

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



## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management stratégique

*Sujet*

# La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : Cas d'ELECTRO-INDUSTRIES

Présenté par :

Mr. AMRANI Rabah

Mr. AMRANI Essaidh

Devant les membres du jury :

Président : M<sup>r</sup>. DRIR Mohamed.....M.A.A à l'UMMTO.  
Examineur : M<sup>r</sup>. MEZIANI Yacine..... M.A. A à l'UMMTO  
Encadreur : M<sup>r</sup>. MADOUCHE Yacine..... M.A.A à l'UMMTO

Années universitaire 2017-2018

## ***REMERCIEMENTS***

Nos remercions Dieu le Tout Puissant de nous avoir donnés le courage la volonté et la force pour réaliser ce travail.

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

Nous tenons à remercier le directeur commercial de l'ELECTRO-INDUSTRIES MR. HAMAMA, ainsi le chef de département contrôle de gestion Mme SAADOUN pour toutes les commodités qu'ils ont mises à notre disposition en matière de disponibilité à l'entretien et l'accès à l'information.

Nos remerciements s'adressent finalement à tous ceux qui nous ont soutenus au cours de ce travail, nous visons particulièrement par nos remerciements nos parents, nos sœurs nos frères, sans oublier nos chers amis (es).

# *Dédicaces*

*Joyeux et fier de dédier mon travail à mes chers  
parents qui m'ont préparé à l'apprentissage.  
Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde  
reconnaissance.*

*A mes sœurs, mes frères qui m'ont soutenu tout au  
long de mon parcours.*

*A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé  
A toutes personnes qui m'ont donné exemple.*

**RABAH**

# Dédicaces

*Je dédie ce travail  
Mes très chers parents qui m'ont soutenu et  
encouragé tout au long de mes études  
Ma chère sœur et sa famille  
Mes chers frères et mes chers amis*

*ESSAIDH*

# Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Significations</b>
<b>APFA</b>	Action pour promouvoir le français des affaires
<b>BT</b>	Basse tension
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CEI</b>	Commission électrotechnique internationale
<b>CRM</b>	Customer Relationship management
<b>DIN</b>	Deutsches institut für normung (Institut allemand des normes)
<b>EI</b>	ELECTRO-INDUSTRIES
<b>ENEL</b>	Entreprise nationale des industries électrotechnique
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique
<b>FC</b>	Fonction commerciale
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>KDA</b>	Kilos dinars
<b>MC</b>	Marge commerciale
<b>MT</b>	Moyenne tension
<b>P</b>	Performance
<b>PDM</b>	Part de marché
<b>PR</b>	Profit
<b>SFA</b>	Sales forces automation
<b>SPA</b>	Société par action
<b>UC</b>	Unité commerciale
<b>UTR</b>	Unité transformateur
<b>VDE</b>	Verband der elektrotechnik (groupe allemand d'électricité)

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : La fonction commerciale et ses outils</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la fonction commerciale</b> .....	05
<b>Section2 : L'unité commerciale et la force de vente</b> .....	16
<b>Section 3 : Vision sur le marketing</b> .....	26
<b>Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale</b> .....	<b>35</b>
<b>Section 1 :Le concept de la performance de l'entreprise</b> .....	36
<b>Section2 :La performance commerciale</b> .....	46
<b>Section 3 :L'évaluation de la performance commerciale</b> .....	51
<b>Chapitre 03 : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	<b>61</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	62
<b>Section 2 : Illustration de la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	71
<b>Section03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	80
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>89</b>

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyperconcurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Celui-ci exige des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie du marché à la qualité des produits et services.

Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes.

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

L'action commerciale s'effectue dans le cadre d'objectifs préalablement définis conformément à la politique de vente de l'entreprise. La fonction commerciale est aussi chargée de faire remonter toute information utile à l'élaboration de la stratégie marketing.

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

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

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

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

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

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

En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance commerciale. Cependant, une mauvaise utilisation de

ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance commerciale.

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 :

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

### Objectifs de notre travail

- **Sur le plan théorique** : il s'agit de présenter une étude sur la fonction commerciale et les outils nécessaires pour la réalisation de la force de vente, faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer ;
- **Sur le plan pratique** : 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, thèses 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 recherche

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

L'objectif de ce chapitre consiste à donner une vision plus claire sur la fonction commerciale, ainsi comment se fait le processus de vente et sur quelles bases on fixe un prix de vente.

Ce qui nous amène en première section à faire une présentation de cette fonction, puis nous allons faire le point sur l'unité commerciale et la force de vente dans une deuxième section, enfin le marketing comme étant un outil important pour chaque activité commerciale sera présenté dans une dernière section.

**Section 1 : Généralité sur la fonction commerciale**

Dans l'objectif de présenter la fonction commerciale, dans cette première section, nous tâcherons en premier lieu de revenir sur l'évolution de la notion. Ensuite, la définir, expliquer son importance, ses moyens, et ses objectifs, puis on va mettre le point sur l'organisation de la fonction, enfin nous allons avancer la finalité de la fonction.

**1.1. L'historique de la fonction commerciale**

La fonction commerciale n'a pas toujours été telle qu'elle est aujourd'hui, ni joue le rôle qu'elle joue aujourd'hui, mais a connu de nombreux changements dans le temps, et dans l'espace, bien entendu avec le changement qu'a connu l'entreprise.

Nous proposons d'observer l'évaluation de la fonction commerciale :<sup>1</sup>

**▪ Phase 1 : la croissance**

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX et XX siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une forte période de croissance pour la plupart des entreprises.

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectifs quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volume des biens.

On peut noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (*lorsque son marché est également en croissance*), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

Cette période est révolue depuis longtemps et a laissé place à une deuxième phase.

**▪ Phase 2 : la maturité concurrentielle**

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents. L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre davantage

---

<sup>1</sup> MANUEL LANGE, JEAN-MICHEL MOUTOT Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, 2008 Paris. p.55.

signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management.

Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au détriment des marges. À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

### ▪ **Phase 3 : l'optimisation concurrentielle**

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

Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est pas si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (*consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse*) mais sur la fidélisation

Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter fortement le risque de voir ses clients partir à la concurrence, et de limiter les besoins en commerciaux puisque la relation client est alors largement assurée au quotidien par les activités en commun. L'indicateur pérenne d'évaluation de la performance commerciale devient alors la satisfaction client qui garantit la non remise en cause des partenariats engagés.

## **1.2. Définition de la fonction commerciale**

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

« *La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise* ». <sup>2</sup>

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

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

### **1.3. Importance de la fonction**

Appréhendée dans un contexte global de l'entreprise, la fonction commerciale occupe une place prépondérante dans la structure générale puisqu'elle exprime l'aboutissement d'un processus plus ou moins complexe de fabrication d'un produit final de qualité pour le commercialiser ensuite auprès des clients. Ceci lui confère un rôle moteur dans le fonctionnement général et la bonne marche de l'organisation.

### **1.4. Actions de la fonction**

Ainsi, les responsabilités des vendeurs consistent principalement à s'assurer que le produit et/ou service vendu soit conforme aux exigences spécifiées. Ceci implique, entre autres, les actions suivantes :

- Comprendre le besoin externe et adapter l'offre à la demande ;
- Identifier et maîtriser les risques de vente ;
- Fidéliser ses clients ;
- Etablir de bonnes relations avec les clients : usuelles (*court, moyen terme*), partenariales (*moyen, long terme*) ;
- Associer les services techniques à toute idée ou action pouvant contribuer à l'amélioration des performances des produits ou services vendus ;
- Promouvoir l'esprit d'innovation et de compétitivité en améliorant constamment la qualité des services rendus et des produits vendus et en restant ouvert sur l'environnement et sur l'offre des concurrents.

---

<sup>2</sup> CHARPENTIER P., « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997, p.230.

### 1.5. Les moyens de la fonction

Quatre catégories de moyens sont au service de la réalisation des objectifs de commerciaux :<sup>3</sup>

- Des moyens humains : l'effectif de la force de vente et des autres composantes des services commerciaux, tels que service après-vente et administration commerciale lorsque ceux-ci dépendent de la direction commerciale, leur qualification et leur expérience ;
- Des moyens immatériels : les méthodes et procédures définies pour l'atteinte des objectifs ;
- Des moyens matériels : le parc des véhicules mis à disposition des vendeurs, la documentation sur les produits, les éléments de logistique requis pour les foires et expositions et les congrès de ventes, le merchandising ou autres fonctions d'assistance à la vente ;
- Des capacités de financement non directement liées aux moyens précédents : par exemple les besoins en fonds de roulement à couvrir en raison des crédits clients et du niveau du stock nécessaire pour alimenter le réseau selon les normes de « *service client* » fixées.

La mise à disposition des moyens passe par le choix préalable des tactiques, et l'identification des conditions de leur mise en œuvre.

Les principales sources de risque sont, à cet égard :<sup>4</sup>

- L'insuffisance de la clarification des tactiques, parfois en raison aussi d'une méconnaissance de celles de la concurrence ;
- La faiblesse des processus de planification des charges et des investissements nécessaires ;
- La défaillance des procédures d'enregistrement et de gestion quotidienne des actions commerciales.

### 1.6. L'organisation de la fonction commerciale

L'efficacité des relations internes dépend de la configuration formelle de la structure adoptée et de son mode de fonctionnement.<sup>5</sup>

A propos de la configuration structurelle de la fonction commerciale, le choix le plus important est celui du critère principal d'articulation des responsabilités. On peut en effet structurer la fonction commerciale de différentes manières

#### 1.6.1. L'organisation géographique

Cette organisation, est Adaptée quand la gamme de produit est homogène et que les clients nécessitent des contacts fréquents et /ou sont dispersés (*service pour bureaux, grande distribution*). Elle est souvent combinée avec d'autres variantes.

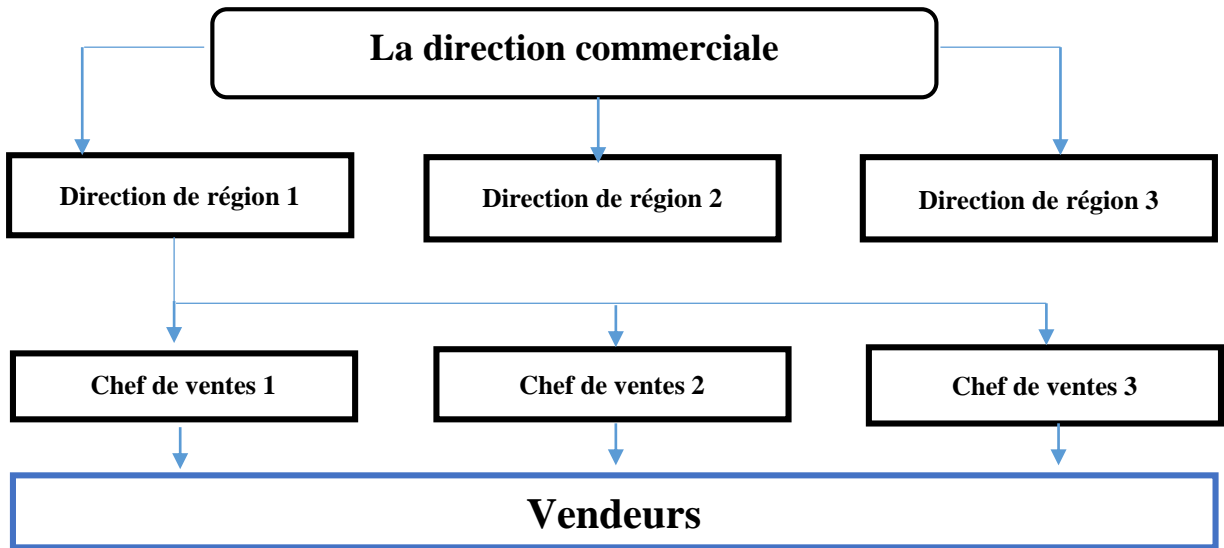
---

<sup>3</sup> BECOUR J.C. & BOUQUIN H., Audit Opérationnel, Editions Economica, 1991, p.229.

<sup>4</sup> *Idem* p.231.

<sup>5</sup> ISABELLE BARTH Le Management commercial, Edition dunod, 2017, p.56.

Figure N°1 : L'organisation géographique

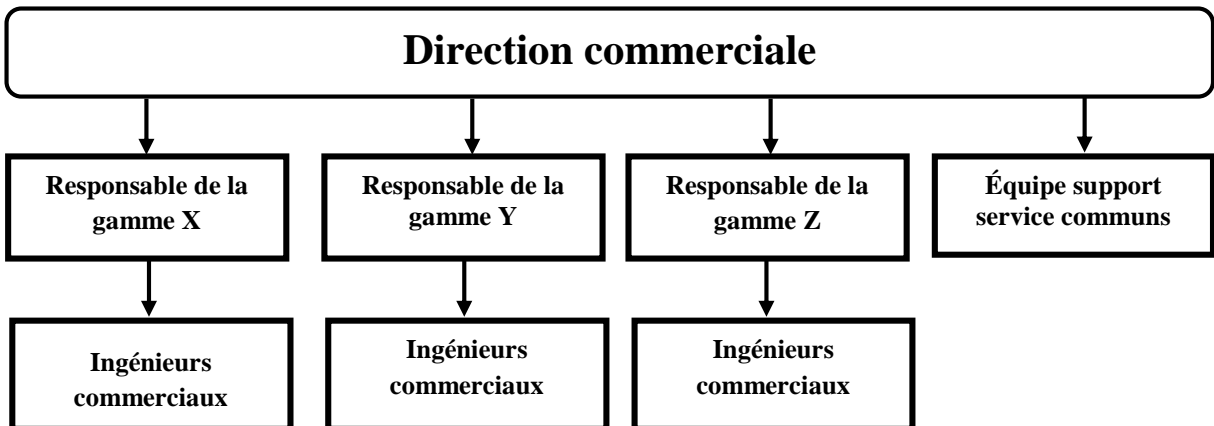


Source : MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL toute la fonction commerciale p.11.

### 1.6.2. L'organisation par produits

Cette structure est adaptée quand les gammes de produits sont distinctes, avec particularités techniques. C'est souvent le cas dans l'industries quand le produit demande une certaine expertise technique ou que les domaines d'activités stratégiques sont très différents.

Figure N°2 : L'organisation par produit

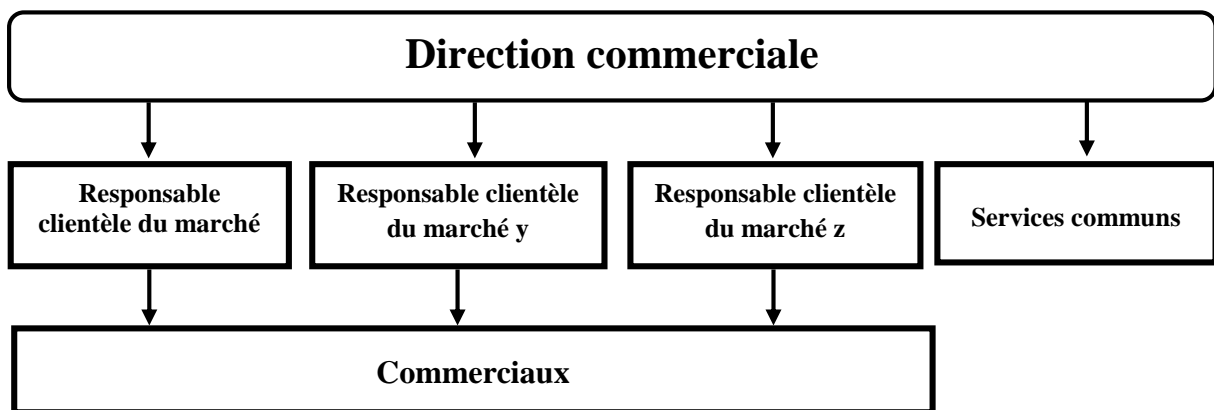


Source : MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL op.cit. p.12.

### 1.6.3. L'organisation par marché ou type de clients

Cette structure convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés distincts (grandes et moyennes surface et restauration hors foyer ou parfumerie.

Figure N°3 : L'organisation par marché ou type de clients



Source : MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL op.cit.p.13.

Les entreprises font évoluer constamment leur organisation (*car la structure a un impact sur la performance*) ; on note ainsi que les organigrammes se complexifient et que la fréquence de changement est de plus en plus élevée. Le coût d'adaptation pour les personnes est important, et doit être pris en considération avant toute décision de changement lourd.

Il n'y a guère de structure idéale. La meilleure, dans un cas donné, est celle qui permet d'appliquer les orientations de politique générale de l'entreprise au coût minimum (*entendu dans un sens large évidemment*).

### 1.7. Les objectifs commerciaux

Les objectifs peuvent être regroupés sous deux grandes rubriques :<sup>6</sup>

- **La création de potentiel** : ce sont tous les objectifs qui contribuent au développement de l'entreprise de, ainsi "développer les ventes de 5% sur le premier semestre", "augmenter le nombre de prospects actifs de 30%" ou encore "maîtriser la nouvelle procédure beta", sont des objectifs visant à la création de potentiel de l'organisation ;
- **La réduction du coût ou de dysfonctionnements** : ces objectifs s'inscrivent dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, et sont des leviers d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités commerciales. Des énoncés comme "diminuer ses déplacements en maintenant le même nombre de visites", "mieux se coordonner avec le service logistique pour réduire les retards de livraison" relèvent de cette logique d'amélioration du fonctionnement. On identifie, en règle générale, trois modalités d'évaluation : qualitative, quantitative et financière (*Savall, Zardet, 2007*).<sup>7</sup>
- **Les objectifs qualitatifs** : Portent sur la manière de faire, l'acquisition de connaissance, les améliorations de comportements. On constate qu'ils sont de plus en plus présents dans les

<sup>6</sup> ISABELLE BARTH. *Op.cit.*, p.62.

<sup>7</sup> *Idem.*

objectifs demandés. Les managers ont compris qu'ils contribuaient au caractère durable de la performance en jouant sur des registres comme un meilleur climat relationnel, une plus grande éthique des affaires, une amélioration du niveau de compétence. Il faut toutefois constater qu'ils représentent, en règle générale, une partie très réduite de l'enveloppe globale.

On peut identifier deux freins à leur utilisation :

- La créativité exigée pour identifier des indicateurs de mesure fiables ;
- Le fait qu'ils peuvent amener à aborder des sujets estimés délicats. Ces objectifs sont beaucoup plus impliquants et amènent à déborder de l'appréciation de la seule activité. Il faut donc une volonté très forte de l'entreprise et de son encadrement pour les faire vivre.
- **Les objectifs quantitatifs** sont beaucoup plus classiques, ils évaluent des volumes, du temps, des kilomètres... et sont facilement adoptés par les deux parties pour leur aspect objectif. Ils ne relèvent pas de la performance finale qui reste financière, mais en sont des intermédiaires importants ;
- **Les objectifs financiers** ne sont pas toujours présents car non significatifs dans certaines activités (*chef de secteur sans négociation, personne au contact sans acte de vente directe...*). On observe qu'ils ont encore la plus grande légitimité ; ainsi, en cas d'évaluation mixte (*présence des trois types d'indicateurs*), ils justifient tout ;  
Un vendeur très performant reste encore souvent un vendeur réalisant le plus gros chiffre d'affaires.

### 1.8 Les familles d'objectifs

Les objectifs peuvent aussi être répartis par famille, on peut identifier <sup>8</sup> :

- **L'activité** : avec des objectifs quantitatifs (*augmentation du CA, du volume, de la marge...*) et qualitatifs (*délais de paiement, acomptes...*) ;
- **La stratégie** : concentration sur des couples produits/segments, faire basculer un client d'un produit A à un produit B, prospection d'une nouvelle clientèle... ;
- **Le relationnel** : accroître la fréquentation des clients, accroître le nombre de visiteurs à la journée portes ouvertes, développer des relations avec telle cible... ;
- **Les compétences** : améliorer sa conclusion dans la vente, mieux maîtriser tel logiciel, suivre telle formation. ;
- **L'offre** : accroître le taux de transformation de certaines offres, accroître la fréquence ou le nombre de certaines offres pour tel segment... ;

<sup>8</sup> ISABELLE BARTH. *Op.cit.*, p.63.

- **Le suivi administratif** : améliorer le reporting, mettre en place un check store ;
- **Le pilotage de l'activité** : mieux gérer son temps, mieux organiser ses tournées... ;
- **La contribution à la veille commerciale** : remontées d'information sur la Concurrence, sur le client... ;
- **Le comportement** : ponctualité, tenue vestimentaire, taux de conflit...

### **1.9 Finalités de la fonction**

Les finalités de la FC doivent être envisagées compte tenu :<sup>9</sup>

- des spécificités multiples du marché dans lequel elle opère ;
- des caractéristiques des services ou produits proposés ;
- de la répartition des ventes de l'entreprise entre ses vendeurs salariés et d'autres canaux dont la dépendance hiérarchique cède la place à des relations contractuelles de natures diverses.

La fonction commerciale, suivant son degré de spécialisation, gère souvent des actions à caractère plus ou moins récurrent : expositions, lancement de produits nouveaux, mise en place d'actions publicitaires, support de force de vente des clients, et il peut en résulter des spécificités d'organisation.

#### **1.9.1 A long terme**

Dans la mesure où la fonction commerciale est hiérarchiquement rattachée à la fonction marketing,<sup>10</sup> il lui revient d'appliquer les orientations<sup>10</sup> que celle-ci a définies (*développer la part de marché, fidéliser ou diversifier la clientèle, etc.*). Néanmoins, la vente ne peut être considérée comme une fonction pour autant déchargée de toute contribution aux choix stratégiques. Dans ces cas des erreurs d'approche et de réaction à court terme peuvent obérer le futur à long terme.

A l'horizon stratégique, la mission de la fonction commerciale est de permettre à la direction de disposer du potentiel de vente et de maîtriser l'adaptation de ses méthodes qu'impliquent l'évolution de la concurrence, des produits, de la distribution et donc celle des stratégies de l'entreprise.

#### **1.9.2 A moyen terme**

A l'horizon budgétaire, la fonction commerciale contribue :<sup>11</sup>

- Aux prévisions de vente dont la fonction marketing a la responsabilité ;
- Ainsi qu'aux estimations des coûts commerciaux qui lui incombent, en support des propositions de politiques et des méthodes de vente adaptées à la stratégie. Pour remplir ces missions, la fonction commerciale contribue notamment, en liaison avec le marketing, à

---

<sup>9</sup> BECOUR J.C.. & BOUQUIN. H., *Op.cit.*, p.219.

<sup>10</sup> *Idem* .221.

<sup>11</sup> *Idem* p.222.

l'évaluation des politiques de prix, de remises, rabais, ristournes et de règlements clients susceptibles d'optimiser l'efficacité commerciale. Sa connaissance des comportements des clients, de l'approche achats des clients, des motivations, de l'image du service rendu par le client aux consommateurs, des méthodes de vente employées par les concurrents et de leurs évolutions possibles constituent une compétence spécifique sur laquelle s'appuient ses propositions.

### **1.9.3 A court terme**

Dans son fonctionnement quotidien, la fonction commerciale a la mission de :<sup>12</sup>

- Prendre contact avec les acheteurs constituant le marché potentiel défini par la politique marketing ;
- Développer les moyens adéquats pour obtenir leur clientèle ;
- Assurer les aspects technico-commerciaux, préparer les éléments nécessaires à l'élaboration des devis ;
- Prendre les commandes ;
- Collecter les informations susceptibles d'aider le marketing à affiner la connaissance des opinions et attentes du marché ;
- S'assurer que les clients disposent du produit commandé dans les conditions prévues de délais et de qualité ;
- Aider les clients à tirer le meilleur parti des produits et services de l'entreprise  
Eventuellement, exercer le précontentieux vis-à-vis des clients ;
- Veiller à la présentation de clients solvables, à la surveillance des éléments visibles de la solvabilité.

### **1.10 Les clients de la fonction commerciale**

On peut identifier cinq (5) principaux clients de la fonction commerciale :<sup>13</sup>

- Le client final ;
- Le management commercial ;
- Le marketing ;
- L'administration des ventes ;
- Les collègues.

#### **1.10.1 Le client final**

Le client final porte l'enjeu suprême de la fonction commerciale. De sa satisfaction naît la pérennité de l'entreprise : peu d'entreprises survivent durablement à des clients

---

<sup>12</sup> BECOUR J.C. & BOUQUIN H., *Op. Cit.*, p.p.224-225.

<sup>13</sup> MANUEL LANGE , JEAN-MICHEL MOUTOT, *Op.cit.* , p.142.

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.

- La première tient au fait que la relation est avant tout une relation humaine, et que la dimension affective représente un biais important qui peut fausser largement le jugement ;
- La seconde est liée au fait qu'il est toujours difficile d'évaluer dans l'absolu une prestation quelle qu'elle soit. La recherche en gestion a apporté quelques enseignements sur ce dernier point en proposant des échelles de mesure qui ont su montrer leur stabilité et leur pertinence. Elles sont à peu près toutes basées sur la notion de confirmation ou d'infirmité d'attentes en termes de prestations attendues. Ainsi deux personnes peuvent juger un même niveau de service de manière radicalement opposée, simplement parce que la première a un niveau d'attente très élevé et la seconde un niveau faible. Ce qui importe est donc le niveau de prestations par rapport aux attentes. Ce point pourrait justifier à lui seul le fait de s'intéresser aux besoins de ces clients, en avant-vente naturellement, mais aussi en après-vente.

Une autre voie qu'ont explorée des chercheurs en management est celle de la comparaison au leader. En fournissant une référence connue (*en général celle du leader*), il est alors possible de donner son avis de manière objective sur la qualité et la satisfaction liée à des prestations. Les deux méthodes se rejoignent dans la mesure où le leader fixe souvent le niveau d'attente des prestations sur son marché.

Les prestations attendues par les clients sont à la fois d'ordre matériel (*une offre commerciale de qualité*) et d'ordre immatériel ou comportement (*réactivité*).

### **1.10.2 Le management commercial**

Au-delà du management commercial, c'est toute l'entreprise qui se retrouve avec un niveau d'attente au moins tout aussi élevé que les clients finaux.

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. Ses attentes sont particulièrement fortes. Elles comprennent le plus souvent une exigence de visibilité sur les activités et la performance réalisée, une capacité de prévision des ventes (*qui sert à planifier l'ensemble des activités de l'entreprise*) et l'utilisation des outils informatiques internes de CRM /SFA (*Customer Relationship Management /Sales Force Automation*).

### **1.10.3 Le marketing**

Un vieux dicton dans les écoles de vente anglo-saxonnes résume le marketing et les ventes de la manière suivante : le marketing arme la gâchette d'un revolver alors que la force

de vente appuie sur cette gâchette. Il ressort de cette maxime deux choses importantes : le besoin en synchronisation et l'interdépendance de des fonctions qui jouent des rôles opposés et pourtant complémentaires.

Dans toute les entreprises, les conflits entre les ventes et le marketing sont monnaie courante. Le marketing reproche souvent aux commerciaux un manque de transparence, peu ou pas de remontée terrain, un fonctionnement indépendant et peu soucieux de la politique marketing. Les réalités, des outils inadaptés sur le terrain, des fichiers de prospects inutilisables, une perte de temps générale.

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.

#### **1.10.4 L'administration des ventes**

L'administration des ventes est partie intégrante de la fonction commerciale. Nous choisissons cependant de la considérer comme un client interne, dans la mesure où elle est le plus souvent bien séparé, en termes d'organisation, de la fonction relation client. Elle est même parfois externalisée, ce qui n'est que très rarement le cas de la fonction de relation clientèle.

La force de vente fournit à l'administration des ventes les données lui permettant d'effectuer les opérations de livraison des produits vendus, d'exécution de la prestation de service vendue ainsi que la facturation et le suivi de ces opérations.

#### **1.10.5 Les collègues**

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

Les relations peuvent en effet s'enrichir des expériences croisées, qu'il s'agisse d'une technique de vente, d'une connaissance d'un produit ou encore d'un secteur d'activité. Ces échanges peuvent se faire de manière formelles, dans des réunions de vente par exemple, ou informelle (*coaching d'un nouveau commercial par un ancien expérimenté*).

En conclusion, cette première section nous a donné une compréhension assez large sur la fonction commerciale, et cela par la présentation de la fonction, ainsi on a constaté sa raison d'être (réalisation d'un volume de chiffre d'affaires et de parts de marché, cependant il est intéressant de parler de l'unité commerciale et la force de vente pour voir comment se fait l'opération de vente.

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

Afin de commercialiser son produit, l'entreprise suit tout un processus qui se fait dans une unité appelée unité commerciale et pour cela nous allons présenter dans cette section cette unité et comment la gérer nous allons voir comment fixer un prix de vente, ensuite nous allons présenter la force de vente.

### 2.1 Définition de l'unité commerciale

L'APFA (*Action pour promouvoir le français des affaires*) définit l'unité commerciale comme un département d'entreprise spécialisé dans une catégorie de clientèle.<sup>14</sup>

La relation commerciale débute lors de la rencontre du client potentiel et du produit, elle cesse après la vente. La relation commerciale se déroule dans une unité commerciale physique ou virtuelle et est de durée variable compte tenu du produit ou service vendu et des parties en présence. Le suivi de la relation commerciale est un élément déterminant dans la conservation de la clientèle.

L'unité commerciale peut être :<sup>15</sup>

- **Un point de vente** : (*un franchisé, une concession, un supermarché, un hypermarché, une grande surface spécialisée*) ;
- **Un rayon** (*d'une grande surface, d'un grand magasin, d'un point de vente en général*) ;
- **Une agence commerciale** ; (*banque, assurance, immobilier, location, télécommunication, voyages, travail temporaire*) ;
- **Un site marchand** ;
- **Une unité commerciale dans un site de production** (*service client, service consommateur, centre d'appels...*).

Les unités commerciales peuvent être autonomes ou organisées en réseau. Dans ce cadre, l'activité de l'unité commerciale doit être cohérente avec la politique commerciale du réseau. Elle y abandonne parfois une grande partie de son autonomie.

### 2.2 Gérer l'unité commerciale

Pour une gestion efficace de l'unité commerciale le manager doit procéder à :<sup>16</sup>

- **Définition des objectifs de l'unité commerciale.** Il participe à la définition d'objectifs au sein de l'unité commerciale. Selon son degré d'autonomie par rapport au réseau, il est

---

<sup>14</sup> FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, *Management des unités commerciales*, édition dunod, 2005 p.56.

<sup>15</sup> CAROLE HAMON, PASCAL LEZIN, ALAIN TOULEC, *Management et gestion des unités commerciales*, édition dunod, 2006 p.28.

<sup>16</sup> CAROLE HAMON, PASCAL LEZIN, ALAIN TOULEC, *Op.cit.*, p.30.

responsable de la réalisation des objectifs en accord avec la politique commerciale du réseau ou du groupe.

- **Suivi du cycle d'exploitation.** Le manager contrôle chaque étape du cycle d'exploitation (*achat, vente, stockage, règlement, etc.*) ;
- **Gestion des équipements de l'unité commerciale.** Il participe à l'achat, la maintenance, l'entretien et au renouvellement des équipements de l'unité commerciale ;
- **Gestion prévisionnelle.** Il établit des prévisions et planifie l'activité de l'unité commerciale dans le cadre de budgets ;
- **Traitement des incidents.** Il gère les risques inhérents aux personnels, aux clients, aux équipements, en faisant respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur ;
- **Evaluation des performances** commerciales et financières de l'UC, à l'aide de tableau de bord, de logiciels, d'outils d'aide à la décision, de statistiques commerciales ;
- **Mise en forme et diffusion des résultats** auprès des collaborateurs, de la hiérarchie des partenaires (*fournisseurs, clients banque*) en préservant la confidentialité des informations.

### 2.3 Les charges de l'unité commerciale

La distinction entre charge fixes et variables est importante pour l'analyse des charges d'unité commerciale.<sup>17</sup>

#### 2.3.1 Définitions des différentes charges

Il existe de différentes charges à savoir les charges opérationnelles, charges de structure, charges variables, semi variables et charges fixes et enfin charges directes et charges indirectes

##### ▪ Charge opérationnelles

Les charges opérationnelles sont les charges liées au fonctionnement de l'unité commerciale, l'évolution de ces charges dépend étroitement du degré d'utilisation, de l'intensité et du rendement dans l'emploi des capacités et moyens disponibles. Ces charges sont, le plus généralement, variables avec le volume d'activité sans que cette variation lui soit nécessairement proportionnelle.

##### ▪ Charges de structure

Les charges de structure sont les charges liées à l'existence de l'unité commerciale et correspondant, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée. L'évolution de ces charges avec le volume d'activité est discontinue. Ces charges sont relativement fixes lorsque le niveau d'activité évolue peu au cours de la période de calcul.

---

<sup>17</sup> FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER,op,cit 249.

▪ **Charges variable, semi-variables et fixes**

Parmi les charges opérationnelles, on distingue les charges variables qui, par simplification, présentent une certaine proportionnalité avec l'activité des charges semi-variables, qui comportent une part fixe

Les charges fixes ne varient pas avec le volume d'activité. C'est la raison pour laquelle, par simplification, elles sont assimilées aux charges de structures.

- Les charges fixes totales sont constantes et les charges fixes unitaires diminuent avec l'activité du fait d'économie d'échelle ;
- Une charge semi-variable peut être exprimée sous la forme  $y=ax+b$ .

**2.3.2. Charges directes et charges indirectes**

Voici des clefs pour identifier et différencier des charges directes des charges indirectes<sup>18</sup>

- **Charges directes** : charges qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est à dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé ;
- **Charges indirectes** : charges qu'il est impossible d'affecter immédiatement au coût d'un produit déterminé. Elles nécessitent un calcul intermédiaire pour cela. Les charges indirectes font l'objet d'une analyse dans un tableau appelé d'analyse des charges indirectes. L'activité d'un centre d'analyse est mesurée, soit :

Par une unité d'œuvre exprimée en unités physiques (*heure de main-d'œuvre, quantité consommée, unité vendue*) pour les centres opérationnels ;

Par une assiette de faire pour les centres de structure (coût de revient des produits vendus)

**Tableau N°1 : Analyse des charges indirectes**

<b>Centres d'analyse</b>	Division comptable de l'unité commerciale correspondant le plus souvent à l'organisation fonctionnelle de l'unité commerciale (approvisionnement, distribution, administration, etc.)	
<b>Centres opérationnels</b>	Centres d'analyse dont l'activité peut être mesurée par une unité physique (approvisionnement, distribution)	
	Centres auxiliaires	Centre qui fournissent des prestations à d'autres centres. exemple : un centre entretien pour le matériel utilisé par le fonction de distribution (-caisse, congélateur...)
	Centres principaux	Centres qui participent à la commercialisation du produit destiné à la vente
<b>Centres de structure</b>	Centres d'analyse dont l'activité ne peut pas être mesurée par une seule unité d'œuvre(administration, financement ,etc.)	

Source : FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, management des unités commerciale.

<sup>18</sup> Florence Fernandez, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Phillipe Steger, *Op.cit.*251.

On trouve :

- **La répartition primaire** : chaque catégorie de charges indirecte est répartie dans les centres d'analyses en fonction de clés de répartition (*pourcentages*) qui ont été définies après analyse de l'activité ;
- **La répartition secondaire** : consiste à répartir les centres auxiliaires dans les centres principaux en fonction des prestations réalisées par les premiers au profit des seconds. Cette répartition s'effectue à partir de clés de répartition définies à partir d'une observation de l'activité de l'unité commerciale ;
- **Détermination du coût des unités d'œuvre** : les unités d'œuvre sont déterminées selon une analyse technique ayant pour objectif de définir l'unité de mesure la plus pertinente de l'activité de chaque centre principal. L'outil le plus souvent utilisé pour cela est le coefficient de corrélation. Pour les centres de structures on retient une assiette de frais (*souvent le coût de revient*).

### 2.3.3 La méthode du coût complet

Il permet notamment : d'analyser (*par produit par fonction, pour un sous-ensemble ou l'ensemble de l'activité*) les conditions d'exploitation de l'unité commerciale et d'expliquer, par comparaison au prix de vente, le résultat ;<sup>19</sup>

- De comparer les coûts d'une période à ceux d'une autre période ;
- De comparer des unités commerciales relèvent de la même branche d'activité ;
- De fixer un prix en ajoutant une marge au coût déterminé ;
- D'établir un devis.

Il pourra également être prise en compte, avec d'autre paramètres (*prix psychologie que, prix du marché*) pour la détermination du prix de vente des produits vendus.

#### ▪ Calcul du coût complet

Le coût complet regroupe l'ensemble des charges directes et indirectes relatives à un produit (*bien ou service*), une activité ou une unité commerciale

### 2.4 Les outils pour la fixation des prix

Le prix est une variable mercatique essentielle, notamment :<sup>20</sup>

- Il conditionne les revenus et la rentabilité de l'entreprise ;
- Il influence beaucoup le niveau de la demande. En effet, c'est un critère d'achat souvent déterminant.

<sup>19</sup> FLORENCE Fernandez, MICHEL Lozato, PAULA Mendes, PASCAL Nicolle, PHILLIPE Steger, *Op.cit.*, p, 251.

<sup>20</sup> *Idem*, p.251.

Fixer un prix est de ce fait une décision complexe qui doit tenir compte de plusieurs contraintes : objectifs stratégiques établis pour le produit, cycle de vie et coûts de revient du produit concerné, concurrence, demande, etc.

- **La détermination du taux de marge**

La marge commerciale est égale à la différence entre le prix de vente ou de cession et le coût de revient des marchandises revendues en l'état ou des prestations vendues (dictionnaire-commercial. Com).

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{marge commerciale}}{\text{prix d'achat HT}} \times 100$$

- **La détermination du taux de marque**

Le taux de marque permet de calculer directement la marge commerciale à partir du prix de vente HT.

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{prix de vente}} \times 100$$

## 2.5 La détermination du prix de vente

Il existe plusieurs méthodes pour fixer un prix de vente (*à partir des coûts ou bien par rapport à la demande*)<sup>21</sup>:

### 2.5.1 Fixation du prix à partir des coûts

Dans ce cadre, le prix est généralement déterminé de <bas en haut > en incluant l'ensemble des charges et coût classiques de comptabilité de gestion (*prix d'achat, coût d'approvisionnement, coût de fabrication, coût de distribution...*) auquel l'unité commerciale ajoutera la marge qu'elle désire ou peut réaliser.

- **A partir du coût marginal**

Dans certains cas, notamment de forte concurrence, la référence peut être le coût marginal, c'est - à -dire le coût engagé pour une unité supplémentaire, soit le coût de la dernière unité produite. Il correspond aux coûts variables impliqués par l'accroissement de la production d'une unité de bien, dans la mesure où les frais fixes ont été déjà répartis sur les unités déjà produites. Tout prix supérieur au coût marginal dégage forcément une contribution à la couverture des coûts fixes, c'est- à- dire une marge sur coûts variables. Il est donc possible de fixer dans ce cas un prix de vente inférieur au tarif.

<sup>21</sup> FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, *Op.cit.*, p.256.

- **La démarche du coût cible**

L'approche par le coût marginal poussée à l'extrême conduit à une troisième forme de construction du prix. Il s'agit du prix qui se construit du < *haut vers le bas* >, c'est - à- dire en fixant d'abord le prix de vente correspondant au marché (*acceptabilité par le consommateur, concurrence*) pour intégrer ensuite les différents éléments constitutifs du produit avec leurs coûts respectifs d'approvisionnement, de commercialisation, etc.

- **2.5.2 Fixation du prix par rapport à la demande (ou *prix d'acceptabilité*)**

Le prix psychologique est celui pour lequel le nombre maximal de clients est prêt à acheter le produit. Il est fixé en intégrant les deux effets suivants entre lesquels existe un lien étroit :

- L'effet qualité. Le client ne veut pas payer un prix trop bas dans la crainte d'avoir un produit de mauvaise qualité (*limite inférieure*) ;
- L'effet revenu. Le consommateur ne peut pas accepter de payer un prix plus élevé car il représente une dépense trop importante (*limite supérieure*) ;
- Pour connaître ce prix, il faut faire une enquête. Il faut poser deux questions à un échantillon représentatif de consommateurs :
  - **Question 1** : à partir de quel prix refuseriez-vous d'acheter ce produit car il ne vous semblerait pas de bonne qualité ?
  - **Question 2** : à partir de quel prix trouveriez-vous ce produit trop cher ?

- **Les limites de cette méthode**

- Les personnes sont interrogées dans le cadre d'un sondage et ne sont pas en situation d'achat ;
- Le produit est présent seul et pas en situation de concurrence ;
- L'échantillon de personnes interrogées doit être représentatif ;
- Les résultats ne sont pas valables qu'au moment de l'enquête.

- **L'élasticité de demande par rapport au prix**

Cet outil peut être utilisé pour évaluer l'ampleur de la variation de la demande d'un produit en fonction du prix de ce produit.

- En fait, il est peu utilisé car difficile à évaluer de façon précise.
- L'élasticité de la demande par rapport au prix est égale à :
- $\Delta Q / \Delta P * P1 / Q1$  ;
- Avec :  $\Delta Q$  = variation des quantités vendues ;
- $\Delta P$  = variation de prix ;
- $P1$  = prix de vente unitaire de la période 1 ;

Q1= quantité vendue de la période 1 ;

Un résultat négatif signifie que la demande baisse lorsque le prix augmente. Plus le résultat négatif est élevé, plus cette tendance est accentuée ;

Un résultat égal ou proche de zéro signifie que la demande n'évolue pas ou peu lorsque le prix augmente. Après la fixation du prix on procède à la vente ce qu'on appelle la force de vente.

### **2.6 Définition de la force de vente**

Selon l'auteur Robert Louis Stevenson " tout le monde vit de la vente de quelque chose"<sup>22</sup> la vente est une des professions les plus anciennes au monde. Les vendeurs sont désignés par différents mots un représentant ingénieurs commerciaux, animateurs.

Les vendeurs sont le terme traditionnellement utilisé pour identifier un personnel chargé de vendre, l'ensemble du personnel commercial chargé de défendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et, appelée la force de vente ou encore équipe de vente

Une force de vente n'est pas seulement la somme des commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux.

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces sont des "envoyés spéciaux "chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

### **2.7 La place de la force de vente dans la fonction commerciale**

L'efficacité de la fonction commerciale exerce un impact majeur à la fois sur la satisfaction du client et sur les coûts de l'entreprise.

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (*que ce soit pour la transformation ou la revente sans transformation*) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

---

<sup>22</sup> KOTLER et DUBOIS MANCEAU, « *marketing Management* », 11<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, France, 2005.

L'entreprise peut fabriquer 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

« *La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande* ».<sup>23</sup>

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

### **2.8 Missions de la force de vente**

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier.

« *Les meilleurs vendeurs sont ceux qui détectent le plus de nouvelles Applications* »<sup>24</sup>.

Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients.

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

Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces objectifs varient d'une entreprise à une autre.

### **2.9 La conduite de l'action de vente**

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en trois phases :

#### **2.9.1 L'avant-vente (*la prospection*)**

De la citation « l'entreprise est élue tous les jours par ses clients »<sup>25</sup> Nous concluons que le client est au cœur de l'entreprise.

Dans de nombreux cas, le vendeur travaille aussi bien pour la recherche de clients potentiels. En effet, un client potentiel est un individu qui n'est pas encore client, mais qui pourrait le devenir « *prospect* ».

---

<sup>23</sup> CHIROUZE. Y, « *le marketing : étude et stratégie* », Edition, Elipses, Paris, 2003, p.66.

<sup>24</sup> KOTLER. P., DUBOIS. B, « *Marketing 4<sup>ème</sup> édition* », Prentice-Hall inc. Paris, 1980, p.536.

<sup>25</sup> Citation extraite de François Michelin.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (*personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants*), ou par les représentants eux même. Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajouter au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

### **2.9.2. La vente**

« *La vente commence quand le client dit non* »<sup>26</sup>. Le non veut simplement dire : je ne peux pas vous dire « *oui* », dites-m'en plus, argumentez. Cela dit, la vente est le face-à-face entre le vendeur et l'acheteur, elle englobe plusieurs étapes l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

Ce rôle doit être claire pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel qu'appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseillera et lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

L'entretien de la vente se déroule suivant sept (7) étapes :<sup>27</sup>

- 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.

### **2.9.3 Le suivi et l'après-vente**

Enfin, le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors' de cette étape, le vendeur va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs

---

<sup>26</sup> Citation extraite de Elmer G. Leterman

<sup>27</sup> [http : //www.technique-de-vente.com](http://www.technique-de-vente.com), consulté le 04/11/2018 à 11h50.

préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

Il y a en effet deux types de suivi :

- **Le suivi du client** : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera ;
- **Le suivi de la vente** : il faut ensuite traiter' la commande (*transformation du bon de commande et mise en place de la livraison*) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

Le service après-vente fait aussi partie de cette phase, et c'est dans son cadre que se joue la fidélité des produits et la notoriété de la marque

### **2.10 L'importance de la force de vente**

La vente personnelle (*par le moyen de contacts*) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Donc l'importance de la force de vente apparaît dans les éléments suivants :

- **Une personnalisation** : la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre ;
- **Une relation durable** : la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle ;
- **Une réaction** : le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente. J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON donnent l'exemple sur la France, où ils estiment que le métier de vendeur est exercé par plus de sept cent mille personnes, et que les coûts de la force de vente représentent, en moyenne, environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit beaucoup plus que leurs budgets de communication.<sup>28</sup>

En conclusion, cette section nous a enseigné que la commercialisation engendre des coûts que l'unité doit prendre en considération pour fixer un prix de vente, ainsi que l'opération de vente ne termine pas quand le consommateur obtient le produit mais elle se poursuit même après la vente.

---

<sup>28</sup> LENDREVIE J.; LEVY J.; LINDON D, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, P. 448.

**Section 3 : La vision sur le marketing**

Le marketing comme étant un outil important pour attirer le client et la commercialisation du produit sera présenté dans cette dernière section ou on va voir l'origine du marketing, et son évolution dans l'entreprise, sa définition et ses concepts, ses objectifs enfin nous allons voir la démarche marketing.

**3.1 Origines du marketing**

Si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, cela n'a pas toujours été le cas. Même si les différents écrits ne s'accordent pas sur le lieu et la date d'apparition du mot « *marketing* », tous laissent penser que c'est aux Etats-Unis qu'il est apparu au regard de la croissance fulgurante de l'économie au début du 20<sup>e</sup> siècle et qu'il a « évolué en trois phases tout au long de ce siècle.<sup>29</sup>

**Tableau N°2 : évolution du marketing au 20<sup>e</sup> siècle**

Phase 01	Phase 02	Phase 03
1920	1950-1960	A partir de 1972
Le marketing est d'abord apparu pour résoudre la difficulté que les entreprises rencontraient pour écouler leurs produits sur le marché.	Emergence de l'école du marketing management. Technique agressive de vente et volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. Apparition des notions de segmentation, ciblage et positionnement, ou encore le mix marketing (4P).	Nouvelle distinction de la notion d'échange. Le marketing transactionnel laisse la place au marketing relationnel. L'accent est mis sur la satisfaction et la fidélité.

Source : KOTLER et DUBOIS, *Marketing Management*, 10<sup>e</sup> Edition, Publi-Union, Paris, 2000.

Il est utile de préciser que le marketing s'est adapté à l'accroissement du pouvoir d'achat, aux évolutions des habitudes de consommation, à l'intensification de la concurrence, pour finalement aboutir à un marketing plus responsable.

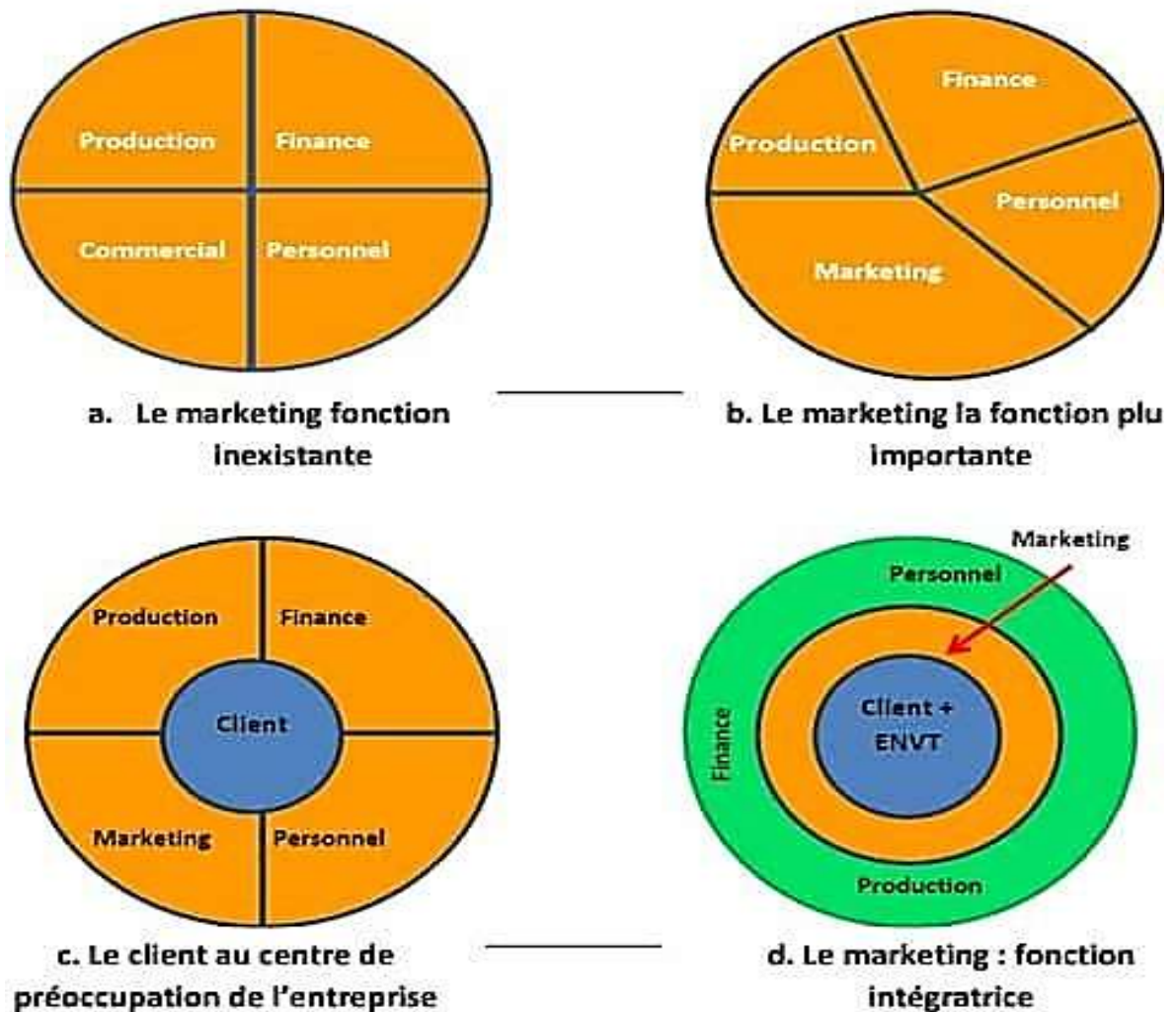
Faire du marketing c'est se préoccuper du bien-être des consommateurs en restant à son écoute dans le but d'établir une relation durable et profitable à tous.

**3.2 Evolution de la fonction marketing dans l'entreprise**

Le schéma ci-dessous retrace le développement de la fonction marketing au niveau de l'entreprise

<sup>29</sup> MTHIEU. J-P. , Roehrich .G, « Les Représentation et Tendances du Marketing au-travers de ses définitions », Communication, 3<sup>ème</sup> Congrès ‘Tendances du Marketing’ , Venise ,Italie, Novembre 2003,p.3.

Figure N°4 : Evolution de la fonction marketing au sein de l'entreprise



Source : KOTLER ET DUBOIS, *Op.cit.* p.59.

La fonction marketing s'est largement développée dans l'entreprise : quasiment absente dans un contexte où l'offre était inférieure à la demande, elle est aujourd'hui une fonction intégratrice qui place l'environnement et ses clients au centre de ses préoccupations.

### 3.3 Champ d'application

Au jour d'aujourd'hui, le champ du marketing s'est étendu à de nombreux secteurs, mais aussi à plusieurs entités différentes : produits de large consommation, services, expérience, événement, personnes, endroits (*place*), propriétés, organisation, information et idées.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> KOTLER. P. Et DUBOIS. B., *op.cit.*, p. p36-37.

Le tableau ci-dessous résume les divers secteurs qui ont utilisé le marketing au fil du temps

**Tableau N°3 : Le champ d’application du marketing**

Secteurs	Explications et exemples
Les biens physiques	Les produits de large consommation constituent la plus grande partie de production de la plupart des pays et les efforts marketing ont tous débouté et se sont imposés avec ces produits –là.
Les services	Dans les économies développés, la production de service représente une production importante de leurs activités depuis plusieurs décennies, ce qui inclue les compagnies aériennes, les hôtels ; les banques....
Les expériences	En orchestrant plusieurs services et produits, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences .les cirques, les spectacles et les parcs d’attraction illustrent parfaitement ce cas.
Les événements	Le marketing assure également la promotion d’événements internationaux ou nationaux, cela peut concerner le secteur sportif (coupe de monde de football) ou des salons professionnels.
Les personnes	De nos jours les personnes suivent de très près leur image surtout avec la fulgurante avancée des TIC. Si au départ seuls les célébrités et les artistes s’en préoccupaient , la généralisation de l’utilisation des réseaux sociaux fait que nous devons tous faire plus ou moins attention aux traces que l’on laisse sur la toile quelle ,que soit notre profession .
Les endroits	Les villes, les états, les régions et la nation rivalisent pour attirer des touristes, des usines, des sièges sociaux et de nouveaux résidents.
Les organisations	Elles travaillent activement pour construire une image solide et favorable auprès de leurs publics et ce, dans le but d’attirer davantage de fonds.

Source : Adapté par nos soins à partir de KOTLER et DUBOIS, op.cit., pp.6-9.

### 3.4 Définitions du marketing

De très nombreuses définitions existent pour le marketing. Ses contours varient selon l’approche adoptée.

De multiples définitions du marketing ont été données :

- Pour Philip KOLTER, auteur d’un ouvrage intitulé marketing management ; « *Le marketing est à la fois l’activité, l’ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.* ».<sup>31</sup>
- Selon Mercator « *le marketing est l’effort d’adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l’entreprise en créant de la valeur pour les clients.* ».<sup>32</sup>

<sup>31</sup> KOTLER.P., K. KELLER, MANCEAU dans : « *Marketing management* », 14e édition, Pearson, 2012, p.5.

<sup>32</sup> LENDREVIE J, LEVY J, LINDON.D. *Op.cit.* p.12.

On peut retenir que le marketing couvre l'ensemble des activités « étude de marché, stratégie d'attaque du marché, définition du produit, prix, communication, distribution » qui permettent d'identifier les besoins des consommateurs et les possibilités offertes par le marché, et de préparer l'entreprise à en tirer profit.

### **3.5 Les concepts clés du marketing**

Le marketing englobe plusieurs concepts clés importants :<sup>33</sup>

- **Besoin** : un sentiment de manque (*manger se vêtir, s'abriter...*). Le besoin n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine ;
- **Désir** : c'est un besoin qui porte sur un objet spécifique. Autrement dit, le désir est moyen privilégié pour satisfaire un besoin. (*Avoir besoin de manger et puis désirer un plat spécifique*) ;
- **La demande** : c'est le nombre d'unités d'un bien particulier que les consommateurs sont disposés à acheter durant une période de temps donnée ;
- **L'offre** : c'est l'ensemble des biens (*tangibles*) et services (*intangibles*) proposés par les entreprises pour satisfaire les besoins des clients ;
- **Le marché** : en économie le marché est le lieu de rencontre de l'offre et la demande ou un ajustement par les prix doit se réaliser. En marketing, le marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin et on utilise le terme « secteur » pour désigner l'offre ;
- **Echange** : acte qui consiste à obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose ;
- **La concurrence** : il s'agit de toutes les offres rivales que les clients peuvent acheter ;
- **La valeur** : représente le rapport entre les bénéfices attendus et les coûts (*tangibles et intangibles*) perçus par les clients (*qualité /prix*) ;
- **La satisfaction** : correspond au jugement d'un client après avoir comparé les performances perçues du produit avec ses attentes.

### **3.6 Les objectifs du marketing**

Pour bien mettre en place une stratégie marketing, il est important de suivre ce cycle contenant cinq étapes afin de booster la performance d'une entreprise en multipliant les clients fidèles :<sup>34</sup>

- **Attirer** : d'une façon générale, un client cherche parmi les produits et les services offerts,

---

<sup>33</sup> KOTLER.P., KELLER.K, MANCEAU, *Op.cit.*, pp.12-15.

<sup>34</sup> Yvan Valsesecchi, [www.marketing.thus.ch](http://www.marketing.thus.ch), consulté le 20-09-2018.à 20h30.

celui qui procure le maximum de valeur. Le marketing a comme objectifs primordiaux d'attirer ce dernier ;

- **Fidéliser** : mais pour qu'un client reste fidèle l'entreprise devra le satisfaire continuellement ;
- **Rentabiliser** : l'objectif d'une entreprise n'est pas de maximiser la satisfaction, le but reste la rentabilité, un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années d'avantage qu'il ne coûte à l'attirer le convaincre est le satisfaire ;
- **Plan de bataille** : pour conquérir le cœur des clients ;
- **Réduire à l'essentiel**, l'objectif du marketing est d'attirer et de fidéliser des clients rentables.

### **3.7 La démarche marketing**

Avant d'expliquer les étapes de la démarche marketing il Ya lieu de la présenter

#### **3.7.1 Présentation de la démarche marketing**

- Le marketing est l'un des fonctions principales de l'entreprise. Pratiquer le marketing ne signifie pas nécessairement faire de la publicité. Au contraire, le marketing est avant tout un état d'esprit mais aussi une pratique qui suit une démarche précise et cohérente ;
- La démarche marketing est une succession d'étapes visant à comprendre le fonctionnement du marché de manière à le conquérir et/ou à le conserver.

#### **3.7.2 Les phases de la démarche marketing**

La démarche marketing est composée de quatre phases majeurs : (1 *Analyse*) (2 *Réflexion décision*) (3 *Action*) (4 *Contrôle*).<sup>35</sup>

- **Phase 1 (*Analyse*)** : il s'agit pour l'entreprise d'analyser son environnement de manière générale. La phase d'analyse permet à l'entreprise d'améliorer sa connaissance du marché (*sa structure, études des caractéristiques des clients et détection de leurs besoins, ...*) en vue de le segmenter. Les informations recueillies seront exploitées afin d'éclairer les choix stratégiques de l'entreprise ;
- **Phase 2 (*Réflexion, Décision*)** : dans cette phase, il est question pour l'entreprise de déterminer les groupes de consommateurs à satisfaire, il s'agit de cibler segments de marché les plus intéressants compte tenu de leurs caractéristiques et des moyens de l'entreprise. Le responsable marketing est appelé à faire des choix stratégiques concernant l'offre à proposer pour chacun ou plusieurs segments retenus dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ;

---

<sup>35</sup> [http://hec.dz/avantmars16/IMG/pdf/manuel\\_marketing.pdf](http://hec.dz/avantmars16/IMG/pdf/manuel_marketing.pdf) Consulté le 23/09/2018 à 14h30.

- **Phase 3 (action) :** une fois les choix stratégiques effectués, il faut mettre en place un plan d'action pour leur mise en œuvre sur le terrain, à travers des politiques portées sur les variables du marketing mix (*produit, prix, distribution, communication*) ;
- **Phase 4 (Contrôle) :** toute démarche ou processus de décision doit être contrôlé pour vérifier la correspondance des résultats obtenus avec les objectifs fixés de la démarche marketing n'échappe pas à cette règle. A court terme, le réalisés par les 4P en vue d'identifier et d'analyser les écarts y apporter des actions correctrices. A long terme, l'audit marketing permet de vérifier les objectifs ainsi que les moyens déployés pour les atteindre afin d'adopter, dans le cas échéant, des modifications sur le plan stratégique.

### **3.8 Formulation du marketing-mix**

Une fois les premières étapes de l'élaboration d'une stratégie marketing franchies, il reste à traduire correctement les options stratégiques fondamentales sous forme d'un marketing-mix précis.

C'est-à-dire que l'ensemble des décisions relatives à la politique produit, à la politique de prix, à la politique de distribution et à la politique de communication du produit doit être cohérent.

Le marketing-mix doit être la traduction concrète des orientations stratégiques qui ont été prises en cours des étapes précédentes, notamment de celles concernant le positionnement du produit.

Les principales rubriques d'un marketing-mix comportent :

#### **3.8.1 Politique produit**

La politique produit traite les points suivants :

- Les caractéristiques intrinsèques du produit (*forme, goût, composition, etc.*) ;
- La composition de la gamme (*les dimensions, etc.*) ;
- Le conditionnement (*l'emballage, nombre d'unités, etc.*) ;
- Le cycle de vie du produit.

#### **3.8.2 Politique de prix**

La politique de prix d'entreprise consiste à fixer les prix auxquels elle vendra ses différents produits à ses clients. Les principaux facteurs dont un responsable marketing doit tenir compte pour fixer les prix sont les objectifs généraux de la stratégie marketing, à savoir :

- La structure des coûts ;
- Les prix des produits concurrents ;
- L'élasticité de la demande.

La fixation des prix est importante en raison de la sensibilité des consommateurs au prix, les producteurs doivent tenir compte de l'effet du prix sur le volume des ventes et sur la rentabilité de l'entreprise.

### **3.8.3 Politique de distribution**

La démarche générale du marketing s'applique aussi au secteur de la distribution. Elle devrait commencer par l'analyse du marché, car il existe différents circuits de distribution. Pour choisir son circuit de distribution, on doit suivre trois étapes :

- L'analyse des fonctions de distribution pour chaque produit ou gamme de produits ;
- La détermination des solutions possibles ;
- Le choix d'une solution.

La politique de distribution doit traiter les points suivants :

- Les choix des canaux de distribution ;
- Le montant du budget à prévoir.

### **3.8.4 Politique de communication**

Il est important pour une entreprise d'avoir une vision globale de sa politique de communication, afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximales des différents moyens de communication qu'elle utilisera.

Communiquer, c'est mettre en commun une information, une idée ou une attitude.

Les moyens de communication dont dispose une entreprise sont très nombreux et variés :

- Les médias (*presse, TV, affichage, etc.*) ;
- Les hors médias (*marketing direct, promotion, sponsoring, salons et foires, etc.*).

Les principaux aspects de la politique de communication doivent être définis au stade de la formulation du marketing-mix qui sont :

- Le montant global du budget ;
- Le choix des catégories de médias à utiliser (*TV, radio, presse, etc.*) ;
- Les types de moyens promotionnels qui seront utilisés.

## **3.9. L'évaluation du marketing-mix**

Il faut se demander dans quelle mesure les objectifs généraux seront atteints. Une évaluation doit se faire d'une manière qualitative et quantitative.<sup>36</sup>

### **3.9.1 Évaluation qualitative**

Avant de se livrer à une évaluation chiffrée des résultats probables, le responsable doit se demander si le marketing-mix respecte plusieurs principes dont :

---

<sup>36</sup> LENDREVIE, J., LÉVY J. Et. LINDON D., Mercator, éd. Dalloz, Paris, 2003, p.867.

- Le principe de cohérence avec toutes les composantes du marketing et du positionnement ;
- Le principe d'adaptation au marché et aux consommateurs ;
- Le principe de sécurité selon lequel la stratégie adaptée doit donner des résultats acceptables.

### **3.9.2 Évaluation quantitative**

Cette évaluation consiste à prévoir d'une manière chiffrée les effets attendus. Les principaux objectifs quantitatifs qui peuvent être assignés à une stratégie marketing sont :

- Le volume de ventes que l'on peut espérer obtenir ;
- Le part de marché que l'on peut en attendre ;
- Les résultats financiers.

**Conclusion**

Dans ce premier chapitre nous avons présenté la fonction commerciale et son importance et on a constaté qu'elle est une fonction carrefour au service des autres fonctions internes et l'une des plus importantes sources de valeur ajoutée, ainsi elle garantit la connexion entre l'entreprise et le client aussi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer et elle regroupe toutes les tâches d'entreprise liées de façon directe ou indirecte à la vente. Enfin, elle agit sur le marché en adaptant les produits aux besoins du client.

L'importance de la fonction commerciale dans une entreprise nous a guidé à voir l'unité commerciale et les charges qu'elle prend en compte lors de la fixation d'un prix du produit pour procéder à la vente, et enfin nous avons parlé sur marketing et on a vu qu'il joue un rôle très important pour attirer le client au produit pour ensuite réaliser les objectifs de la fonction commerciale.

L'objet du prochain chapitre est de présenter la notion de la performance de l'entreprise, la performance commerciale ainsi son évaluation selon des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

**Introduction**

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance.

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc. l'aborde selon sa propre conception. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance. Pour se faire, nous allons d'abord donner un aperçu sur la performance de l'entreprise la polysémie du concept performance, les caractéristiques et les facteurs de performance.

Ensuite, nous présentons, dans la deuxième section la performance commerciale ses déterminants et ses leviers.

Enfin, on clôture notre chapitre par la troisième section où on présentera les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

**Section 1 : Le concept de la performance**

L'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne le concept performance puis de présenter de manière générale ses notions voisines, enfin nous allons avancer les dimensions de la performance.

**1.1 Notions sur la performance**

La performance est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

**1.1.1 La polysémie du concept performance**

Nous allons présenter l'origine du concept performance puis le définir

**1.1.1.1 Origine du concept performance**

L'origine du concept « *performance* » remonte au 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait d'une manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait un rendement.

Etymologiquement, en français, l'usage du mot « *performance* » implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit. Par contre, en anglais, le terme se réfère aux comportements, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

**1.1.1.2 Définition de la performance**

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (*chaque type de performance à une définition spécifique*). Ceci implique, avec le temps, à un nombre important de modèles conceptuels proposées autour de ce concept.

Selon A. Bourguignon, « *La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* »<sup>1</sup>.

Cependant, Selon WEISS.D « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bertrand Sogbossi Bocco : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique* », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, pp.117-124.

<sup>2</sup> WEISS.D, « *La fonction ressources humaines* », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

Par contre, pour KHEMAKHEM.A « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »<sup>3</sup>. Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (*d'atteinte*) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme "efficacité" ;
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé est traduite par le terme "efficience".

### 1.2 Notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

#### 1.2.1. L'efficacité

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »<sup>4</sup>. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

#### 1.2.2. L'efficience

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « *capacité à faire bien* ».<sup>5</sup> La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

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

<sup>3</sup> KHEMAKHEM A La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992., , p.311.

<sup>4</sup> BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « *Gestion de la relation commerciale* », Dunod, Paris, 2006, p.142.

<sup>5</sup> BICHLAN et MADY : « *Action commerciale* », édition bryales, Paris, 1999, p.338.

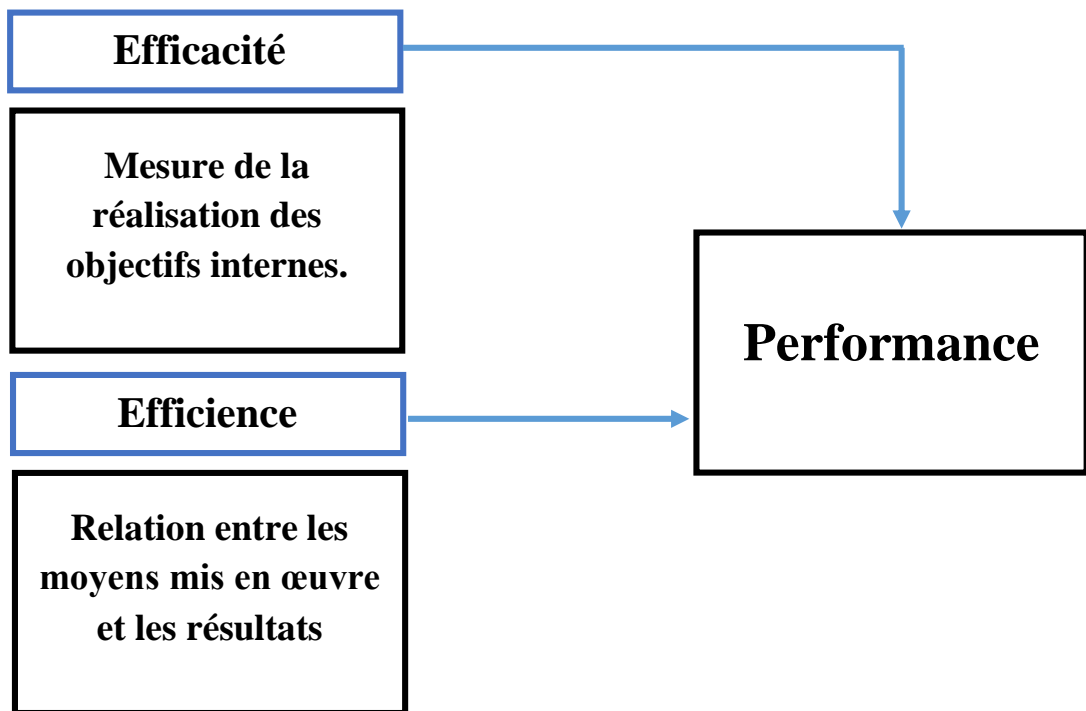
**1.2.3. L'effectivité**

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon LE MOIGNE « *Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »<sup>6</sup>. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

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

Figure N°5 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.



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

**1.3. Les caractéristiques de la performance**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance* », Harvard Expansion, 1999, p.203.

<sup>7</sup> OUACHRINE H, « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère INC, 2003.pp.37-38.

**1.3.1. La performance est construite à base des jugements**

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure.

*« Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent ».*

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité où la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. *« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».* La performance est un concept évolutif dans le temps.

**1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps**

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

**1.3.3. La performance se pilote**

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples.

*« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».*

**1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques**

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

**1.4. Sources de la performance**

B. MARTORY, D CROZET identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise.<sup>8</sup>

**1.4.1 Les sources internes**

Elles contiennent trois types de performance (*performance humaine, performance technique, performance financière*) ;

**1.4.2 Les sources externes**

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne l'autre est héritée de l'environnement.

**Tableau N° 4 : La performance externe et la performance interne**

<b>La performance interne</b>	<b>La performance externe</b>
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats, présent ou future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision .	Nécessite de produire et de communiquer les informations.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but .	Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Source : DORIATH, B\_ et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance Edition Dunod , Paris, 2002 p.p.168.169.

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.<sup>9</sup>

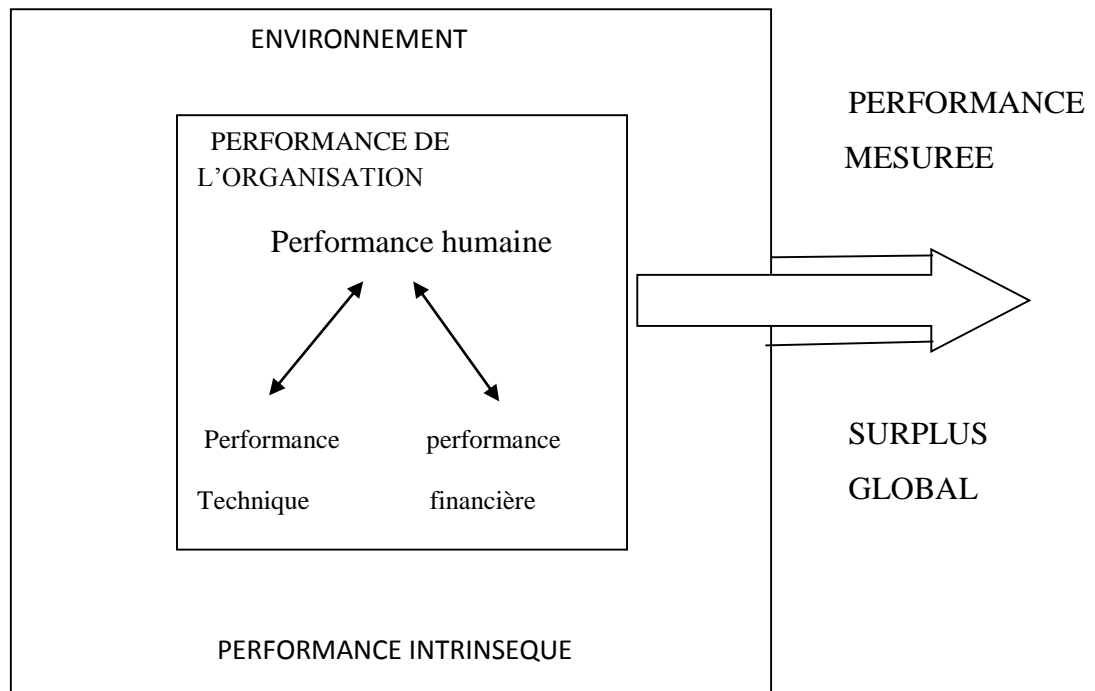
- D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière ;
- De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire

<sup>8</sup> MARTORY B, CROZET, D : Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance Edition DUNOD 5<sup>ème</sup> Edition 2002, p165

<sup>9</sup> OUACHERINE (H), op, cit p. 33.

d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (*certain diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes*).

**Figure N° 6 : Source de la performance**



Source : MARTORY (B), CROZET (D), op.cit. p.165.

### 1.5 Le caractère multidimensionnel de la performance

En effet, la synthèse de la littérature distingue trois dimensions essentielles de la performance : stratégique, concurrentielle et socio-économique. Cependant, nous allons nous imiter à cette classification. Mais, il faut savoir qu'il y a d'autres dimensions de la performance (*avec la littérature contemporaine*).

#### 1.5.1 La performance stratégique

Appelée aussi « performance à long terme » La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les managers, à l'aide des différentes informations (*communicatives, résultats, situations difficiles.*) dont l'objectif est de trouver un système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

### 1.5.2 La performance concurrentielle

Le succès résulte non seulement des actions faites par l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

### 1.5.3 La performance socio-économique

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

#### 1.5.3.1. La performance organisationnelle

« *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)<sup>10</sup> 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*». <sup>11</sup>

En effet, d'après la littérature, il n'y a pas de définition claire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Elle est toutefois exprimée par la "qualité de structuration d'une organisation, caractérisée certainement par une hiérarchie, sans prendre en compte les relations sociales et économiques à l'entreprise.

#### 1.5.3.2. La performance sociale

La performance sociale concerne l'état des relations humaines (sociales) et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation (*bon ou mauvais*) de l'entreprise. Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines (*GRH*), effectuées par les managers de l'entreprise.

<sup>10</sup> KALIKA M. Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, *Op.cit.* p.119.

<sup>11</sup> Idem. P119

Par exemple : le niveau de satisfactions des salariés, la qualité de prises de décisions collectives, les conditions du travail, la participation aux décisions stratégiques...etc. Tous ces facteurs peuvent donc déterminer la nature des relations humaines dans l'organisation.

Enfin, une entreprise qui estime l'excellence de la compétitivité, passe nécessairement par l'élaboration des systèmes de gestion qui s'appuient sur le principe d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

### **1.5.3.3. La performance économique et financière**

« *La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori 1989)<sup>12</sup> ».*<sup>13</sup>

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. La performance économique et financière est considérée comme la référence des performances, c'est-à-dire qu'elle occupe une place primordiale pour l'entreprise. Mais, la dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (*interdépendance entre les performances : performance commerciale, sociale...etc.*).

### **1.5.3.4 La performance commerciale**

« *La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise ».*<sup>14</sup>

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs (*tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires*) ou bien par les critères qualitatifs (*tels que : la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits...*). Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela quel que soit son environnement. On dit que l'entreprise "crée de la valeur aux clients", une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

En effet, il apparaît difficile de séparer la performance commerciale des différents types des performances déjà développés. L'explication est que tous les types de performances s'inscrivent dans la raison d'être" de l'entreprise, soit la satisfaction des clients (*pas de client pas d'entreprise*). Même si les objectifs diffèrent selon le type de performance privilégié, mais le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

---

<sup>12</sup> CALORI. R. Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, *Op.cit.* p.119.

<sup>13</sup> *Idem.* p.119.

<sup>14</sup> *Idem.*

### 1.6. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance pour une entreprise doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux. Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance génèrera des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Dans ce cas, il Ya plusieurs facteurs qui sont :

- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services ;
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Le processus : d'après HAMMER (M) « *Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires* »<sup>15</sup> ;
- Les produits doivent être efficaces et efficaces ;
- L'information : L'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines : selon PETER (D) « *Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes* »<sup>16</sup>. C'est pour ça l'entreprise doit recruter des personnes compétentes, responsables et de les motiver ;
- Le style de gestion : « *Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation* » PETER (D).<sup>17</sup> ;
- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le cout, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

### 1.7. Mesure de la performance

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective. Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou

---

<sup>15</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.

<sup>16</sup> *Idem.*

<sup>17</sup> *Idem.*

quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

### **1.7.1. La mesure objective de la performance**

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :<sup>18</sup>

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (*volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.*). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif ;
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.
- La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

### **1.7.2. La mesure subjective de la performance**

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps.

Au cours de cette section, on a constaté que la notion de performance reste compliquée à cause de son caractère multidimensionnel. Toutefois, il est difficile d'en mesurer la performance d'un fait. Néanmoins, le manager doit en choisir les indices les plus significatifs qui permettent de synthétiser les faits, et enfin de juger la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>18</sup> WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « *Sales Force Management* », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

## Section 2 : La performance commerciale

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation. , ce qui nous conduit au cours de cette section définir la performance commerciale les critères qu'on doit prendre en considération lors de la fixation des objectifs, les déterminants et les leviers de la performance commerciale

### 2.1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.<sup>19</sup>

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)<sup>20</sup> comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)<sup>21</sup> la définissent quant à eux comme :

L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

<sup>19</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.

<sup>20</sup> Ouattara P. (2007), « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

<sup>21</sup> PLAUCHU V et TAÏROU A. *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan, (2008), p.133.

## 2.2 La fixation des objectifs

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

### 2.2.1 La définition de l'objectif

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

### 2.2.2 Les objectifs quantitatifs

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

### 2.2.3. Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

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

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

### 2.2.4 Les caractéristiques des objectifs

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

- **Limités** : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité ;
- **Précis** : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise ;
- **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées ;

- **Cohérents** : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux ;
- **Réalisables** : la réalisation des objectifs doit être possible, en terme de temps, d'espace et de moyens ;
- **Motivants** : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;
- **Priorisés** : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

### **2.3 Les déterminants de la performance commerciale**

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

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

#### **2.3.1. La qualité de service**

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

#### **2.3.2 La capacité financière des revendeurs**

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

#### **2.3.3 La capacité de production**

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

#### **2.3.4. La diversité de l'offre**

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

### **2.3.5 L'étendue du réseau de distribution**

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

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

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

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :<sup>22</sup>

### **2.4.1. Connaitre et comprendre son marché**

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

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

### **2.4.2. Se différencier de la concurrence**

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

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

### **2.4.3. Évaluer son activité commerciale**

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

---

<sup>22</sup> [http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46), consulté le 4/10/2018 à 12h50.

**2.4.4. Repérer ses gisements de croissance**

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

**2.4.5 Orienter l'action commerciale**

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

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

**2.4.6. Fixer la contribution individuelle**

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

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

**2.4.7. Renforcer l'influence des commerciaux**

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

**2.4.8. Manager sa force de vente**

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

**2.4.9. Construire une dynamique d'équipe**

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

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

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

**Section 3 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale**

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

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

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

### **3.1 Le rôle de l'évaluation**

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

### **3.2 La qualité d'une bonne évaluation**

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

#### **3.2.1. Procédure**

Elle essaie de répondre à trois questions : (*qui évalue ? Comment évaluer ? Quand Évaluer ?*) :

- Qui évalue ? l'évaluation peut être réalisée par :

L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc. ;

Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.

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

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

management est déterminant, donc, la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc.

### **3.2.2 Les mobiles d'évaluation**

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

- **Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement :** la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance à un suivi assidu des activités et des ressources à une meilleure évaluation des résultants en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;
- **Evaluer par choix stratégique :** dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation (*évaluer pour évoluer*). La mesure des performances est donc également un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est quelques fois une obligation pour les entreprises. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
  - Marchandisage (*calcul de rentabilité de certains linéaires*) ;
  - Secteur des services (*utilisation des baromètres de satisfactions des clients*).

### **3.3 Les indicateurs de performance commerciale**

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui compétent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'irritation choisie par la société.

Selon Anne Macque ; ces indicateurs doivent remplir quatre conditions qui sont :

- Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent contribuer aux résultats financiers ;
- Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations ;
- Etre corrèle aux résultats financiers afin que les progrès réalisés se respectent les uns les autres ;

- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

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

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs.

### 3.3.1 Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

#### 3.3.1.1 Les indicateurs liés à la vente

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

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

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

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

$P > 0$ , implique une bonne performance ;

- **Chiffre d'affaires** : Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> RAIMBAULT.G., comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, CHIHAB, 1994, p.171.

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. BURLAND, J.Y. EGIEM, P. MYKITA proposent une définition commerciale. Le chiffre d'affaires 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>

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

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

Avec:

$$\text{CA} = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé

- **La marge commerciale :** La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.<sup>25</sup>

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

- La part de marché une part de marché représente le pourcentage de ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.<sup>26</sup> J. LENDEVIE et D. LINDON définissent la part de marché comme Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> BURLAND A. EGLEM J.Y., dictionnaire de la gestion, FOUCHER, paris, 1995, P.84.

<sup>25</sup> <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.  
Html, consulté le 10/10/2018 à 14h 25.

<sup>26</sup> DEBOISLANDELLE H. ; *Op.cit.*, p.313.

<sup>27</sup> LENDERVIE J. et LINDON D. ; *Op.cit.*, p 217.

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

**P.D.M** : part de marché.

**Unité** : produit ou entreprise.

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

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

### 3.3.1.2 Indicateurs de profitabilité

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

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

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

Pr = 0, pr < 0 : mauvaise performance.

Pr > 0 : bonne performance.

- **Le rendement des capitaux investis**

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.<sup>28</sup>

### 3.3.2 Les indicateurs qualitatifs

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

<sup>28</sup> SAVALL H. ; ZARDET V, « *maitriser les coûts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p.343.

**3.3.2.1 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>29</sup>.

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (*vendeurs*) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes... etc.

**3.3.2.2 L'adaptation**

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

**3.3.2.3. La satisfaction du client**

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* ». <sup>30</sup> La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

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

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

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

---

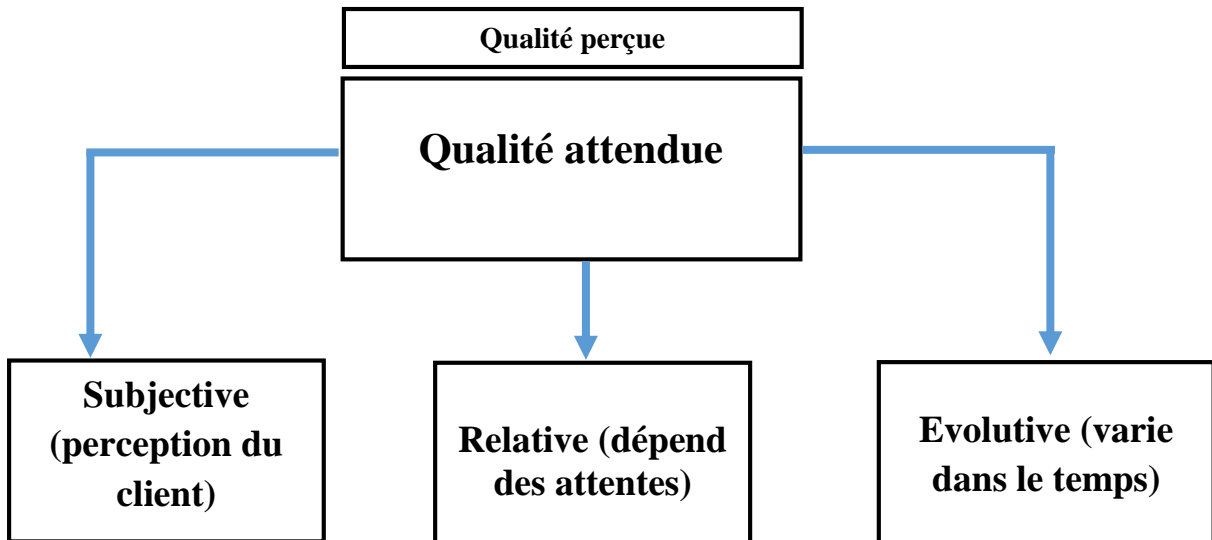
<sup>29</sup> MOULINIER R. : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5<sup>e</sup> édition, 1998, p.158.

<sup>30</sup> DEBOISLANDELLE H. : *gestion des ressources humaine dans la PME, economica*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1998, p.401.

- 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.
- **Caractéristiques de la satisfaction des clients**

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité<sup>31</sup>

Figure N°:7 Les caractéristiques de la satisfaction client



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

- **La satisfaction est subjective** : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.
- **La satisfaction est relative** : autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.
- **La satisfaction est évolutive** : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.

▪ **Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction**

Il ne suffit pas de savoir globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si le consommateur est satisfait ou non. Il est important de déterminer les facteurs sur lesquels reposent ces évaluations.

<sup>31</sup> DANIEL(R) : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, paris 2001, p.24.

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois dans l'étude de la satisfaction des salariés. Ce constat est similaire pour la satisfaction des clients.<sup>32</sup>

La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée normale par le client. A l'inverse, leur non réalisation peut entraîner une vive insatisfaction. Inversement recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction, alors que ça non réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction.

Enfin, au cours de cette section nous avons appris les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et leur signification. Cette évaluation peut aider le manager dans sa prise de décision.

---

<sup>32</sup> LENDREVIE (J) et autre : « *Mercator* », édition Dalloz, 7<sup>eme</sup> ed, Paris, 2003, P. 914.

**Conclusion**

Ce chapitre nous a enseigné que la performance prend plusieurs dimensions. En ce sens, il n'existe pas une définition unique du concept du fait que chaque dimension a une notion spécifique.

La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes des clients, elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients.

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités de l'entreprise et peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs. Elle est subjective, car elle est le produit d'une opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait et à constater le degré de réussite d'une intention.

Et pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise, nous allons essayer d'étudier son évaluation dans le chapitre suivant à travers un cas pratique au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

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

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons accompagner nos connaissances théoriques avec un cas pratique sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. L'objectif est de faire une évaluation commerciale sur une période allant de 2013 à 2016 et cela à base des documents internes de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, la première traite sur la présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, son historique, ses partenaires...

Ensuite, dans la deuxième section nous allons avancer une illustration de la fonction commerciale, puis expliquer comment se réalise l'opération de vente au sein de l'entreprise.

Enfin, la dernière section porte sur l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise en utilisant les indicateurs quantitatifs d'évaluation.

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

---

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES**

Avant d'entamer l'analyse de performance de l'ELECTRO-INDUSTRIES pendant une période allant de 2013 à 2016<sup>1</sup>, Nous allons d'abord présenter cette entreprise afin de comprendre son historique, ses activités, sa clientèle et son organisation. Ensuite, nous allons présenter la méthodologie adoptée dans notre travail de recherche.

#### **1.1 Généralités sur ELECTRO-INDUSTRIES**

ELECTRO-INDUSTRIES est à la fois société par action (*SPA*) et une entreprise publique économique (*EPE*) au capital de 4.753.000.00DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et les moteurs électriques monophasés et triphasés.

##### **1.1.1 Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES**

Avant 1999, l'entreprise était nommée "ENEL" (*entreprise, nationale des industries électrotechnique*), créée en 1985. Cette dernière a été réalisée dans le cadre d'un contrat <<produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence SIEMENS pour le et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.<sup>2</sup>

L'entreprise "ENEL" a deux principales unités de production. La première unité (*transformation*) a commencé la production en 1985. La deuxième unité (*moteur/alternateur*) a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Suite à la réorganisation du secteur industriel en Algérie (*période allant de 1980 à 2000*)<sup>3</sup>, l'entreprise ENEL a changé de statut pour en devenir une entreprise nommée : ELECTRO-INDUSTRIES. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des transformateurs et moteurs électriques, destinés essentiellement au marché local.

##### **1.1.2 Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (*institut allemand des normes / group allemand d'électricité*) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes(CEI).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Notre étude se limite à la période 2013-2016 en raison des informations auxquelles nous avons accès au niveau de l'entreprise Electro-INDUSTRIES.

<sup>2</sup> Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique) , consulté le 10/10/2018

<sup>3</sup> Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté le 10/10/2018

<sup>4</sup> Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

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

---

En effet, toute la production de l'ELECTRO-INDUSTRIES est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%.<sup>5</sup>

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

### ▪ **Unité de fabrication des moteurs électriques**

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

Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (*démarrage et permanent*). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances.<sup>6</sup>

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an .

### ▪ **Unité de fabrication des transformateurs de distribution**

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

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

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

### ▪ **Unité prestations techniques**

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

---

<sup>5</sup> Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique Produit), consulté le 10/10/2018.

<sup>6</sup> *Idem.*

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

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

### **1.1.3 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.

**Tableau N°5 : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES**

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

*Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.*

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

### **1.1.4 Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES**

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

#### **▪ SONELGAZ**

Entreprise publique économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et ELECTRO-INDUSTRIES signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec SONALGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

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

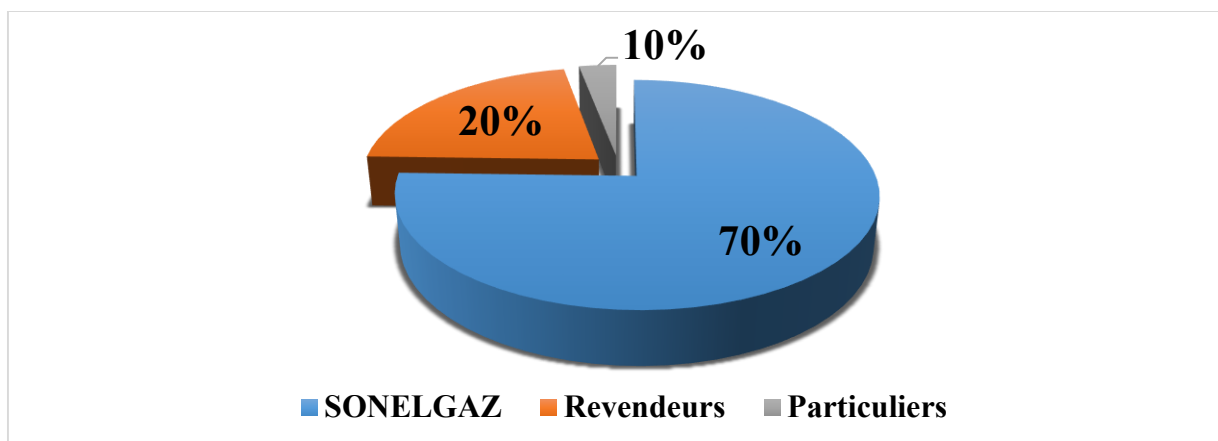
### ▪ Les revendeurs

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.<sup>8</sup>

### ▪ 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.<sup>9</sup>

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



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

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

### 1.1.5 Informations supplémentaires sur ELECTRO-INDUSTRIES

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et l'allègement des droits de douane ont mis ELECTRO-INDUSTRIES dans un environnement fortement concurrentiel. Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables. Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges. Malgré ces contraintes, ELECTRO-INDUSTRIES a connu une croissance soutenue de son chiffre d'affaires, de sa valeur ajoutée et de son résultat net.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

<sup>9</sup> *Idem*.

<sup>10</sup> [http : www.electro-industries.com](http://www.electro-industries.com), consulté le 10/10/2018a 22h30.

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

---

### **1.2 Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES**

#### **1.2.1 Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES**

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

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

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

#### **▪ La direction générale**

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

#### **▪ Les assistants**

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

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

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

L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents<sup>11</sup> (Mars 2018). Et se répartit comme suit :

- L'unité Transformateur occupe 412 employés vus de l'importante demande sur les transformateurs ;

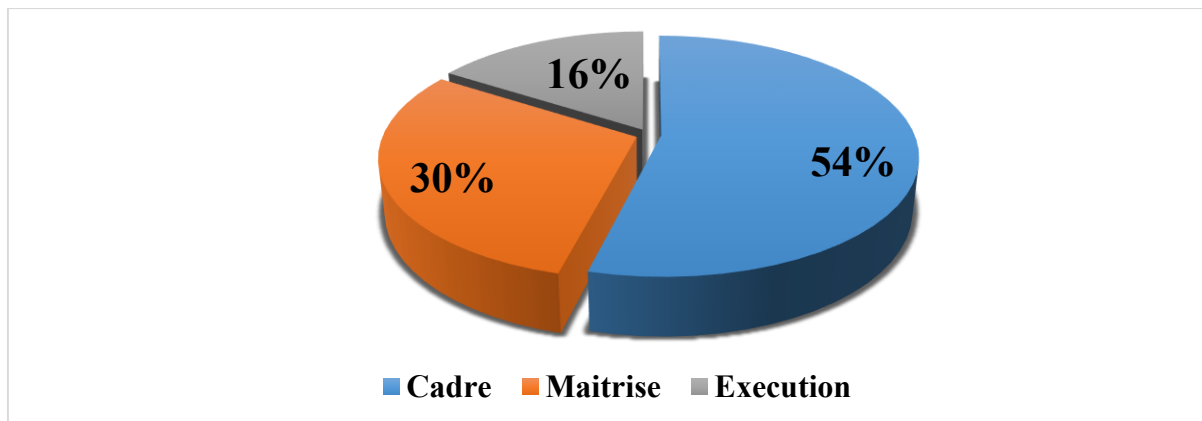
---

<sup>11</sup> Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

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

- L'unité Moteur avec un effectif de 227 employés. L'unité prestation technique
- Et enfin, la direction générale avec un effectif de 151.

**Figure N°9 : Effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES**



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

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

### ▪ **Direction commerce et marketing**

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

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

### ▪ **Direction achat et approvisionnement**

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

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

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

---

### ▪ **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**

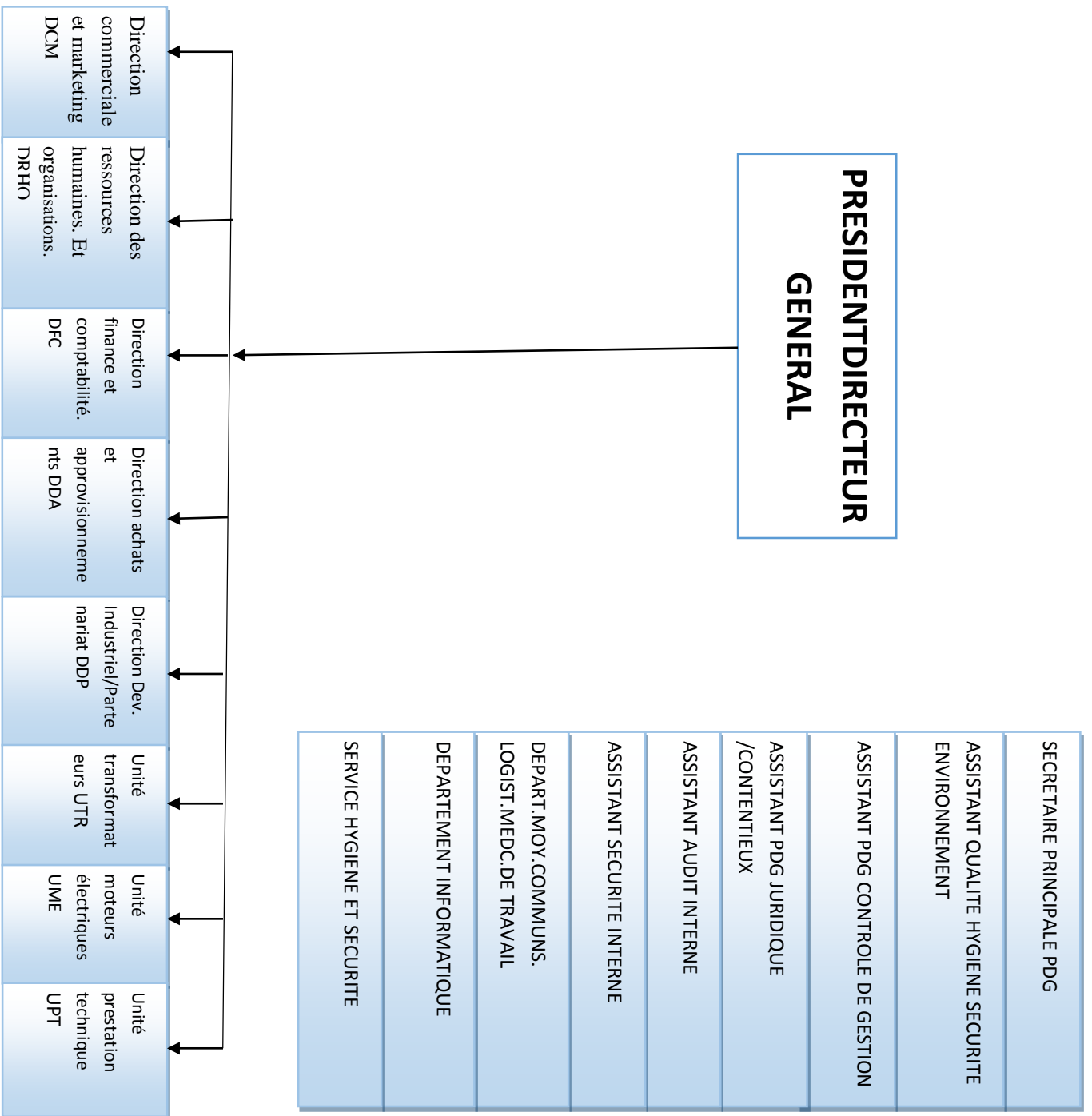
L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (*transformateurs et moteurs*). En effet, l'ELECTRO- INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

---

<sup>12</sup> Document interne à l'entreprise, Service comptabilité et finance.

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

### 1.2.2. Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Document interne à l'entreprise (2018)

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

---

### **1.3 Méthodologie de recherche**

#### **▪ Design d'étude**

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

#### **▪ Collecte de données**

Nous avons essayé de collecter le plus grand nombre de documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIES. Ils s'agissent principalement des bilans et des comptes de résultats des quatre exercices, 2013, 2014, 2015 et 2016 ces documents ont été fournis par le service contrôle de gestion. Nous avons aussi collecté des informations sur la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES à travers un questionnaire distribué au directeur commerciale et aux différents employés du service commercial, ce service nous a informé sur le fonctionnement et l'historique d'ELECTRO-INDUSTRIES. Cependant, d'autres informations ont été collectées sur des sites internet.

#### **▪ Etude de cas**

Dans notre cas empirique, nous avons opté pour une étude de cas sur une entreprise industrielle ELECTRO-INDUSTRIES. Cette dernière est spécialisée principalement dans la production des moteurs électriques et transformateurs. Nous allons essayer d'illustrer la fonction commerciale de cette entreprise, on va essayer aussi d'évaluer la performance commerciale de cette entreprise sur une période allant de 2013 jusqu'à 2016 à travers les indicateurs d'évaluation de performance commerciale.

#### **▪ Durée de l'enquête**

Notre enquête a été dans une entreprise publique économique algérienne (*ELECTRO-INDUSTRIES*). La période de notre enquête a été débutée du mois de septembre 2018 jusqu'au mois de décembre 2019 (*pratiquement 3 mois*).

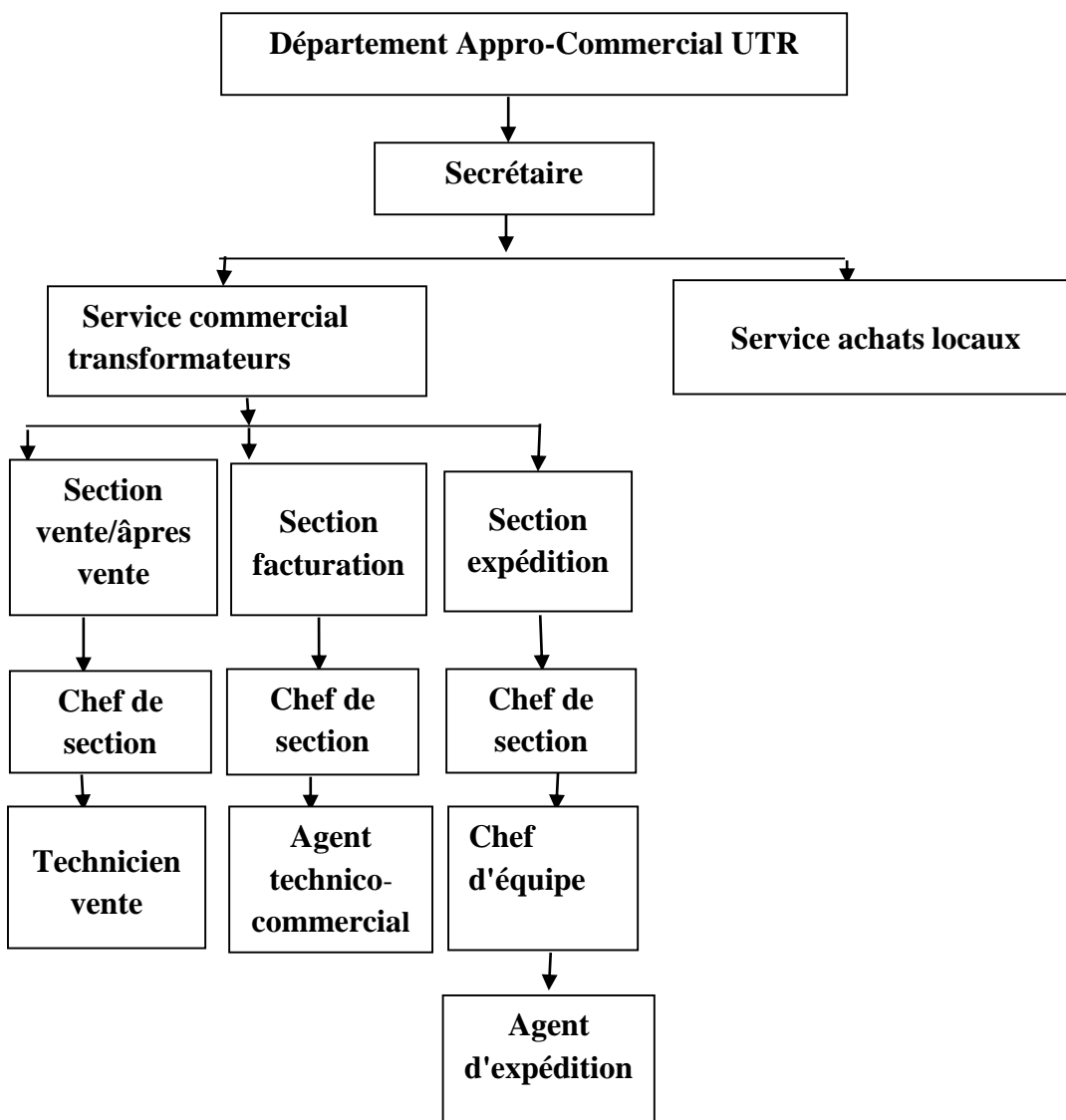
## Chapitre 3 : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES

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

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

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

#### 2.1. Organigramme du département commercial



**Source** : Document interne à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES(2018)

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

---

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

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

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

### **2.2 Le rôle de chaque service**

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

#### **▪ Chef de département commercial**

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

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

#### **▪ La secrétaire de département**

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

#### **▪ Chef du service commercial**

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

#### **▪ Chef de section vente**

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

#### **▪ Technicien vente**

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

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

---

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

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

---

- 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'emmagasinage des produits à réparer ;
  - Veiller au bon chargement des produits ;
  - Informer le service commercial des marchandises expédiées (*N d'ordre*).
- **Technicien vente après ventes**
  - Réceptionner les produits des opérations liées à la vente des produits ;
  - Vérification des délais de la garantie des produits ;
  - Établir les bons de retours ;
  - Aider les clients à résoudre leurs problèmes ;
  - Conseiller les clients et leur fournir des informations fiables ;
  - Établir les bons de réparation des produits retournés et suivre la réparation jusqu'à la livraison.

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

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

### **2.4 Le rôle de la fonction commerciale d'EI**

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

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

---

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

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

La force de vente des transformateurs de distribution MT (*moyenne tension*) et BT (*basse tension*) au sein d'Electro - Industries unité transformateurs se fait de la manière suivante :<sup>14</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 Electro -Industrie, la personne chargée (*chef de service commercial ou bien chef de section vente*) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client. Rédigera une lettre administrative plus une facture préforma (*un devis*) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement. Cette lettre doit porter les informations suivantes :

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

#### **▪ Bon de commande**

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

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

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

---

<sup>14</sup> Entretien avec le directeur commercial

## **Chapitre 3 : L'évaluation de la performance commerciale 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 obligé de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande.

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

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

- **Présentation pour enlèvement**

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

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

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

- **Livraison du transformateur**

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

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

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

---

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

Manuel Lange et Jean Michel<sup>15</sup> proposent un référentiel des couples produits /clients qui constitue la base de nos questionnaire d'évaluation de la satisfaction client Adressés aux différents clients de la fonction commerciale ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant une des quatre réponses proposées (*très satisfait, satisfait, peu satisfait, non satisfait*).

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

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

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

---

<sup>15</sup> Manuel Lange, Jean Michel Moutot, *Op.cit.*, p146.

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

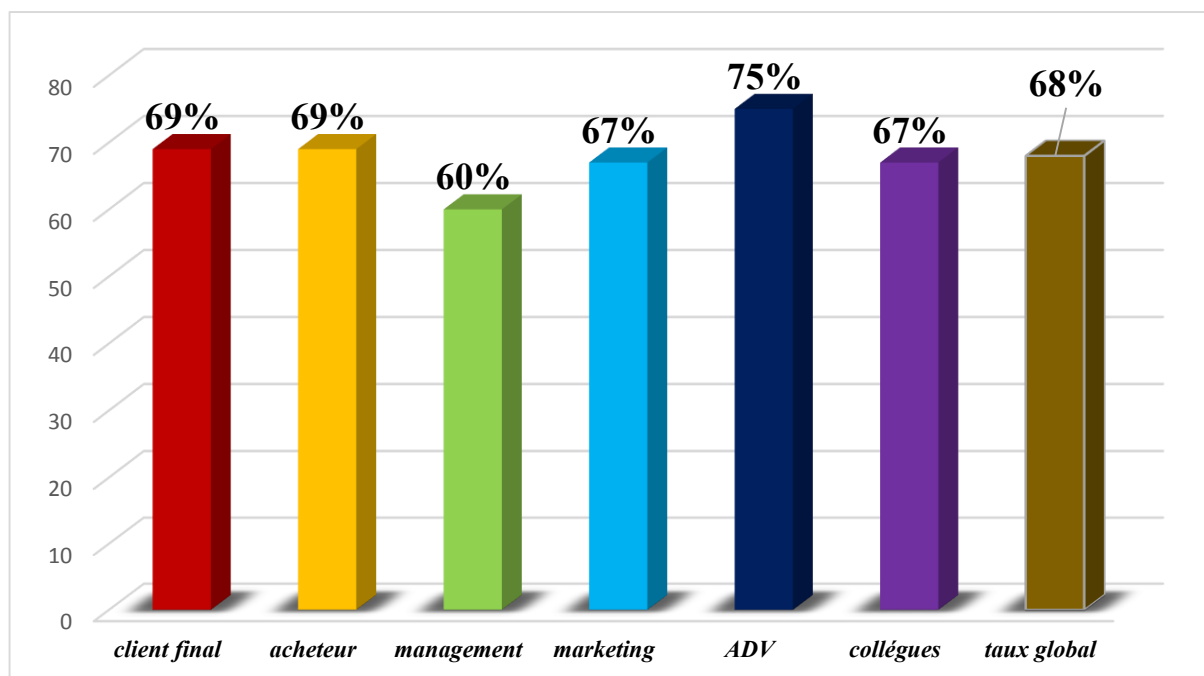
**Tableau N° 6 : Taux de satisfaction global**

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

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

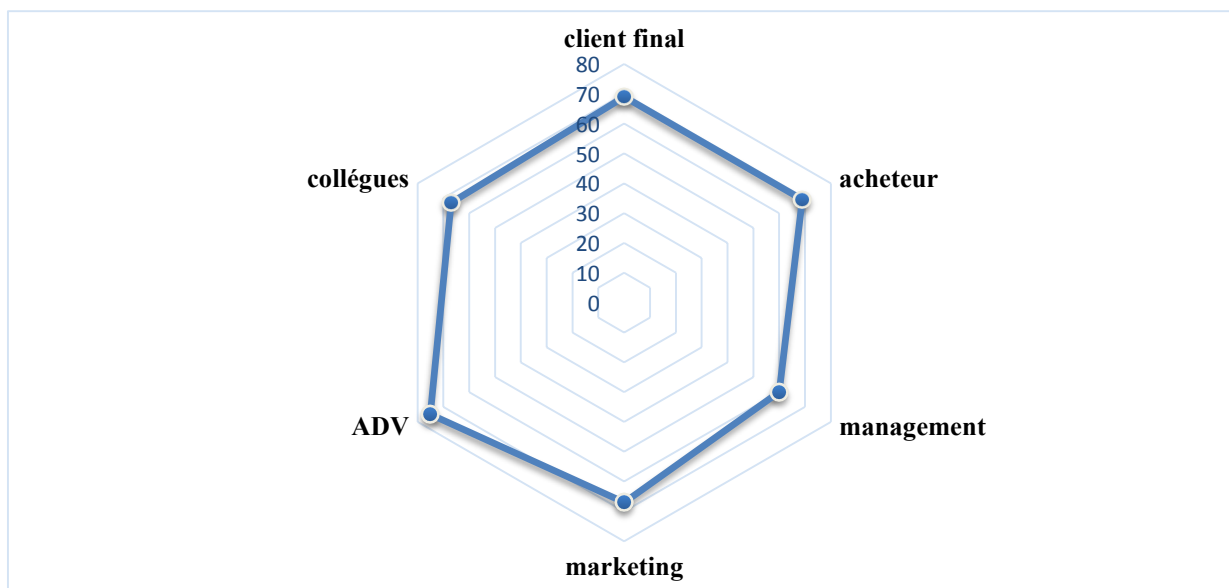
**Figure N°10 : Satisfaction clients**



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

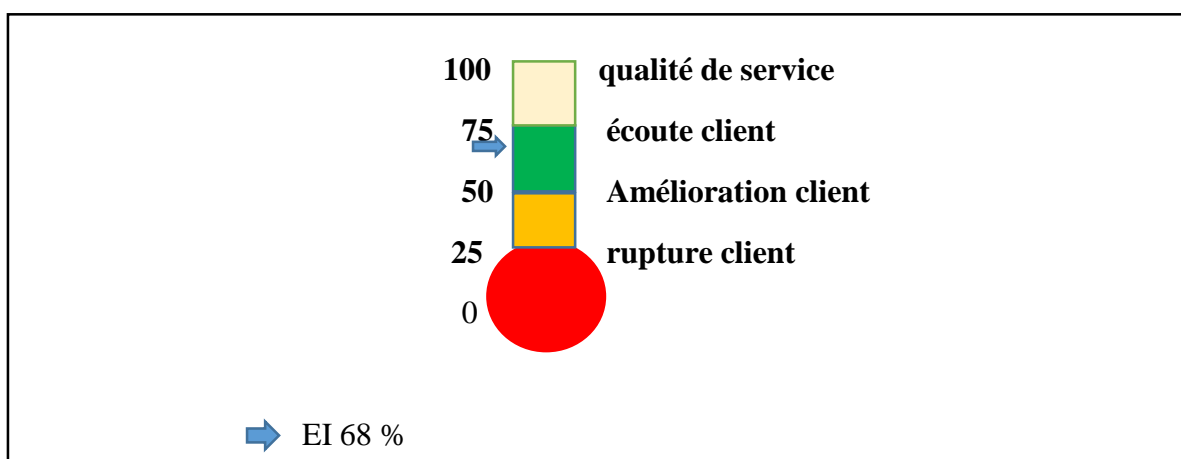
## Chapitre 3 : L'évaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES

**Figure N11 : Satisfaction clients**



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

**Figure N°12 : Satisfaction clients**



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

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

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

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

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

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

#### 3.1 Les indicateurs quantitatifs

##### 3.1.1 Les indicateurs liés aux ventes

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

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions. Pour l'année 2013 :

Tableau n°7 état comparatif du Volume des ventes réalisées par rapport aux prévisions

Désignation	Ventes 2013		Ventes 2014		Ventes 2015		Ventes 2016	
	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions
<b>Moteurs</b>	9 496	11 254	10 759	13 751	12 482	13 494	10 989	15 264
<b>Transfo</b>	4 117	5 215	2 206	5 115	6 294	6 893	2 419	5 043
<b>Total ventes</b>	13 613	16 469	12 965	18 866	18 776	20 378	13 408	20 307

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise (voir annexes n°9 ,10 , 11 , 12).

$$(P) = \text{realisations} - \text{prévisions}$$

- **Année 2013 :**  
 $13\ 613 - 16\ 469 = -2\ 856$
- **Année 2014 :**  
 $12\ 965 - 18\ 866 = -5\ 901$
- **Année 2015 :**  
 $18\ 776 - 20\ 378 = -1\ 602$
- **Année 2016 :**  
 $13\ 408 - 20\ 307 = -6899$

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

À partir de l'indicateur de performance précédent nous remarquons qu'il ya un écart défavorable entre le volume des ventes réalisées et le volume des ventes prévues du 2013 jusqu'à 2016, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité n'est pas réalisé et les ventes sont insuffisantes et c'est une mauvaise performance commerciale.

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

**Tableau N°8 : Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions (KDA)**

Désignation	Ventes 2013		Ventes 2014		Ventes 2015		Ventes 2016	
	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions
Moteurs	279 415	376 732	286 045	409 239	308 182	380 015	275 970	395 278
Transfo	2 799 445	3 095 111	1 392 876	3 213 600	3 673 652	3 918 449	1 559 134	2 862 048
Reventes en l'état	590	0	0	0	0	0	0	0
Prestations fournies	16 903	15 000	16 903	15 000	8 774	25 000	12 388	6 700
<b>Total ventes</b>	<b>3 096 353</b>	<b>3 486 843</b>	<b>1 695 824</b>	<b>3 637 839</b>	<b>3 990 608</b>	<b>4 323 464</b>	<b>1 847 492</b>	<b>3 264 026</b>

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise (voir annexes n°9 ,10 , 11 , 12).

<b>(P) = réalisations – prévisions</b>
--

- **Année 2013 :**

$$3\,096\,353 - 3\,486\,843 = -390\,490$$

- **Année 2014 :**

$$1\,695\,824 - 3\,637\,839 = -1\,942\,015$$

- **Année 2015 :**

$$3\,990\,608 - 4\,323\,464 = -332\,856$$

- **Année 2016 :**

$$1\,847\,492 - 3\,264\,026 = -1\,416\,534$$

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

À travers le résultat de cet indicateur, nous constatons que l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel est négatif du 2013 jusqu'à 2016, on déduit que l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires moins de ce qu'elle a prévu. L'entreprise a réalisé une mauvaise performance.

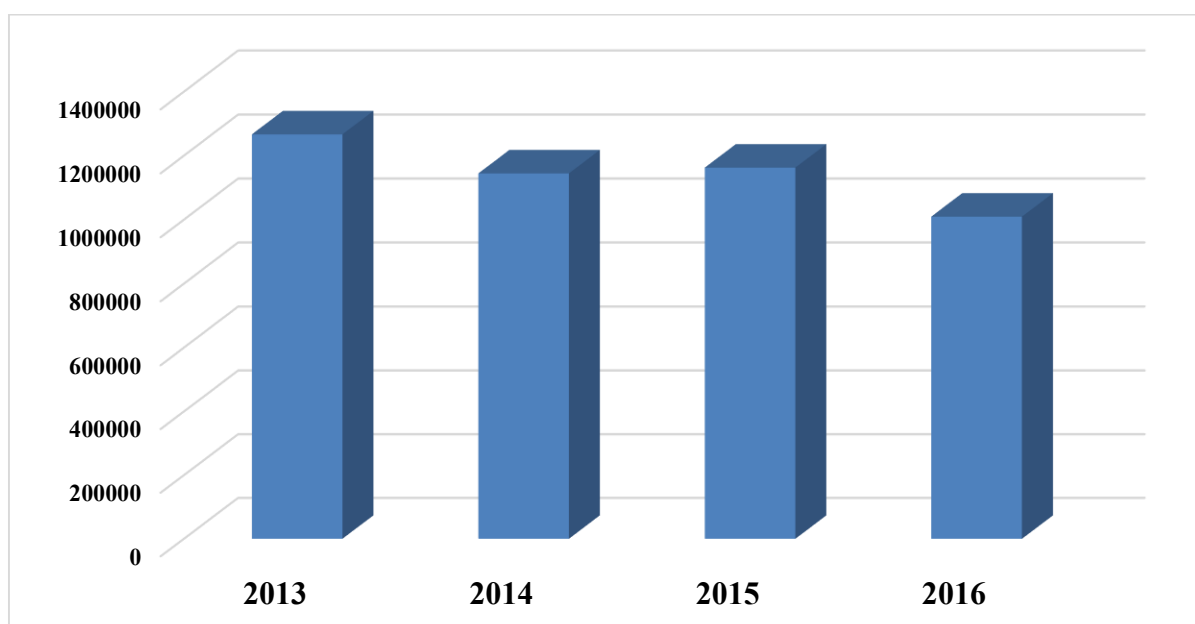
### ▪ Marge commerciale

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

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

- **Année 2013**  
 $(3\,087\,004 + 235\,284 + 0) - 2\,055\,862 = 1\,266\,426$
- **Année 2014**  
 $(1\,695\,824 + 1\,060\,254 + 331) - 1\,612\,096 = 1\,144\,313$
- **Année 2015**  
 $(3\,990\,608 + (-1\,145\,539) + 0 + 420) - 1\,683\,118 = 1\,162\,371$
- **Année 2016**  
 $(1\,847\,492 + 847\,864 + 1\,655) - 1\,687\,793 = 1\,009\,218$

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



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

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

On remarque que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise en 2013 une marge commerciale estimée à 1 266 426 KDA c'est une marge importante et c'est grâce à son monopole du marché et ce avec un pourcentage de vente estimée à 70% pour SONELGAZ.

En 2014 l'entreprise a connu une situation de mévente qui est justifié par le départ du client principal (SONELGAZ) ce qui a provoquer une baisse de la marge commerciale d'un pourcentage de 9,64% par rapport à celle de 2013, soit une valeur de : 1 144 313 KDA.

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

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

#### ▪ La part de marché

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

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité} \div \text{vente totale des unités présente}$$

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

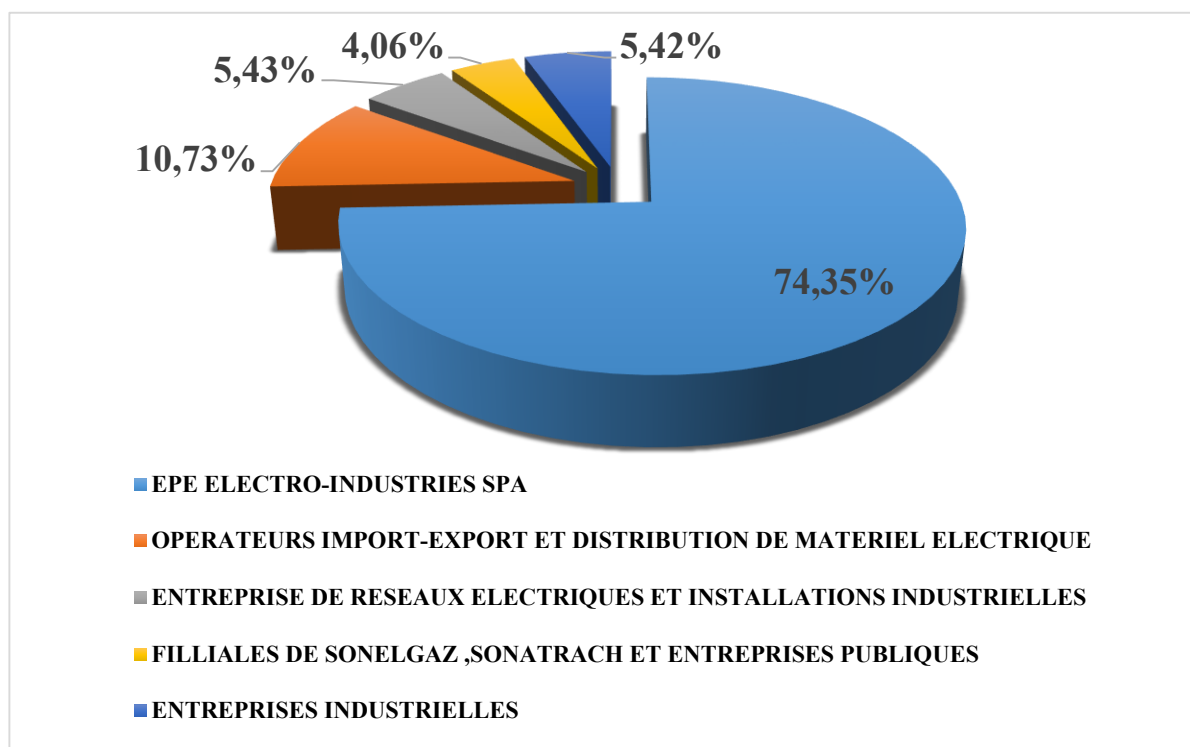
**Tableau N°9 : Demande estimée du marché en transformateurs année 2015**

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

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise

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

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



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

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

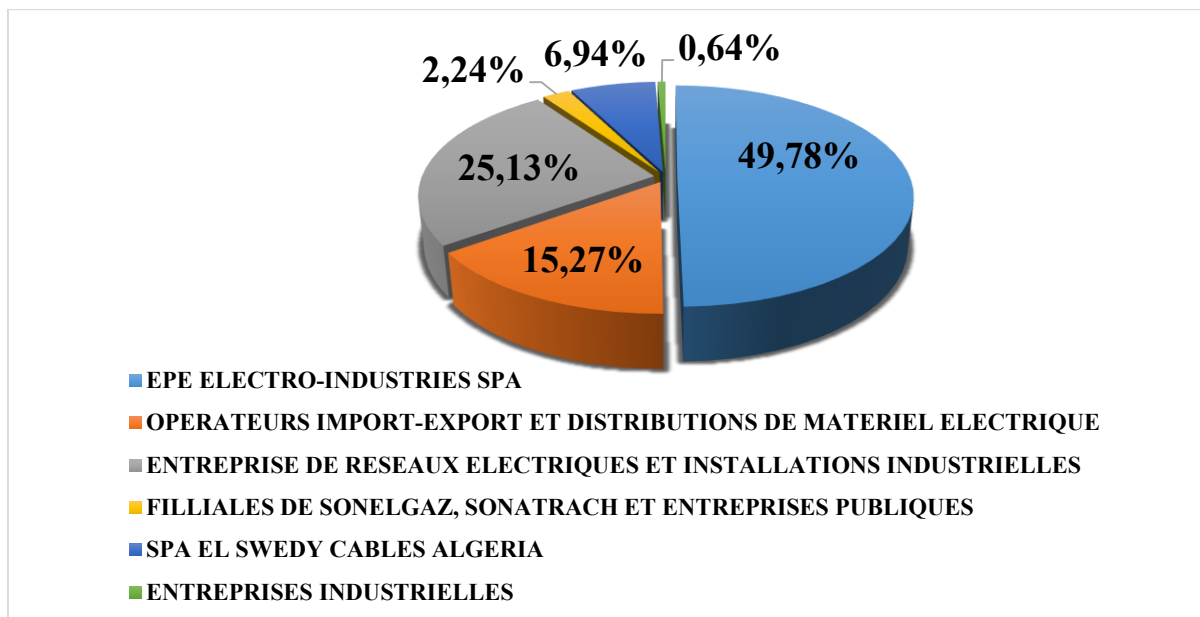
**Tableau N°10 : Demande estimée du marché en transformateurs année 2016**

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

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

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

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



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

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

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

### 3.1.2. Indicateur de profitabilité

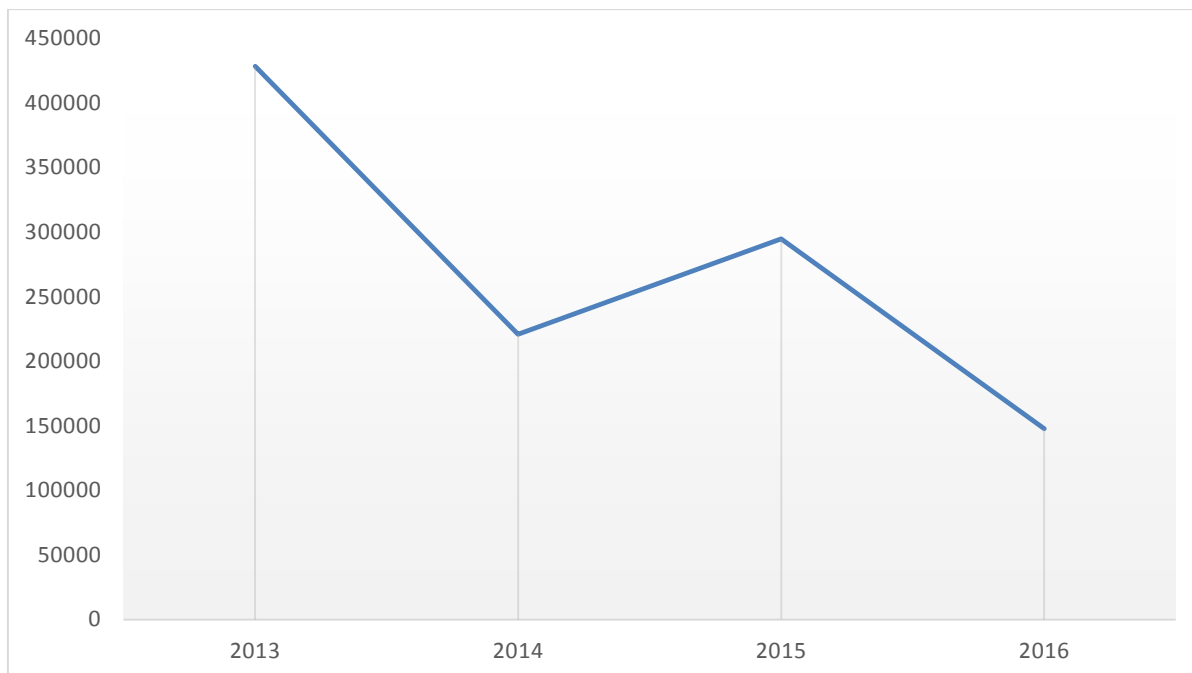
**Le profit** : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales

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

- **Année 2013 ;**  
3 610 738 – 3 182 313 = **428 425**
- **Année 2014**  
2 855 831 – 2 634 844 = **220 987**
- **Année 2015**  
3 016 094 – 2 721 355 = **294 739**
- **Année 2016**  
2 795 004 – 2 647 217 = **147 787**

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

Figure N°16 : Evolution du profit de EI (2013-2016)



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

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a réalisé un profit important en 2013 car elle avait le monopole du marché national des transformateurs avec une grande quantité de ventes destinée au client principal SONELGAZ qui avait lancée des divers projets d'investissements, la résiliation du contrat de SONELGAZ justifie la chute du profit en 2014 et 2016, cette dernière a acheté en 2015 les transformateurs restants en stock ce qui a engendré une légère augmentation du profit par rapport à 2014.

Tout en long de cette section, nous avons présenté les indicateurs quantitatifs de la

Performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES. D'après l'analyse effectuée, nous pouvons synthétiser que :

- ELECTRO-INDUSIRES n'est pas performante en termes d'atteinte d'objectifs lies aux volumes des ventes durant les trois exercices (2013, 2014, 2015, 2016) ;
- N'est pas performante en termes de chiffre d'affaires où les réalisations étaient inférieures aux prévisions ;
- Par rapport à ses concurrents, ELECTRO-INDUSTRIES est performante en étant leader dans son secteur avec des parts de marché largement supérieures par rapport aux concurrents.
- Performante en réalisant une marge commerciale sur les quatre (4) exercices ;
- L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise un profit tout au long des quatre années.

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

---

### **3.2 Suggestions**

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

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

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

---

### **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de répondre à une partie de notre problématique, où nous avons illustré la fonction commerciale, ainsi, nous avons constaté à partir d'un questionnaire que les clients de la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont satisfait mais l'entreprise doit écouter ses clients pour essayer d'atteindre une qualité de service.

L'utilisation des indicateurs d'évaluation de la performance commerciale est un outil efficace pour la mesure de la performance commerciale Nous avons procédé à l'analyse des indicateurs à partir des données récoltées au sein de l'entreprise, ainsi, nous avons constaté que l'ELECTRO-INDUSTRIES n'arrive pas à atteindre tous ses objectifs adaptant des nouvelles politiques, notamment celles liés au prix et à la vente et cela pour ne pas perdre sa position du leader et faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents

La notion de performance dans une entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facile qu'il n'y paraît au premier abord. Toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaires (*théorique et pratique*), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants la performance commerciale en générale, ainsi que celle de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES en particulier.

L'apport théorique nous a enseigné que la fonction commerciale permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché

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

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter et d'identifier les progrès et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une entreprise, il faut déterminer il faut identifier les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance, car l'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète, plus grave encore, choisir de mauvais indicateur clef risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par l'entreprise.

A travers la partie pratique, nous avons essayé d'étudier la réussite commerciale de l'entreprise. Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à étudier la fonction commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES ainsi qu'évaluer sa performance commerciale, en consultant quelques documents interne à l'entreprise, et quelques questions adressées au différents responsables.

A cet effet, le questionnaire élaboré nous a permis de déduire qu'une partie importante de sa clientèle interne et externe est satisfaite mais elle doit être toujours leur écoute afin de connaître les motivations et leurs besoins réels.

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

- L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES n'est pas performante en termes d'atteinte des objectifs liés au volume de ventes et du chiffre d'affaires ;
- L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est performante en termes de la réalisation de profit, de la marge commerciale, ainsi nous avons constaté qu'elle est leader dans son secteur d'activité au niveau national.

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

# Bibliographie

## Ouvrages

1. BECOUR J.C. & BOUQUIN H., Audit Opérationnel, Editions Economica, 1991.
2. BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « *Gestion de la relation commerciale* », Dunod, Paris, 2006.
3. BESCOS P.L ET AL, « *contrôle de gestion et management* », Montchrestien, 4ème édition, paris, 1997,
4. BICHLAN et MADY : « *Action commerciale* », édition bryales, Paris, 1999.
5. BURLAND A., EGLEM J.Y., dictionnaire de la gestion, FOUCHER, paris, 1995.
6. CAROLE HAMON, PASCAL LEZIN, ALAIN TOULEC, « *Management et gestion des unités commerciales* » édition dunod, 2006.
7. CHARPENTIER P., Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997.
8. CHIROUZE. Y, « *le marketing : étude et stratégie* », Edition, Elipses, Paris, 2003.
9. DANIEL(R) : « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », édition d'organisation, 2001.
10. DEBOISLANDELLE H. : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », economica , 2ème édition ,Paris, 1998.
11. DORIATH, B et GOUJET, CH : « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* » Edition Dunod , Paris, 2002.
12. FLORENCE FERNANDEZ, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, PHILLIPE STEGER, « *Management des unités commerciales* », édition dunod, 2005.
13. ISABELLE BARTH : « *Le Management commercial* » Edition, dunod , 2017.
14. KHEMAKHEM A : « *La dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, 1992.
15. KOTLER et DUBOIS, « *Marketing Management* » , 10<sup>e</sup> Edition, Publi-Union , Paris, 2000.
16. KOTLER ET DUBOIS, MANCEAU, « *marketing Management* », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2005.
17. KOTLER. P, DUBOIS.B, : « *Marketing 4<sup>ème</sup> édition* », Prentice-Hall inc. Paris , 1980.
18. KOTLER.P., K. KELLER, MANCEAU dans : « *Marketing management* », 14<sup>e</sup> édition, Pearson, 2012.
19. LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance* », Harvard Expansion, 1999,
20. LENDREVIE (J) et autre : « *Mercator* », édition Dalloz, 7<sup>ème</sup> ed, Paris, 2003.
21. LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D, « *Mercator* », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.
22. LENDREVIE. J., LÉVY J. Et. LINDON D., *Mercator*, éd. Dalloz, Paris, 2003
23. MANUEL LANGE, JEAN-MICHEL MOUTOT Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, 2008 Paris.
24. MARIE-AGNES BLANC et MARIE-PAUL LE GALL toute la fonction commerciale édition dunod, 2006.
25. MARTORY B, CROZET, D : *Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance* Edition DUNOD 5<sup>ème</sup> Edition 2002.
26. MOULINIER R. : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5<sup>é</sup>édition, 1998.
27. MTHIEU. J-P., ROEHRICH. G, « *Les Représentation et Tendances du Marketing au-travers de ses définitions* », Communication, 3<sup>ème</sup> Congrès "Tendances du Marketing", Venise, Italie, Novembre 2003.
28. OUATTARA P. ( « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance 2007).
29. PLAUCHU V et TAÏROU A. *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan, (2008).

30. RAIMBAULT.G., comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, CHIHAB, 1994.
31. SAVALL H. ; ZARDET V, « *maitriser les coûts et les performances cachés* », Edition, Economica, 1989.
32. WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « *Sales Force Management* », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006
33. WEISS.D, « *La fonction ressources humaines* », édition d'Organisation, Paris, 1988.

## **Revue**

1. Bertrand Sogbossi Bocco : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique* », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.

## **Thèses et Mémoires**

1. OUACHRINE H, « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère INC, 2003.

## **Webographie**

1. Http : //www.technique-de-vente.com.
2. Yvan Valsesecchi, [www.marketing.thus.ch](http://www.marketing.thus.ch).
3. [http://hec.dz/avantmars16/IMG/pdf/manuel\\_marketing.pdf](http://hec.dz/avantmars16/IMG/pdf/manuel_marketing.pdf).
4. <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>.
5. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.
6. [http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46).
7. <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html>.
8. <https://www.electro-industries.com>

## Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
<b>01</b>	L'organisation géographique	<b>09</b>
<b>02</b>	L'organisation par produit	<b>09</b>
<b>03</b>	L'organisation par marché ou type de clients	<b>10</b>
<b>04</b>	Evolution de la fonction marketing au sein de l'entreprise	<b>27</b>
<b>05</b>	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	<b>38</b>
<b>06</b>	Source de la performance	<b>41</b>
<b>07</b>	Les caractéristiques de la satisfaction clients	<b>58</b>
<b>08</b>	Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires	<b>65</b>
<b>09</b>	effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES	<b>67</b>
<b>10</b>	Satisfaction clients d'ELECTRO-INDUSTRIES	<b>78</b>
<b>11</b>	Satisfaction clients d'ELECTRO-INDUSTRIES.	<b>79</b>
<b>12</b>	Baromètre de satisfaction des clients de l'ELECTRO-INDUSTRIES.	79
<b>13</b>	Evolution de la marge commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2016)	82
<b>14</b>	Parts de marché de l'ELECTRO-INDUSTRIES 2015	84
<b>15</b>	Parts de marché de l'ELECTRO-INDUSTRIES 2016	85
<b>16</b>	Evolution du profit de l'ELECTRO INDUSTRIES	86

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Analyse des charges indirectes	18
<b>02</b>	Evolution du marketing au 20ème siècle	26
<b>03</b>	Le champ d'application du marketing	28
<b>04</b>	La performance interne et la performance externe	40
<b>05</b>	Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2016)	64
<b>06</b>	Taux de satisfaction des clients d'ELECTRO-INDUSTRIES	78
<b>07</b>	état comparatif du Volume des ventes réalisées par rapport aux prévisions (2013-2016)	80
<b>08</b>	état comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions (2013-2016)	81
<b>09</b>	Demande estimée des transformateurs 2015	83
<b>10</b>	Demande estimée des transformateurs 2016	84

## Annexes

### Annexe n°1

➤ **Evaluation de la satisfaction clients internes**

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

Acheteur		
Fourniture d'une politique de prix adéquate	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Suivi des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Dossier administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait
	<input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Taux de satisfaction acheteur	69%	
Taux de satisfaction total clients externes	69%	

➤ **Evaluation de la satisfaction clients internes**

Satisfaction des clients internes de l'entreprise		
Management commercial		
Prévision de vente	<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 assistances	<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 type="checkbox"/> satisfait <input checked="" type="checkbox"/> non satisfait
Taux de satisfaction management	<b>60%</b>	

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 checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> non satisfait
Taux de satisfaction marketing	<b>67%</b>	

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
Fourniture des contrats	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait <input type="checkbox"/> non satisfait
Taux de satisfaction ADV	<b>75%</b>	

Collègues		
Bonnes pratiques commerciales	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input type="checkbox"/> satisfait
	<input checked="" type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Coordination équipes de ventes	<input type="checkbox"/> Très satisfait	<input checked="" type="checkbox"/> satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> non satisfait
Taux de satisfaction collègues	<b>67%</b>	
Taux de satisfaction total clients internes	<b>67,25%</b>	

Annexe n°2



**ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES  
ELECTRO-INDUSTRIES  
SPA au capital de 4.753.000.000 DA**

**FACTURE N°**

NIS: 099915180296802000  
ID.FISCAL: 099915004280099  
ART.IMP: 15181620062  
RC: 99 B 042800

Code client :

Nom ou raison sociale :

Adresse :

Code postal :

Tél :

Fax :

Telex :

V/cde N° :

du :

BL N° :

du :

Id. Fiscale :

Art Imp : -

RC N° :

Réglement : -

NOTA : Nos marchandises vendues aux risques et périls du destinataire.  
 Nos factures sont réglées à AZAZGA au comptant sans escompte. En cas de contestation le client de contacter le service client de AZAZGA sans délai.  
 Nos traités ne sont pas obligatoires à cette adresse administrative de facturation. Nous ne recommandons aucun service client nous recommandons pas de service client.  
 Toute réclamation qui ne sera pas faite dans un délai de 8 jours à partir de la livraison sera considérée comme nulle et non avenue.  
 F-0001

REFERENCE	DESIGNATIONS	QNTÉ	PRIX UNIT. EN DINARS	MONTANT EN DINARS
999 110.100.00007	TR 100 KVA / 30 KV	01	390.000	390.000,00
Montant - tvt 19% TV.				390.000,00 74.100,00
<b>ARRÊTÉE LA PRÉSENTE FACTURE A LA SOMME DE</b>				<b>MONTANT TOTAL 464.100,00</b>

SIEGE SOCIAL R.N N° 129P 17 16300 AZAZGA W. TIZI OUZOU ALGERIE TEL : (026) 34.16.86 Fax : (026) 34.14.24  
BEA AGENCE DE TIZI OUZOU - RIB N° 00 2000 3434 0446 276 756





ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES  
ELECTRO - INDUSTRIES  
BP 17 - 15300 AZAZGA



### FICHE DE GARANTIE

Voies à conserver par l'acheteur

1- TRANSFORMATEURS: 100/30	1- VENDEUR
2-Type: 200 110 1010 - 0025	ELECTRO- INDUSTRIES BP 17 - 15300 AZAZGA TIZI -OUZOU
3- Marque ELECTRO - INDUSTRIES	CACHET ET SIGNATURE
4- N° Ordre : 6612 N° de Fabrication : 116223	
5- N° de facture : 630/18	2-ACHETEUR:
6- Date de livraison: 26-05-18	
7- Durée de garantie : 12 Mois	3-NATURE DE L'ACHETEUR:
Date d'effet garantie	-INSTITUTION -ENTREPRISE NATIONALE -PARTICULIER -AGENT AGRÉE
-a compter de la date de livraison effectuée le : 26-05-18	
<i>Ce certificat doit être retourné à:</i>	
ELECTRO- INDUSTRIES UNITE TRANSFORMATEUR BP 17 - 15300 AZAZGA TIZI- OUZOU	Tél:(026) 34 16 86 fax:(026) 34 14 24 :026 34 13 30

Anexxe :4

- CLIENT -



**ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES**  
**E P E / ELECTRO - INDUSTRIES**  
 S.P.A au capital de 4.753.000.000.00 DA

Unité : Professionnels

**Bordereau de Livraison**

Id.Fiscale : 099915180298802  
 Art.Imp.: 15181620062  
 R.C. : 99 B 042800

N° 26 642/18 DU 26.09.18

=L 10/1500N CODE CLIENT	Nom : <u>AMRANI - ESSAÏH</u> Adresse : <u>TIMZGHT T.O</u> Tél : _____ Fax : _____	COMMANDE N° <u>024/18</u> DU <u>25.09.18</u>	
N° D'ORDRE	N° D'IDENTIFICATION	DESIGNATION	QUANTITE LIVREE
<u>01</u>	<u>990 110 1010 1042</u>	<u>TR 100KV/30KV</u> <u>&lt; 661277</u> <u>FAB - 116223</u>	
MODE DE REGLEMENT : <u>Provis BNA - N°</u>			
<u>SERVICE COMMERCIAL</u> Nom : <u>Katruk</u> Date : <u>26.09.18</u> Visa : <u>[Signature]</u>	<u>MAGASIN EXPEDITION</u> Nom : _____ Date : _____ Visa : _____	<u>TRANSPORTEUR</u> Nom : <u>-IMM -</u> Date : _____ Visa : <u>1</u>	

FD-595

Siège Social : Rte. N°12 BP 17 - 15300 AZAZGA W. De Tizi-Ouzou Tél. : 026 34 16 86 Fax. : 026 34 14 24

## A - EVOLUTION BILANTIELLE

## ACTIF

U = KDA

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

## PASSIF

U = KDA

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

## Annexe n°6

## A - EVOLUTION BILANTIELLE

## ACTIF

U = KDA

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

7 884 585

## PASSIF

U = KDA

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

## Annexe n°7

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

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

## Annexe n°8

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

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

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

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

## Annexe n°10

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

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

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

Désignation	Ventes 2014			Ventes 2015			Taux						
	Quantité (1)	Valeur (2)	Produit	Prévisions		Réalizations		/ aux réalisations 2014					
				Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)/(1)	Valeur (6)/(2)		
<b>MOTEURS</b>													
Moteurs Electriques	10 750	280 137		13 486	368 159	12 474	291 222	92%	79%	116%	104%		
Alternateurs	6	1 360		4	856	2	539	0%	0%	33%	40%		
Groupes Electrogènes	3	4 548		4	11 000	6	16 421	150%	149%	200%	361%		
<b>Total Secteur Moteurs</b>		<b>286 045</b>			<b>380 015</b>		<b>308 182</b>		<b>81%</b>		<b>108%</b>		
<b>TRANSFO.</b>													
Transformateurs	2 206	1 392 876		6 893	3 918 449	6 294	3 673 652	91%	94%	285%	264%		
<b>Total Secteur Transfo.</b>	<b>2 206</b>	<b>1 392 876</b>		<b>6 893</b>	<b>3 918 449</b>	<b>6 294</b>	<b>3 673 652</b>	<b>91%</b>	<b>94%</b>	<b>285%</b>	<b>264%</b>		
<b>Total Production Vendue</b>		<b>1 678 921</b>			<b>4 298 464</b>		<b>3 981 834</b>		<b>93%</b>		<b>237%</b>		
Reventes en l'Etat		0		0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
Prestations Fournies		16 903			25 000		8 774		35%		52%		
<b>Total Chiffre d'Affaires</b>		<b>1 695 824</b>			<b>4 323 464</b>		<b>3 990 608</b>		<b>92%</b>		<b>235%</b>		

Anexxe n°12

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent											
Désignation		Ventes 2015			Ventes 2016			Taux			
		Produit		Valeur (2)	Prévisions		Réalisations		/ aux prévisions 2016		/ aux réalisations 2015
Famille	Quantité (1)	Quantité (1)	Valeur (2)	Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)/(1)	Valeur (6)/(2)
<b>MOTEURS</b>	Moteurs Electriques	12 474	291 222	15 255	388 489	10 986	273 851	72%	70%	88%	94%
	Alternateurs	2	539	7	1 435	2	398	0%	0%	100%	74%
	Groupes Electrogènes	6	16 421	2	5 354	1	1 721	50%	32%	17%	10%
<b>Total Secteur Moteurs</b>			<b>308 182</b>		<b>395 278</b>		<b>275 970</b>		<b>70%</b>		<b>90%</b>
<b>TRANSFO.</b>	Transformateurs	6 294	3 673 652	5 043	2 862 048	2 419	1 559 134	48%	54%	38%	42%
<b>Total Secteur Transfo.</b>		<b>6 294</b>	<b>3 673 652</b>	<b>5 043</b>	<b>2 862 048</b>	<b>2 419</b>	<b>1 559 134</b>	<b>48%</b>	<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>
<b>Total Production Vendue</b>			<b>3 981 834</b>		<b>3 257 326</b>		<b>1 835 104</b>		<b>56%</b>		<b>46%</b>
Reventes en l'Etat			0		0		0		0%		0%
Prestations Fournies			8 774		6 700		12 388		185%		141%
<b>Total Chiffre d'Affaires</b>			<b>3 990 608</b>		<b>3 264 026</b>		<b>1 847 492</b>		<b>57%</b>		<b>46%</b>

# Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale ..... 1**

**Chapitre 1 : La fonction commerciale et ses outils..... 4**

**Section 1 : Généralités sur la fonction commerciale ..... 5**

1.1. L'historique de la fonction commerciale ..... 5

1.2. Définition de la fonction commerciale ..... 6

1.3. Importance de la fonction commerciale ..... 7

1.4. Actions de la fonction commerciale ..... 7

1.5. Les moyens de la fonction commerciale ..... 8

1.6. L'organisation de la fonction commerciale ..... 8

1.6.1. L'organisation géographique ..... 8

1.6.2. L'organisation par produit ..... 9

1.6.3. L'organisation par marché ou type de clients ..... 9

1.7. Les objectifs commerciaux ..... 10

1.8. Les familles des objectifs ..... 11

1.9. Finalités de la fonction commerciale ..... 12

1.9.1. A long terme ..... 12

1.9.2. A moyen terme ..... 12

1.9.3. A court terme ..... 13

1.10. Les clients de la fonction commerciale ..... 13

1.10.1. Le client finale ..... 14

1.10.2. Le management commerciale ..... 14

1.10.3. Le marketing ..... 15

1.10.4. L'administration des ventes ..... 15

1.10.5. Les collègues ..... 15

**Section2 : L'unité commerciale et la force de vente ..... 16**

2.1. Définition de l'unité commerciale ..... 16

2.2. Gérer l'unité commerciale ..... 16

2.3. Les charges de l'unité commerciale ..... 17

2.3.1. Définitions des charges ..... 17

2.3.2. Charges directes et charges indirectes ..... 18

2.3.3. La méthode du coût complet ..... 19

2.4. Les outils pour la fixation des prix ..... 19

2.5. La détermination du prix de vente ..... 20

2.5.1. Fixation du prix à partir des coûts ..... 20

2.5.2. Fixation du prix par rapport à la demande (ou prix d'acceptabilité) ..... 21

2.6. Définition de la force de vente ..... 22

2.7. La place de la force de vente dans la fonction commerciale ..... 22

2.8. Missions de la force de vente ..... 23

2.9. La conduite de l'action de vente ..... 23

2.9.1. L'avant-vente (la prospection) ..... 23

2.9.2. La vente ..... 24

2.9.3. Le suivi et l'après-vente ..... 24

2.10. L'importance de la force de vente .....	25
<b>Section 3 : Vision sur le marketing .....</b>	<b>26</b>
3.1. Origines du marketing .....	26
3.2. Evolution de la fonction marketing dans l'entreprise.....	26
3.3. Champ d'application .....	27
3.4. Définition du marketing .....	28
3.5. Les concepts clés du marketing .....	29
3.6. Les objectifs du marketing .....	29
3.7. La démarche marketing .....	30
3.7.1. Présentation de la démarche marketing .....	30
3.7.2. Les phases de la démarche marketing .....	30
3.8. Formulation du marketing mix .....	31
3.8.1. Politique produit .....	31
3.8.2. Politique des prix.....	31
3.8.3. Politique de distribution .....	32
3.8.4. Politique de communication .....	32
3.9. L'évaluation du marketing mix.....	32
3.9.1. Evaluation qualitative .....	32
3.9.2. Evaluation quantitative .....	33
<b>Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 :Le concept de la performance .....</b>	<b>36</b>
1.1. Notions sur la performance .....	36
1.1.1. La polysémie du concept performance .....	36
1.1.1.1. Origine du concept performance.....	36
1.1.1.2. Définition de la performance .....	36
1.2. Notions voisines de la performance .....	37
1.2.1. L'efficacité .....	37
1.2.2. L'efficience .....	37
1.2.3. L'effectivité.....	38
1.3. Les caractéristiques de la performance .....	38
1.3.1. La performance est construite à base d'un jugement .....	39
1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps .....	39
1.3.3. La performance se pilote .....	39
1.3.4. La performance est riche des composants antinomiques .....	39
1.4. Sources de la performance.....	40
1.4.1. Les sources internes.....	40
1.4.2. Les sources externes .....	40
1.5. Le caractère multidimensionnel de la performance.....	41
1.5.1. La performance stratégique .....	41
1.5.2. La performance concurrentielle.....	42
1.5.3. La performance socio-économique.....	42
1.5.3.1. La performance organisationnelle.....	42
1.5.3.2. La performance sociale .....	42
1.5.3.3. La performance économique et financière.....	43
1.5.3.4. La performance commerciale .....	43
1.6. Les facteurs de la performance .....	44
1.7. Mesure de la performance .....	44
1.7.1. La mesure objective de la performance .....	45
1.7.2. La mesure subjective de la performance .....	45

<b>Section2 : La performance commerciale</b> .....	<b>46</b>
2.1. Définition de la performance commerciale .....	46
2.2. La fixation des objectifs.....	47
2.2.1. La définition de l'objectif.....	47
2.2.2. Les objectifs quantitatifs.....	47
2.2.3. Les objectifs qualitatifs.....	47
2.2.4. Les caractéristiques des objectifs .....	47
2.3. Les déterminants de la performance commerciale .....	48
2.3.1. La qualité de service.....	48
2.3.2. La capacité financières des revendeurs.....	48
2.3.3. La capacité de production.....	48
2.3.4. La diversité de l'offre.....	48
2.3.5. L'étendue du réseau de distribution .....	49
2.4. Les leviers de la performance commerciale .....	49
2.4.1. Connaitre et comprendre son marché .....	49
2.4.2. Se différencier de la concurrence .....	49
2.4.3. Evaluer son activité commerciale.....	49
2.4.4. Repérer ses gisements de croissance.....	50
2.4.5. Orienter l'action commerciale .....	50
2.4.6. Fixer la contribution individuelle .....	50
2.4.7. Renforcer l'influence des commerciaux.....	50
2.4.8. Manager sa force de vente.....	50
2.4.9. Construire une dynamique d'équipe .....	51
<b>Section 3 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale</b> .....	<b>51</b>
3.1. Le rôle de l'évaluation .....	52
3.2. La qualité d'une bonne évaluation .....	52
3.2.1. Procédure.....	52
3.2.2 Les mobiles d'évaluation .....	53
3.3. Les indicateurs de performance commerciale .....	53
3.3.1. Les indicateurs quantitatifs.....	54
3.3.1.1 Les indicateurs liée à la vente .....	54
3.3.1.2 Les indicateurs de profitabilité.....	56
3.3.2. Les indicateurs qualitatifs.....	56
3.3.2.1 L'image de l'entreprise .....	57
3.3.2.2 L'adaptation.....	57
3.3.2.3 La satisfaction du client .....	57
<b>Chapitre 03 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	<b>61</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'ELECTRO-INDUSTRIES</b> .....	<b>62</b>
1.1. Généralités sur ELECTRO-INDUSTRIES .....	62
1.1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	62
1.1.2. Les activités d' ELECTRO-INDUSTRIES.....	62
1.1.3. Évolution des ventes d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	64
1.1.4. Clientèle de l' ELECTRO-INDUSTRIES.....	64
1.1.5. Informations supplémentaires sur ELECTRO-INDUSTRIES .....	65
1.2. Organisation d' ELECTRO-INDUSTRIES .....	66
1.2.1. présentation des différents centres d' ELECTRO-INDUSTRIES .....	66
1.2.2. Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....	69

1.3. méthodologie de recherche .....	70
<b>Section 2 : Illustration de la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES.....</b>	<b>71</b>
2.1. Organigramme du département commerciale .....	71
2.2. Le rôle de chaque service .....	72
2.3. La finalité de la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES .....	74
2.4. Le rôle de la fonction commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES .....	74
2.5. La réalisation de la force de vente au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES .....	75
2.6. L'évaluation de la satisfaction clients de l'ELECTRO-INDUSTRIES .....	77
<b>Section03 : Evaluation de la performance commerciale de l'ELECTRO-INDUSTRIES.....</b>	<b>80</b>
3.1. A travers les indicateurs quantitatifs .....	80
3.1.2. A travers les indicateurs liés à la vente.....	80
3.1.2. A travers les indicateurs de profitabilité.....	85
3.2. Suggestions.....	87
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>89</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	



# **SOMMAIRE**





**INTRODUCTION**  
**GÉNÉRALE**



# Chapitre 1



## **LA FONCTION COMMERCIALE ET SES OUTILS**



# Chapitre 2



## **L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE**



# Chapitre 3



## **L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ELECTRO-INDUSTRIES**





# **CONCLUSION GÉNÉRALE**





# **BIBLIOGRAPHIE**





**LISTE DES  
ILLUSTRATIONS**





# **TABLE DES MATIÈRES**





# **ANNEXES**





## **Résumé**

L'objectif principal de chaque entreprise est la réalisation du profit, ce qui conduit le manager à chercher les meilleures actions permettant la réalisation d'une meilleure performance. La performance commerciale de l'entreprise est une notion générique qui recouvre deux indicateurs principaux qui sont : quantitatifs et qualitatifs.

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

De ce constat, nous trouvons utile de transposer cette évidence au cas de l'entreprise publique économique Algérienne à savoir l'ELECTRO-INDUSTRIES.

**Mots clés** : Fonction Commerciale, Force de Vente, Performance Commerciale, indicateur d'évaluation.

## **Abstract**

The main objective of each company is profit making, which leads the manager to look for the best actions to achieve a better performance. The commercial performance of the company is a generic concept that covers two main indicators that are quantitative and qualitative.

This modest work has touched mainly two disciplines. The first was the commercial function, which focused on the tools to achieve a sales transaction. The second discipline was the evaluation of the commercial performance, in which the various indicators are analyzed that make it possible to judge the commercial performance of the company.

From this observation, we find it useful to transpose this evidence to the case of the Algerian public economic enterprise namely ELECTRO-INDUSTRIES.

**Keywords**: sales function, sales force, sales performance, evaluation indicator.

## **Agzul**

Iswi agejdan n yal tarḡmist netta d assekcem n lfayda, dya yef waya ay yettnadi usefrak yef wamek ara yesselhu amlazmar n terḡmist. Amlazmar anezzan n terḡmist d takti tamatut ay d-iḡuzan sin n yimataren igejdanen: amatar asmektan d umatar ayan

Amahil-a d win ay d-iḡuzan, s umata, sin n yinurar. Amezwaru, d tawuri tanezzant aydeg d-newwi awal yef yifecka n wamek ara d-tili temhelt n ussenzi. Wis sin, d aktazel n umlazmar anezzan, d win aydeg nsekker imataren yemgerraden ara ay-yeḡḡen ad nezref amlazmar anezzan n terḡmist

Seg ussekyled-a, nwala dakken d ayen inefeen ma neqqen ayen ay d-nugem seg waya yer terḡmist tadamsant tazzayrit n ELECTRO-INDUSTRIES.

**Awalen-tisura**: tawuri tanezzant, tadusi n ussenzi, amlazmar anezzan, amatar n uktazel.

