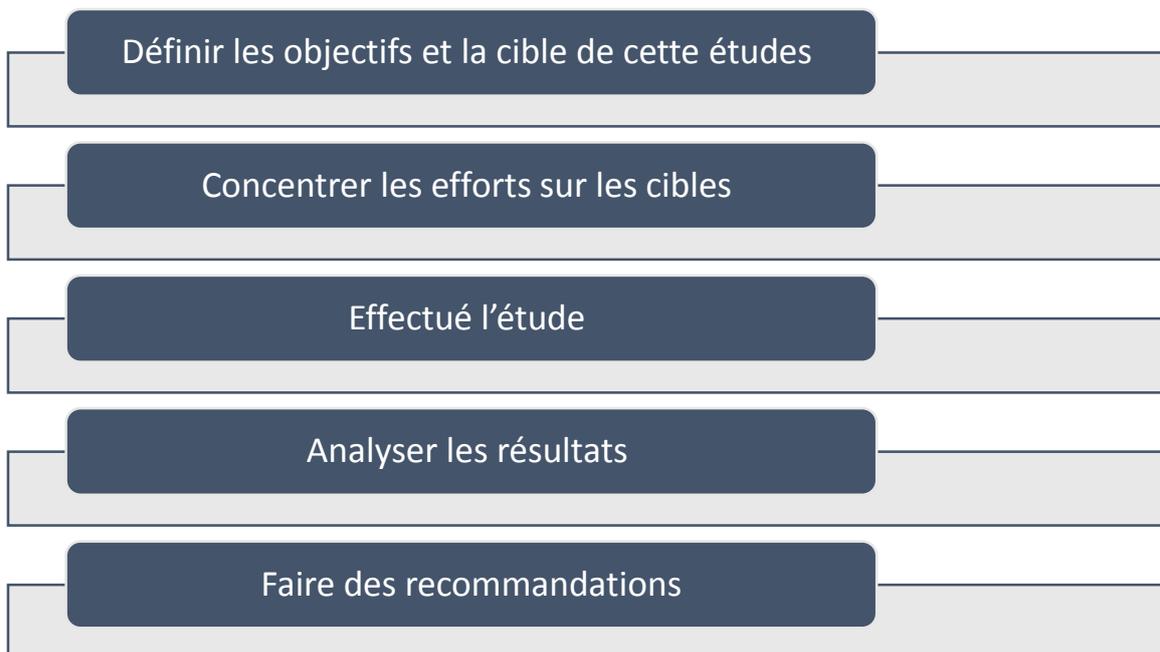
<sup>20</sup> Support de cours, jeudi d'Emilie, les études qualitatives et les études quantitatives, 11/11/2019, 9h34min

- 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,
- Il faut connaitre son marché cible ;
- Il faut donc réactualiser les informations de façon permanente.

**▪ Les études qualitatives**

Ce sont des études pour la 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... en suivant un certain nombre d'étapes à savoir :<sup>21</sup>

**Figure n°14 : Les étapes de recherche d'une étude qualitatives**



**Source :** Support de cours, jeudi d'Emilie, les études qualitatives et les études quantitative, 11/11/2019, 9h54min

En conséquence il existe 3 types de collecte d'information :

Les entretiens individuels en face à face, pour but de bien comprendre le comportement de la cible ;

Les réunions de groupe : Avec les personnes concernées par la problématique ;

<sup>21</sup> Support de cours, jeudi d'Emilie. Op.cit.

L'observation : Étudié le comportement dans des situations naturelles.

Toutes cette théorie t'empoigne de l'importance d'étudié le marché, donc il est essentiel pour l'entreprise d'étudié son marché à fin :

- Avoir une vision sur la cible et sur le marché
- Validé ou corriger les hypothèses préalablement définit ;
- Avoir assez d'informations pour l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Donc Les indicateurs quel que soit leurs nature permettent l'exploitation des résultats du types l'étude sous forme « d'une d'analyse de performance qui permette de remonter aux causes réelles des résultats constatés [...]»<sup>22</sup>

En conséquence la typologie d'indicateurs de la performance commercialesontles suivants :

### **3.3. Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs**

#### **Les indicateurs quantitatifs**

Définition : 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, 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 »<sup>23</sup>.

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem,

P.Mykita<sup>16</sup>proposent une définition commerciale. « 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 ». <sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>H. Bouquin, Op. cit, Page97.

<sup>23</sup> G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p 171.

<sup>24</sup> A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p 84.

**Performance (P)**= CA prévisionnel – CA réalisé

Avec : **Chiffre d'affaire(CA)** = quantité vendue × 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 à réaliser ses objectifs donc, on peut dire qu'elle est performante ;
- Dans le temps et observer l'évolution (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 :

Exemple: CA N= 400 000 DA, CA N-1= 450 000

Donc, Le taux d'évolution=  $400\,000 - 450\,000 / 450\,000 = -11,11\%$  -( le taux d'évolution entre n'année N et l'année N-1 est négatif donc la performance commerciale est nulle)

**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.<sup>25</sup>

**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.

---

<sup>25</sup> Laurent Hermel, Maîtrise et pratique... veille stratégique et intelligence économique, Ed° Afnour, Paris, 2010,p91.

Le taux de fidélisation :

Le calculer 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.

### **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»<sup>26</sup> La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :<sup>27</sup>

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

---

<sup>26</sup>H.DEBOISLANDELLE :gestion des ressources humaine dans la PME, Economica , 2ème édition ,Paris, 1998, p : 401.

<sup>27</sup> BOUSLAHENE Lamia, DEROUICHE Karima, Op. cit, P62.

- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

**L'image de l'entreprise**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>28</sup>.

L'image de marque est :

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

**3.4. Différence entre l'image de marque, réputation et notoriété**

L'image de marque est l'image renvoyée par l'entreprise au public.

Elle résulte des caractéristiques du produit ou de la marque concernée (e) et elle est influencée par de larges actions publicitaires. Lorsque la perception de l'image du produit est positive, cela favorise la commercialisation du produit et de ce fait argumente la pratique de prix élevés. Pour influencer le consommateur, l'entreprise doit connaître son comportement mental car chaque individu a une image de marque qui lui est propre.

La réputation est l'image perçue par le public, la manière dont quelque chose ou quelqu'un est connu et considéré dans un public, ressentant une opinion favorable ou défavorable.

La notoriété est le résultat de la projection et de ce que le public retient.

La notoriété est la mesure du degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus.

C'est la connaissance qu'a le public d'une marque.

**3.4.1. Construire une image de marque forte**

Chaque entreprise tente de reproduire le concept de marque en rêvant d'être aussi facilement identifiable pour le public, L'image de marque peut être construite en 3 points :<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup> édition, 1998, p158

<sup>29</sup><https://www.anthedesign.fr>, 18/11/2019 à 10h 34min.

La réflexion | bien connaître sa marque ;

L'entreprise doit s'assurer que son image de marque soit cohérente et reflète son identité. Créer une image de marque est pour une entreprise le moyen de s'assurer de sa popularité et de la fidélité de ses clients.

Créer le message que l'image de marque véhiculera ;

L'entreprise doit s'assurer que le message qu'elle véhicule à travers son image de marque exprime auprès du public ce qu'elle souhaite. Certaines questions font avancer cette réflexion :

- Qu'est-ce que l'image de marque peut dire et peut apporter à son marché ?
- Comment l'image de marque doit être perçue par le client, par rapport au souhait de l'entreprise ?
- Comment le message et les valeurs seront délivrés à la clientèle ?
- définir un design et un contenu cohérent pour son image de marque,

Il est indispensable pour une entreprise de :

- Mettre en application le message défini à travers le nom et le slogan de l'entreprise.
- Définir une identité visuelle en accord avec son message et son image de marque.
- Définissant une charte graphique.

Construire une image de marque forte est séduisant pour l'entreprise mais La priorité pour une entreprise est de vendre ensuite de renforcer son image de marque à travers la communication dans le but de ce développé.

Dans le cadre de travail, suite à l'exploitation d'un outil d'analyse, Modèle d'évaluation fonctionnel « modèle MEF », propose un quatre indicateurs de mesure de la performance qui seront développer tout au long de notre travail à savoir, Le taux d'activité, le taux de compétence et le taux de support structurel enfin, le taux de satisfaction client.

### **3.4.2. Améliorer la performance commerciale**

L'évaluation de la performance commerciale a pour objectif de d'apporter un jugement pour l'entreprise, une évaluation de sa performance de plus une source améliorations, l'entreprise doit accompagner l'ensemble de ses activités dans le but de les améliorer selon « la chambre de commerce et d'industrie GRAND LILLE » propose accompagner les entreprises pour l'amélioration leurs performances commerciale à travers :

- Se connecter et se reconnecter avec leurs clients et de sélectionner les actions qui ont un fort impact pour l'entreprise ;

- Connaître le portefeuille client et de chercher le moyens par lequel le client est venus vers l'entreprise ;
- Rappeler le client acquis « contact client », le client est venu suite à une recommandation, la mise en place d'actions de parrainage est la meilleurs solution car dans ce cas, ce sont les clients acquis qui ferons la communication ;
- Réinterroger le client sur ses attentes pour faire de nouveaux besoins et d'innover dans offre (service additionnel, modification des horaires d'ouverture ;
- Transmettre les attentes qu'il attend de la part de l'entreprise (une dégustation, un teste produit...)
- De plus, la veille commerciale sur l'environnement de l'entreprise/ le contexte commerciale (les clients, les concurrents, la technologie, les distributeurs) tout en s'intéressant aux lois économiques.

En résumant, Il s'agit de crée de nouvelles opportunités d'échanges entre l'entreprise et sont chef d'orchestre.

**Conclusion**

La mesure de la performance commerciale effectue une comparaison dans le temps et dans l'espace d'où la nécessite de la présence d'axes de recherche qui précise les indicateurs à travers de source pertinentes sur lesquelles il faudra investir pour le suivi de travail d'analyse et de synthèse, détecter en quoi les inspirations et les différents acteurs constitue soit des contraintes soit des opportunités dans la recherche de la performance commerciale.

## **Introduction**

Après avoir présenté notre cas théorique dans lequel nous avons abordé l'évolution de la fonction commerciale, ses outils, et mettre l'accent sur la notion de la performance d'entreprise et plus particulièrement la performance commerciale. Nous allons essayer de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une enquête au sein de la direction commerciale et marketing de l'entreprise ÉLECTROINDUSTRIES.

La mise en œuvre de notre enquête d'évaluation de la performance de la fonction commerciale, s'est fortement appuyée sur la méthodologie de recherche établie au premier Chapitre.

Nous sommes passés par les trois grandes phases d'évaluation qui sont : phase de préparation de questionnaire, phase de réalisation et phase de conclusion.

Nous allons présenter ce chapitre à travers trois sections : la première est une présentation de l'entreprise ÉLECTRO-INDUSTRIES, et la deuxième est celle dans laquelle nous allons faire illustration de la fonction commerciale de l'entreprise, enfin, la troisième section dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise. Au cours de notre enquête d'évaluation, nous allons nous intéresser à la direction commerciale et marketing, en comparant son processus avec celui du référentiel prédéfini afin de dégager d'éventuels écarts qui nous mèneront à formuler des recommandations.

## **Section 01 : Présentation de l'entreprise ELECTROINDSRIES**

L'objectif de cette section est la présentation de l'entreprise en général et le département commerciale, son évolution, ses ressources et son organisation.

### **1.1. Généralités sur « EI »**

ÉLECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

ÉLECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA, elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'ENEL (Entreprise Nationale de l'industrie lourde), Son activité de production remonte à 1986, son statut de leader en Algérie dans l'électrotechnique et sa gamme variées de produits, dans les domaines de fabrication de moteurs Électriques, Alternateurs et transformateurs de distribution groupe électrogène font de EI un partenaire privilégié, son personnel hautement

### ***Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES***

---

qualifier procède une parfaite maîtrise de la technologie acquise notamment auprès du géant mondial de l'électrotechnique.

L'ÉLECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs ;
- Unité Moteurs Électriques ;
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par ÉLECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'ÉLECTRO-INDUSTRIES est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de Dinars.

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Les ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production.

Il est à signaler qu'ÉLECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'Entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres, 34 % de maîtrise et 47% d'exécution.

En matière de qualité ÉLECTRO-INDUSTRIES se dotant de laboratoires fortement équiper d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle de conformité des principaux matériaux et les composants entrant dans ces usines utilisés, ces contrôle entrant aux essais mécaniques, aux analyses chimiques et métallographiques.

S'agissant du système documentaire, ÉLECTRO-INDUSTRIES utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'Entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

#### **Evolution des ventes (2013-2016) d'ELECTRO-INDUSTRIES**

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

### Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES

Tableau N°03 : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES

ANNEE	PRODUIT			
	Moteurs (20%CA)	Transformateurs (70%CA)	Prestations technique (10% CA)	Total ventes(CA)
2014	286 045	1 392 876	16 903	1 695 824
2013	279 415	2 799 445	7 554	3 087 004
2015	308 182	3 673 652	8 774	3 990 608
2016	275 970	1 559 134	12 388	1 847 492

Source : Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

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

#### 1.2. Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES située à la zone industrielle à la route nationale n°12 d'AZAZGA, travaille principalement avec trois catégories de clientèle (SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers).<sup>1</sup>

##### SONELGAZ

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

##### Les revendeurs

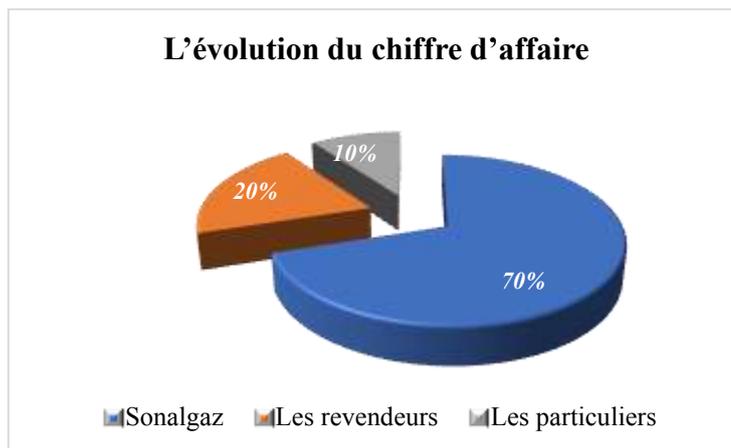
Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes.

##### Les particuliers

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

#### Graphique n°01: Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du tableau.

### **1.3. La structure de la société ELECTRO-INDUSTRIES**

L'organisation de l'entreprise se divise selon la hiérarchie<sup>2</sup>

#### ▪ **La direction générale**

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

#### ▪ **Les assistants**

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

#### ▪ **Direction Ressources humaines**

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

---

<sup>2</sup>AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, La mesure de la performance commerciale d'une entreprise, à UMMTO, Page 66-67.

▪ **Direction juridique**

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

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

▪ **Direction finance et comptabilité**

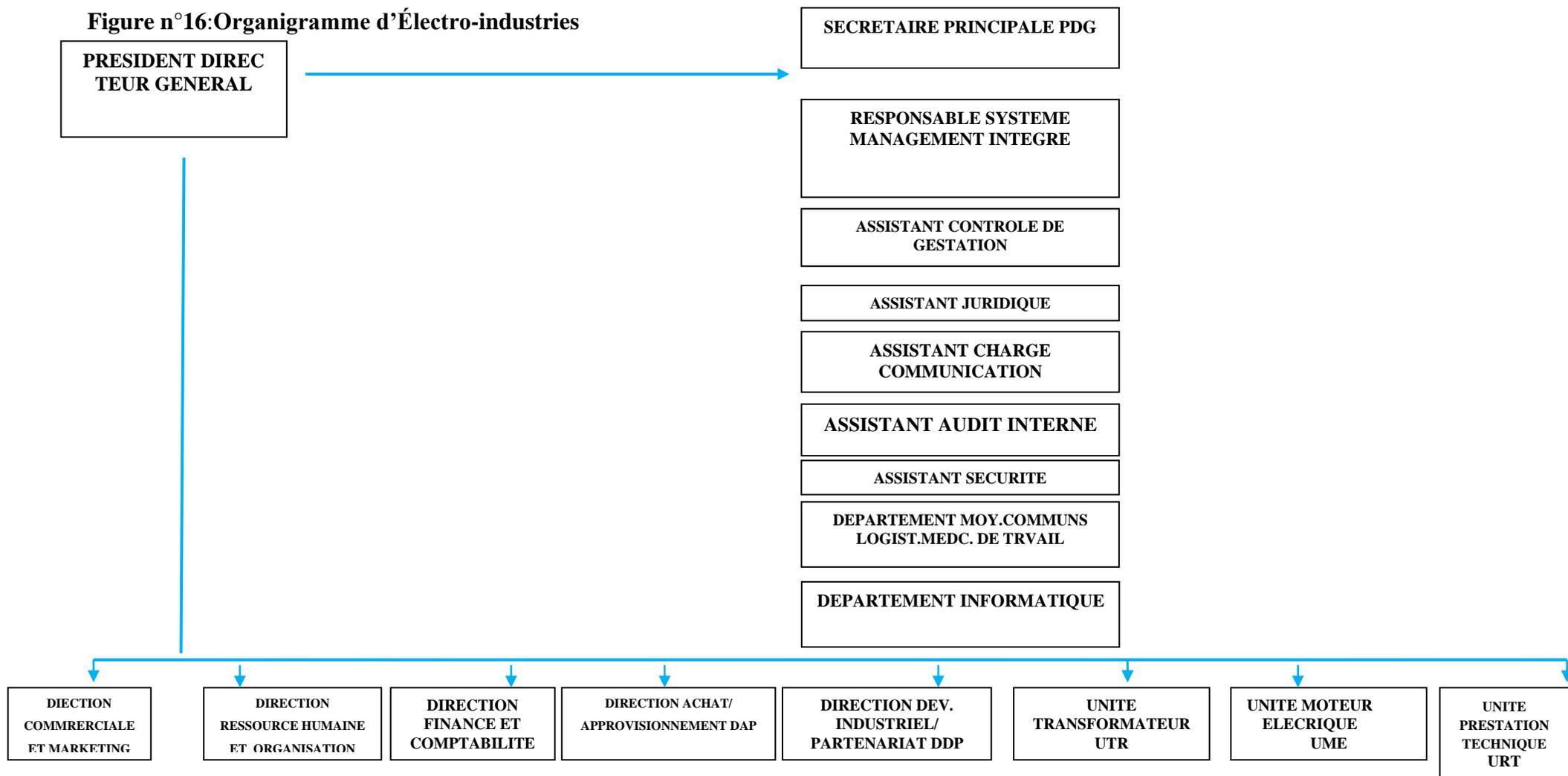
L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES se divise en trois services : finance, comptabilité analytique et comptabilité générale.<sup>12</sup>

▪ **Direction développement**

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

Figure n°16: Organigramme d'Électro-industries



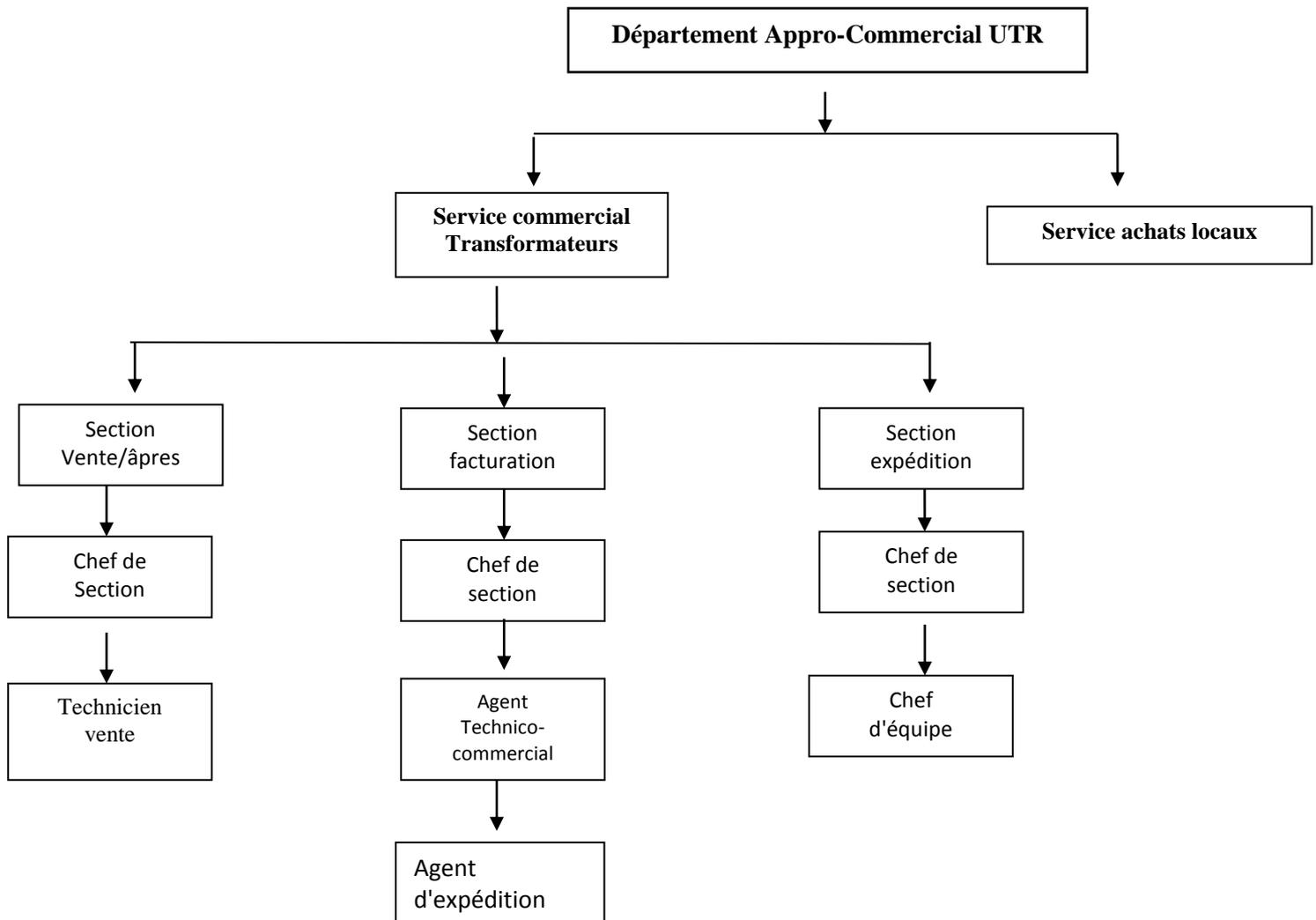
Source : Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

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

Pour mieux comprendre la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES, on a jugé opportun la présentation du département commercial, tout en mettant l'accent sur la réalisation de la force de vente au sein de cette l'entreprise, et enfin évaluer la performance commerciale de cette fonction à travers un outil d'analyse, Le modèle MEF « modèle d'évaluation fonctionnel » basé sur une série de questionnaire destiné à quatre volet à savoir le volé activité, compétence, organisation et enfin client. Par le besoin de notre travail, nous avons été accueillies au niveau du département commercial dont nous présentons l'organigramme suivant :

**2.1. Organigramme du département commercial**

**Figure n°17. L'organigramme du département commercial**



Source : Document interne à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

## **2.2. Le rôle de chaque service**

Le département Appro-commercial se compose de différents services qui assurent l'activité de la fonction commerciale<sup>3</sup>

### **Chef de département commercial**

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

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

### **La secrétaire de département**

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

### **Chef du service commercial**

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

### **Chef de section vente**

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

### **Technicien vente**

- Prendre en charge l'ensemble des opérations liées à la vente des produits de l'entreprise ;
- Aider les clients à résoudre leurs problèmes et regrouper les informations prévenance du marché sur lequel sont écoulés les produits et les transmettre au chef de section.
- Conseiller les clients et leur fournir des informations.

### **Gestionnaire des stocks**

- Veiller à l'enregistrement quotidien des entrées et sorties des produits finis ;
- Suivi des stocks et inventaire permanent.

---

<sup>3</sup>AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, op.cit, Page 72-74.

## **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

---

### **Facturier**

- Effectuer toute l'opération liée à la facturation ;
- Établir des factures pour les produits vendues conformément aux documents, l'expédition aux conditions de livraison et aux contrats de vente.

### **Agent commercial**

- Suivre les commandes des clients (*produits standard et spécifiques*) et réaliser des études de marché.

### **Chef de service commercial**

- Contribuer à l'élaboration des programmes annuel d'approvisionnement en relation avec les différents utilisateurs ;
- Suivre l'exécution des commandes et contrats ;
- Exécuter les programmes mis en place (lancement des appels d'offres ou consultation);
- Participer à la définition de la stratégie commerciale ;
- Développer la relation avec les clients ;
- Gérer le carnet de commandes ;
- Développer un réseau de distribution des produits ;
- Participer à la négociation des contrats de ventes.

### **Cadre chargé de la prospection**

- Participer à la définition de la stratégie commerciale ;
- Suivre l'exécution des commandes et contrats ;
- Assurer la promotion avec les clients ;
- Gérer le carnet de commandes ;
- Répondre aux consultations verbales et écrites formulées par les clients, leurs indiquer les prix et les délais de livraison ;
- Établir les statistiques des ventes ;
- Établir les rapports d'activités ;

Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandée par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

### **Chef de section expédition**

- Coordonner et vérifiez avec les services commercial les produits à expédier ;
- Diriger et surveiller l'ensemble des activités de la section expédition ;

- Contrôler et compléter les documents de livraison en provenance de la section vente et après ventes ;

- Établir les bons d'emmagasiner des produits à réparer ;

- Veiller au bon chargement des produits ;

- Informer le service commercial des marchandises expédiées (*N d'ordre*).

#### **Technicien vente après ventes**

- Réceptionner les produits des opérations liées à la vente des produits ;

- Vérification des délais de la garantie des produits ;

- Établir les bons de retours ;

- Aider les clients à résoudre leurs problèmes ;

- Conseiller les clients et leur fournir des informations fiables ;

- Établir les bons de réparation des produits retournés et suivre la réparation jusqu'à la livraison.

#### **2.3. Finalité de la fonction commerciale de l'EI**

**A court terme** : réaliser le budget de vente d'une année qui est déjà élaboré (chiffre d'affaires, marge commerciale) ;

**A moyen terme** : repositionner sur le marché des produits de l'EI pour faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents nationaux. A cet effet, une vision sur l'optimisation des produits et l'amélioration de la performance interne de l'entreprise sont actionnées afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché ;

**A long terme** : l'objectif principal envisagé à long terme est l'extension du territoire de commercialisation à l'exportation.

#### **2.4. Le rôle de la fonction commerciale d'EI<sup>4</sup>**

- Assurer la commercialisation des produits fabriqués ;

- Présentation de toute la matière nécessaire pour la production ;

- Achat et gérer, dans les conditions optimales des prix, de livraison et de paiement, les matières répondant aux exigences de qualité définie par les services techniques ;

- Représente l'interlocuteur de l'entreprise avec la clientèle ;

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

---

<sup>4</sup>AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, Idem.

### **2.5. La réalisation de la force de vente au sein d'ELECTROINDUSTRIES**

La force de vente des transformateurs de distribution MT (*moyenne tension*) et BT (*basse tension*) au sein d'Electro - Industries unité transformateurs se fait de la manière suivante :<sup>5</sup>

#### **Demande d'offre**

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

#### **Réponse à la demande d'offre**

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

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

#### **Bon de commande**

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

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

- Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone, son numéro de registre de commerce, identification fiscale et son article d'imposition et son compte bancaire s'il y a lieu ;
- Vendeur : nom du fournisseur ;

---

<sup>55</sup>Entretien avec le directeur commercial.

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

---

- Numéro de la commande ;
- Date de commande ;
- Désignation de la marchandise commandée : type de transformateurs et quantité ;
- Caché de l'acheteur et sa signature.

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

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

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

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

#### **Présentation pour enlèvement**

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

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

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

#### **Livraison du transformateur**

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

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

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

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

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

### **2.6. Modèle d'évaluation fonctionnelle MEF comme un outil d'évaluation de la performance de la fonction commerciale**

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 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.

#### **2.6.1. 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.

### **2.6.2. Les axes d'évaluation de modèle MEF**

#### **2.6.2.1. Le pôle activités**

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 réaliser, ces activités sont regroupées en sept catégories d'étape complémentaire, ces étapes sont :<sup>6</sup>

#### **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, La prospection peut également consister à effectuer du porte-à-porte tous cela pour capter des contacts avec des prospects.

#### **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.

#### **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

#### **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

---

<sup>6</sup> Manuel Lange et al, Idem, P75-90

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.

#### **Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement**

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger 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.

#### **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.

#### **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.

##### **2.6.2.2. Le pôle compétences**

Le pôle compétences 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 : techniques, comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.

### **2.6.2.3. 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.

**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

### **2.6.2.4. 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.

### **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.

### **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.

### **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 ?

L'axe organisation 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

#### **2.6.2.5. Le pôle clients**

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 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 :<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Manuel Lange et al, idem 75-90.

### **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.

### **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

### **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

### **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.

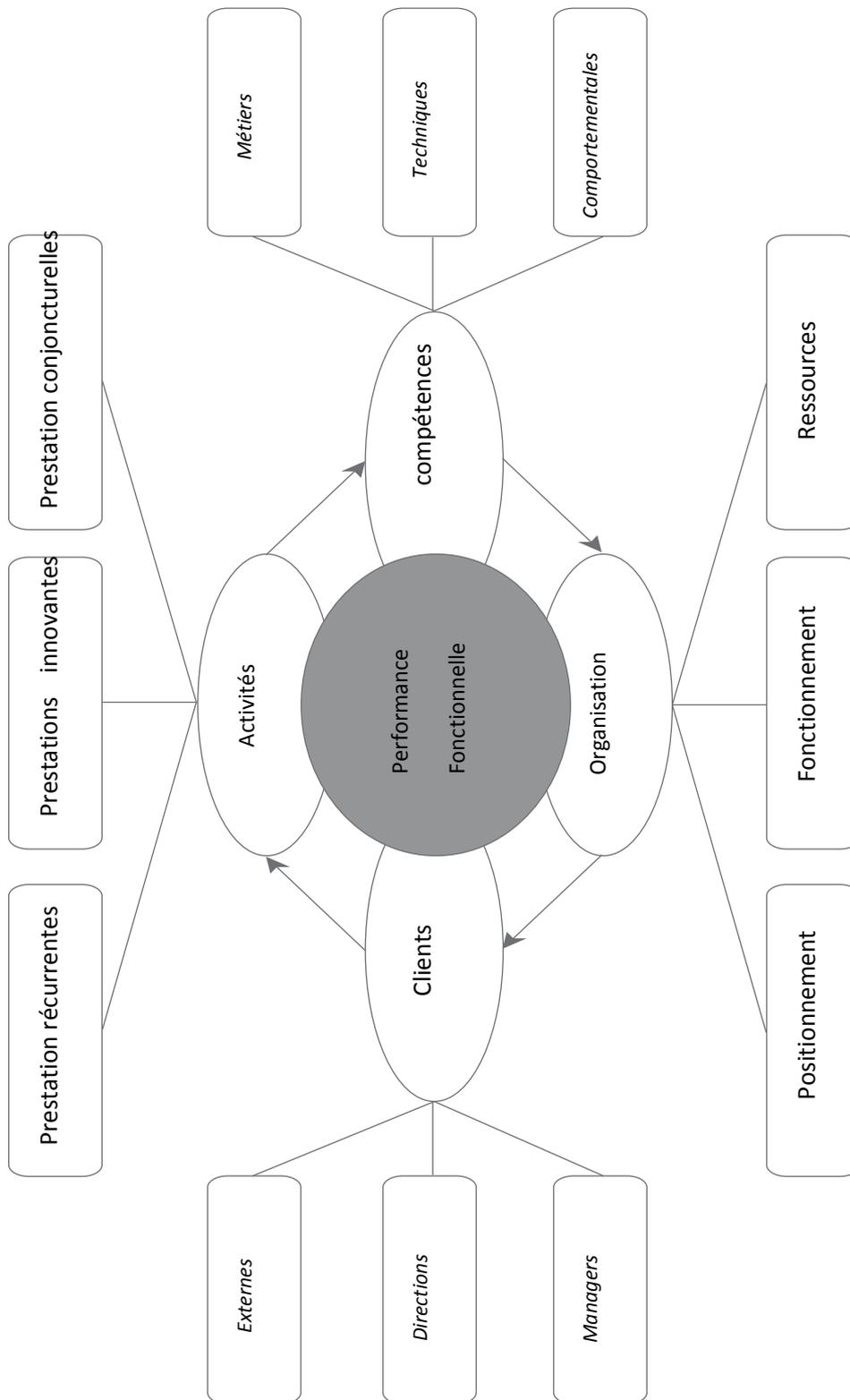
### **Les collègues**

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.

Figure n°18 : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel



Source : Manuel Lange et al, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Edition EYROLLES, PARIS, 2007, P 26.

## **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

Le modèle MEF va nous permettre une évaluation de la fonction commerciale du leader en Algérie dans l'électrotechnique pour piloter cette fonction et dégager les écarts qui feront source de résolution des anomalies de la fonction.

### **Section 03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise EI**

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

#### **3.1. Les indicateurs quantitatifs**

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons des référentiels qui les définissent et 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°04 - Les indicateurs de performance**

<b>Taux</b>	<b>Pôles</b>
Taux d'activités	ACTIVITÉS
Taux de maîtrise	COMPÉTENCES
Taux de support structurel	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

**Source :** Manuel Lange et al, Idem, P29.

##### **3.1.1. Le taux d'activités**

Le taux d'activité : mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

Le taux d'activité permet de positionner la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations :

La configuration exhaustive présente une situation où la fonction commerciale réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités.

La configuration développée correspond à des fonctions commerciales qui réalisent les activités des pratiques de base et ont investi environ 50 % des pratiques évoluées en relation avec la gestion de la relation client.

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

---

La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités de vente directe, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client.

La configuration minimaliste correspond à une fonction commerciale qui se focalise sur quelques activités.

#### **3.1.1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction commerciale de l'ELECTROINDUSTRIES**

Manuel Lange et Jean Michel proposent un référentiel qui constitue la base de nos questionnaire d'évaluation du taux d'activité de la fonction commerciale ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant deux réponses (Activité réalisée, Activité non réalisée), et degré d'importance accordé à la réalisation et la non réalisation de ces activités au sein de la fonction commerciale

Les réponses aux différentes questions voir annexes n°01, nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 1 pour Activité réalisé, 0 Activité non réalisée Le nombre de questions multiplié par 100, la valeur sera divisé par le nombre de tâche, la somme des taux de chaque activité sera devisé par 7(le nombre d'activité). Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux d'activité global.

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

Les questionnaires d'évaluation du taux d'activité de la fonction commerciale

#### **Le taux d'activité**

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

### Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES

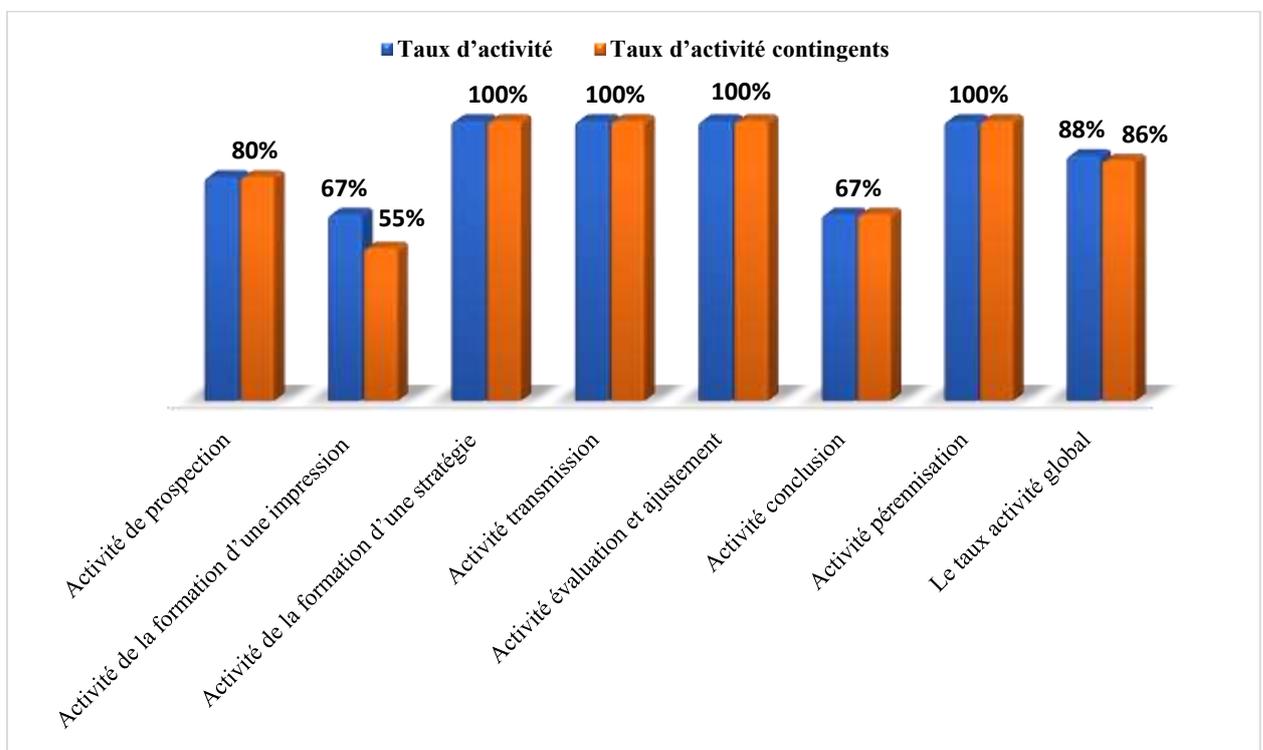
**Tableau n°05 : Le taux d'activité global**

Tâche	Taux d'activité	Taux d'activité contingents
Activité de prospection	80%	80%
Activité de la formation d'une impression	67%	55%
Activité de la formation d'une stratégie	100%	100%
Activité transmission	100%	100%
Activité évaluation et ajustement	100%	100%
Activité conclusion	67%	67%
Activité pérennisation	100%	100%
<b>Le taux activité global</b>	<b>88%</b>	<b>86%</b>

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

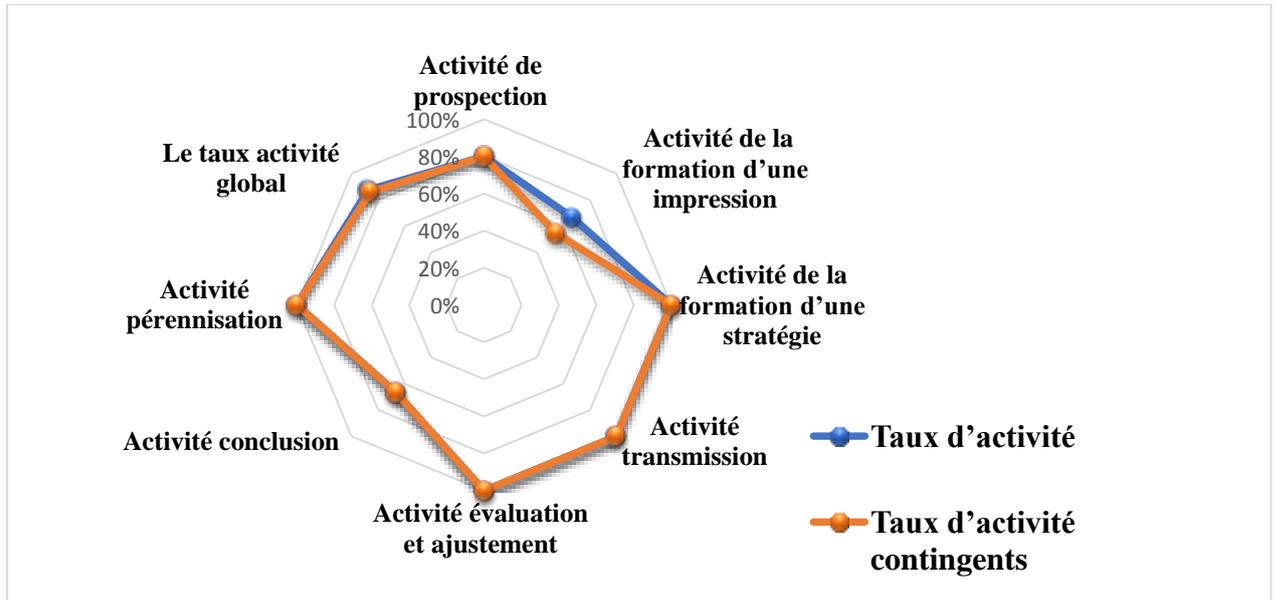
Nous remarquons que le taux d'activité pour les quatre activités (Formation d'une stratégie, transmission, évaluation et ajustement, pérennisation) est à 100% ce qui signifie que la fonction commerciale a atteint la configuration exhaustive dans ces activités, hors que le taux contingent pour l'activité de la formation d'une impression est inférieur au taux d'activité ce qui signifie que une activité juré non réalisée mais elle est jugé importante pour la fonction donc le dénominateur est de 11 au lieu de 09, Identification du budget client dans la détermination du montant de l'offre, qui a fais Baisser la performance de la fonction .

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



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

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



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

Enfin, d'après le résultat du taux d'activité qui s'élève à 88%, présente une situation où la fonction commerciale réalise entre 80 et 100% du référentiel d'activité, donc la fonction se positionne en position configuration exhaustive.

La fonction commerciale de l'ELECTROINDUSTRIE est innovante, et tend à diffuser une culture commerciale dans l'entreprise.

### **3.1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction commerciale de l'ELECTROINDUSTRIES**

L'évaluation des compétences de la fonction commerciale de l'EI consiste au calcul du taux de maîtrise des trois compétences, compétences techniques, compétences comportementales, compétences métiers.

#### **3.1.2.1. 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 constitue la base de nos questionnaire d'évaluation du taux de maîtrise de la fonction commerciale ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant quatre réponses (je maîtrise, je pratique, je connais, je ne connais pas).

Les réponses aux différentes questions (voir annexe n°2), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 4 pour je maîtrise, 3

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECRO-INDUSTRIES**

pour je pratique, 2 pour je connais, et 1 pour je ne connais pas. Le nombre de questions multiplié par 4, la note maximale, sera divisé par le nombre de points obtenus par la somme des points correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de maîtrise.

Pour les commerciaux juniors, l'évaluation du taux maîtrise se situe entre 40 et 60%; les commerciaux sénior, l'évaluation doit être au minimum 75%.

#### **Le taux de maîtrise**

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

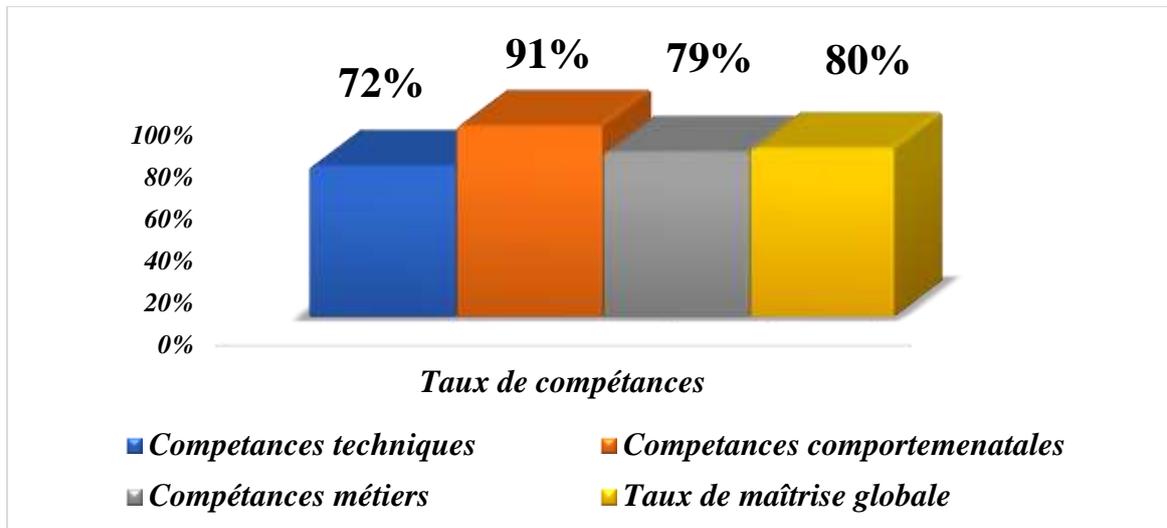
**Tableau n°06 : Le taux de maîtrise**

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

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

Nous remarquons que le taux de maîtrise des compétences comportementales est le plus élevé qui s'évalue à 91 %, vient après les compétences métiers avec un taux de 79% ensuite les compétences techniques à 72%, ce que signifie que la fonction commerciale de l'EI accorde une place centrale aux compétences comportementales comparant aux autres compétences, donc un taux de maîtrise global égale à 80%. Le taux de maîtrise est supérieur à 75% ce qui signifie une maîtrise très dans l'ensemble des compétences évaluées.

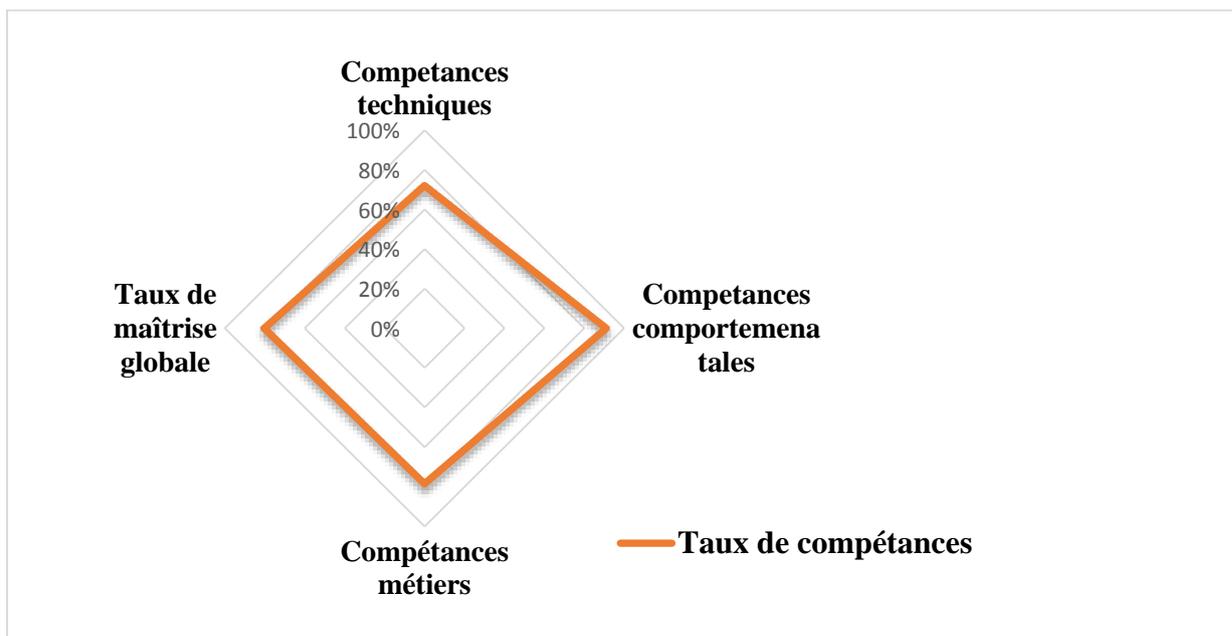
**Graphique n° 04. Le taux de maîtrise global**



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

Le taux de maîtrise est de 80% ce résultat est supérieur à 75%, donc la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est à commerciaux seniors expérimentés, cela est le résultat de scores très élevés dans le domaine des compétences comportementales liés à l'expérience dans le domaine et la présence des spécialistes au sein de la fonction commerciale de EI.

**Graphique n°05. Taux de maîtrise**



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

L'évaluation du taux de maîtrise de EI reflète la connaissance des commerciaux en termes de trois compétences cela va permettre d'alimenter axes organisation

### **3.1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction commerciale de l'ELECTROINDUSTRIES**

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

#### **3.1.3.1. 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.

La maximisation structurelle, lorsque le taux est supérieur à 75% ; L'optimisation structurel lorsque le taux entre 50 et 75% ; l'optimisation structurel, le taux entre 25 et 50% ; le déséquilibre structurel le taux est inférieur à 25%.

Les réponses aux différentes questions (*voir annexe n°3*), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle attribué un nombre de points (4 points pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 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, nous avons obtenus les résultats suivants sous la forme de taux de support structurel global aux questions précédentes permettent l'obtention des résultats suivants sous la forme de taux de support structurel en global.

**Tableau n°7 : Le taux de support structurel**

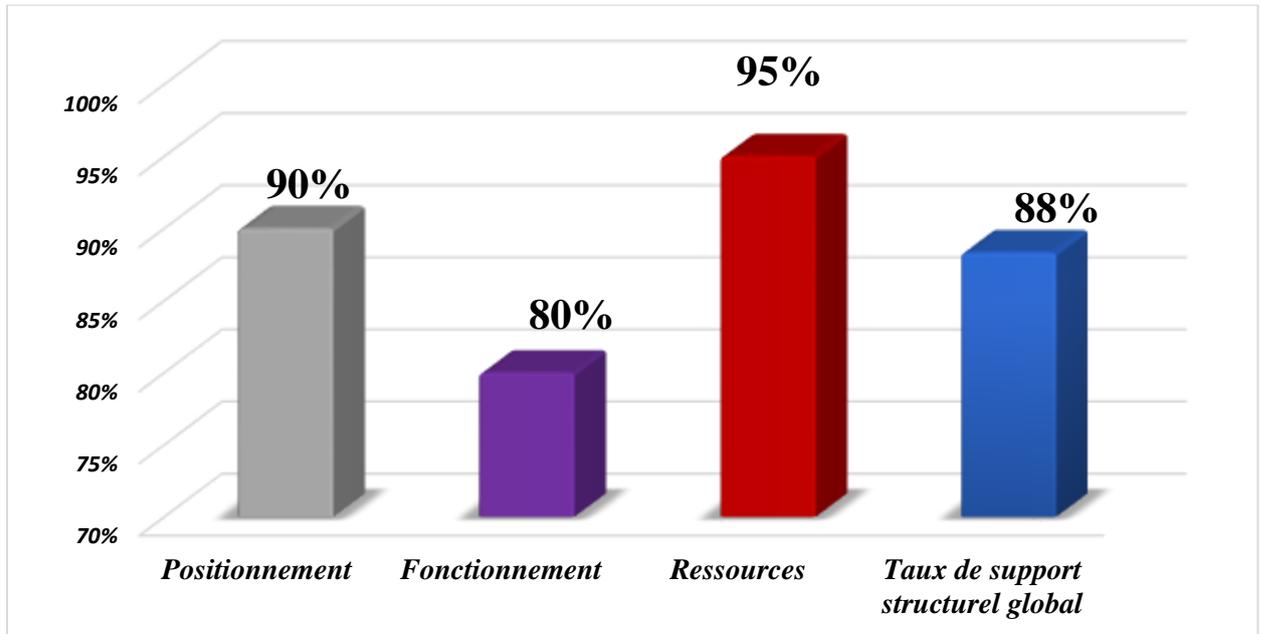
<b>Taux de support structurel</b>	<b>Nombre de points</b>	<b>Taux</b>
<b>Positionnement</b>	18	90%
<b>Fonctionnement</b>	16	80%
<b>Ressources</b>	19	95%
<b>Taux de support structurel global</b>	54	88%

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

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECRO-INDUSTRIES**

Nous remarquons que le taux de support structurel s'évalue à 88%, le taux le plus élevé est le ressources de la fonction à 95%, viens après le positionnement de la fonction et son fonctionnement, tous les indicateurs sont bons, donc un taux de support structurel global égale à 88%.

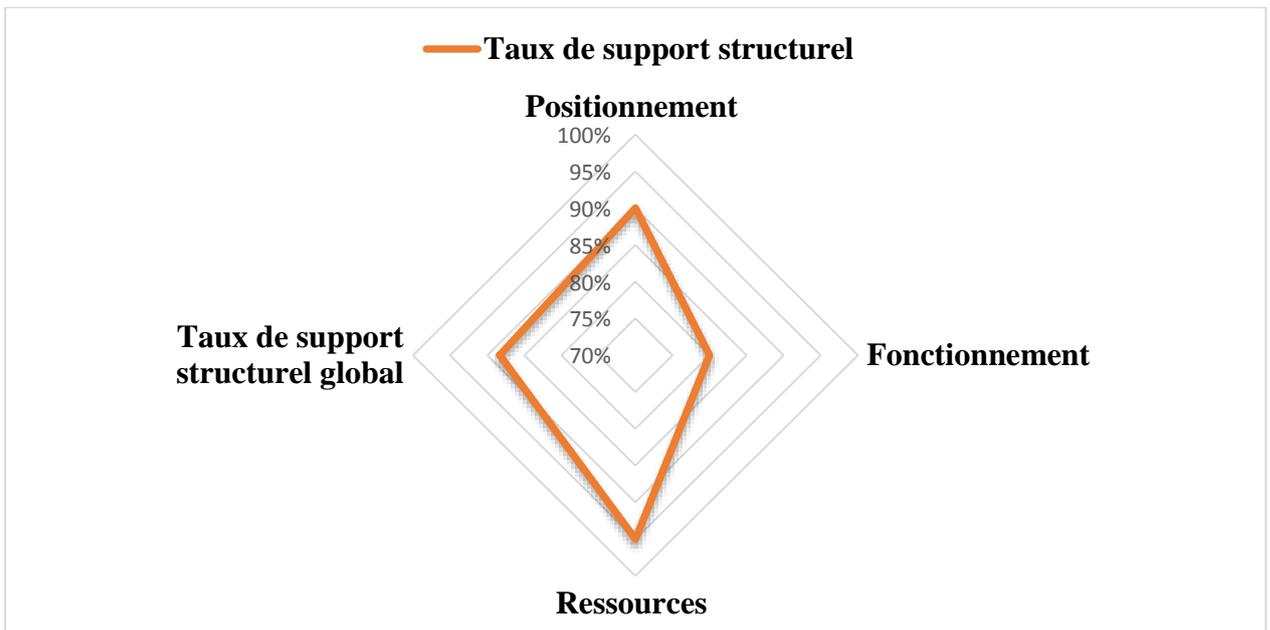
**Graphique n°06 : Le taux de support structurel**



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

Le taux de support structurel est supérieur à 75%, cela illustre une situation de bénéfice d'un effectif satisfaisant ce qui signifie que le client de l'entreprise EI est satisfait. et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication.

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



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

Le taux de support structurel est de 88%, donc la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES 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.

### **3.1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale de l'EI**

L'évaluation de la satisfaction client de l'EI 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).

#### **3.1.4.1. Le taux de satisfaction**

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 (voir annexe n°4), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 4 pour très satisfait, 3 pour satisfait, 2 pour peu satisfait, et 1 pour non satisfait. Le nombre de questions multiplié

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECRO-INDUSTRIES**

---

par 4, la note maximale, sera divisé par le nombre de points obtenus par la somme des points correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction.

#### **Le taux de satisfaction**

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

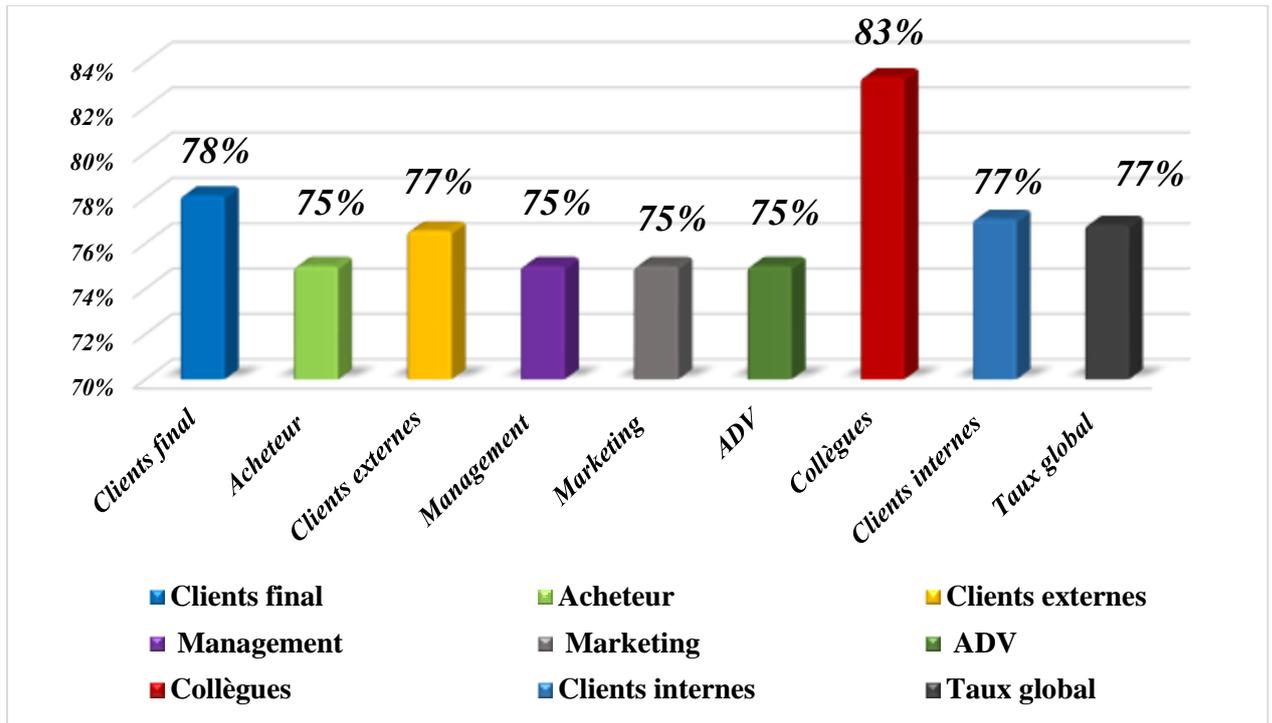
**Tableau n° 8: Le taux de satisfaction**

<b>Catégorie de clients</b>	<b>Nombre de points</b>	<b>Taux de satisfaction</b>
Clients final	25	78%
Acheteur	12	75%
<b>Clients externes</b>	15	77%
Management	15	75%
Marketing	15	75%
ADV	9	75%
Collègues	6	83%
<b>Clients internes</b>	10	70%
<b>Taux global</b>	77	77%

**Source :** Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°4).

Nous remarquons que le taux de satisfaction des clients externes s'évalue à 77%, les clients internes à 77%, donc un taux de satisfaction global égale à 77%. Le taux de satisfaction est supérieur à 50% ce qui signifie que le client de l'entreprise EI est satisfait.

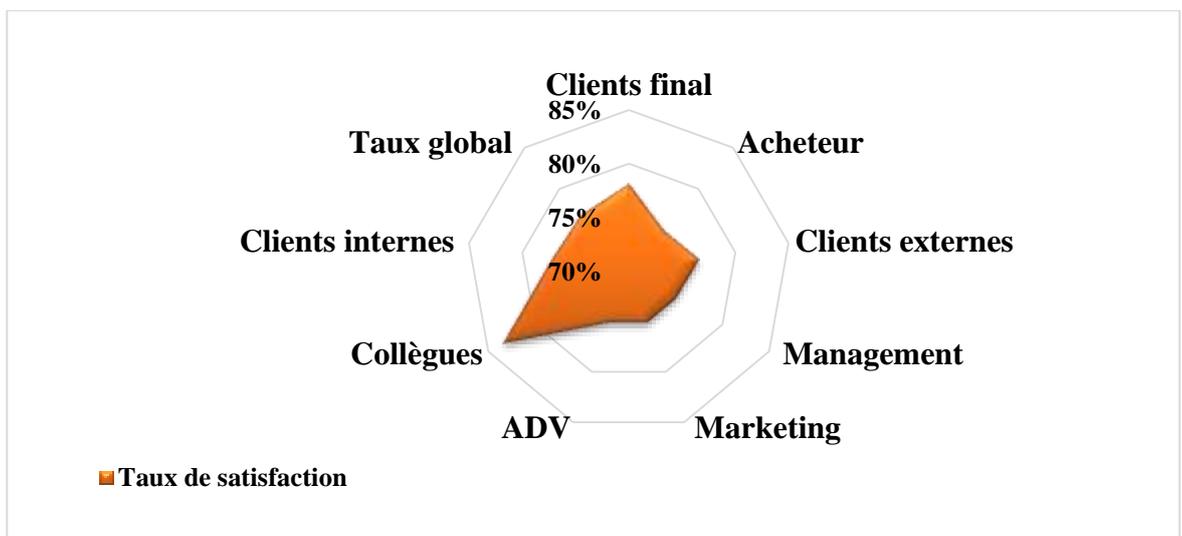
**Graphique n°08: Satisfaction clients**



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

Nous remarquons que le taux de satisfaction des clients externes s'évalue à 77%, les clients internes à 77% avec un taux plus élevé pour le collègue qui s'élève à 83% ensuite aux clients finals avec 78% donc un taux de satisfaction global égale à 77%. Le taux de satisfaction est supérieur à 50% ce qui signifie que le client de l'entreprise EI est satisfait.

**Graphique n°09 : Satisfaction clients**



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

### **Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

Le taux de satisfaction est de 77%, donc la fonction commerciale de l'entreprise ELECTROINDUSTRIES est à l'écoute de ses clients et cherche comprendre en permanence pour adapter les prestations.

#### **3.1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale d'EI**

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.

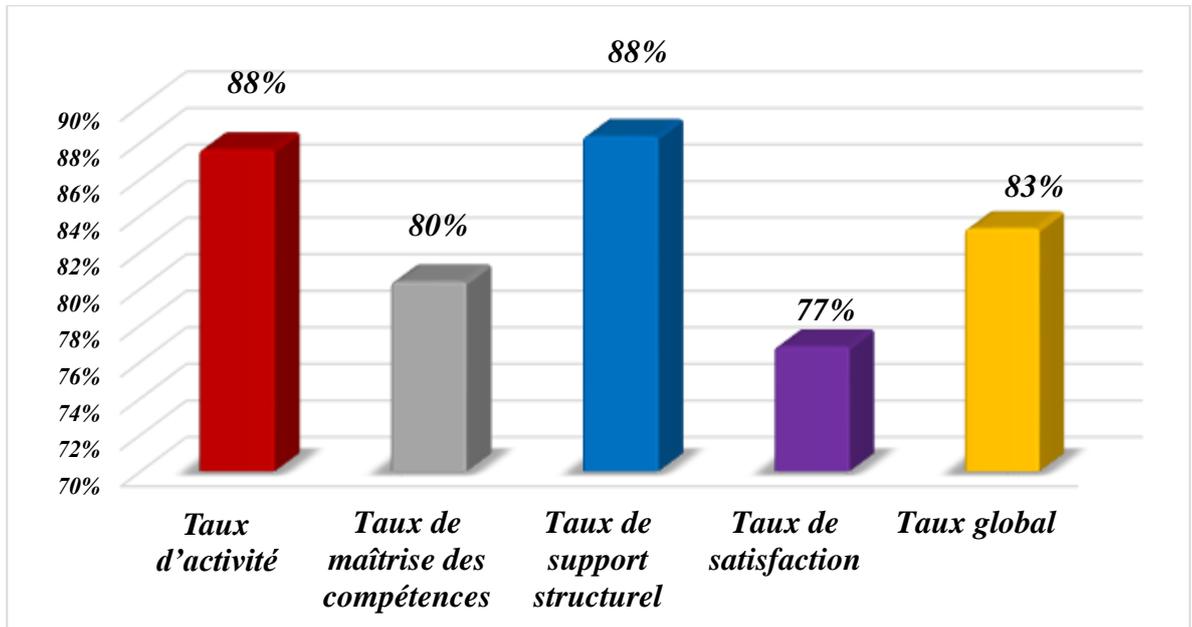
**Tableau n°9. Taux de performance globale**

Les thèmes d'évaluation	Evaluation globale de la fonction commerciale
Activité de prospection	80%
Activité de la formation d'une impression	67%
Activité de la formation d'une stratégie	100%
Activité transmission	100%
Activité évaluation et ajustement	100%
Activité conclusion	67%
Activité pérennisation	100%
Taux d'activité	<b>88%</b>
Savoir techniques	72%
Savoir comportementales	90%
Savoir métiers	79%
Taux de maîtrise des compétences	<b>80%</b>
Positionnement	90%
Fonctionnement	80%
Ressources	95%
Taux de support structurel	<b>88%</b>
Clients externes	77%
Clients internes	70%
<b>Taux de satisfaction</b>	<b>77%</b>
<b>taux global</b>	<b>83%</b>

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

Nous remarquons que le taux globale de performance de la fonction commerciale s'évalue à 83%, la fonction commerciale d'EI est supérieure à 75%, donc elle est excellente.

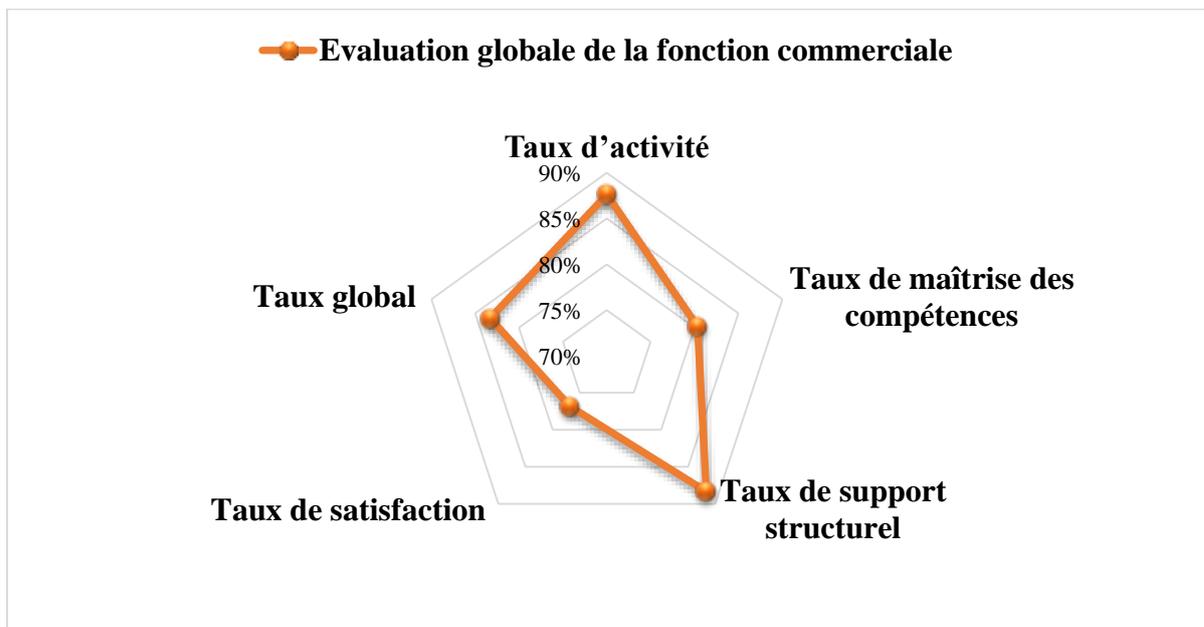
**Graphique n°10 : Le taux global de performance**



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

Le taux de performance globale de la fonction commerciale d'EI 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.

**Graphique n°11: La performance globale**



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

### ***Chapitre III Evaluation de la performance commerciale cas de l'ELECTRO-INDUSTRIES***

---

#### **Conclusion**

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

La notion de la performance et son évaluation est un concept difficile à cerner du fait qu'il intègre différentes dimensions de l'entreprise.

Le stage est une composante majeure de notre formation dans un programme d'études qui nous a permis d'abord de mettre le doigt sur l'organisation et le déroulement effectifs de la vie professionnelle, d'acquérir, entre autres, de nouvelles connaissances sur la notion de la performance commerciale de L'ELECTROINDUSTRIES, et de la confrontée et vérifier la théorie, et l'intégré celle-ci à la pratique et faire des liens entre les éléments théoriques et constater les ressemblances et différences entre la théorie et la pratique.

À travers notre enquête au sein de l'entité, nous avons essayé de fournir un baromètre de la performance de la fonction commerciale par une démarche structurée d'établir l'étude et mesure de la performance de la fonction Commerciale de l'entreprise ELECTROINDUSTRIES en consultant certains documents interne de l'entreprise et l'ensemble de questionnaire adressé à chaque cible.

A cet effet, le questionnaire élaboré nous a permet de déduire certains résonnement consternant ses activités, son organisation, ses compétences, la perception de ses clients.

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

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

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

En revanche, Un bon commercial doit posséder des qualités indispensables, des savoir-être innés, comme le dynamisme ou l'enthousiasme, d'autres reposent sur l'organisation de l'entreprise au sein de laquelle il évolue. Souvent, ces compétences professionnelles requises pour réussir sont liées entre elles. Réunies, elles assurent la performance et la rentabilité des vendeurs, incontournables pour le développement commercial de l'entreprise.

# Bibliographie

## Ouvrages

- A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995.
- BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-faire », 2ème Ed Economica, Paris, 1991.
- C.DEMEURE, *Marketing*, Edition SIREY, Paris, 1997.
- CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997.
- CHEROUZ.Y, « le marketing étude et stratégie », Ed Ellipses, Paris, 2003.
- D. SIMONIN, le nouveau jeu concurrentiel, juin, 2012.
- DEMEURE.C, « marketing », 4emeEd, Paris, 2003.
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris,2011.
- G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994.
- GHEWY .P, Le marketing, 50 fiches pour réviser Ed. Sup- Foucher Paris, 2009
- H. Bouquin « Les fondements du contrôle de gestion »; Paris, 2011
- H.DEBOSLANDELLE, gestion des ressources humaine dans la PME, Economica , 2ème édition ,Paris, 1998
- Jean-Marc LEHU, *L'encyclopédie illustrée du marketing, édition EYROLLES, Paris, 2012*
- KOTLER P, DUBOIS B, MANCEAU D, «Marketing Managent», 10ème édition, paris, 2000.
- Laurent Hermel, Maîtrise et pratique... veille stratégique et intelligence économique, Ed° Afnour, Paris, 2010.
- LENDREVIE-Levy, Mercator, Edition DONUD, Paris, 2013.
- Nadia BENITO, Michelline COMBES, Marie-gorges FILLEAU, « Gestion de la relation client commerciale », Edition DUNOD, 2005.
- P. KOTLER, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 10e édition, Publi-Union édition, Paris, 2000.
- P. Lorino, Contrôle de gestion stratégique, Édition DUNOD, Paris, 1991.
- R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5édition, 1998,
- Stephen R. Covey et al, « Priorité aux priorités, Ed First, Paris, 2004.
- ZEYL, A.DAYAN, « Force de vente : Direction, Organisation », *Gestion*, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.

## **Mémoires**

- AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, mémoire de fin de cycle, La mesure de la performance commerciale d'une entreprise, à UMMTO, 2017/2018.
- BOUSLAHEN Lamia et DEROUICHE Kahina, mémoire de fin de cycle, « L'impact de la communication sur la performance commerciale », Université de Bejaia, Promotion 2012/2013.

## **Revue**

- Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, in La Revue des Sciences de Gestion.
- Melchior Salgado, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 2013.
- Michaël porter, « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », Harvard Business Review, 2008
- YvonPesqueux, « La notion de performance globale », Cnam « conservatoire national des arts et des métiers, Paris, 2005.

## **Sites internet**

- <http://www.etudorca.comage.com>,15/10/2019
- <https://www.cks-learning.com>
- [Www. LD Expertise 2010 – info@ldexpertise.com](http://www.LDExpertise.com)
- [Www.abime-concept.com](http://www.abime-concept.com)
- [Www.GlobalBranding.com](http://www.GlobalBranding.com),
- [Www.orientationpours tous.com](http://www.orientationpours tous.com)
- [Www.ressources.aunege.fr](http://www.ressources.aunege.fr)
- [Www.wikipedia.Org](http://www.wikipedia.Org)

## *Listes des figures*

<b>Figure n°1</b> : La place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'optique production .....	04
<b>Figure n°2</b> : La place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'Optique vente... 04	04
<b>Figure n°3</b> : La place de la fonction commerciale dans une entreprise selon l'otique marketing05	05
<b>Figure n°4</b> : L'évolution de la fonction commerciale .....	05
<b>Figure n°05</b> : La notion de l'unité commerciale .....	07
<b>Figure n°06</b> : Représentation des méthodes de vente .....	15
<b>Figure n°07</b> : Représentation de la démarche marketing .....	22
<b>Figure n°08</b> : La chaîne de valeur de M. Porter .....	22
<b>Figure n°09</b> : Le modèle des cinq forces concurrentielles de M. Porter .....	23
<b>Figure n°10</b> : L'analyse SWOT .....	23
<b>Figure n° 11</b> : Le losange de Kapferer .....	26
<b>Figure n°12</b> : La Courbe de cycle de vie théorique.....	26
<b>Figure n°13</b> : Facteurs clés de la performance commerciale .....	40
<b>Figure n°14</b> : Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires .....	45
<b>Figure n°16</b> : Organigramme d'Électro-industries .....	57
<b>Figure n°17</b> : L'organigramme du département commercial.....	58
<b>Figure n°18</b> : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel.....	70

## *Liste de tableaux*

<b>Tableau n°01</b> : Les objectifs de la performance .....	18
<b>Tableau n°02</b> : La performance externe et la performance interne .....	36
<b>Tableau n°03</b> : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	54
<b>Tableau n°04</b> : Les indicateurs de performance .....	71
<b>Tableau n°05</b> : Le taux d'activité global.....	73
<b>Tableau n°06</b> : Le taux de maîtrise .....	75
<b>Tableau n°07</b> : Le taux de support structurel .....	77
<b>Tableau n°08</b> : Le taux de satisfaction .....	80
<b>Tableau n°09</b> : Taux de performance globale.....	82

## *Liste des graphes*

<b>Graphique n°01</b> : Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires .....	55
<b>Graphique n02</b> : Le d'activité global et le taux d'activité contingent .....	73
<b>Graphique n°03</b> : Le d'activité global et le taux d'activité contingent .....	74
<b>Graphique n° 04.</b> Le taux de maîtrise global.....	76
<b>Graphique n°05.</b> Taux de maîtrise.....	76
<b>Graphique n°06</b> : Le taux de support structurel .....	78
<b>Graphique n°07</b> : Le taux de support structurel .....	79
<b>Graphique n°08:</b> Satisfaction clients.....	81
<b>Graphique n°09</b> : Satisfaction clients .....	81
<b>Graphique n°10</b> : Le taux global de performance .....	83
<b>Graphique n°11:</b> La performance globale .....	83

# Annexe N°01

## Les questionnaires d'évaluation des activités

<b>Activités de prospection</b>		
1. La détermination des critères d'identification des prospects (type d'activité, postes occupés, secteur géographique, la taille de l'entreprise, la rentabilité, les revenus...)	<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. L'optimisation des déplacements ou les séquences d'appel dans la préparation de 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. L'équilibre entre les besoins de prospection versus la fidélisation de 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
4. La prospection par téléphone (les qualifier en terme de besoins éventuels)	<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. L'effectuation de visite de prospection par des démarches porte-à-porte des prospects	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
6. La Récupération de fichiers de prospects qui répondent aux critères définis par l'entreprise	<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. La détermination du potentiel d'un prospect (les besoins de l'entreprise versus produits ou 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
8. Le Traitement d'opportunités transmises par le marketing (Récupération de prospects transmis par le marketing et contacté 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
9. La Rencontre de clients dans le cadre de salons professionnels	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. L'accompagnement des prospects dans d'activités non professionnelles : Événements sportifs, voyages, soirées, dînés...	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité peu importante
<b>Taux d'activités Prospection</b>	<b>80%</b>	

<b>Activités Formation d'une impression</b>		
1. Identifier les acteurs clés de la vente différents intervenants dans la décision d'achat du client.	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante
2. Identifier les problèmes par le client et qu'il souhaite résoudre en d'autre terme ses 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 non importante
3. Réaliser une démonstration pour privilégiée l'échange avec le client et lui démontrer les avantages d'un produit et l'échanger.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante
4. Organiser une visite d'un client référence et travailler sur la pénétration de nouveaux marchés	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non réalisée
5. Identifier le budget client dans la détermination du montant de l'offre.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante
6. Démontrer RSI( données propres au vendeur (caractéristiques techniques) avec des données du client (contexte, ressources...)	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" type="checkbox"/> Activité non importante
7. Déterminer une prévision de vente par un pourcentage de chances de gagner l'affaire 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 non importante
8. Créer un lien personnel avec le client et la nécessité de rendre crédible à la fois l'offre et l'interlocuteur commercial.	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non réalisée
9. Identifier les concurrents chez le client ainsi que ceux qui se positionnent sur le marché actuel.	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante
<b>Taux d'activités Formation d'une impression</b>	<b>67%</b>	

<b>Activités Formation d'une stratégie</b>		
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 checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input 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
<b>Taux d'activités Formation d'une stratégie</b>	<b>100%</b>	

<b>Activités Transmission</b>		
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 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 checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input 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. Référencer son entreprise en tant que fournisseur	<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. 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
<b>Taux d'activités Transmission</b>	<b>100%</b>	

<b>Activités Évaluation et ajustement</b>		
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 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
6. Affiner l'analyse des 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
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	100%	

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 checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input 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	67%	

<b>Activités Pérennisation</b>		
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 type="checkbox"/> Activité importante <input checked="" 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	100%	
Le taux activité global	<b>88%</b>	

## Annexe N° 02

### Les questionnaires d'évaluation des compétences

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 téléphone	<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 Prospection	68%	

<i>Activités Formation d'une impression</i>		
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	<b>61%</b>	

<i>Activités Formation d'une stratégie</i>		
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	71%	

<i>Activités Évaluation et ajustement</i>		
1. Négocier les conditions commerciales de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <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 type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <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 type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Adapter l'offre 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. Adapter les leviers de vente	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Affiner l'analyse des 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
7. Analyser les positions des concurrents	<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 objections client	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Évaluation et ajustement	81%	



<i>Activités Conclusion</i>		
1. Relancer le client	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Confirmer 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
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Créer « l'événement » de rupture	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Opérer la négociation en mode donnant/ donnant	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Renseigner les systèmes internes	<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 Conclusion	71%	
<i>Activités Pérennisation</i>		
1. Traiter les commandes	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Traiter les réclamations	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Faire des revues qualité	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Identifier les besoins complémentaires	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Intervenir avant la fin des contrats	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Identifier les actions des concurrents	<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 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
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 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
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 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
Taux de maîtrise des compétences comportementales	91%

Compétences métier	
1. Connaissance des différentes approches de techniques de vente	<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
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 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
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 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
6. Connaissance du secteur d'activité du client/ prospect	<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
7. Impacts des évolutions géoéconomiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises	<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
Taux de maîtrise des compétences métier	79%
Taux de maîtrise global des compétences	80%

## Annexe N° 03

### Les questionnaires 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
2. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force commerciale avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	<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
3. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	<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
4. Le positionnement de la fonction commerciale permet-il l'obtention des informations facilement ?	<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
5. Le positionnement de la fonction commerciale est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	<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
Moyenne Positionnement	90%

<b>Fonctionnement de la fonction</b>	
1. La structure de la force de vente et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie?	<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
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 checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input 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 checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input 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 checked="" type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
Moyenne Fonctionnement	80%

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 type="checkbox"/> À plus ou moins 50 % <input checked="" 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	95%
Taux de support structurel global	88%

## Annexe N°04

### Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients

Satisfaction des clients externes de l'entreprise		
Client final		
Analyse des besoins clients	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Suivi des commandes/du service et reporting	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Conseil	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Facturation	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> 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"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction client final</i>	78%	
Acheteur		
Fourniture d'une politique de prix adéquate	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Suivi des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction acheteur</i>	75%	
<i>Taux de satisfaction total clients externes</i>	77%	

Satisfaction des clients internes de l'entreprise		
Management commercial		
Prévisions de vente	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des affaires perdues	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des affaires en cours	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Identification des besoins en assistance	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Utilisation des outils CRM/SFA internes	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Management</i>	75%	
Marketing		
Analyse des clients	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Analyse des offres	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Retour sur actions et outils marketing	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction Marketing</i>	75%	
Administration des ventes		
Fourniture des commandes	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Fournitures des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction ADV</i>	75%	
Collègues		
Bonnes pratiques commerciales	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
Coordination équipes de vente	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
<i>Taux de satisfaction collègues</i>	83%	
<i>Taux de satisfaction total clients internes</i>	77%	
<i>Taux de satisfaction global</i>	77%	
<b>Taux de performance global</b>	<b>83%</b>	



# Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

**Introduction générale..... 01**

## **Chapitre I : La fonction commerciale et ses outils**

**Introduction ..... 03**

**Section 01 : Généralités sur la fonction commerciale ..... 03**

**1.1. Définition de la fonction commerciale ..... 03**

1. 2. Evolution de la notion ..... 03

1.3. Rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise et dans l'économie ..... 05

1.4. La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise ..... 06

**Section2 :L'unité commerciale et la force de vente .....07**

2.1. Définition de l'unité commerciale..... 07

2.2. L'environnement de l'unité commerciale ..... 08

2.3. Généralité sur la Force de vente ..... 09

2.3.1. Définition de la force de vente ..... 10

2.3.1.1. La place de la force de vente dans la fonction commerciale et la stratégie de l'entreprise..... 10

2.3.2. Les missions et objectifs de la force de vente ..... 11

2.3.3. La conduite de l'action de vente ..... 11

2.3.4. L'organisation de la force de vente ..... 12

2.3.4.1. Les différentes fonctions de l'équipe de vente ..... 12

2.3.4.2. Les différentes méthodes de vente ..... 14

2.3.4.3. La structure de la force de vente ..... 15

2.3.4.4. Les différents types et statuts de la force de vente ..... 16

**Section 3 : La fonction commerciale et le marketing .....17**

3.1. Définition du marketing ..... 17

3.2. L'objectif du marketing..... 18

3.3. Les composantes et rôles du marketing..... 18

3.4. Le fonctionnement du marketing .....	19
3.5. Le Champs d'application du marketing .....	19
3.6. Les métiers du marketing .....	20
3.7. La démarche marketing .....	21
3.7.1. Le diagnostic stratégique.....	22
3.7.2. La segmentation .....	24
3.7.2.1. Les critères de segmentation .....	24
3.7.2.2. Les conditions d'une segmentation efficace .....	24
3.7.3. Le ciblage .....	24
3.7.3.1. L'Analyse des segments.....	25
3.7.3.2. Le positionnement .....	25
3.7.4. Le marketing mix .....	26
<b>Conclusion .....</b>	<b>27</b>

## Chapitre II : L'évaluation de la performance commerciale

<b>Introduction .....</b>	<b>28</b>
<b>Section01 :L'évaluation de la performance commerciale .....</b>	<b>28</b>
1.1. Généralité sur la performance .....	28
1.2. Définition de la performance.....	28
1.3. Le caractère multidimensionnel de la performance .....	29
1.3.1. La performance stratégique .....	29
1.3.2. La performance concurrentielle .....	29
1.3.3. La Performance socio-économique .....	30
1.4. Les composants de la performance .....	32
1.4.1. La notion d'efficacité .....	32
1.4.2. La notion d'efficience .....	32
1.4.3. La cohérence .....	33
1.4.4. La pertinence.....	33
1.5. Les liens entre performance et stratégie et le contrôle de gestion.....	34
1.6. Les objectifs et dimension de la performance .....	35
1.6.2. Les dimensions de la performance .....	36
<b>Section2 : La performance commerciale .....</b>	<b>36</b>
2.1. Définition de la performance commerciale.....	36

2.2. L'objet de la performance commerciale.....	37
2.3. Les composants de la performance commerciale.....	37
2.4. L'action commerciale.....	38
2.4.1. Les actions de prospection .....	38
2.4.2. Les actions de promotion .....	38
2.4.3. Les actions publicitaires .....	39
2.5. Les déterminants de la performance commerciale et les leviers de la performance commerciale .....	39
2.5.1. Les déterminants de la performance commerciale .....	39
2.5.2. Les leviers de la performance commerciale .....	40
<b>Section 3 :L'évaluation de la performance commerciale .....</b>	<b>43</b>
3.1. Définition de l'indicateur .....	43
3.1.1. Le rôle de l'indicateur .....	43
3.1.2. Les Qualités de l'indicateur.....	43
3.2. Typologies des indicateurs .....	44
3.2.1. Les indicateurs de la performance commerciale .....	44
3.2.2. Les catégories d'étude .....	44
3.3. Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs .....	46
3.4. Différence entre l'image de marque, réputation et notoriété .....	49
3.4.1. Construire une image de marque forte .....	49
3.4.2. Améliorer la performance commerciale.....	50
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>

### **Chapitre III : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTROINDUSTRIES**

<b>Introduction .....</b>	<b>52</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....</b>	<b>52</b>
1.1. Généralités sur ELECTRO-INDUSTRIES .....	52
1.2. Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES .....	55
1.3. La structure de la société ELECTRO-INDUSTRIES .....	55

<b>Section 2 : Illustration de la fonction commerciale de l'entreprise .....</b>	<b>58</b>
1.1.Généralité sur l'ELECTROINDUSTRIES.....	58
2.1. Organigramme du département commercial .....	58
2.2. Le rôle de chaque service .....	59
2.3. Finalité de la fonction commerciale de l'EI .....	61
2.4. Le rôle de la fonction commerciale d'EI.....	61
2.5. La réalisation de la force de vente au sein d'ELECTROINDUSTRIES .....	62
2.6. Modèle d'évaluation fonctionnelle MEF comme un outil d'évaluation de la performance de la fonction commerciale .....	64
2.6.1. L'objectif du modèle MEF .....	64
2.6.2. Les axes d'évaluation de modèle MEF .....	65
2.6.2.1. Le pôle activités .....	65
2.6.2.2. Le pôle compétences .....	66
2.6.2.3. Les compétences techniques .....	67
2.6.2.4. Le pôle organisation .....	67
2.6.2.5. Le pôle clients .....	68
<b>Section03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise EI.....</b>	<b>71</b>
3.1. Les indicateurs quantitatifs.....	71
3.1.1. Le taux d'activités .....	71
3.1.1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction commerciale de l'EI.....	72
3.1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction commerciale de l'EI .....	74
3.1.2.1. Le taux de maîtrise .....	74
3.1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction commerciale de l'EI .....	77
3.1.3.1. Le taux de support structurel .....	77
3.1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale de l'EI.....	79
3.1.4.1. Le taux de satisfaction.....	79
3.1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale d'EI .....	82
<b>Conclusion.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>85</b>

## **Bibliographie**

## **Table des matières**

## **Annexes**



## Résumé

Evaluer la performance commerciale constitue le pilier et l'objectif prioritaire pour toute entreprise engagée dans un secteur d'activité économique afin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue. De ce fait chaque entreprise doit avant tout connaître sur ses activités, ses compétences, son organisation et ses clients, déduire les sources de gains et les sources de dysfonctionnement tout en mettant un plan d'action parfaitement étudié.

Dans notre travail nous avons traité la thématique suivante : Evaluer la performance commerciale d'une entreprise, nous avons réalisé le cas pratique au sein de L'ELECTROINDUSTRIES de la Wilaya Tizi-Ouzou ; où on a pu apporter un jugement et avoir une vision sur le projet de l'entreprise en fournissant un baromètre de la fonction commerciale grâce à l'exploitation du modèle d'évaluation fonctionnel.

### Les mots clés :

Performance, Evaluation, fonction, MEF, activité, maîtrise, l'organisation, satisfaction clients, entreprise, concurrence.

## Abstract

Evaluating commercial performance is the pillar and the priority objective for any company engaged in a sector of economic activity in order to face an increasingly increased competition. Therefore each company must above all know about its activities, its skills, its organization and its customers, deduct the sources of gains and the sources of dysfunction while putting a plan of action perfectly studied.

In our work we treated the following theme: Evaluating the commercial performance of a company, we realized the practical case at within ELECTROINDUSTRIES of Tizi-Ouzou's district; where we were able to make a judgment and have a vision on the company's project by providing a barometer of the commercial function through the use of the functional evaluation model.

### Keywords:

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