

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**Contrôle de gestion au service de la performance commerciale
cas de SARL ECI-BOUDIAB**

Organisme d'accueil :

SARL ECI-BOUDIAB



Réalisé par :

ALLOUACHE Meriem

Encadré par :

Mr. AMGHAR. Malek

Membre du jury :

Président : Amimer. A

Examineur : MEROUDJ Mohamed Ali

Année Universitaire : 2023/2024

Remerciement

Dieu merci pour la santé le courage et la volonté qui nous accompagné de rond cru universitaire afin de réaliser ce modeste travail

Nous exprimons notre plus profonde gratitude à notre encadrant, M. Malek Amghar, pour avoir accepté de superviser ce travail avec bienveillance et expertise, et pour nous avoir guidés tout au long de son élaboration.

Nos remerciements chaleureux vont également à notre encadrant, M. Houari Nassim, pour son assistance précieuse et ses conseils éclairés qui ont grandement enrichi notre réflexion.

Nous tenons à remercier sincèrement tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à notre formation et à l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux qui ont soutenu et encouragé notre travail tout au long de ce parcours. Votre contribution a été précieuse et nous vous en sommes profondément reconnaissants.



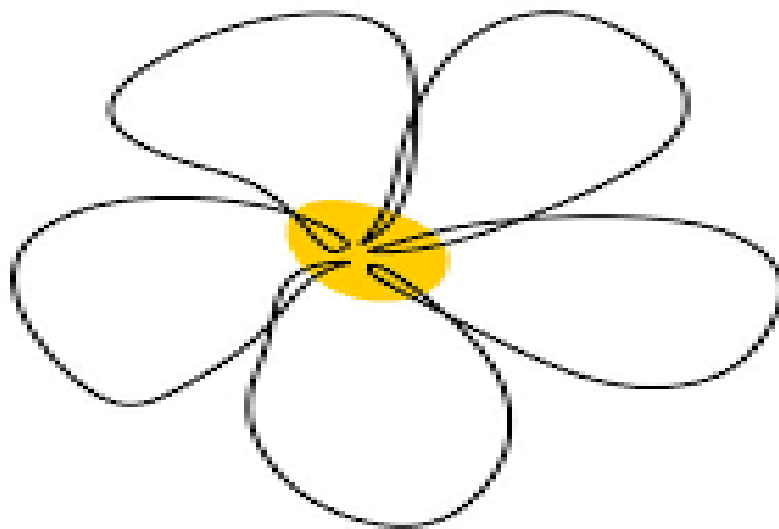
Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes parents bien-aimés, qui ont toujours été mes piliers et ont sacrifié tant pour mon éducation : ma douce et précieuse mère, et mon très cher père.

À mes frères, Ali et Fayçal, ainsi que mes sœurs, Amel, qui ont toujours été présents pour moi et ont contribué à donner un sens à ma vie.

Mes dédicaces s'étendent également à tous les membres de ma famille et à mes amis, qui ont toujours été une source de soutien et d'encouragement.



Liste des abréviations et acronymes

SARL : Société à responsabilité limitée.

DAZ : Dinar Algérien.

P : Performance.

MC : Marge commerciale.

N° : Numéro.

CA : Chiffre d'affaires

% : Pourcentage.

P : Profite.

CRM : Customer Relationship Management, en français : Gestion des relations client.

TBG : Tableau de bord de gestion.

TBP(BSC) : Tableau de bord de prospectif.

Q : Quantité.

Liste des tableaux

N°	Titre	P
1	Identification de la SARL ECI-BOUDIAB	62
2	Analyse quantitative des ventes totale de produits finis (Tonnes)	72
3	Evaluation du chiffre d'affaire par rapport au déferent produit en valeur	74
4	Les indicateurs de la rentabilité commerciale	77
5	La part de marché de l'entreprise ECI-BOUDIAB par rapport à l'année 2020	78
6	L'expérience des clients avec l'entreprise.	80
7	La durée de la clientèle.	81
8	Niveau de la qualité des produits.	82
9	Les quantités commandées.	83
10	Les méthodes utilisées par les clients pour passer une commande.	84
11	L'évolution de service de commande et livraison.	85
12	L'évaluation de niveau de satisfaction.	86
13	Niveau de satisfaction sur la résolution des problèmes est défaut des produits de l'entreprise.	87
14	L'évaluation sur niveau de réclamation sur système de distribution de l'entreprise.	88
15	L'objectif des réclamations.	89

Liste des figures

N°	Titre	p
1	Triangle de la performance.	6
2	Contrôle de gestion dans une organisation.	7
3	La relation causale entre ressources et produits.	10
4	Etapas successive de la fonction commerciale.	19
5	Les déférentes activités de l'entreprise.	67
6	Réalisation des ventes en volume (Quantités /Tonnes).	72
7	L'évolution de la quantité vendue pendant les années 2021, 2022 (%).	73
8	Evolution du chiffre d'affaire de maïs est soja en valeur de 2020 à 2022.	75
9	Présentation du chiffre d'affaire totale pendant les trois années 2020, 2021,2022.	76
10	La part de marché de SARL BOUDIAB par rapport à ses concurrents (2022).	78
11	L'expérience des clients avec l'entreprise.	80
12	La durée de la clientèle.	81
13	Niveau de la qualité des produits.	82
14	Les quantités commandées	83
15	Les méthodes utilisées par les clients pour passer une commande.	84
16	L'évolution de service de commande et livraison.	85
17	L'évaluation de niveau de satisfaction.	86
18	Niveau de satisfaction sur la résolution des problèmes est défaut des produits de l'entreprise.	87
19	L'évaluation sur niveau de réclamation sur système de distribution de l'entreprise.	88
20	L'objectif des réclamations.	89
21	Les prix des produits par rapport à d'autres fournisseurs.	90

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Listes des abréviations et acronymes

Liste des tableaux

Liste des figures

CHAPITRE 01: NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.

Section 02 : La fonction commerciale dans une entreprise.

CHAPITRE 02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Section 01 : Analyse conceptuelle et outils de mesure.

Section 02 : Les indicateurs clés de la performance commerciale.

CHAPITRE 03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil SARL ECI-BOUDIAB.

Section 02 : Le contrôle de gestion et l'optimisation des performances commerciales.

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale :

L'entreprise est un acteur clé de toute économie, c'est un moteur de production et de création de richesse dans une économie de marché. Dans ce contexte, une entreprise est une entité autonome qui utilise des ressources humaines, financières et physiques pour produire des biens et des services afin de satisfaire les besoins et les demandes des individus et des organisations.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont contraintes d'améliorer continuellement leur compétitivité et de maximiser leurs ressources financières et humaines. Elles y parviennent en grande partie en exerçant le contrôle de gestion, un domaine en constante évolution. Les nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse des données, offrent de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité et la précision du contrôle de gestion. De plus, la mondialisation et la concurrence croissante obligent les entreprises à s'adapter en permanence. Le contrôle de gestion doit donc être flexible et réactif aux besoins des entreprises. Cette fonctionnalité est devenue un service de performance puissant, permettant aux entreprises de surveiller les performances, d'optimiser leurs opérations et de prendre des mesures pour réaliser des gains financiers et stratégiques.

Dans le monde des affaires, où règnent la concurrence et de nombreux défis, la pérennité d'une entreprise dépend de sa capacité à améliorer ses performances. Ceux-ci ne sont pas seulement axés sur la réalisation des objectifs fixés par la direction, mais comprennent également des indicateurs uniques qui démontrent l'efficacité et l'efficacité de ses activités de gestion. Ainsi, pour avoir une vision exhaustive de la performance organisationnelle, il est crucial de considérer une gamme diversifiée d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, offrant ainsi un aperçu complet de la santé et du succès de l'entreprise.

Selon l'analyse des performances, une plus grande attention est portée au rôle du client en tant que prise en compte et son impact sur la performance, notamment commerciale, est un sujet qui touche toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

La fonction commerciale est essentielle pour toutes les entreprises, en particulier pour les entreprises industrielles. Elle nécessite une maîtrise des outils et du marketing, ainsi qu'un suivi attentif de l'évolution des ventes pour maintenir une image positive de l'entreprise. Un système de contrôle de gestion efficace est indispensable pour anticiper les changements environnementaux. De plus, cette fonction permet de mesurer la performance de l'entreprise à travers divers indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le nombre de clients, la stratégie commerciale, et la satisfaction des clients.

La performance commerciale vise à contribuer aux objectifs globaux de l'entreprise à la base d'indicateurs préalablement déterminés. Cela ne se limite pas à attirer de nouveaux clients mais implique également de fidéliser les clients existants. Pour atteindre ces objectifs, le contrôle de gestion doit être disponible dans toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles ou commerciales. Ce dernier facilite la prise des décisions éclairées par les responsables des outils d'informations indispensables.

- A partir de ce qui précède la question suivante constitue l'axe de notre problématique :

Comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à améliorer la performance commerciale de l'entreprise d'ECI-BOUDIAB ?

Pour répondre à cette question, nous devons considérer plusieurs sous-questions qui enrichiront notre recherche :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion est quel sont ces outils indispensables ?
- Qu'est-ce que la performance commerciale et quels sont ces indicateurs utilisés dans l'entreprise ?
- Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance commerciale ?

Afin d'atteindre nos objectifs de recherches. Nous examinerons deux hypothèses :

- L'utilisation des différents outils de contrôle de gestion et de mesure de la performance contribue dans une large mesure à avoir une vision claire sur l'exploitation de l'entreprise et améliorer la performance commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB.
- L'intégration des tableaux de bord dans le processus de gestion commerciale a facilité le suivi et l'ajustement des stratégies de vente de l'entreprise.

Les objectifs de choix du thème :

- Présenter de manière détaillée les principaux indicateurs de performance commerciale de SARL ECI-BOUDIAB.
- Décrire en profondeur la fonction commerciale de SARL ECI-BOUDIAB, en mettant en lumière sa structure et son organisation.
- Analyser de manière approfondie et présenter le tableau de bord de la fonction commerciale de SARL ECI-BOUDIAB.

La méthodologie de recherche :

Notre méthodologie de recherche se divise en deux phases:

Dans une première phase, nous avons exploré la littérature pour acquérir une compréhension approfondie des concepts clés du contrôle de gestion et de son impact sur la performance commerciale. Cette phase a été menée à travers une approche documentaire en utilisant une variété de sources telles que des ouvrages, des documents académiques, des mémoires, ainsi que des ressources en ligne.

Dans une seconde phase, nous avons réalisé un stage pratique d'un mois au sein de l'entreprise SARL ECI-BOUDIAB. Ce stage nous a permis d'observer concrètement comment les principes théoriques du contrôle de gestion sont appliqués dans un contexte réel d'import-export de produits agricoles. Pendant cette période, nous avons mené des questionnaires et des entretiens avec les employés de l'entreprise afin de comprendre en profondeur les processus commerciaux et identifier les principaux indicateurs de performance.

Pour structurer notre recherche, nous avons élaboré un plan en trois chapitres distincts. Les deux premiers chapitres sont consacrés à une exploration théorique approfondie. Le premier chapitre traite des bases du contrôle de gestion et de la fonction commerciale, tandis que le deuxième chapitre se concentre sur les mesures de la performance commerciale dans une entreprise. Le troisième chapitre est dédié à l'évaluation spécifique de la performance commerciale au sein de SARL ECI-BOUDIAB.

INTRODUCTION GENERALE

Pendant notre stage, nous avons utilisé une approche mixte pour notre analyse. Du côté quantitatif, nous avons appliqué des méthodes statistiques pour évaluer des indicateurs tels que le volume de vente, le chiffre d'affaires, et la rentabilité. Du côté qualitatif, nous avons collecté des données par le biais d'entretiens avec le personnel et d'un questionnaire visant à évaluer la satisfaction des clients. Pour analyser ces données, nous avons utilisé des outils numériques tels que Microsoft Excel pour calculer les indicateurs de performance et générer des tableaux et des graphiques afin d'interpréter les résultats.

Ce stage pratique nous a permis de mieux comprendre les dynamiques du commerce dans le secteur spécifique des produits agricoles import-export. Les indicateurs de performance identifiés sont cruciaux pour évaluer et améliorer les pratiques commerciales de l'entreprise, en se concentrant à la fois sur les données chiffrées et sur les retours clients

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Introduction :

Dans le monde des affaires actuelles les entreprises sont soumises de plus en plus à des contraintes multiples, et la recherche de productivité et de performance pour y faire face devient une nécessité absolue. C'est dans cette optique que le contrôle de gestion est un outil essentiel, qui permet d'évaluer leur façon de fonctionner et d'augmenter leur bénéfice. Le service commercial en tant que fonction parmi les fonctions de l'entreprise consistant à vendre et à promouvoir les produits ou services de manière efficace et rentable qui fera l'objet de contrôle et de pilotage de sa performance.

Ce premier chapitre vise à établir une présentation des notions de base concernant le contrôle de gestion et la fonction commerciale. Il est divisé en deux sections : la première section explore les différentes définitions du contrôle de gestion, examine les diverses typologies et détaille ses objectifs et missions. Elle présente également les outils et techniques utilisés pour assurer un contrôle efficace.

La seconde section portera sur la fonction commerciale. Elle définit cette fonction et examine les principes de sa structure commerciale. De plus, elle explore les différents métiers qui la composent ainsi que les différentes évaluations fondamentales de cette fonction.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Section 01 : Généralités sur le Contrôle de gestion.

Dans cette section, le contrôle de gestion constitue un pilier essentiel de la gestion d'entreprise. Il englobe un ensemble de méthodes, d'outils et de processus permettant aux organisations de planifier, de mettre en œuvre différents niveaux de contrôle, et de définir leurs objectifs et missions. Ceci conduit à optimiser leurs activités.

1 Définition générale du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus essentiel qui consiste à planifier, coordonner et évaluer des activités d'une organisation pour atteindre ses objectifs.

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

Selon R.N. ANTHONY en 1965 cité par H. BOUQUIN a défini le contrôle de gestion (**management Control**) comme :

« Le processus par laquelle les managers obtiennent l'assurance que les sources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».¹

Cette définition met l'accent sur deux aspects principaux l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs organisationnels. Elle souligne également l'importance du contrôle pour s'assurer que les ressources sont utilisées de manière adéquate et pour suivre la stratégie de l'entreprise.

En 1982 le plan comptable générale (PCG) réexamine cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme :

« L'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ».²

Cette définition indique que le contrôle de gestion implique de fournir au dirigeant de données chiffrées sur la performance de l'entreprise en les comparant à des données prévues. Cela aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à corriger les problèmes pour améliorer les performances globales de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un concept qui a deux significations importantes ; contrôler pour vérifier, contrôler pour maîtriser :³

Vérifier : Le contrôle il s'agit de vérifier que les processus au sein de l'entreprise produisant des résultats conformes à des normes établies.

Par exemple le contrôle fiscal s'assure que les déclarations sont conformes aux règles fiscales et le contrôle qualité vérifie que les produits répondent au standard de qualité.

¹ Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-books, Paris, 2009, P 15.

² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

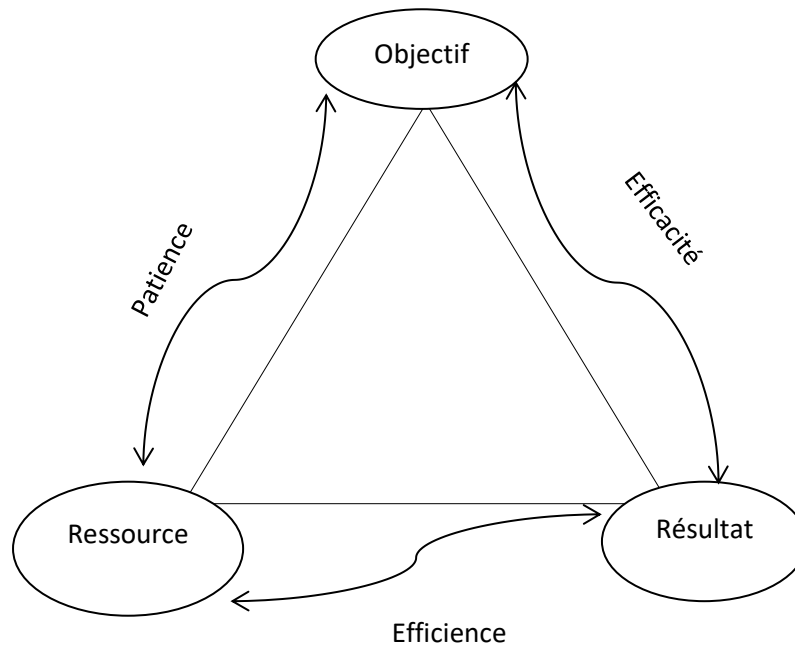
³ Ibidem. P7.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Métriser : le contrôle de gestion vise à maîtriser les événements en ajustant constamment les actions pour atteindre aux objectifs spécifiques.

Enfin le contrôle de gestion représente un ensemble de mécanismes qui permettent au responsable d'obtenir les informations nécessaires pour gérer efficacement l'entreprise selon des objectifs prédéfinis cette fonction centrale se positionne au cœur d'un triangle interconnectant les objectifs les moyennes et les résultats.

Figure 01 : triangle de la performance.



Source : Löning H., Malleret V., Meric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Sole A., «*Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques* », 3édDunod, Paris, 2008, P.06.

Le triangle représente la connexion entre les objectifs, les ressources et les résultats, en utilisant des concepts simples : patience, efficacité et efficience. Cela aide à évaluer et améliorer la performance d'une organisation. La patience vérifie si les ressources correspondent aux objectifs, l'efficacité mesure si les résultats sont atteints, et l'efficience analyse comment les ressources sont utilisées pour obtenir ces résultats de manière optimale.

2 Les niveaux de contrôle :

Nous distinguons trois niveaux:⁴

2.1 Contrôle stratégique :

Le contrôle de gestion stratégique oriente les décisions vers l'objectif à long terme en intégrant la planification stratégique en analysant les données futures basées sur le diagnostic interne et externe son rôle et son potentiel et d'orienter les activités de l'entreprise vers une vision stratégique.

⁴ Alazard, Claude, and Sabine Sépari. Op.Cit.P8.

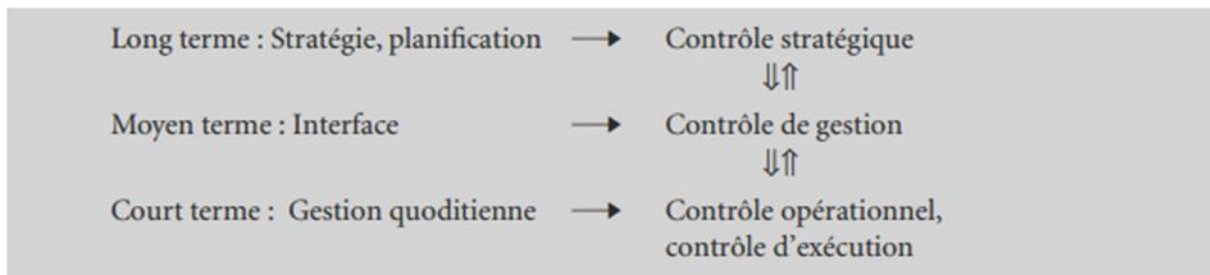
2.2 Contrôle opérationnel (exécution):

Le contrôle opérationnel surveille et ajuste les activités à court terme (*une année*) et très court terme (*moins d'une année*), veillons à ce que les règles et les processus régulières soyons suivies que ce soit dans la production ou l'administration son objectif principal et de maintenir l'efficacité au quotidien.

2.3 Contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une interface entre le contrôle stratégique et opérationnel, en facilitant la régulation à moyen terme tout en supervisant la transformation des objectifs à long terme en actions immédiates.

Figure 02 : contrôle de gestion dans une organisation.



Source : Alazard, Claude, and Sabine Sépari. DCG 11 Contrôle de gestion. 2e édition. Dunod, Paris, 2010. ; P 9.

3 Les Objectifs et Missions du Contrôle de Gestion dans une Organisation :

Le contrôle de gestion détermine trois objectifs cruciaux pour une organisation, ils permettent de mesurer la performance de l'entreprise, d'améliorer ces processus ont continu et de gérer les risques de manière proactive dans ses activités.⁵

3.1 Mesurer la performance de l'entreprise :

Dans un monde complexe et imprévisible l'entreprise elle doit concentrer sur ses objectifs et ses actions, et pour bien gérer la performance il doit trouver un équilibre entre s'adapter au changement extérieur et maintenir une organisation cohérente pour bien utiliser les ressources et les compétences. On demande au contrôle de gestion d'aide à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion vise à améliorer la qualité, réduire les coûts, et respecter les délais, en utilisant des outils pour résoudre les problèmes tels que l'analyse des processus, les outils de gestion et de la qualité. De plus il doit aussi gérer les aspects sociaux de la performance qui intéressent les parties prenantes.

3.2 Amélioration continu de l'organisation :

Pour bien utiliser les ressources et les compétences l'entreprise doit piloter son organisation comme un élément stratégique La structuration par les processus semble être une voix pertinente pour la performance; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut contribuer à formaliser ces processus et à évaluer leurs coûts, ce qui permet de déterminer les marges et les possibilités d'ajouter de la valeur.

⁵ Alazard, Claude, et Sabine SÉPARI.Op.Cit.p20.

3.3 Gérer les risques :

Dans le pilotage de la performance, le gouvernement d'entreprise et le risque sont étroitement liés. Il est important de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes tout en tenant compte des risques liés.

A partir de ces objectifs on peut distinguer les différentes missions de contrôle de gestion :⁶

Le contrôle de gestion est un processus continu qui intervient avant, pendant et après une action. Il est aligné sur les objectifs stratégiques et contribue à établir le cadre d'un système de mesure des performances.

- Il a pour missions de comprendre et organiser les liens de cause à effet pour mieux adapter la structure de l'entreprise à ses objectifs.
- Il vise à améliorer son efficacité et sa capacité d'adaptation sans causer de conflits, en faisant évoluer ses méthodes de travail et ses outils de gestion.
- Il encourage un changement culturel interne, anticipant ainsi les nouvelles attentes des employés et des clients.

Pour remplir sa mission, il doit :

- comprendre les besoins des partenaires de l'entreprise et surpasser ses concurrents ; évaluer les performances financières et non financières,
- identifier les domaines où les coûts doivent être contrôlés,
- renforcer la collaboration entre les différentes équipes, gérer le rapport entre rentabilité et risque.
- Enfin, il doit rendre compte régulièrement de ses observations et analyses à la direction générale, que ce soit chaque année, chaque mois, chaque semaine, voire chaque jour si nécessaire.

4 Les outils essentiels du contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises :

Le contrôle de gestion utilise différents outils essentiels pour améliorer la performance des entreprises et identifier les écarts significatifs :

4.1 Les Coûts (frais):

Définition des coûts :

L'établissement des coûts est une évaluation des frais attribués à des facteurs tels que des produits, des fonctions, des usines, des activités, etc., afin de déterminer comment répartir ces frais. Pour un produit, le coût représente le coût total attribué à ce produit à un moment spécifique des opérations de l'entreprise, que ce soit lors de l'achat, de la fabrication ou de la distribution.

⁶ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris, 2005, P25-26.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Elle est composée de deux méthodes : "méthode éco-complète", "méthode éco-partiel".

4.1.1 Méthode éco-complète :

Nous distinguons deux méthodes essentielles:

4.1.1.1 Méthode des centres d'analyse :

Solon C.ALAZARD et Sabine.S, à définit comme :

«Une subdivision de la comptabilité dans laquelle les composantes des honoraires sont analysées et regroupées avant d'être affectées aux dépenses»⁷.

Cette méthode est une approche des coûts qui implique l'analyse et la catégorisation des fonctions en des différentes activités ou responsabilités au sein de l'entreprise. Cela permet de mieux comprendre la répartition des coûts d'optimiser la prise de décision en allouant efficacement les ressources, où elles sont les plus nécessaires. Elle a pour but de :

- Faciliter la maîtrise des ressources consommées ;
- Proposer un couple coût-valeur ;
- Orienter les comportements des acteurs ;
- définir le processus qui permet la transformation des ressources de l'environnement en biens finaux, c'est la notion de couts.

4.1.1.2 La méthode des Coûts à base d'activités (ABC) :

La méthode ABC ou comptabilité d'activité, est une méthode de coûts complets et d'évaluation des coûts adaptée au nouvel environnement économique, l'ambition d'ABC est de proposer un cadre d'analyse permettant de dépasser les difficultés rencontrées dans les pratiques classiques.

Cette méthode cherche à attribuer les coûts de façon plus réaliste en découpant le processus de consommation en activités spécifiques et en assignant les coûts à ces activités en fonction de leur consommation respective de ressources (main-d'œuvre, temps machine etc.).L'objectif principal de l'ABC est de fournir une vision plus précise des coûts afin d'aider à la prise de décision et à la gestion efficace des ressources.

Cependant, elle se distingue sur plusieurs aspects :⁸

- Elle se concentre davantage sur la compréhension des raisons derrière les coûts des activités plutôt que sur le simple calcul des coûts des produits.
- Elle n'inclut pas de centres auxiliaires, où tous les coûts des centres sont directement attribués aux coûts des produits sans étape intermédiaire.
- Elle regroupe les activités selon des processus transversaux qui dépassent les frontières des centres de responsabilité.

A. Les étapes de mise en œuvre de la méthode ABC :

La mise en œuvre de la méthode comporte les étapes suivantes :

⁷ Alazard, Claude, and Sabine Sépari.Op.Cit.P69.

⁸ Blasco, Maxime. "LA MÉTHODE ABC. Controle2Gestion.net.", 9 juin 2019.
<https://controle2gestion.net/la-methode-abc/>

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

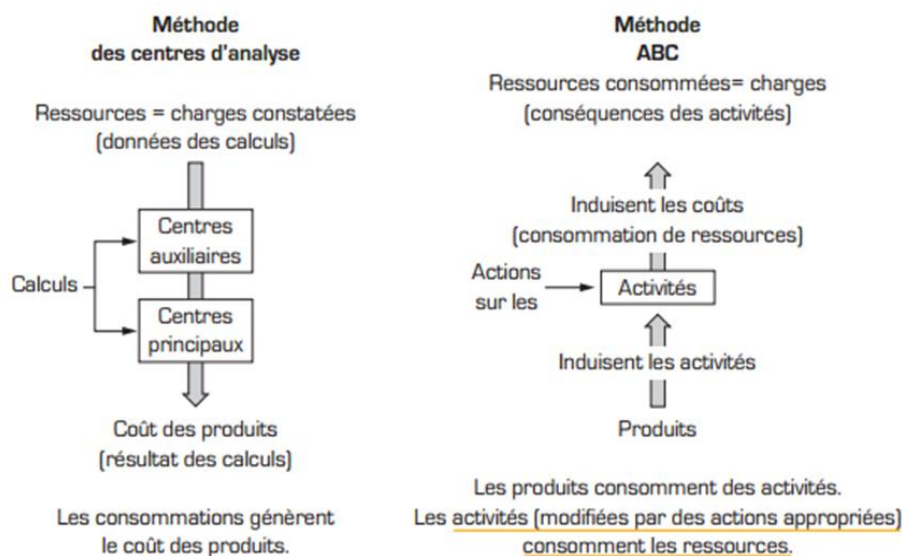
- l'identification des activités de l'entreprise : Reconnaissance des différentes tâches et processus impliqués dans la production ou la prestation de services.
- Affectation des ressources (charges indirectes) aux activités : Attribution des coûts indirects aux activités spécifiques les générées.
- Regroupement des activités : Agrégation des activités similaires ou liées pour l'analyse et la gestion.
- Calcul des coûts unitaires des inducteurs: Détermination du coût association à chaque inducteur souvent par unité.
- Imputation aux produits, des coûts des groupements d'activités. : Répartir les coûts des activités ou services regroupés pour déterminer leur coût total.⁹

B. La comparaison entre la méthode des coûts complets et ABC :

La méthode des coûts complets et la méthode ABC ont une relation similaire mais aussi une différence conceptuelle importante :

Dans la méthode des coûts complets, les centres d'analyse sont des points intermédiaires entre les charges et les produits, et servent principalement au calcul du coût du produit. La méthode ABC considère les activités comme le lieu où sont étudiées les charges en fonction des activités réalisées, mettant l'accent sur le coût des activités et des processus plutôt que sur le simple calcul du coût du produit.¹⁰

Figure 03 : Les relations causales entre ressources et produits.



Source : Burlaud, Georges Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier. *"DCG 11 Contrôle de gestion Manuel & applications."* 6e édition. Éditions Foucher, 2014. ; P147.

4.1.2 Méthode éco-partiel :

Nous avons quatre principales méthodes des coûts :

⁹ Burlaud, Georges Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier. *«DCG 11 Contrôle de gestion Manuel & application »*. 6e édition. Éditions Foucher, 2014. ; P149.

¹⁰ Ibidem.P147.

4.1.2.1 La méthode des coûts directs :

La méthode des couts directs est :

« Intègre dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il s'agisse de charges variables ou de charges fixes. »¹¹.

Les coûts directs comprennent uniquement les coûts faciles à attribuer directement à un produit ou service, sans besoin de calcul. Ils ne prennent pas en compte les charges indirectes, qui sont réparties sur les coûts directs de chaque produit.

L'objectif de cette définition est de :

- Préciser ce qui est considéré comme des coûts directs.
- Englober seulement les charges directement liées aux produits, qu'elles soient variables ou fixes.
- Fournir une vision claire et précise des coûts associés à la production ou à la fourniture de biens et services.

4.1.2.2 La méthode des coûts variable :

La méthode des couts variable appelée aussi la méthode des couts proportionnels, (direct costing), est définit que cette méthode : *« ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans le coût des produits ».*¹²

La méthode des coûts variables distingue les opérations principales, liées à la fabrication et à la vente des produits, des opérations auxiliaires qui fournissent un soutien indirect, comme la maintenance ou la gestion. Certaines dépenses variables de ces opérations auxiliaires peuvent être incluses dans le calcul des coûts des produits.

Son objectif est d'évaluer si la suppression ou le développement des ventes d'un produit est opportun.

4.1.2.3 La méthode des coûts spécifiques :

Cette méthode est aussi appelée la méthode du coût variable évolué, est défini comme :

*«La démarche de celle des coûts variables. Elle impute, à chaque produit, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifiques qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges communes à l'entreprise».*¹³

Cette approche soutient que la méthode des coûts variables est inadéquate pour comparer le coût des produits : c'est le cas dans les entreprises manufacturières où un montant important de coûts fixes est associé à la fabrication des produits.

Les Principes de cette méthode : Inclus dans le coût des produits à frais structurels directs ; supprimer les charges structurelles courantes.

¹¹ Alazard, Claude, and Sabine Sépari.OP.Cit, P161.

¹² Ibidem, P160.

¹³ Ibidem, P162.

4.1.2.4 La méthode des coûts marginaux :

La méthode appelée aussi la méthode de contribution marginale, est défini selon le Plan comptable : le coût marginal est *«la différence entre l'ensemble des charges d'exploitation nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité»*. D'une autre manière le coût marginal : *« est égal au coût des unités produites pour atteindre un niveau de production donné»*.¹⁴

A partir de cette définition en distingue que ; le coût marginal est la variation du coût total de production d'une unité supplémentaire, représentant la différence entre le coût d'une quantité donnée et le coût de la quantité plus une unité. Il évalue l'impact financier immédiat des décisions de production.

5 La comptabilité analytique :

5.1 La définition de la comptabilité analytique :

La comptabilité de analytique également appelée comptabilité de couts est : *« une des techniques les plus anciennes pour passer d'une mesure globale de la performance à des mesure locales»*.¹⁵

Solon Bouquin(2003) a défini la comptabilité de analytique comme:*« un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies.»*.¹⁶

À partir de ces deux définitions, on peut résumer que la comptabilité analytique est un outil essentiel pour évaluer la performance d'une entreprise. Elle fournit des détails aux gestionnaires pour prendre des décisions éclairées. En utilisant des méthodes de modélisation (méthode couts partiels, couts complets), elle relie les ressources aux objectifs, ce qui influence les comportements et améliore les résultats.

5.2 Le but de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un outil de traitement qui a pour objet de déterminer les coûts des produits à chaque étape de la production ; et expliquer les résultats en comparant les coûts des produits aux prix de vente ; établir des prévisions de charges et de produits ; et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations ; évaluer certains éléments du bilan de l'entreprise ; analyser les performances de l'entreprise par centre de profit, activité, produit ou région géographique ; comprendre la contribution des différentes activités au résultat

¹⁴ Alazard, Claude, and Sabine Sépari. Op, Cit, P181.

¹⁵ GIRAUD, Françoise, SAULPIC, Olivier, NAULLEAU, Gérard, DELMOND, Marie-Hélène, BESCOS, Pierre-Laurent. *«Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance»*. 2e édition. Paris : Gualino éditeur, EJA, 2004.P146.

¹⁶ Nicolas BERLAND, Op.cit., P18

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

global ; atteindre les objectifs de gestion prévisionnelle ; servir de base au contrôle de gestion ; aider à la prise de décision en gestion.¹⁷

5.3 Les Caractéristiques de la comptabilité analytique :

La comptabilité d'analytique englobe divers éléments essentiels :

Il permet de déterminer les marges par activités et produits ; suivre et contrôler les coûts des centres de responsabilité ; calculer les coûts et prix de revient des biens et services ; adapter aux activités et à la structure de l'entreprise ; diviser l'entreprise en centres de responsabilité ; utiliser les données financières, techniques et logistiques liées à l'exploitation ; établir un système d'information efficace pour piloter les centres de responsabilité.¹⁸

6 La gestion budgétaire :

6.1 Définition de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre. ».¹⁹

La gestion budgétaire consiste à planifier les objectifs de l'entreprise sur une période donnée en fonction de prévisions précises des conditions internes et externes. Cela implique également l'identification des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs.

6.2 Rôle de gestion budgétaire :

La gestion budgétaire comprend deux aspects principaux : la planification et le contrôle. La planification implique la création d'un plan d'action détaillé pour chaque service, avec un budget spécifique pour les activités futures. Le contrôle consiste à surveiller régulièrement les progrès par rapport aux objectifs fixés, ce qui permet d'apporter des ajustements si nécessaire pour atteindre ces objectifs.

La gestion budgétaire anticipe le futur de l'entreprise en :

- Développant une meilleure compréhension de son potentiel et de son environnement.
- Fixant des objectifs et déterminant les moyens pour les atteindre.
- Planifiant et coordonnant les activités pour réaliser ces objectifs.
- Impliquant tous les managers opérationnels dans le processus.²⁰

¹⁷ BOUGHABA.A:« comptabilité analytique d'exploitation », BERTIE édition, Alger, 1991, P.4042.

¹⁸ Groupe LICORNE. « Initiation au Contrôle de Gestion & Comptabilité Analytique », p42.

file:///C:/Users/hp/Documents/INITIATION_AU_CONTROLE_DE_GESTION_ET_COMPTABILITE_ANALYTIQUE/

¹⁹ Adel Mohamed El-Amine, « cours de la gestion budgétaire », office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P 9.

²⁰ Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, Paris, France, 2002, P 387.

7 Le tableau de bord :

7.1 Définition du tableau de bord :

Solon ALAZARD, et SPERARI : « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. ».²¹

Un tableau de bord de gestion : « est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail. »²²

D'après ces deux définitions, nous pouvons dégager une définition générale du tableau de bord comme un outil synthétique regroupant des informations claires et pertinentes, sélectionnées pour aider à la prise de décision, la coordination et le contrôle des actions d'un service ou d'une équipe. Il offre une vue d'ensemble rapide tout en permettant d'accéder à des détails plus approfondis, facilitant ainsi la gestion et l'analyse des performances.

7.2 Rôles d'un tableau de bord :

Le rôle de tableau de bord est crucial il permet de nous aider à prendre des décisions et à contrôler les activités d'une organisation. Selon ALAZARD, et SPERARI à déterminer trois points essentiels pour définir le rôle de tableau de bord :²³

- **Le tableau de bord outil de contrôler et comparais :**

Dans cette optique, le tableau de bord a pour tâche de :

- Le tableau de bord assure un contrôle constant des réalisations par rapport aux objectifs budgétaires fixés.
- Il met en évidence les aspects essentiels de la gestion et signale toute déviation par rapport aux normes opérationnelles établies.
- Son rôle est de détecter les points faibles et d'identifier ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.
- La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.
- **Le tableau de bord outil d'aide à la décision :**

Le tableau de bord est un outil qui aide à la décision il permet de :

- Fournir les informations essentielles sur la gestion et sur les dérapages possibles, mais il doit surtout servir à l'initiative des actions ;
- Identifier les points faibles nécessite une analyse des causes et la mise en place d'actions correctives suivies jusqu'à leur achèvement ;
- Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- Identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur.
- **Le tableau de bord outil de communication :**

²¹ Alazard, Claude, and Sabine Sépari. Op.Cit.P551.

²² Voyer, P. « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance ».2e édition.Canada.2006 ; P39.

²³ Ibidem.P552-553.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Le tableau de bord est un outil fondamentale car :

- Facilite le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Permet aux subordonnés de commenter leurs résultats et de faire des demandes de ressources supplémentaires ou de directives plus précises ;
- Encourage la coordination des actions correctives pour rechercher un optimum global;
- Joue un rôle intégrateur en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres ;
- Établit un langage commun à tous les niveaux hiérarchiques ;
- Peut servir de levier pour favoriser la coordination et la coopération des acteurs dans un consensus actif.

7.3 Objectif de tableau de bord :

Le tableau de bord a divers objectifs :²⁴

- Le contrôle de gestion met en lumière les performances actuelles et potentielles ainsi que les problèmes éventuels.
- Il facilite la communication entre les responsables.
- Il aide à prendre des décisions après analyse des données significatives et à mettre en place des mesures correctives.
- Il peut également servir de système de surveillance pour identifier de nouvelles opportunités et risques.

7.4 Les différentes catégories de tableau de bord :

En Contrôle de Gestion, les tableaux de bord sont organisés à deux niveaux ; le tableau de bord de gestion, et le tableau de bord prospectif :

7.4.1 Le tableau de bord de gestion :

Un tableau de bord de gestion est une méthode pour choisir, organiser et présenter de manière concise et ciblée les indicateurs essentiels et pertinents. Souvent sous forme de résumé visuel accompagné de détails ventilés ou synthétiques, il offre à la fois une vue d'ensemble et la possibilité d'explorer les niveaux de détail.

Le tableau de bord de gestion ils permettent aux gestionnaires de suivre en temps réelle la performance opérationnelles et financières de l'entreprise, facilitant la prise de décision. Il concentre principalement sur :²⁵

- La qualité de l'information plutôt que sur la quantité ;
- Il met en lumière les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances ;
- Il offre à l'utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de manière à susciter son imagination ;
- Ce schéma intégré enrichit l'analyse et l'interprétation des informations ;
- Il présente les indicateurs de manière compréhensible, évocatrice et attrayante pour faciliter la visualisation.

7.4.2 Le tableau de bord prospectif :

Selon Nolan Norton, en 1990 a défini le tableau de bord prospectif comme :

²⁴ Brigitte DORIATH, «*Le contrôle de gestion* », édition : Dunod, Paris, 2008, P143

²⁵ VOYER.P, Op.Cit. P 39-40

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

«Ensemble les grandes lignes d'un outil équilibre entre les cours et longue terme entre les résultats et l'action processus interdire les mesures financières et les mesures non financières»²⁶

Selon NORTAN et KAPLAN, (1991-1992), montre que les dirigeants utiliseront le tableau de bord prospectif d'une manière impulsive non seulement pour mesurer la performance mais aussi pour communiquer et déployer les objectifs stratégiques

Le tableau de bord prospectif est un outil important pour évaluer la stratégie et mesurer la performance d'une entreprise. Il sert également de contrôle de gestion en permettant de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels, et de guider les comportements des employés par la responsabilité, la motivation et l'évaluation individuelle, et considéré comme une démarche d'une direction générale qui cherche à déployer sa stratégie à long terme des lignes hiérarchiques, il rend visible à l'ensemble des niveaux hiérarchiques les indicateurs importants au regard de la stratégie et on associe l'atteinte des objectifs sur ces indicateurs à la performance individuelle, c'est-à-dire à la rémunération, aux promotions.²⁷

Elle se compose de quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

L'axe financiers évaluent la performance économique à court terme, et l'axe clients mesurent la satisfaction et la fidélité des clients, et le processus internes visent à améliorer l'efficacité opérationnelle, et l'apprentissage organisationnel encouragent le développement des compétences et des connaissances au sein de l'entreprise.²⁸

A partir des définitions précédentes, en distinguant, trois fonctions fondamentales de TBP :

- Le TBP comme un outil de mesure de la performance, Il intègre des mesures financières et non financières organisées autour de quatre axes stratégiques : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.
- Le Tableau de Bord Prospectif (TBP, BSC) est un outil stratégique essentiel pour communiquer et déployer la stratégie d'une entreprise. Les directions générales ont la responsabilité de ce déploiement, crucial dans un marché dynamique et concurrentiel. La capacité de l'entreprise à aligner rapidement sa structure sur sa stratégie est déterminante pour sa survie. Cette démarche exige une communication efficace et une appropriation de la stratégie par tous les membres de l'organisation. En examinant régulièrement les éléments du TBP, connu également sous le nom de Balanced Scorecard (BSC), l'accent est mis sur les facteurs clés de succès de l'entreprise. Le TBP permet de clarifier les options stratégiques à suivre et guide rapidement les actions de l'entreprise pour saisir les opportunités et atténuer les menaces.
- Le BSC comme un outil qui organise les objectifs stratégique, joue un rôle crucial dans l'alignement des actions opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise. Malgré la communication de la stratégie à tous les niveaux, il est nécessaire de veiller à ce que les activités quotidiennes correspondent aux objectifs stratégiques définis.

²⁶ Daniel Michel, Véronique Malleret, et autre, «*Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*», 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P 163.

²⁷ Ibidem, P163.

²⁸Ibidem, P 158-159.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Cependant, cela peut être difficile en raison des réticences au changement et des comportements opportunistes. Le TBP s'avère efficace pour éliminer ces comportements et renforcer le sens de responsabilité. Grâce à lui, les unités de gestion et les collaborateurs comprennent mieux leurs attentes et leur contribution à la création de valeur. Une communication améliorée permet également de clarifier la direction de l'organisation. En mettant l'accent sur les individus, le BSC (TBP) favorise l'exploitation des compétences individuelles et renforce le sens de responsabilité.²⁹

Section 02 : La fonction commerciale dans une entreprise.

Dans cette section, nous définissons la fonction commerciale comme un pilier essentiel de toute entreprise, intégrant diverses activités stratégiques et opérationnelles visant à attirer, convaincre et fidéliser la clientèle. Nous explorons également les différents principes, types de structures commerciales et métiers associés à cette fonction. Enfin, nous mettons en évidence l'importance des évaluations continues pour mesurer l'efficacité des activités commerciales et la satisfaction des clients.

1. Historique et Définition de la fonction commerciale :

1.1. Historique :

La fonction commerciale remonte à l'époque de l'industrialisation massive, à la charnière des **XIXe** et **XXe** siècles. À cette époque, alors que les entreprises se lançaient dans la production à grande échelle, la fonction commerciale était chargée d'informer les clients sur les produits et de les convaincre de les acheter. Son rôle était alors considéré comme secondaire par rapport aux activités de développement et de production des biens.

Phase 01 : La croissance

Cette période de **croissance** économique remarquable a été marquée par un intérêt presque exclusif pour l'augmentation des volumes de vente. Les entreprises mesuraient leur performance commerciale principalement en termes de chiffre d'affaires ou de quantités de biens écoulés. Même après la fin de cette phase initiale, certains secteurs ou produits innovants continuaient à utiliser ces indicateurs traditionnels, comme en témoigne le lancement de produits technologiques révolutionnaires tels que l'iPhone d'Apple.

Phase 02 : La maturité concurrentielle

Au fur et à mesure que les marchés atteignaient leur maturité, les entreprises se sont retrouvées dans une phase de **maturité concurrentielle**. Dans ce contexte, la fonction

²⁹ Daniel Michel, Véronique Malleret, et autre, Op.CitP164.

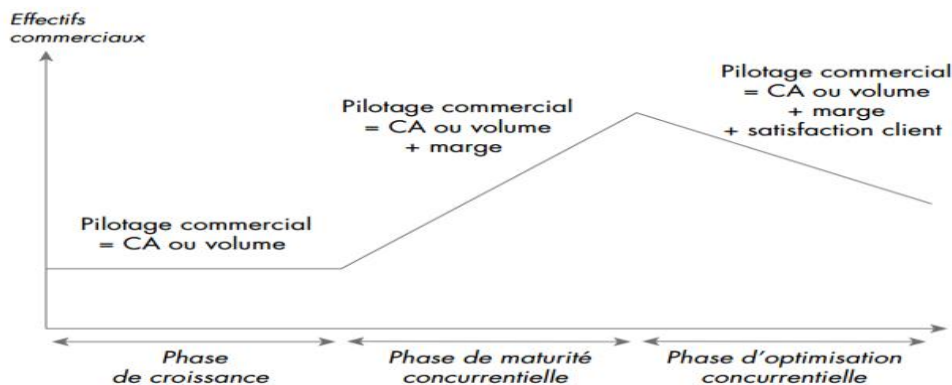
CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

commerciale est devenue cruciale pour assurer la croissance et la survie des entreprises. Les entreprises ont dû rivaliser pour gagner des parts de marché à leurs concurrents, ce qui a entraîné une professionnalisation accrue des forces de vente et le développement de stratégies marketing plus sophistiquées.

Phase 03 : L'optimisation concurrentielle

Cependant, avec le temps, les entreprises ont réalisé que l'augmentation du nombre de vendeurs n'était pas toujours la solution la plus efficace. Une troisième phase, celle de **l'optimisation concurrentielle**, a émergé. Les entreprises ont cherché à réduire les coûts de la fonction commerciale tout en se concentrant davantage sur la fidélisation des clients. La satisfaction client est devenue l'indicateur clé de performance, et les partenariats industriels sont devenus un moyen efficace d'établir des relations à long terme avec les clients et de garantir la pérennité des affaires.³⁰

Figure 04 : Etapes successives de la fonction commerciale



Source : Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2008, p : 53.

1.2. Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale, c'est gérer les achats et les ventes dans une entreprise. Son but est de rendre les clients heureux en leur proposant ce qu'ils veulent et de faire gagner de l'argent à l'entreprise.

D'un autre terme, la fonction commerciale, « il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. ».³¹

D'une autre manière, cette fonction est chargée de fournir des produits sur le marché. Il s'agit d'acheter les biens pour les revendre. En d'autres termes, elle sert à faire l'offre finale au consommateur.

³⁰ Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2008, p : 53-56.

³¹ Lange, M., Moutot, J.-M. Op.Cit.P 48.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

La fonction commerciale d'une entreprise a pour rôle de l'état du marché et de la demande pour garantir que les produits ou les biens ou services que l'entreprise produit trouveront réellement au marché.

1.2.1. Les objectifs clés de la fonction commerciale :

Selon Manuel Lange et Jean-Michel Moutot, à déterminer plusieurs objectifs de la fonction commerciale sont les suivants :³²

- Vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients ;
- Assurer les meilleures conditions possibles pour la vente ;
- Arbitrer entre les intérêts de l'entreprise et ceux des clients, notamment en ce qui concerne les niveaux de prix et de marge ;
- Maintenir une relation solide avec les clients malgré les divergences potentielles entre leurs attentes et celles de l'entreprise ;
- Clarifier la mission des équipes commerciales pour garantir leur performance ;
- Percevoir et gérer les incohérences entre les attentes des clients et les demandes de l'entreprise au quotidien.
- Prendre des décisions stratégiques pour concilier les désirs divergents liés notamment à la fixation des prix.
- Respecter les règles établies par l'entreprise pour guider et contraindre les commerciaux dans leurs actions.

2. Evolution et organisation des structures dans la fonction commerciale :

2.1. Evolution des structures commerciales :

2.1.1. La multiplication des structures en réseaux:

Beaucoup d'entreprises décident d'ouvrir des boutiques franchisées ou des concessions pour se développer tout en économisant de l'argent et en réduisant les risques. En même temps, les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent aux entreprises de vendre leurs produits et services en ligne ou par téléphone.

2.1.2. La croissance des structures par projet :

Un groupe de projet rassemble des membres venant de différents départements de l'entreprise. Ce groupe existe pour une période limitée, jusqu'à ce que le projet soit terminé. Le projet est créé et réalisé pour répondre aux besoins d'un client spécifique. Il a un objectif clair, des actions à accomplir, une durée déterminée et les ressources nécessaires sont mobilisées pour le mener à bien. Travailler par projet offre l'avantage d'avoir une structure flexible où le pouvoir dépend des compétences plutôt que de la hiérarchie.

2.1.3. Le recours à l'externalisation :

Externaliser les forces de vente signifie confier temporairement une tâche spécifique, comme le lancement d'un produit, à une entreprise externe spécialisée.³³

2.2. Analyse des structures organisationnelles du commerce :

En présente quatre types de structure commerciale :

³²Ibidem, P48.

³³ BOUARAB.G, Tassadit. O. « *Le Contrôle de gestion au service de la performance commerciale* », Mémoire, 2018 SGEN, Département SG. Tizi-Ouzou, Algérie.

2.2.1. Structure par zone (géographique) :

L'organisation géographique, simplifie les opérations en se concentrant sur des régions spécifiques plutôt que sur la diversité des produits ou des clients : ³⁴

- Elle sert souvent de base pour des structures plus complexes.
- Elle est particulièrement adaptée aux entreprises qui utilisent des forces de vente (déléguées (des groupes)) sur le terrain pour couvrir des zones spécifiques.
- Cette approche fonctionne bien lorsque les clients nécessitent des visites fréquentes, que la gamme de produits est uniforme, et que des vendeurs ayant des profils similaires peuvent les vendre.

Les avantages :

- ✓ Bonne identification des produits.
- ✓ Réduction des frais de déplacement.

2.2.2. Structure par produit :

Cette stratégie est appropriée lorsque : ³⁵

- Une entreprise vend une variété de produits avec des caractéristiques techniques uniques, nécessitant des représentants commerciaux spécialisés.
- Le nombre de produits est si élevé qu'un seul commercial ne peut les gérer tous.
- Les clients cibles ou les contacts au sein d'un même client sont différents, avec des comportements d'achat distincts.

Les avantages :

- ✓ Bonne connaissance de produit par les commerciaux.
- ✓ Lutte contre la concurrence plus efficace.

2.2.3. Structure par client (par type de marché) :

Ce mode d'organisation est approprié lorsque l'entreprise cible des marchés ou des canaux de distribution qui demandent une approche variée. Par exemple, elle peut vendre des produits à la fois au grand public et aux professionnels (comme des équipements de cuisine), ou bien servir à la fois le secteur public et le secteur privé. ³⁶

Les avantages :

- ✓ Adaptation des offres de l'entreprise aux besoins.
- ✓ Possibilité d'évolution et de promotion pour les meilleurs vendeurs.

2.2.4. Le cas spécifique de la grande consommation :

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier : ³⁷

- Une concentration des décisions au niveau des grandes enseignes.
- Une diminution des négociations en magasin.

³⁴ Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, « *Toute la fonction Commerciale : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* ». Paris, 2006, P 10.

³⁵ Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, Op.Cit.p11.

³⁶ Ibidem.P12.

³⁷ Ibidem.P13.

- Une demande croissante d'animations et de promotions spécifiques en magasin.

Les structures organisationnelles de commercialisation visent à fournir à l'entreprise des cadres flexibles et efficaces pour répondre aux besoins spécifiques de différents marchés, produits et clients. Elles optimisent les opérations commerciales, améliorent la connaissance des produits et des clients, renforcent la compétitivité de l'entreprise sur le marché et favorisent la croissance des ventes.

3. Les différents métiers de la fonction commerciale :

Selon Marie. A et Marie. P, a déterminé trois métiers essentiels de la fonction commerciale, en distinguant : ³⁸

Les métiers du management commerciale, les métiers commerciaux, et en finale les métiers du support commerciale.

3.1. Les métiers du management commercial :

Nous distinguons deux métiers du management commerciale, en trouve les métiers de la direction commerciale, et les métiers du management de proximité.³⁹

3.1.1. La direction commerciale :

Le directeur commercial est affilié au directeur général et a un siège automatique au comité de direction de l'entreprise. Ses fonctions principales incluent l'élaboration, l'animation et la supervision de la stratégie commerciale de l'entreprise. Il peut également prendre en charge l'élaboration de la stratégie marketing si la société ne dispose pas d'un directeur marketing.

Missions du directeur commercial, sont comme suit :

- Élaboration de la stratégie commerciale :

Analyser la surveillance marketing et commerciale ; déterminer la politique des prix et des marges en coordination avec le département marketing ; identifier les moyens appropriés pour atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise, ainsi qu'identifier les cibles commerciales pertinentes, effectuer la segmentation, le ciblage, et définir les individus et les groupes cibles.

- Diriger et appliquer la stratégie de vente :

Suivre les résultats et atteindre les objectifs fixés ; rapporter les performances à la direction générale (chiffre d'affaires et marge).

- Développement commercial des grands comptes :

Négociation des accords de référencement ou des contrats majeurs, représentation externe auprès des clients stratégiques, gestion des comptes clés.

³⁸Ibidem. 29-51.

³⁹ Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, Op. Cit.P29-36.

3.1.2. Les managers commerciaux de proximité :

Le management de proximité s'occupe de surveiller les commerciaux sur le terrain pour s'assurer qu'ils atteignent leurs objectifs. Cela signifie les encourager et les motiver chaque jour. Ils comprennent ceux qui relèvent directement du directeur commercial ou d'un directeur des ventes. Par exemple, le chef des ventes est responsable d'une région géographique et d'une équipe, avec pour missions :

- Mise en œuvre de la stratégie commerciale locale :

Appliquer la stratégie commerciale globale de l'entreprise au niveau local ; collecter des informations pertinentes sur l'économie locale, identifier des opportunités de développement spécifiques à la région.

- Déployer localement la stratégie commerciale

Animer et encadrer l'équipe de vente (accompagnement sur le terrain, réunions, etc.) ; organiser des actions de promotion commerciale ; négocier avec les clients importants ;

- Gérer et superviser l'activité :

Suivre les performances individuelles et collectives, vérifier l'atteinte des objectifs ; fournir des rapports à la direction commerciale ou des ventes.

3.2. Les métiers commerciaux :

Les métiers commerciaux comprennent une gamme variée de postes, souvent adaptés aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Selon Marie. A, et Marie. P, à déterminer trois métiers commerciaux de la fonction commerciale, nous distinguons:⁴⁰

L'attaché commercial, l'ingénieur commercial grand comptes et l'ingénieur d'affaire.

3.2.1. L'attaché commercial :

Il permet de :

- Détermination des prospects cibles : Identifier les clients potentiels en utilisant des bases de données spécialisées, participé à la sélection des outils visant à optimiser l'efficacité des activités commerciales, contribué à la surveillance concurrentielle dans la région géographique afin d'évaluer les avantages et les lacunes de l'entreprise par rapport au marché.
- Prospection des clients potentiels : Initier le contact et suivre les prospects, identifier les processus de décision chez les prospects cibles, recueillir les besoins exprimés par le prospect et proposer une offre appropriée, argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier, en collaboration avec la hiérarchie, pour défendre les prix et les marges, finaliser l'accord en faisant signer les contrats de vente.
- Gestion du portefeuille clients : Répondre aux demandes des clients, maintenir la relation en effectuant des visites ou des appels réguliers afin de stimuler le chiffre d'affaires, vérifier que les termes du contrat sont respectés.
- Assurer la satisfaction client, gérer les éventuels conflits.

⁴⁰ Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, Op, Cit.P37-44.

3.2.2. L'ingénieur commercial grand comptes :

Ses missions sont les suivantes :

- Identification des cibles commerciales stratégiques : Repérer les marchés, types d'entreprises et clients potentiellement stratégiques en accord avec les objectifs de développement de l'entreprise, définir les moyens pour optimiser cette activité commerciale spécifique.
- Prospection commerciale : Établir le contact et suivre les prospects ciblés, identifier les circuits de décision et repérer les alliés au sein des entreprises.
- Suivi des clients existants : Maintenir la relation avec eux et les fidéliser pour étendre le compte. vérifier régulièrement la fiabilité du groupe réel d'influence et d'assurer l'intégration de nouveaux interlocuteurs si nécessaire.
- Contrôle du respect du contrat : Évaluer le respect des clauses contractuelles et suivre les besoins, garantir la satisfaction du compte et gérer les éventuels litiges pour renforcer la relation, superviser les différentes activités de l'entreprise, gérer et/ou coordonner les tâches administratives (facturation, relance, etc.).

3.2.3. L'ingénieur d'affaire :

Ses missions sont les suivantes :

- Veille technologique et commerciale : Surveiller attentivement les avancées technologiques dans le domaine d'activité de l'entreprise, analyser les offres concurrentielles pour identifier les points forts et faibles et anticiper les besoins futurs des clients, suivre l'activité des clients pour comprendre leurs besoins actuels et futurs.
- Accompagnement commercial des projets : Analyser les besoins exprimés par les clients et recueillir les détails du cahier des charges, participer, avec l'équipe avant-vente ou grands comptes, aux réponses aux appels d'offres.
- Gestion et suivi opérationnel des projets : Élaborer et suivre le projet conformément au cahier des charges approuvé par le client, définir les objectifs, les délais, la qualité et les coûts du projet, assurer le suivi administratif et financier du projet.

3.3. Les métiers du support commercial :

Nous distinguons deux professions:

L'ingénieur avant-vente : présent dans des sociétés où la technicité des produits ou services nécessite une expertise technique approfondie.

Le responsable de l'administration des ventes : essentiel dans les entreprises où une gestion administrative stricte est requise en raison du grand nombre de clients ou de références.⁴¹

4. Les différentes évaluations de la fonction commerciale :

On trouve deux évaluations fondamentales à la fonction commerciale :

4.1. L'évaluation des activités de la fonction commerciale :

Nous distinguons. trois points essentiels:⁴²

⁴¹ Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, Op. Cit.P48-51.

⁴² Lange, M., Moutot, J.-M.Op.Cit.P 69-83.

4.1.1. Optimisation du temps de travail :

Le temps de travail commercial efficace. Ce dernier comprend trois activités principales : la prospection, le temps passé en face à face avec les clients et les appels téléphoniques. Ainsi, l'optimisation du temps de travail commercial devient une priorité initiale pour améliorer la performance globale.

4.1.2. La relation compétences/efficience :

La relation entre les compétences et l'efficience des forces de vente est cruciale. Les activités commerciales nécessitent une adaptation constante, mais les tâches administratives exigent des compétences spécifiques. Pour optimiser les coûts et l'efficience, les entreprises segmentent souvent les rôles commerciaux en trois catégories : les rôles de vente, le support technique à la vente et le support administratif, également connu sous le nom d'administration des ventes, qui gère les tâches post-vente telles que la livraison des produits et la facturation des clients.

4.1.3. Les sept activités de la fonction commerciale :

- **Prospection** : Identifier des prospects, préparer les visites, équilibrer la prospection et la fidélisation, participer à des salons professionnels.
- **Formation d'une impression** : Réaliser des démonstrations, organiser des visites clients, démontrer le retour sur investissement, créer des relations.
- **Formation d'une stratégie** : Planifier les étapes de vente, déterminer la solution technique, mobiliser des ressources complémentaires.
- **Transmission** : Faire des présentations commerciales, envoyer des devis, démarrer le processus d'achat, préparer les rendez-vous.
- **Évaluation et ajustement** : Négocier les conditions commerciales, adapter l'offre technique, analyser les positions des concurrents, traiter les objections clients.
- **Conclusion** : Relancer le client, confirmer la solution technique, opérer la négociation, renseigner les systèmes internes.
- **Pérennisation** : Traiter les commandes, gérer les réclamations, identifier les besoins complémentaires, suivre les rachats automatiques.

4.2.L'évaluation de la satisfaction des clients :

Il détermine les référentiel clients (Les principaux clients) d'un commercial sont :⁴³

Les clients finaux, son propre management, le marketing, l'administration des ventes et ses collègues.

- ✓ **Le client final** : La satisfaction du client final est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. L'évaluation de cette satisfaction est complexe en raison de la dimension affective et de la variabilité des attentes.
- ✓ **Le management commercial** : Il assure le lien entre la force de vente et le reste de l'entreprise, avec des attentes élevées en termes de visibilité, de prévision des ventes et d'utilisation des outils informatiques.

⁴³ Lange, M., Moutot, J.-M. Op.Cit.P 141- 144.

CHAPITRE 01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

- ✓ **Le marketing** : Il joue un rôle complémentaire aux ventes en fournissant les outils nécessaires pour les activités commerciales, malgré les conflits fréquents entre les deux fonctions.
- ✓ **L'administration des ventes** : Elle est considérée comme un client interne de la fonction commerciale, chargée de la gestion des opérations post-vente telles que la livraison et la facturation.
- ✓ **Les collègues** : Dans certains cas, les collègues peuvent être considérés comme des clients internes, avec des échanges formels ou informels qui enrichissent les compétences et les connaissances des commerciaux.

Conclusion :

Ce chapitre met en lumière l'importance vitale du contrôle de gestion et de la fonction commerciale pour le succès des entreprises.

Le contrôle de gestion aide à organiser les activités et à améliorer les résultats, tandis que la fonction commerciale, avec ses techniques de vente et de marketing, vise à attirer et à fidéliser la clientèle pour augmenter les ventes. En alliant une bonne gestion et une stratégie commerciale efficace, les entreprises peuvent garantir des performances optimales et pérennes dans un marché en constante évolution.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Introduction :

La notion de performance est complexe et a suscité de nombreuses réflexions. Il est essentiel pour le manager d'analyser les objectifs et les facteurs qui influent sur cette performance. Pour ce faire, nous allons commencer par fournir un aperçu de la performance de l'entreprise et examiner comment elle est liée à sa stratégie globale.

Ce chapitre traite de la performance commerciale au sein de l'entreprise, que nous allons explorer et détailler à travers trois sections. La première section abordera les principes fondamentaux de la performance, notamment sa définition, ses composantes, etc. La deuxième section se concentrera sur les principaux indicateurs utilisés pour évaluer la performance commerciale. Enfin, la dernière section examinera comment l'efficacité du service commerciale peut contribuer à améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Section 01 : Analyse conceptuelle et outils de mesure.

La performance, bien que fondamentale, est souvent une notion complexe qui nécessite une définition précise avant d'être utilisée dans un processus de classification. Il est essentiel de bien comprendre ses différentes dimensions et implications avant de pouvoir l'appliquer de manière efficace dans divers contextes.

1. Généralité sur la performance :

1.1. Définition de la performance :

La performance peut être définie comme le niveau d'efficacité avec lequel une personne, une équipe ou une organisation accomplit ses tâches, atteint ses objectifs et produit des résultats. Elle peut être mesurée à travers différents critères, tels que la productivité, la qualité du travail, l'atteinte des objectifs fixés, ou encore le niveau de satisfaction des clients. La performance peut varier en fonction des contextes et des domaines d'activité, mais elle est généralement associée à la capacité à obtenir des résultats optimaux en utilisant efficacement les ressources disponibles.

Selon D.WEISS a défini : « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». ⁴⁴

La performance trouve son origine dans la notion fondamentale d'accomplissement et de réalisation complète d'un objectif. Toutefois, sa signification concrète varie selon le domaine d'activité et les parties prenantes impliquées. Vue sous cet angle, la performance ne se réduit ni à un simple indicateur de productivité (l'efficacité), ni à la capacité à atteindre des objectifs fixés (l'efficacités). Pour une entreprise, elle se définit plutôt comme l'évaluation par ses différents publics de l'utilité des services ou produits qu'elle offre.

Selon A.KHEMAKHEM en 1992 : « *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* » ⁴⁵

L'auteur met en avant la notion de performance d'un centre de productivité, définie comme l'efficacité et la production atteintes par ce centre dans la réalisation des objectifs qu'il a acceptés. Ainsi, la performance est évaluée en fonction de la capacité du centre à produire les résultats escomptés, tout en respectant ses engagements.

Donc la performance découle de deux notions principales :

- **L'efficacité**, qui se mesure en fonction de la réalisation des objectifs fixés (par exemple, la commercialisation d'un produit).

Efficacité = Résultat atteints / objectif

⁴⁴ WEISS D, « *La fonction ressource humain* », Edition d'organisations, paris, 1988, p675.

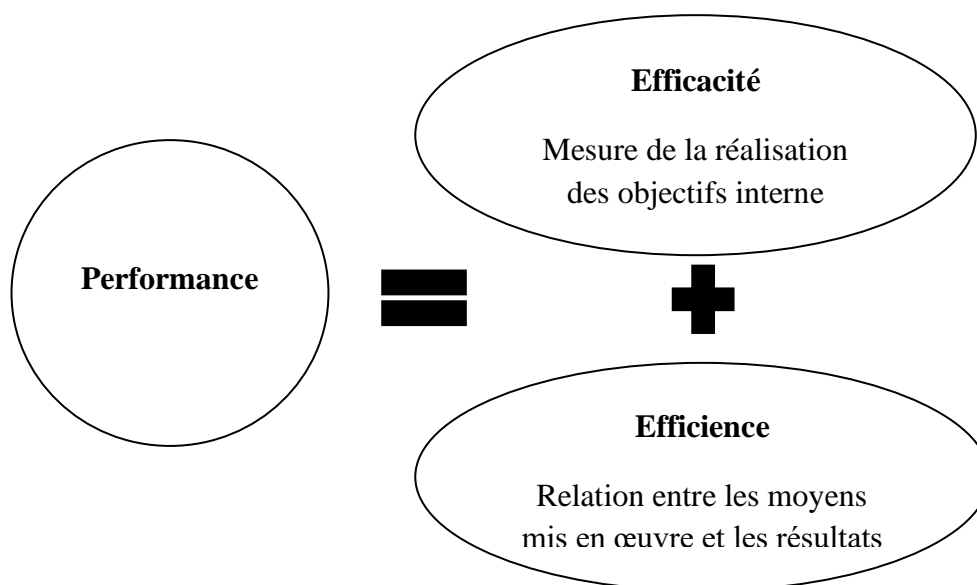
⁴⁵ KHEMAKHEM A. « *La dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, paris, 1992, p ; 311

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

- **L'efficience**, qui correspond à la productivité et évalue la capacité à atteindre ces objectifs tout en utilisant efficacement les ressources disponibles (comme le personnel).⁴⁶

Efficienc e = Résultats atteints / moyens mis en œuvre

En résumé, être performant signifie être à la fois efficace et efficient :



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

Selon A.KHEMAKHEM, a résumer deux aspect de la performance, nous distinguons. :

- Le degré de satisfaction de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme efficacité ;
- La manière dont ces objectifs est sont réalisé est traduites par le terme efficience.

Et P-L BESCOS et C. MONDOZA, a résumé le concept dans les deux dimensions suivantes .⁴⁷

La performance dans une entreprise se résume à tout ce qui contribue à améliorer le rapport entre la valeur et le coût.

En revanche, ce qui diminue le coût ou augmente la valeur de manière isolée ne constitue pas nécessairement une performance ; La performance dans l'entreprise comprend tout ce qui contribue à réaliser les objectifs statistiques.

⁴⁶ Simon, F.-X., & de Sousa, M, «*Management et gestion d'un point de vente*», 2ème édition. Paris: Dunod.2008.P99.

⁴⁷ BESOC.S.P, et L.MONDOZA. « *Le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994, p, 219.

1.2.Évaluer les performances de l'entreprise :

La performance d'une entreprise est évaluée à l'aide de critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour évaluer l'efficacité, on compare le résultat obtenu à l'objectif fixé, tandis que pour mesurer l'efficience, on analyse le rapport entre le résultat obtenu et les moyens utilisés.

Pour évaluer la performance d'une entreprise de manière globale, il est essentiel de réaliser des mesures à différents niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.⁴⁸

La performance financière, traditionnellement évaluée à travers les indicateurs ROI et ROE selon Alfred Selon, intègre aujourd'hui également l'indicateur EVA.

- **Le ROI (Return On Investment)** évalue la rentabilité économique du capital investi par l'entreprise. Il se calcule en comparant le résultat d'exploitation aux capitaux investis.
- **Le ROE (Return On Equity)** mesure la rentabilité financière des capitaux propres investis par les propriétaires de l'entreprise. Il s'agit du rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- **L'EVA (Economic Value Added)** permet de quantifier la création de valeur pour l'actionnaire. Il se définit comme la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance économique vise à évaluer les aspects compétitifs de l'entreprise, notamment sa compétitivité-prix et hors prix.

La compétitivité-prix représente la capacité d'un produit à attirer des clients en raison de son prix, comparativement aux produits concurrents sur le marché. Elle permet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors prix concerne la capacité d'un produit à séduire les clients en dehors du prix, grâce à des éléments tels que la qualité, l'innovation, le service et le design.

La performance organisationnelle mesure l'efficacité de l'entreprise en termes de qualité de production, de flexibilité et de respect des délais.

La performance sociale est évaluée à travers le bilan social, qui synthétise les données permettant d'apprécier les relations sociales et la performance sociale de l'entreprise. En France, ce bilan est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, et inclut des indicateurs tels que les rémunérations, les accidents du travail et les maladies professionnelles.

La performance sociétale révèle l'engagement de l'entreprise dans des domaines environnementaux, humanitaires et culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour évaluer ce niveau de performance.

⁴⁸ Sabbar, «Performance de l'entreprise». Repéré sur : <https://sabbae.fr/management/la-performance-de-l'entreprise/>.

1.3. Les facteurs clé de la performance :

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivants :⁴⁹

- Assurer la satisfaction de client constante et une implication continue pour améliorer nos produits et services ;
- Veiller à ce que l'ensemble de notre équipe soit pleinement informé et engagé envers notre mission et nos objectifs ;
- Maintenir une efficacité et une efficacité constantes dans la production de nos biens et services ;
- Garantir la qualité, la pertinence et le partage transparent de l'information à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Utiliser des outils informatiques, de communication et de production performants et conviviaux ;
- Recruter, former et maintenir un personnel compétent, motivé et aligné sur nos valeurs ;
- Favoriser un environnement propice à l'innovation, à la collaboration et à la satisfaction client dans notre mode de gestion et notre culture d'entreprise.

1.4. Les types de la performance:

La notion de performance dépasse largement la simple évaluation de la rentabilité pour l'entreprise ou ses actionnaires. En effet, elle englobe une approche plus globale qui tient compte de l'intégration de l'entreprise dans son environnement et de sa capacité à comprendre et à maîtriser les règles du jeu qui y prévalent. Ainsi, on peut identifier trois dimensions principales de la performance:⁵⁰

1.4.1. La performance stratégique :

La performance stratégique, également connue sous le nom de performance à long terme, assure la pérennité de l'entreprise en maintenant un avantage concurrentiel durable et en utilisant un système d'excellence pour mesurer ses résultats.

Il a pour but de :

- Assurer la pérennité de l'entreprise.
- Maintenir une distance compétitive par rapport aux concurrents.
- Utiliser un système d'excellence comme indicateur de performance.

Selon J.-Y. Saulquin et G. Schier en (2007), à déterminer différents facteurs clés sont nécessaires pour assurer la performance stratégique de l'entreprise, tels que :

- Croissance des activités.
- Élaboration d'une stratégie bien pensée.
- Développement d'une culture d'entreprise dynamique.
- Forte motivation des membres de l'organisation.
- Capacité à créer de la valeur pour les clients.

⁴⁹ BOUARAB.G, Tassadit. O. « *Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale* », Mémoire, 2018 SGEC, Département SG. Tizi-Ouzou, Algérie.P41.

⁵⁰ Zineb Issor, « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », Université Ibn Tofail de Kénitra, P98. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017/>

- Qualité du management et des produits.
- Maîtrise de l'environnement externe.
- Responsabilité sociale de l'entreprise.

1.4.2. Performance organisationnelle :

Selon M. Kalika en (1988), a définir la performance organisationnelle, il concentre sur l'efficacité de la structure organisationnelle, indépendamment de ses conséquences sociales ou économiques.

Parmi ses objectifs est de :

- Optimiser l'efficacité de la structure organisationnelle.
- Respecter la structure formelle de l'organisation.
- Améliorer les relations entre les composantes de l'organisation.
- Assurer la qualité de la circulation de l'information.
- Maintenir la flexibilité de la structure organisationnelle.
- Influence du pouvoir du dirigeant sur l'efficacité

1.4.3. Performance humaine et sociale :

La performance humaine et sociale concerne les relations sociales et humaines au sein de l'entreprise. Elle résulte de la motivation, de la compétence et de la communication entre les collaborateurs.

Cette performance permettant de déterminer divers objectif tel que :

- Favoriser des relations sociales harmonieuses et productives.
- Augmenter la motivation, la compétence et la communication des collaborateurs.
- Assurer un bon climat social et un faible turn-over.
- Réduire l'absentéisme et les retards au travail.
- Améliorer la satisfaction des salariés.
- Encourager la participation aux décisions et le bon fonctionnement des institutions représentatives du personnel.
- Mesurer la performance par la qualité des prises de décision collectives, la nature des conflits, le climat social, et la fidélisation des salariés.
- Valoriser l'initiative et la créativité des ressources humaines pour renforcer la compétitivité et l'excellence.

2. Mesurer la performance commerciale :

2.1.Historique d'évaluation de la performance commerciale :

Historiquement, l'évaluation de la performance commerciale se basait principalement sur des données chiffrées. Le directeur commercial mesurait le succès de ses équipes en fonction du volume des ventes, du chiffre d'affaires et de la marge. Cependant, cette approche a évolué avec la transition vers le numérique, l'essor du Cloud, l'émergence de la génération Y et l'évolution des comportements des consommateurs. Ces changements ont remis en question le système traditionnel de suivi de la performance.⁵¹

⁵¹ Manuel Lange, et Jean-Michel Moutot, Op.Cit.P63.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

L'arrivée des CRM et des logiciels d'aide à la vente a entraîné une explosion de données. Les départements commerciaux disposent désormais d'une multitude d'indicateurs de performance, de plus en plus détaillés. Cela a complexifié et enrichi la performance commerciale, qui varie désormais selon chaque entreprise, voire chaque employé ou manager, qui choisit ses propres indicateurs pour évaluer ses résultats. De plus, la stratégie commerciale intègre désormais la notion de transformation : les indicateurs ne se limitent plus à mesurer les résultats, mais visent à encourager les comportements favorables à la performance.

2.2. Définition de la performance commerciale :

La performance commerciale englobe tous les efforts déployés par une entreprise pour améliorer ses résultats par rapport à la concurrence, tout en poursuivant ses objectifs de gestion. Cela inclut non seulement la réalisation de ventes significatives, mais aussi le développement de relations solides avec la clientèle, la génération de profits durables et la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Selon CHESTER : « *la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre* »

En d'autres termes ; « *l'atteindre d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre* ». ⁵²

Comprendre les facteurs clés de la performance commerciale est crucial pour atteindre et même surpasser les objectifs de vente. Ces critères incluent le renforcement des relations avec une clientèle fidélisée, la stimulation de l'innovation pour améliorer les produits et services, l'optimisation de la gestion des opérations, ainsi que le développement de partenariats stratégiques avec des fournisseurs et des partenaires à forte valeur ajoutée. ⁵³

Pour améliorer la performance commerciale, il est indispensable de mettre en place un plan d'action commercial solide, qui constitue le cœur de la stratégie commerciale. De plus, il est essentiel d'optimiser la force de vente, qui représente le moteur principal permettant à l'entreprise de dynamiser sa performance commerciale. En combinant ces deux éléments de manière efficace, les entreprises peuvent maximiser leurs chances de succès sur le marché.

2.3. Le déterminant de la performance commerciale :

Nous abordons ici les facteurs clés qui influent sur la performance commerciale et permettent de l'évaluer à travers des indicateurs spécifiques.

Voici les principaux déterminants : ⁵⁴

- **Qualité du service** : Il s'agit de la qualité des produits ou services proposés, qui jouent un rôle essentiel dans la satisfaction des clients. Les dirigeants doivent accorder une attention particulière à ce domaine pour garantir la satisfaction des clients.
- **La capacité financière des revendeurs** : Cela désigne les ressources financières disponibles pour les revendeurs afin d'assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Cette capacité influence directement la performance commerciale.

⁵² Barnard. CHESTER, « *The function of the executive* », Harvard press, 1968, p376. www.Creg-ac-Versailles.fr/Spip.php?Article217 Consulté le 1/ 04/2024 à 10H20.

⁵³ Fabien Lucron, « *Qu'est-ce que la performance commerciale* », <https://www.primeum.com/fr/blog/definition-performance-commerciale/>

⁵⁴ KOTLER.P, DUBOIS.B, « *Marketing management* », 10^{ème}, édition pubi-uniou, paris, p.631.

- **La capacité de production** : Il s'agit de la quantité de produits offerts par l'entreprise pour répondre à la demande. Les ruptures de stock ou les excédents peuvent affecter négativement la performance commerciale.
- **La diversité de l'offre** : La variété des produits ou services proposés vise à répondre aux besoins de différents segments de marché. Cette diversification impacte la satisfaction client et donc les ventes.
- **L'étendue du réseau de distribution** : La disponibilité du produit est cruciale pour la satisfaction du client et influence directement la performance commerciale. Un réseau étendu permet à l'entreprise de toucher un plus grand nombre de consommateurs, ce qui peut augmenter les ventes globales

3. Les outils de pilotage de la performance :

3.1. Les outils classiques :

Le contrôleur de gestion utilise différentes méthodes comptables pour aider les responsables à prendre des décisions conformes aux objectifs prévus. Ces techniques aident les responsables, avec l'aide du contrôleur de gestion, à évaluer et à superviser la performance dans tous les domaines de l'entreprise. Parmi les nombreuses façons dont le rôle du contrôle de gestion et les outils d'évaluation et de suivi sont perçus,

D'après M. Leroy, il existe une classification des systèmes de gestion dans les entreprises en fonction du type d'information recherchée et du niveau d'implication dans le processus de gestion. Pour cela, il identifie trois fonctions ou rôles de ces outils afin de comprendre leur développement.⁵⁵

- ✓ *Les outils prévisionnels* visent à examiner l'avenir en fonction des possibilités et des compétences disponibles ;
- ✓ *Les outils de suivi de réalisation* aident à interpréter les écarts et à prendre des mesures correctives ;
- ✓ *Les outils d'appui* servent à évaluer les performances et à fournir des explications.

3.1.1. Les outils prévisionnels :

La gestion prévisionnelle vise à aider la direction générale à choisir les grandes orientations stratégiques, à fixer ses objectifs généraux et à déterminer les hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut réaliser des simulations pour prévoir les résultats selon différents scénarios et fournir à la direction générale des projections des résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous utilisons des *plans* qui ont à la fois une dimension *stratégique et opérationnelle* et en fin *le budget*.

A. Le plan :

⁵⁵ LEROY Michel, « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », 2ème édition Organisation, Paris, 2001-1998, p 20.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Axé sur la direction à long terme, il aide à passer de la réflexion sur les activités et les stratégies à une définition claire des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (budget). Les éléments habituellement distingués sont :

- **Le plan stratégique** suit logiquement le plan d'affaires et constitue un système appelé planification stratégique. Il se matérialise souvent par la rédaction d'un plan stratégique, où les stratégies et les objectifs sont clairement définis et communiqués aux responsables. Son but est de définir les missions, les finalités et de formaliser les objectifs généraux à long terme de l'entreprise. Ce plan stratégique vise à établir de manière concise et confidentielle les objectifs globaux de l'entreprise pour les 5 à 10 prochaines années, ainsi que ses domaines d'activité et les stratégies adoptées vis-à-vis des concurrents (acquisitions, fusions, partenariats, etc.).
- **Le plan opérationnel**, quant à lui, représente la mise en œuvre des choix stratégiques en actions concrètes. Il quantifie les objectifs définis, fournit une estimation financière des ressources nécessaires à leur réalisation, détaille les actions à entreprendre, évalue leur rentabilité et présente les principaux indicateurs de performance pour suivre l'avancement des plans d'action.⁵⁶

B. Le budget :

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

Le budget représente les objectifs financiers de l'organisation en termes monétaires. Une fois établi, il sert ensuite de guide pour suivre de près les revenus et les coûts, garantissant ainsi que les prévisions financières sont respectées par tous les utilisateurs. De plus, le budget est un outil crucial pour coordonner et contrôler efficacement les finances de chaque département ou service. En anticipant l'avenir, il aide à diagnostiquer les besoins futurs, à guider les décisions et à rechercher des sources de financement.⁵⁷

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et les a priori donnés sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité⁵⁸

C. Les budgets prévisionnels :

Les budgets prévisionnels sont des documents qui prévoient les activités futures de l'entreprise et fixent les objectifs à atteindre. Ils peuvent couvrir divers domaines tels que

⁵⁶ ALAZARD C et SEPARI S, « *contrôle de gestion, manuel et application* », Edition DUNOD, Paris 2007.

⁵⁷ BOUQUIN Henri, « *La maîtrise du budget dans l'entreprise* », EDICEF, 1992, P09.

⁵⁸ Ibidem, P16.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

l'exploitation (prévisions de ventes, de production, d'approvisionnement), les investissements et le développement de l'entreprise. Ils peuvent également concerner l'ensemble de l'entreprise, notamment dans le cas du budget prévisionnel de trésorerie et du tableau des comptes de résultats.⁵⁹

3.1.2. Les outils de suivi des réalisations :

Ce groupe d'outils soutient le système de gestion à chaque étape du processus. Les dirigeants utilisent donc :

↳ *La comptabilité générale ou la comptabilité financière :*

La traçabilité des opérations réalisées par une entreprise dans le cadre de son activité constitue l'objet majeur de la tenue d'une comptabilité générale. Ce tout il permet de codifier et de produire des informations adaptées aux utilisateurs : ⁶⁰

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

La comptabilité générale, désormais connue sous le nom de comptabilité financière, enregistre les transactions entre une entreprise et son environnement économique. Elle génère des états financiers qui sont rendus publics, fournissant ainsi des informations sur les performances de l'entreprise. Cela inclut le compte de résultat, qui présente le résultat d'une période donnée, et le bilan, qui reflète la situation financière à la fin de la période. Bien que la comptabilité générale soit essentielle, elle peut être perçue comme lourde et difficile à comprendre pour les personnes opérationnelles en raison de son forte réglementation.

✓ *La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion :*

Cette comptabilité interne, moins formelle, se concentre sur la mesure de la performance économique de l'entreprise, en particulier sur ses coûts. C'est un outil crucial pour les managers car elle leur permet de suivre leurs coûts de manière détaillée. On distingue différents types de coûts et de résultats, tels que les coûts variables/fixe (avec une marge sur les coûts variables), les coûts directs/indirects (avec une marge sur les coûts directs), les coûts complets (qui donnent un résultat analytique), et les coûts marginaux. En tant qu'outil de contrôle de gestion, la comptabilité de gestion est considérée comme importante par l'association des contrôleurs de gestion des États-Unis comme :

*«Une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle».*⁶¹

✓ *Le contrôle budgétaire :*

Le contrôle budgétaire est une méthode financière utilisée dans le contrôle de gestion. Chaque budget est constitué de différentes catégories budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires implique de comparer les prévisions aux chiffres réels, en tenant compte des

⁵⁹ BOISSELIER Patrick, « *Contrôle de gestion* », Edition VUIBERT, Paris ,1999.

⁶⁰ LEROY Michel, Op, Cit, P22.

⁶¹ JACQUOT T et MILKOFF R, « *La comptabilité de gestion* », Édition, DARIOS, Paris, 2007.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

quantités, des prix et des rendements. Des écarts significatifs doivent déclencher des ajustements pour rectifier la situation. ⁶²

Pendant longtemps, l'analyse des écarts a été la principale méthode utilisée dans le contrôle budgétaire. Les ajustements effectués dans le court terme permettent d'améliorer le système budgétaire et peuvent également favoriser un apprentissage à long terme. Les nouvelles approches de contrôle de gestion cherchent à anticiper les changements (planification flexible, scénarios), à réagir plus rapidement aux fluctuations de l'environnement à court terme, voire à remettre en question radicalement les méthodes existantes (méthodes ABC, méthode OVAR).
⁶³

✓ *Le reporting financier :*

Le reporting est le processus par lequel les informations provenant des différentes parties de l'organisation sont collectées par les départements financiers et la direction générale pour les besoins d'analyse de gestion. Il comprend principalement des données comptables et financières telles que le chiffre d'affaires, le résultat, les éléments du bilan et les ratios financiers clés, généralement sur une base mensuelle. ⁶⁴

Un avantage du reporting est qu'il offre à la direction générale une synthèse de la performance des activités, ce qui évite d'être submergé par des informations inutiles lors de la prise de décision. De plus, il facilite la comparaison des performances entre les différentes filiales d'une même organisation, il analyse des performances obtenues et des dérives par rapport aux objectifs ; il perspectives et tendances pour les prochaines périodes et pour la fin de l'année ; il fait un plans d'actions mis en œuvre pour tirer parti d'opportunités ou corriger les écarts défavorables ; suggestions d'améliorations dépassant le cadre du manager concerné ou impliquant d'autres centres de responsabilités. ⁶⁵

✓ *Le tableau de bord de gestion :*

Le tableau de bord de gestion est un outil de suivi utilisé par les responsables pour suivre l'avancement de leurs activités et la situation générale à travers des indicateurs d'action ou de fonctionnement. Il permet également de rendre compte de la réalisation des objectifs ou des actions grâce à des indicateurs de résultats. ⁶⁶

Cependant, il est important de noter que ces indicateurs sont établis sur la base d'outils de gestion traditionnels et ne sont pas nécessairement liés aux objectifs stratégiques. Ils se concentrent souvent sur des données financières et couvrent généralement une période d'un an. Par conséquent, ils peuvent refléter principalement la performance passée de l'organisation plutôt que ses perspectives futures. De plus, ils ne permettent pas de suivre les évolutions environnementales en cours ni de mesurer la progression de la stratégie. Les aspects liés aux ressources humaines, à la qualité et à la satisfaction des clients ne sont pas toujours pris en compte dans ces tableaux de bord. ⁶⁷

⁶²BOUQUIN.H, OP, Cit, P15.

⁶³ DUPUIS Jérôme, « *le contrôle de gestion dans les organisations* », Édition, PUF, paris, 1991.

⁶⁴ C. Mendoza, « *Mettre en place des tableaux de bord de gestion* » Revue fiduciaire et comptable Juillet Août 1988 N°242 page37.

⁶⁵ Michel Leroy, Op.cit., P45.

⁶⁶ Voyer. P, Op. Cit, P40.

⁶⁷ GERVAIS Michel, « *Contrôle de gestion, par le système budgétaire* », édition VUIBERT, Paris, 1989

3.1.3. Les outils d'appui :

Le manager doit pouvoir, en fonction des besoins et des circonstances, utiliser des outils et méthodes d'analyse qui l'aideront dans la mise en œuvre d'actions correctives.⁶⁸

4. Analyser et Améliorer la performance avec une Nouvelle Approche :

Une nouvelle approche améliore les méthodes précédentes en combinant les indicateurs financiers et non financiers dans le but de :⁶⁹

- Assurer une meilleure gestion en temps réel et anticiper les risques ;
- Évaluer la performance de toutes les décisions prises par les gestionnaires et, de manière plus générale, comprendre la performance de manière plus pertinente ;
- Créer des indicateurs prédictifs de la performance ;
- Faciliter les décisions correctives en enrichissant l'analyse de la performance ;
- Améliorer la lisibilité des indicateurs ;
- Développer des indicateurs sur les leviers d'action ;
- Intégrer à la fois des indicateurs financiers et non financiers ;
- Sélectionner des indicateurs alignés avec la stratégie de l'entreprise ;
- Limiter le nombre d'indicateurs ;
- Envisager l'avenir ;
- Définir des objectifs et des plans d'action ;
- Délégation de l'exécution à chaque gestionnaire ;
- Analyser les écarts et leurs causes ;
- Agir et réagir en conséquence.

5. Nécessité de la mise en place de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance :

La performance d'une organisation était principalement mesurée par la gestion des coûts. Les premiers systèmes de suivi se concentraient sur la production et les coûts. Cependant, les décideurs ont réalisé que la valeur d'un produit ne dépendait pas uniquement de son prix, mais aussi de critères tels que la qualité et la rapidité de la livraison.

Ainsi, les entreprises ont évolué pour inclure d'autres aspects de la performance en dehors du domaine financier. Cela a conduit à la nécessité de mettre en place des systèmes de pilotage capables de suivre tous les indicateurs de performance, pas seulement ceux liés aux finances, et couvrant toutes les dimensions de l'entreprise.⁷⁰

⁶⁸ Ibidem, P24

⁶⁹ BOUARAB.G, Tassadit. O. « *Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale* » : cas de l'ENIEM." Mémoire de Master, Promotion 2018, Département SGEC. Tizi-Ouzou, Algérie.P51.

⁷⁰P.Lorino. «*Méthodes et pratiques de la performance*». Editions d'Organisation1997.

Section 02 : Les indicateurs clés de la performance commerciale.

Dans cette section, nous explorerons les indicateurs clés de la performance commerciale. La performance dans le domaine commercial se manifeste à travers plusieurs aspects, notamment les parts de marché détenues par l'entreprise, la fidélité de la clientèle, la perception des clients à l'égard de l'entreprise, ainsi que la rentabilité par client et par secteur d'activité, entre autres. Ces indicateurs offrent un aperçu complet de la santé et de la réussite de l'entreprise dans son environnement commercial.

1. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale :

Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale sont des mesures essentielles qui permettent aux entreprises de suivre et d'analyser leur succès dans différents domaines.

Pour mesurer la performance, on utilise un critère ou un indice qui exprime à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une mesure chiffrée des objectifs et des réalisations. Il remplit plusieurs rôles, notamment :

- Il constitue le point de départ pour la planification et la prévision au sein de l'entreprise.
- Il aide à définir les stratégies, les méthodes et les pratiques de gestion pour atteindre les objectifs.
- Il permet d'évaluer la performance de l'entreprise et de juger si elle fonctionne bien.
- Il aide à vérifier si les décisions prises dans l'entreprise sont bonnes.
- Parfois, il remet en question les choix stratégiques à long terme de l'entreprise.
- Il influence les récompenses dans l'entreprise : si la performance est bonne, les primes pour les employés peuvent augmenter et cela peut aider l'entreprise à se développer.
- Il est à la base du système de motivation pour le personnel. ⁷¹

Les indicateurs de performance se divisent en deux types : *les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs*

⁷¹ P.Lorino.Op.cit.p32.

1.1. Les indicateurs quantitatifs :

Ces indicateurs sont des outils de mesure où un critère d'appréciation de la performance commerciale, à un moment donné, ils donneront des valeurs chiffrées des réalisations des vendeurs. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, on trouve les indicateurs liés à la vente et les indicateurs de profitabilité.⁷²

1.1.1. Les indicateurs liés à la vente :

Les indicateurs se divisent en deux types : ceux qui mesurent la quantité, comme le volume des ventes, et ceux qui mesurent la valeur, comme le chiffre d'affaires.

🌀 *Volume des ventes :*

Le volume des ventes représente la quantité de produits vendus à un prix spécifique pendant un laps de temps donné. On évalue la performance commerciale en comparant les prévisions aux réalisations. Si les prévisions dépassent les réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. En revanche, si les réalisations surpassent les prévisions, cela signifie une augmentation des ventes et donc une bonne performance commerciale.

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

$P = 0$ Signifie que les prévisions ont été atteintes.

$p < 0$, Signifie que la performance n'est pas satisfaisante.

$P > 0$, Signifie que la performance est satisfaisante.

🌀 *Le chiffre d'affaires :*

Le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes réalisées par une entreprise sur une période spécifique, avant toute déduction de coûts. Il est calculé en multipliant le prix de vente unitaire par le nombre d'unités vendues. Le chiffre d'affaires est un indicateur financier clé qui reflète la performance globale des ventes de l'entreprise et sa capacité à générer des revenus.⁷³

Selon la formule suivante :

$$\text{Performance} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé.}$$

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaires (CA)} = \text{Quantité vendus} \times \text{Prix unitaire.}$$

⁷² LINDON(D), JALLAT(F), «*Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie*», 5^{ème}, Dunod, Paris, 2005, p402.

⁷³ G.RAIMBAULT : «*Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*», Chihab, 1994, p : 171

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

L'analyse des résultats se fait de la même manière que pour le volume des ventes. En termes simples, le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes réalisées par une entreprise au cours d'une période donnée, comprenant les travaux, les fournitures ou les services effectivement fournis ou en cours de livraison à la fin de la période. Ce montant est enregistré hors taxes dans le compte de résultat, sous la rubrique des produits d'exploitation

Burland, J.Y. Eglem, et P. Mykita ont formulé une définition dans le domaine commercial :

« *Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises et de la production vendue C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise .il conditionne la performance globale* »⁷⁴.

Le chiffre d'affaires indique le succès commercial d'une entreprise. Contrairement aux volumes de vente, les prix jouent un rôle important dans son calcul. Ainsi, son évolution dépend à la fois des quantités vendues et des prix fixés par l'entreprise.

🌀 *La part de marché :*

Une part de marché représente : « *le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparative a l'ensemble des concurrents* ». ⁷⁵

Le chiffre d'affaires d'une entreprise ne fournit pas directement d'informations sur sa position par rapport à ses concurrents. Pour répondre à cette question, on analyse sa part de marché. Celle-ci représente la part d'un marché qu'une entreprise a acquise, soit en nombre de clients, soit en chiffre d'affaires, pendant une période donnée. Il existe différentes façons d'évaluer la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marché globale compare les ventes de l'entreprise avec les ventes totales du secteur, en tenant compte des limites définies pour ce secteur.
- La part de marché "servie" évalue les ventes de l'entreprise par rapport au marché spécifique qu'elle vise réellement.
- La part de marché "servie" est généralement supérieure à la part de marché globale.
- L'indicateur le plus crucial est la part de marché relative.⁷⁶

La part de marché exprime : « *les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traite donc les rapports de force* »⁷⁷.

Elle aide à déterminer la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités présentes

⁷⁴ A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : « *Dictionnaire de la Gestion* », Foucher, paris, 1995, p84.

⁷⁵ H.DEBOIS LANDELLE, « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », Economica, 2ème éd, paris 1998, p313.

⁷⁶ KOTLER(P), &B.DUBOIS et autre Op, Cit, P139.

⁷⁷ Ibidem, p140.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Unité : entreprise ou produit.

🌀 *La marge commerciale :*

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette information intermédiaire du bilan permet d'évaluer la position d'une entreprise par rapport à ses concurrents.⁷⁸

La formule de calcul de la marge commerciale est la suivante :

$$\text{Marge commerciale} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût des ventes}$$

Pour calculer le coût des ventes se fait selon la relation suivante :

$$\text{Coût des ventes} = \text{Coût d'achat des marchandises} + \text{Stock initial} - \text{Stock final.}$$

1.1.2. Indicateur de profitabilité :

Ils rassemblent les différents indicateurs le profit et capitaux investis.⁷⁹

🌀 *Le profit :*

Le profit, exprimé par l'équation :

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

Le profit est essentiel pour évaluer la performance économique d'une entreprise sur une période donnée. C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Lorsque le profit est égal à zéro ou devient négatif ($P = 0$ ou $P < 0$), cela indique que les dépenses sont égales ou supérieures aux recettes, ce qui est préoccupant car cela peut entraîner des difficultés financières et une mauvaise performance globale.

À l'inverse, un profit positif ($P > 0$) démontre que l'entreprise a généré plus de revenus que de dépenses, ce qui est un signe de santé financière et de bonne performance.

🌀 *Les capitaux investis :*

⁷⁸ BURLAND A. J.Y.EHLEM, P.MYKITA, Op, Cit, P85.

⁷⁹ SAVALL H. ZARDET V, « maitriser les couts et les performances cachés », Ed, Economica, 1989, p.343

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Pour commercialiser un produit ou un service, une entreprise doit allouer des ressources à divers aspects tels que le stockage, le transport et la production. Ces investissements doivent générer des profits pour être considérés comme rentables ; sinon, cela pourrait remettre en question la performance globale de l'entreprise

1.2. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la performance commerciale d'une entreprise, car ils fournissent des informations sur des aspects non strictement quantifiables mais tout aussi importants pour le succès à long terme. Voici une explication détaillée des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction client et l'image de l'entreprise :

☉ *La satisfaction du client :*

«La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes»⁸⁰

Cet indicateur est très important pour le responsable commercial, car il lui permet d'évaluer le niveau de satisfaction de sa clientèle et ainsi favoriser leur fidélisation.

☉ *L'image de l'entreprise :*

L'image est un ensemble des représentations, *« tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personne ».*⁸¹

L'image de marque pouvait être définie comme l'ensemble des représentations associées à une marque, l'image de marque permet de créer de la valeur pour la marque. En effet, l'image de marque aide les consommateurs à interpréter les informations qu'ils reçoivent, à leur fournir des incitations à l'achat et à développer des attitudes positives. Elle constitue également la fondation des extensions de marque.

2. Objectifs d'évaluation de la performance commerciale :

L'évaluation de la performance revêt une importance primordiale pour deux raisons principales : tout d'abord, elle permet de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints, et ensuite, elle offre de nouvelles données permettant d'expliquer les variations des résultats. En somme, elle encourage à l'action et permet de réagir efficacement en cas de problèmes. Dans le contexte d'un réseau de vente, l'évaluation de la performance permet à l'entreprise de surveiller et de contrôler l'évolution de ses ventes, élément crucial pour établir des prévisions de vente précises. La fréquence de ces évaluations peut varier en fonction de l'importance que l'entreprise y accorde, qu'elle soit mensuelle, trimestrielle ou annuelle.⁸²

⁸⁰ H.DEBOISLANDELLE, Op. Cit, p401.

⁸¹ R.MOULINIER : *«Les techniques de ventes»*, d'organisation, 5^{ème} édition, 1998, paris, p158.

⁸² OUABOJ, K, *« La performance commerciale du réseau de distribution de la SCTM Gaz, Evaluation et pilotage»*, mémoire DESC, 2006, ESSEC DOUALA, P.09.

3. La qualité d'une bonne évaluation :

Le respect des délais et la partie nuance de l'information apportée constituant les points essentiels d'une bonne évaluation une évaluation après les délais n'importe pas les informations nécessaires à l'entreprise et par ailleurs peut constituer un handicap pour le décideur. En tant qu'il est une évaluation importante en ce sens qu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présente.

3.1. Les procédures d'évaluation:

Elle répond à trois questions : ⁸³

☉ Qui évalue ?

L'évaluation peut être effectuée par :

- *Le supérieur hiérarchique direct* : directeur des ventes, manager de déplacement ou chef de rayon.
- *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.

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

☉ Comment évaluer ?

Reviennent au manager (le responsable), le choix des domaines d'évaluation et des indicateurs de performance, ainsi que le choix du matériel et des outils nécessaires pour 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 ?

- Evaluation mensuel trimestriel ou annuel sur le plan comptable et financière ;
- Evaluation périodique variable en fonction de management sur le plan commercial, (à *la journée pas action commerciale à la semaine moi... etc.*).

3.2. Les mobiles d'évaluation :

L'entreprise peut évaluer soit :⁸⁴

☉ Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement :

L'intensité concurrentielle contraint; l'entreprise à chercher un niveau de performance toujours élevé, l'activité et les résultats doivent être suivies dans l'optique de la comparaison à ceux de la concurrence.

⁸³ BENITO.N, COMBES.M, et FILLEAU.M.G, « *Gestion de la relation commerciale*», Dunod, Paris, P 144.

⁸⁴ BENITO.N, COMBES.M, et FILLEAU.M.G, Op.Cit. P143.

📍 Evaluer par choix stratégique :

Dans un logique économique, la base de l'évolution et l'évaluation (*évaluée pour évaluer*) en vertu des principes de la gestion de la relation client ; l'entreprise est amenée à mieux connaître le *ressenti* des clients à mesurer la satisfaction pour atteindre une meilleure position sur le marché.

Les réseaux comparent en interne les unités commerciales entre elles :

- L'objectif imposé ;
- Mesurer des écarts ;
- challenge et classement périodiques.
- L'évaluation et quelques fois une obligation pour les entreprises,
- L'évaluation est devenue systématique dans certaines activités, tel que :
 - Marchandise calculée de rentabilité de certains linéaires,
 - Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfaction des clients).

4. Les sources de la performance :

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivant : ⁸⁵

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

5. Optimisation de la performance commerciale pour améliorer la force de vente :

5.1. Fonction commerciale :

Henri. F considère la fonction commerciale comme une source de création de richesse au même titre que les fonctions financière et technique⁸⁶. Au fil du temps, la conception de cette fonction a évolué à travers trois étapes :

- Dans un premier temps, l'accent était mis principalement sur les aspects techniques et financiers en raison de la recherche de production en masse.
- Par la suite, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, une plus grande importance a été accordée aux problèmes commerciaux.
- Enfin, la fonction commerciale est désormais guidée par la logique du marketing, Pour cela elle peut être définie comme :

« La préparation, mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grave aux outils intellectuels et matériels, fondée par la science »⁸⁷.

⁸⁵ R.MOULINIER. Op. Cit. p158.

⁸⁶ FAYOL. H « L'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p50

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

La fonction commerciale englobe trois principales activités :

- Analyser le marché et les comportements des consommateurs.
- Planifier et exécuter des stratégies commerciales spécifiques.
- Organiser et superviser les actions commerciales.

Son objectif est de définir les orientations stratégiques, de structurer et de diriger les équipes de vente, ainsi que de mener des négociations. En amont du processus de vente, le responsable commercial doit définir sa stratégie de vente, élaborer des plans d'action commerciale et exploiter les opportunités offertes par les outils modernes de collecte et de transmission d'informations pour soutenir efficacement les activités commerciales. Il doit également organiser et gérer son équipe de vente. Ces activités sont essentielles pour créer un environnement favorable à la réussite des interactions avec les clients et les négociations. Cet aspect ne peut être évalué qu'à travers des indicateurs précis, qui visent à atteindre les objectifs fixés.⁸⁸

5.2. Fixation d'objectifs :

Les indicateurs servent de points de référence pour évaluer la qualité d'un résultat, que ce soit un objectif prédéfini ou les performances des entreprises concurrentes.⁸⁹

Il est essentiel de fixer des objectifs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, afin de comprendre et de motiver efficacement les membres d'une organisation. Il est largement reconnu que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont une politique claire et partagée de fixation et d'évaluation des objectifs. Cette approche permet aux employés de comprendre les attentes et de prendre conscience des conséquences de leurs actions, ce qui les motive à réussir.

5.2.1. La définition de l'objectif :

Un objectif représente un but spécifique rendu réalisable, défini conjointement par l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés. Contrairement au résultat, l'objectif est une anticipation dynamique de ce qui doit être accompli pour permettre une action efficace. Il existe cependant plusieurs catégories d'objectifs.

↳ Les objectifs quantitatifs :

Les objectifs quantitatifs concernent tout ce qui est mesurable, comme les chiffres de ventes (chiffre d'affaires) et l'amélioration des taux de rentabilité ou de productivité.

↳ Les objectifs qualitatifs:

Les objectifs qualitatifs, quant à eux, englobent des aspects non mesurables, tels que :

- L'amélioration de la qualité de la production pour accéder à de nouveaux marchés et augmenter ainsi le volume de production vendue ;

⁸⁷ BUSSENAULT C .PRETET M, « *Economie de l'entreprise* », Edition Vuibert, paris, 1996, p.39.

⁸⁸ Zineb Issor, Op. Cit. P100.

⁸⁹ Habitouche, S, & Chouali, O. « *Le contrôle de gestion et la performance commerciale dans la grande distribution* », Cas : DYLIA Supermarché(T.O). Mémoire de Master, promotion 2021, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Département SGEC. Tizi-Ouzou, Algérie.P75.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

- L'optimisation de l'organisation du travail pour réduire les rebuts et par conséquent les coûts de production.

Il est évident que la réalisation des objectifs quantitatifs est cruciale pour une entreprise car elle assure son suivi financier. Cependant, les objectifs qualitatifs revêtent également une grande importance, mais ils doivent être considérés comme des moyens pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs quantitatifs.

5.2.2. La fixation des objectifs de la fonction commerciale:

La fixation des objectifs commerciaux quantitatifs repose sur des méthodes spécifiques, à savoir :

Méthode marketing, la méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.⁹⁰

↳ La méthode de marketing :

Prendre en considération tous les aspects du marché pour établir les objectifs. Ces aspects incluent :

- Expansion du marché ;
- Développement des produits ;
- Importance du réseau de distribution ;
- Niveau de concurrence (degré d'agressivité) ;
- Investissements marketing.

Dans son livre intitulé "Comment définir des objectifs pour les commerciaux", J. MASSERT propose la liste de contrôle suivante :

Pour établir les objectifs de croissance commerciale, il est essentiel de prendre en compte plusieurs facteurs clés :

A. Taux de croissance du marché :

- Examiner le taux de croissance des années précédentes ;
- Évaluer les perspectives de croissance pour l'année en cours et les années à venir, en tenant compte des investissements de tous les concurrents.
- Une estimation raisonnable serait une croissance de x %.

B. Taux de pénétration du marché :

- Analyser les parts de marché passées et actuelles ;
- Prévoir le développement des parts de marché, en considérant les actions de la concurrence (marketing, produits, etc.) ;
- Évaluer la dynamique de croissance des parts de marché.

C. Développement des produits :

- Introduire de nouveaux produits sur le marché ;
- Retirer certains produits ;
- Examiner le cycle de vie des produits.

⁹⁰ Ibidem.P62-63.

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

D. Investissement en marketing :

- Analyser les efforts publicitaires ;
- Évaluer les actions promotionnelles ;
- Évaluer les changements de prix ;
- Améliorer les produits (concept, emballage, présentation, message publicitaire). Une estimation raisonnable serait que les actions marketing auront un impact de x %.

En tenant compte de ces quatre aspects, il est raisonnable d'estimer que la croissance commerciale de l'entreprise sera de n x %.

↳ La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN :

C'est une méthode simple qui repose sur la performance du capital investi.⁹¹

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

Cette méthode ignore parfois les défis environnementaux. Même en période difficile, les objectifs devaient être atteints à tout prix. En cas de non-réalisation, la sanction était automatique. Cela incite les gestionnaires à se concentrer entièrement sur la manière d'y parvenir. Ils doivent alors :

- Trouver de nouvelles stratégies ;
- Stimuler la créativité ;
- Échanger des expériences à l'international, etc.
- Les indicateurs servent de références pour évaluer la qualité d'un résultat, qu'il s'agisse d'atteindre un objectif ou de comparer les performances des entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : qualitatifs et quantitatifs.

↳ Indicateurs Qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs mesurent la performance commerciale de manière chiffrée, tandis que les indicateurs qualitatifs évaluent des aspects plus subjectifs de la performance.

🌀 L'image de marque :

En peut définir l'image comme : « Ensemble des représentations, tant effective que rationnelles, subjectives et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »⁹².

⁹¹ H. S. Geneen, « *The Case for Managing by the Numbers* », Fortune, octobre 1984, p.56.

⁹² MOULINIER, (R), Op.Cit, P158.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

L'image de marque peut être définie comme l'ensemble des perceptions associées à une marque. Elle contribue à créer de la valeur pour la marque en aidant les clients à traiter les informations qu'ils reçoivent. En effet, l'image de marque fournit aux clients des raisons d'acheter et favorise le développement d'attitudes positives. Elle constitue la base sur laquelle les extensions de marque sont construites. Une extension de marque réussie repose sur la cohérence entre la marque existante et le nouveau produit.

🌀 Satisfaction du client :

La satisfaction est, « *le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* ».

La satisfaction client représente le degré de contentement des clients après l'utilisation d'un produit ou d'un service, évalué par leurs achats ou commandes. Pour l'améliorer, une entreprise peut adopter des mesures telles que des enquêtes régulières, un traitement rapide des réclamations, le renforcement des relations avec les clients importants et une utilisation efficace des données clients. En répondant aux attentes des clients, une entreprise peut consolider sa réputation et fidéliser sa clientèle.⁹³

↳ Les indicateurs quantitatifs :

Les indicateurs quantitatifs sont des outils de mesure utilisés pour évaluer la performance commerciale à un moment donné. Ils fournissent des données chiffrées qui permettent de suivre différents aspects de la gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs les plus importants, on trouve :⁹⁴

🌀 La marge commerciale :

Cette mesure est essentielle pour les entreprises commerciales. Comparer les marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison entre différentes entreprises) est très instructif.

Le calcul principal de la marge commerciale est :

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

MC : marge commerciale

🌀 La part de marché :

Elle représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise par rapport à l'ensemble de ses concurrents pour un produit ou un service donné. Se baser uniquement sur le chiffre d'affaires ne permet pas de savoir si une entreprise a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Cette analyse nécessite une étude de marché approfondie.

⁹³ KOTLER (p), et autres ; Op.Cit, P788.

⁹⁴ OUACHRINE H., « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magister INC, 2003, P44-52.

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Solon J. LENDREVIE et D. LINDON définissent la part de marche comme :

« *Pourcentage du marché La part de marche s'exprime en volume et en valeur.* »⁹⁵

Cependant, le critère le plus crucial est la part de marché relative. Cette mesure compare les ventes d'une entreprise avec le chiffre d'affaires de son principal concurrent, ce qui reflète les dynamiques de concurrence. Elle nous renseigne sur la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

5.3. La performance commerciale de la force de vente :

En peut définir la force de vente comme un ensemble de personnes qui ont pour mission principales de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels.⁹⁶

A partir de cette définition nous distinguons que la performance de la force de vente peut être définie comme l'évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Cette contribution est un concept complexe qui doit prendre en compte les différentes dimensions de la fonction commerciale.

Bien que les responsables utilisent principalement des critères de résultats pour évaluer l'efficacité de l'équipe commerciale, ils accordent également une importance particulière aux comportements des vendeurs qui sont à l'origine de ces résultats.

5.3.1. La performance en termes de résultats :

La performance en termes de résultats est essentielle pour évaluer l'efficacité de la force de vente. Les résultats, tels que le chiffre d'affaires, le volume de ventes et la part de marché, représentent une part importante de la performance du département commercial et, par extension, de l'entreprise dans son ensemble. Cependant, dans un contexte commercial de plus en plus complexe, caractérisé par des stratégies de vente à long terme et une diversification des canaux de distribution, les critères traditionnels de résultats peuvent ne pas refléter de manière précise l'effort et la performance des vendeurs. C'est pourquoi les entreprises accordent désormais une attention particulière aux critères qualitatifs pour évaluer leurs équipes commerciales, afin de mieux mesurer leur contribution globale aux objectifs de l'entreprise.

5.3.2. La performance en termes de comportement :

Cette étude se concentre sur quatre aspects clés de la performance comportementale de la force de vente, alignés sur les principales missions de ces équipes commerciales.

- Performance en communication commerciale : Cela se réfère à la qualité des interactions entre la force de vente et la clientèle. La façon dont les besoins des clients sont identifiés et satisfaits est au cœur des stratégies commerciales axées sur la satisfaction client.
- Performance en remontée d'informations : Cela évalue l'implication de la force de vente dans la collecte et le partage d'informations cruciales. En étant en contact direct

⁹⁵ LENDREVIE. J ; LINDON. D « Mercator », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006.

⁹⁶ Lendrevie (J), Levy(J), Lindon (D), «Mercator»,8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, P447.

avec le marché, les commerciaux sont une source précieuse d'informations sur les clients et la concurrence, contribuant ainsi à la veille stratégique de l'entreprise.

- Performance en respect des budgets de dépenses : Cela est essentiel pour assurer la rentabilité de la fonction commerciale. La maîtrise des coûts est devenue une préoccupation majeure pour optimiser la productivité de la force de vente.
- Performance en maîtrise technique de l'offre : Cela se rapporte à la connaissance approfondie des produits ou services vendus par la force de vente. Dans les interactions B-to-B, les commerciaux jouent un rôle crucial en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise, nécessitant une maîtrise précise des arguments de vente pour mettre en avant les avantages de l'offre.

La performance globale de la force de vente et ses résultats de vente sont étroitement liés. De nombreux modèles théoriques suggèrent que des performances comportementales plus élevées de la force de vente conduisent à des résultats de vente supérieurs. Des études empiriques menées auprès de forces de vente dans divers pays confirment que celles qui excellent dans la relation client et la maîtrise technique des produits obtiennent des résultats de vente plus significatifs. .

5.3.3. Le contrôle de la force de vente :

Anderson et Oliver ont été les pionniers dans l'étude du contrôle de la force de vente, définissant ce concept comme un ensemble sophistiqué de pratiques déployées par la direction pour superviser, guider, évaluer et récompenser les vendeurs. Cette approche se divise essentiellement en deux catégories : le contrôle basé sur les résultats et celui basé sur les comportements. Le contrôle par les résultats met l'accent sur les performances, offrant des incitations financières et une certaine autonomie aux vendeurs dans leur méthode de travail. En revanche, le contrôle par les comportements implique une surveillance étroite des activités, une direction directive des managers et une évaluation centrée sur les actions des vendeurs. Bien que ce dernier puisse améliorer la qualité du travail de la force de vente, il risque également de limiter leur motivation en raison de son manque d'incitatifs.⁹⁷

Conclusion :

En conclusion, nous constatons que le rôle du manager est crucial dans la création d'une force de vente performante et efficace, alignée sur les objectifs de l'entreprise, notamment en matière de marketing et de ventes. Il doit veiller à ce que cette équipe réponde aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités propres à l'entreprise.

⁹⁷ SPRIMONT P-A, « stratégies compétitives. Contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003 N° 3, volume 6, p 139-141

CHAPITRE02 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Ainsi, il incombe au manager de sélectionner, former et encadrer les membres de l'équipe de vente afin qu'ils puissent atteindre les objectifs fixés et contribuer à la croissance et à la réussite de l'entreprise. Il met en évidence l'importance d'une gestion stratégique de la force de vente pour garantir son efficacité et sa performance dans un environnement commercial concurrentiel.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons essayer d'étudier les outils de mesure de la performance commerciale au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

Nous allons organiser ce chapitre en deux sections. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise ECI-BOUDIAB où nous présenterons son environnement ; ses moyens, et ses différents types de clients, sa situation géographique, ses services, et l'engagement de l'entreprise.

Dans la seconde section, elle sera réservée à la présentation du contrôle de gestion et l'optimisation des performances commerciale. Nous allons expliquer dans un premier temps les différentes étapes de vente des produits agricoles au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB. Ensuite nous allons essayer de réaliser et de justifier l'utilisation de tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise, après nous avons passé à l'évaluation de la performance commerciale, en utilisant divers indicateurs de performance au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB, en finale nous allons réaliser un questionnaire pour évaluer le niveau de satisfactions des clients de l'entreprise.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil SARL ECI-BOUDIAB.

Dans cette section nous allons présenter SARL ECI-BOUDIAB sous plusieurs aspects.

1 Présentation d'ECI-BOUDIAB :

1.1.Historique et définition d'accueil :

L'établissement du commerce international «*ECI BOUDIAB*», est une société privée des frères BOUDIAB, spécialisée principalement dans l'import/ Export.

Ce groupe, fondé par quatre frères de la famille BOUDIAB, est composé de treize (13) entreprises réparties dans plusieurs régions du pays.

La première entreprise (unité (1)), axée sur l'importation et la revente de céréales, a été créée par ces cinq (5) frères en 1995. Ayant une expérience préalable dans le commerce grâce au dépôt de leur père, qui était grossiste en matériaux de construction, ils ont décidé de poursuivre les activités ancestrales de leur famille. Leur arrière-grand-père était également grossiste en blé et en céréales au 19e siècle. Forts de cette histoire familiale dans le négoce, les frères ont créé leur première entreprise de négoce de céréales en 1995.

Au fil du temps, cette activité a connu une croissance significative, poussant les frères à établir d'autres entreprises (unité (4) et unité (7)) spécialisées dans le même domaine. Leur expérience dans le négoce les a ensuite incités à créer une entreprise supplémentaire (unité (13)), axée sur la revente de pneumatiques. De plus, leur intérêt pour les transactions commerciales les a amenés à intégrer l'importation et la revente de véhicules (voitures) comme activité secondaire dans l'unité (9).

En 1998 la SNC est spécialisée dans l'importation et la revente en l'état des produits céréales (blé dur, blé tendre, orge, tourteaux de soja et maïs), les frères ont décidé de se lancer dans la production d'aliments pour le bétail. Ainsi, les unités (11) et (12) ont été créées pour fabriquer cet aliment. Étant donné que cette production nécessite l'utilisation de semoule et de farine, ils ont également mis en place une semoulerie (unité 3). En complément de la production d'aliments pour le bétail, une entreprise spécialisée dans la fabrication de compléments multivitaminés (unité 13) a été créée pour ajouter aux céréales.

En parallèle de leurs activités dans le négoce de céréales, les frères ont diversifié leurs investissements dans d'autres secteurs qu'ils jugeaient porteurs. Ils ont ainsi créé leur première briqueterie (unité 5).

En 2003, puis deux autres (unité (6) et (10)). Ils ont également investi dans le secteur de la construction bien avant la création des briqueteries, avec l'unité (2) spécialisée dans la fabrication d'agrégats. Dans le même secteur, l'unité (1) a acquis l'entreprise (unité 9) spécialisée dans la construction de charpentes métalliques.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Devenu en 2008 une SARL ECI BOUDIAB, suite aux modifications de ses statuts juridiques (privé) avec un capital social de 1000.000.000 DA.⁹⁸

Tableau 01: Identification de la SARL ECI BOUDIAB.

Raison sociale	SARL ECI-BOUDIAB
Statut juridique	Privé
Activité principale	Importation et commercialisation en l'état de céréales destinées à la consommation animale (maïs et tourteaux de soja).
Activité secondaires	Sucre, rond a béton, pneumatiques, matériaux de construction.
Marché	National.
Concurrence	Plusieurs importateurs agroalimentaires dans la région de Bejaïa.
Adresse du siège social	Rue BOUMDAOUI Nacer, Immeuble 3D 06000-Béjaïa Algérie
Autre site	Arrière port – Bejaïa. Téléphone : +213(0) 34 120 081. +213(0) 34 120 0 42.
Capital Social	1000.000.000
N° Registre de commerce	98 12700 00/06.

Source : Réaliser par nous-même à partir des données interne de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

1.2.Situation géographique :

Le siège de l'entreprise est situé à la rue **BOUMDAOUI Nacer, Edimco Bejaïa**, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.

Les frères BOUDIAB, uniques associés de l'ECI, sont aussi propriétaires de :

- ☉ La SARL **Briqueterie Boudiab Remila W. Bejaïa** (50 000 T/an).
- ☉ La SARL **MOLAGRANI a Ouled-Moussa W. de BOUMERDES** (Semoulerie d'une capacité de 100 T/jour).
- ☉ La SARL **PRNEGOCE SKIKDA** (Importation et revente de céréales avec une capacité de stockage de 40 000 T).
- ☉ La SARL **ECOGRANI aOuled Moussa W. BOUMERDAS** (Importation et revente de céréales avec une capacité de stockage de 30 000 T).
- ☉ La SARL **GRAVISKY W. de SKIKDA** (Carrière d'agrégats).
- ☉ La SARL **TUILDART W. de BOUMERDES** (Projet de production de tuiles).

1.3.Les moyens de l'entreprise :

Pour satisfaire les exigences de sa nombreuse clientèle à travers le territoire national en garantissant la disponibilité des produits avec le meilleur rapport qualité/ prix.

⁹⁸ ECI. Établissement du commerce international.2024.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

L'ECI s'est dotée de moyens importants pour le bon fonctionnement de ses activités :

- Elle dispose d'un bâtiment administratif utilisé comme siège social, des terrains nus et 04 hangars de stockage des produits importés.
- A cela s'ajoutent 10 silos d'une capacité de stockage de 70 000 tonnes implantés à l'arrière port de Bejaïa et d'un important parc logistique situé à El Kseur.
- Pour le transport et la livraison de ses produits, cette entreprise possède une flotte de 170 camions et remorques de 20 et 40 tonnes.
- Une grue et d'un portique de déchargement de grande capacité appartenant à cette société est montée au port de Bejaïa pour le déchargement des marchandises.
- Pour les besoins du déplacement du personnel l'entreprise s'est dotée de plus de 34 véhicules de tourisme et utilitaire.
- La société dans le cadre de son expansion participe totalement et ou partiellement dans les entreprises de production de compléments vitaminés pour aliments de bétail, de production et de matériaux de construction (briqueteries et carrière) et la construction métallique.

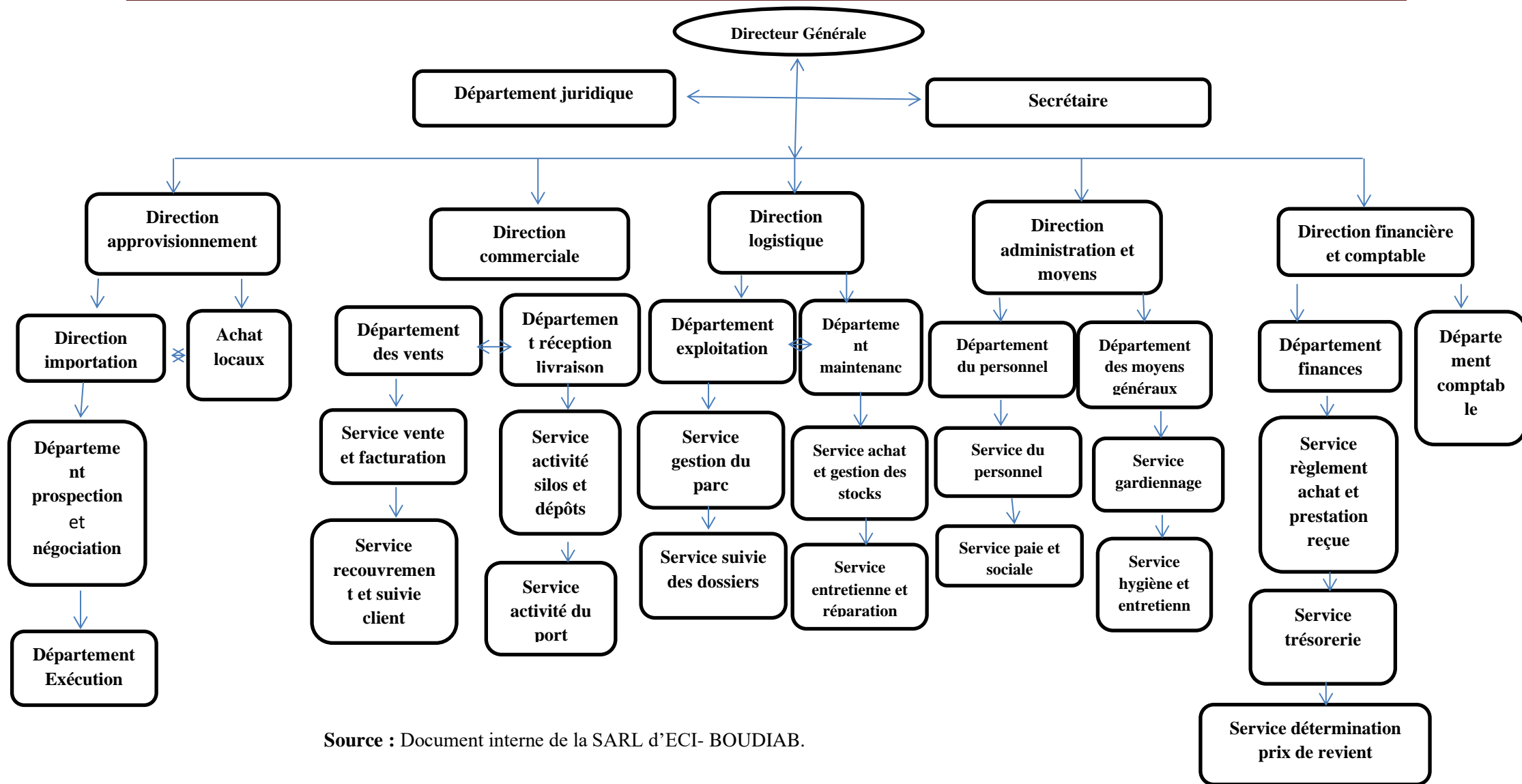
1.4.Type de client :

La SARL ECI BOUDIAB dispose d'une clientèle importante répartie sur le territoire national et écoule ses produits principalement aux :

- ✓ Eleveurs de bétails et volaille.
- ✓ Fabricants d'aliments de bétail et volaille.
- ✓ Diverses entreprises de réalisation et de construction.
- ✓ Divers revendeurs et grossistes.

1.5.L'organigramme de l'entreprise (SARL ECI- BOUDIAB) :

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB



L'organigramme Générale d'ECI-BOUDIAB

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

1.6. Services proposés par ECI :

- *Service commercial :*

Ce service s'occupe de comprendre les besoins des clients en les écoutant attentivement, puis leur propose les produits et services correspondant. Il explique également les avantages des produits et aide les clients à prendre leur décision d'achat.

- *Service financier :*

Ce service gère les finances de l'entreprise, y compris le suivi des sources de financement, des crédits et des bénéfices. Il fournit également les données nécessaires pour les statistiques financières.

- *Service comptabilité :*

Ce service enregistre et classe toutes les opérations financières de l'entreprise, y compris les transactions bancaires, les ventes et les réceptions de produits, conformément aux normes comptables nationales.

- *Service des ressources humaines :*

Ce service gère toutes les questions administratives liées aux employés, depuis leur embauche jusqu'à leur départ. Il est également responsable du recrutement de nouveaux collaborateurs et du paiement des salaires.

- *Service juridique :*

Ce service conseille l'entreprise dans ses projets et s'occupe des questions juridiques, notamment en suivant les affaires contentieuses de l'entreprise.

- *Service de stockage :*

Ce service gère le stockage des produits, que ce soit dans les silos, les hangars ou les aires de stockage.

- *Service logistique :*

Ce service s'occupe de la distribution des produits en organisant leur transport, que ce soit par remorque ou par d'autres moyens.

1.7. L'Engagement de l'entreprise :

L'entreprise ECI s'engage à prendre en charge toutes les exigences de sa clientèle, que ce soit sur le territoire national ou international, en assurant la disponibilité des produits avec un bon rapport *qualité/prix*.

Ses principaux domaines d'activité sont les suivants :

- ☉ *Importation :* L'entreprise se charge de recenser les produits demandés par sa clientèle et consulte divers fournisseurs à travers le monde.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

- ⊗ **Exportation** : À l'avenir, l'entreprise envisage d'exporter des produits algériens tels que l'huile d'olive, les dattes et autres.
- ⊗ **Activités commerciales** : L'entreprise est impliquée dans la vente et l'achat de matériaux de construction tels que le ciment, le fer à béton, etc.

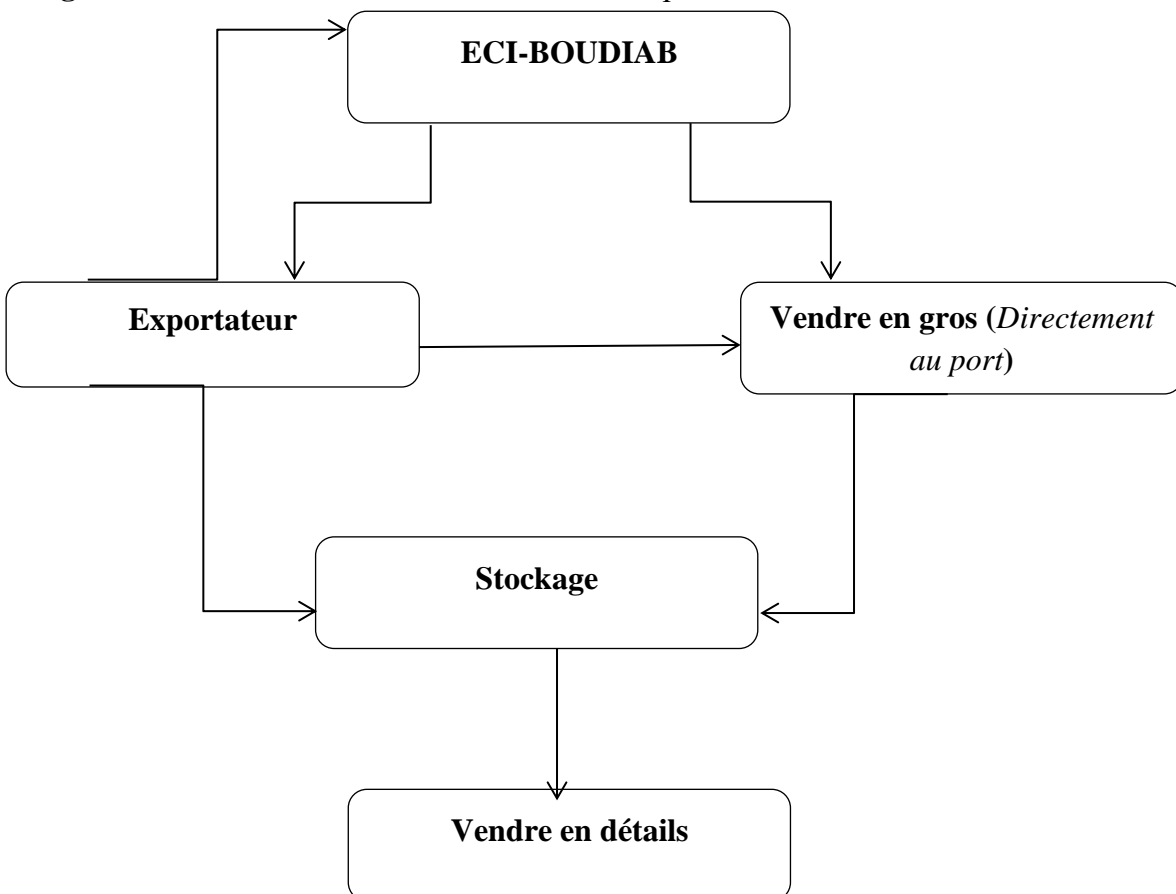
Section 02 : Le contrôle de gestion et l'optimisation des performances commerciales.

Dans cette section, nous allons présenter le contrôle de gestion et l'optimisation des performances commerciales au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB. Dans la première partie, nous examinerons les différentes étapes de vente des produits agricoles, de la recherche effectuée par l'entreprise jusqu'à la livraison au client. Dans la deuxième partie, nous vous présenterons l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

1. Evaluation les étapes de vente des produits agricoles de la recherche de l'entreprise a la livraison au client:

L'entreprise SARL ECI-BOUDIAB, passe par plusieurs étapes pour distribuer la marchandise aux clients (consommateur).⁹⁹

Figure N° 05 : Les différentes activités de l'entreprise.



Source : Réaliser par nous-même à partir des données du service commerciale.

⁹⁹ ECI-BOUDIAB Service commercial-2024

1.1. La politique de commande:

L'entreprise SARL ECI-BOUDIAB implique plusieurs étapes pour s'approvisionner en marchandises. Tout d'abord, elle réalise une analyse d'approvisionnement pour déterminer la quantité nécessaire à vendre. Cette analyse se base sur le nombre de commandes et le stock total de l'entreprise.

Avant de passer commande, l'entreprise effectue une analyse des prix du maïs et du soja sur le marché local, suivie d'une phase de négociation. Une fois les conditions convenues, elle passe commande auprès d'exportateurs internationaux.

Ensuite, elle suit l'expédition des marchandises via les bateaux transportant la marchandise commandée. Une fois les navires arrivés au port, les contrôleurs transmettent les informations à la logistique de l'entreprise pour enregistrer tous les détails pertinents, tels que la quantité de marchandises et le nombre de navires impliqués.

1.2. La politique de prix :

La politique de prix de l'entreprise est un élément crucial de sa stratégie commerciale. Voici quelques points clés à considérer :

- **Coûts d'approche** : Les prix sont influencés par les coûts d'approvisionnement, qui comprennent les frais de douane, les droits de douane, les frais de transport, et autres. Ces coûts sont pris en compte dans la fixation des prix pour garantir la rentabilité de l'entreprise.
- **Concurrence** : Les prix sont également déterminés en fonction des pratiques tarifaires des concurrents. L'entreprise ajuste ses prix pour rester compétitive sur le marché tout en préservant sa rentabilité.
- **Fidélité des clients** : Les politiques de prix peuvent varier en fonction de la fidélité des clients. Des programmes de fidélité et des remises peuvent être proposés en fonction du volume d'achat du client. Le prix peut également être ajusté en fonction de la quantité achetée par le client.

1.3. La stratégie de vendre client :

L'entreprise SARL ECI-BOUDIAB effectue 2 méthodes de vendre au client:

- **vendre en gros :**

L'entreprise SARL ECI-BOUDIAB vend une partie de la marchandise qui s'effectue directement sur place à partir de ces étapes suivantes :

- l'entreprise transmet toutes les informations au client qui ont demandé une grosse quantité.
- l'entreprise oblige les clients de ramener un dossier qui contient toutes les informations obligatoires sur tous les détails de la demande.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

- L'entreprise offrir une location de camion au chargeur pour distribuer la marchandise au client au lieu demander.



Source : Réaliser par nous-même par rapport aux données disponibles sur le service commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

- vendre en détail

L'entreprise vendre en détail après terminé ses ventes en grand le reste de la marchandise se transfère vers des silos à grain et de entrepôt de stockage par les moyennes de l'entreprise camion et chargeur.

Dans cette étape l'entreprise passe par des difficultés telles que les frais de navires augmentent avec le temps à cause de leur stationnement de bâton longtemps dans cette difficulté à la trouver des solutions telles que :

- Faire des lettres de demande pour demander de travailler le jour de repos (vendredi).
- Travailler à la nuit : qui en détecté que les activités de décharge et distribuées au stockage en moins coût à cause de moins de circulation moins des accidents.

Après avoir stocké la marchandise, le processus de vente au détail se déroule de la manière suivante :

- Un accord de vente est établi entre le client et le service commercial.
- Le service commercial prépare un bon d'enlèvement.
- Après la réception du bon d'enlèvement, le client se rend à la station de stockage pour récupérer un bon de passage de camion.
- Le gestionnaire de stock émet un bon de livraison pour le client.
- Les bons de livraison sont présentés à un membre du service commercial, qui prépare la facture.

Le chargement de la marchandise s'effectuait selon l'ordre suivant :

- Le camion arrive.
- Un agent de contrôle effectue une vérification à l'entrée et délivre un bon de passage.
- Le bon de passage et le bon d'enlèvement sont présentés à l'unité de chargement.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

- La marchandise est chargée à l'aide d'un système automatique commandé par ordinateur.
- L'enregistrement des informations dans le logiciel informatique est effectué par l'agent de contrôle, qui délivre ensuite un bon de livraison au chauffeur à la sortie.



Source : Réaliser par nous-même par rapport aux données disponibles sur le service commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

2. Réalisation d'un tableaux de bord prospectif, (balanced scorecard) pour l'entreprise ECI-BOUDIAB :

Le tableau de bord prospectif est un outil important pour amorcer un changement au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB. Il est devenu l'outil le plus essentiel pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons essayé de mettre en lumière les différentes variables d'action et de proposer quelques indicateurs alignés sur les objectifs spécifiques d'ECI-BOUDIAB. Il est crucial de souligner que cette démarche ne vise pas à créer un TBP complet, car nécessite une analyse très approfondie.

Le TBP est composé de 4 dimensions qui permettent de définir les objectifs spécifiques de l'entreprise.

- Dimension financière :

Ils concernent les objectifs économiques à court terme de l'entreprise selon son secteur et sa stratégie. Nous devons répondre à la question: Que pouvons-nous offrir ?

Pour répondre à cette question, et à partir des analyses de l'entreprise ECI-BOUDIAB, nous avons constaté une baisse significative de son chiffre d'affaires, ce qui nécessite que l'entreprise retrouve sa position de leader en réalisant davantage de profits. Elle doit donc :

- ✓ Améliorer ses ventes,
- ✓ Promouvoir ses ventes,
- ✓ Réduire les coûts et les dépenses.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

- Dimension du client :

Cette dimension concerne les interactions commerciales et la base de clients, et elle est utilisée pour mesurer des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la satisfaction client, etc. Nous devons répondre à la question suivante : *quels sont les besoins des clients ?*

Pour répondre à cette question, nous devons nous baser sur l'amélioration des ventes totales de l'entreprise ECI-BOUDIAB et retrouver sa position sur les marchés. L'entreprise doit se concentrer sur les clients et leur fournir des solutions adaptées. Sur cette base, ses objectifs doivent être :

- ✓ Améliorer les services en mettant l'accent sur une livraison rapide, correcte et documentée des matériaux ;
- ✓ Offrir des remises et des crédits aux clients ;
- ✓ Utiliser les publicités pour placer une image sur les produits de l'entreprise (pour connaître la qualité des produits).

- Dimension sur les processus interne :

Cette dimension concentrer sur des indicateurs correspondants à des objectifs d'amélioration des processus internes de l'entreprise on doit répondre sur : *quels sont les processus qu'il est pour garantir la satisfaction des clients ?*

Pour répondre à cette question on doit améliorer les activités de l'entreprise dans ses opérations internes, sur cette base, ses objectifs doivent être :

- ✓ Rendre l'entreprise est plus réactive,
- ✓ Développement de la chaîne d'approvisionnement,
- ✓ Gestion de la relation fournisseurs,
- ✓ Développement de produits et services,
- ✓ Service client efficace.

- Dimension sur des apprentissages organisationnels :

Cette dimension concernant les compétences des employés au sein de l'entreprise et sur les systèmes organisationnels on doit répondre sur : *comment peut-on gérer le changement et améliorer non opération ?*

Pour répondre à cette question l'entreprise ECI-BOUDIAB il permettre de :

- ✓ Développer des nouvelles méthodes de vente ;
- ✓ Encourager les employés et les motiver à soutenir les objectifs généraux de l'entreprise ;
- ✓ Utiliser la technologie pour gérer les relations clients.

Le tableau de bord prospectif se présente comme suit :

	Objectif	Indicateur	Cibles	Initiative	Responsables
Financier					
Client					
Processus					

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

interne					
Apprentissage					

Source: Robert S. Kaplan et David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », Harvard Business Review (janvier - février 1996), p. 76.

Nous pouvons expliquer chaque casier.

Objectif : Ce qui est essentiel pour atteindre l'objectif.

Indicateur : Ce qui permet d'évaluer, et de déterminer si l'objectif est atteint.

Cible : Point d'arriver.

Initiative : Ce qu'il faut faire pour réussir les objectifs.

Responsables : Le responsable qui va prendre les mesures.

3. Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB :

3.1. Les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale :

3.1.1. Evaluer le volume de vente :

Le volume de vente représente la quantité de produits vendus pendant une période donnée. Chez ECI-BOUDIAB, chaque année, la direction commerciale enregistre les ventes de chaque produit afin de suivre la performance de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du volume de vente des produits agricoles (maïs et soja) au cours des trois années 2020, 2021 et 2022, pendant la période de crise économique induite par la pandémie de COVID-19, il est essentiel de comprendre l'impact de cet événement sur les ventes de l'entreprise.

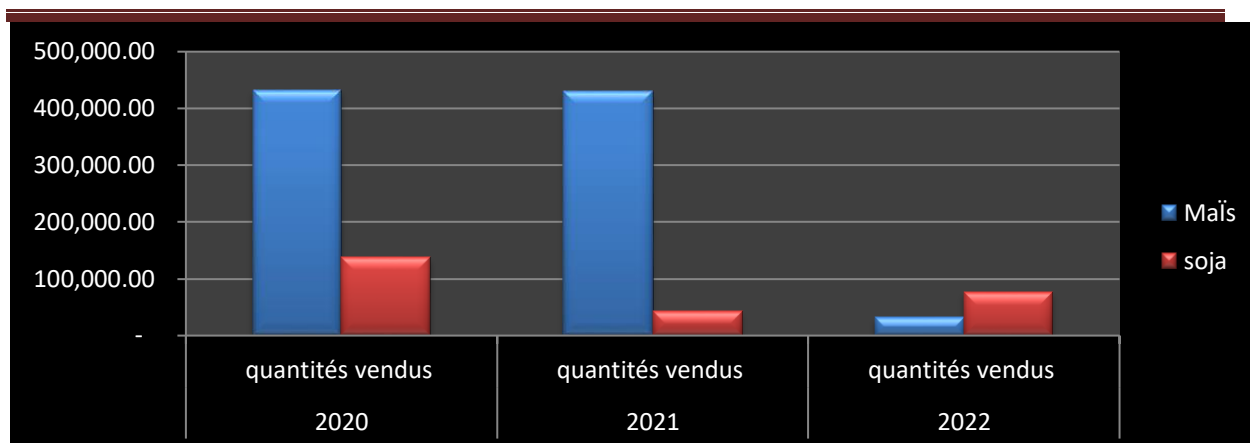
Tableau N°02: L'analyse quantitative des ventes totales de produits finis (Tonnes).

Années	2020		2021		2022		Evolution 2021		Evolution 2022	
	Q. vendus	%	Q. vendus	%	Q. Vendus	%	Valeur	Volume %	Valeur	Volume %
Maïs	432 488,13	75,9	429 789,78	90,88	32 156,38	29,63	-0,006	-0,62%	-0,925	-92,52%
Soja	137 049,82	24,07	43 116,82	9,12	76 368,15	70,37	-0,685	-68,54%	0,771	77,12%
Totale	569 537,95	100	472 906,60	100	108 524,53	100	-0,17	-17%	-0,77	-77%

Source : Elaboré par nous-même à partir des données de service commercial.

Figure N° 06: Réalisation des ventes en volume (Quantités /Tonnes).

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB



Source : Réalisé par nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'une manière générale, en examinant le tableau et le graphique ci-dessus, nous remarquons une évolution significative dans les ventes de maïs et de soja chez **ECI-BOUDIAB** sur la période allant de **2020** à **2022**.

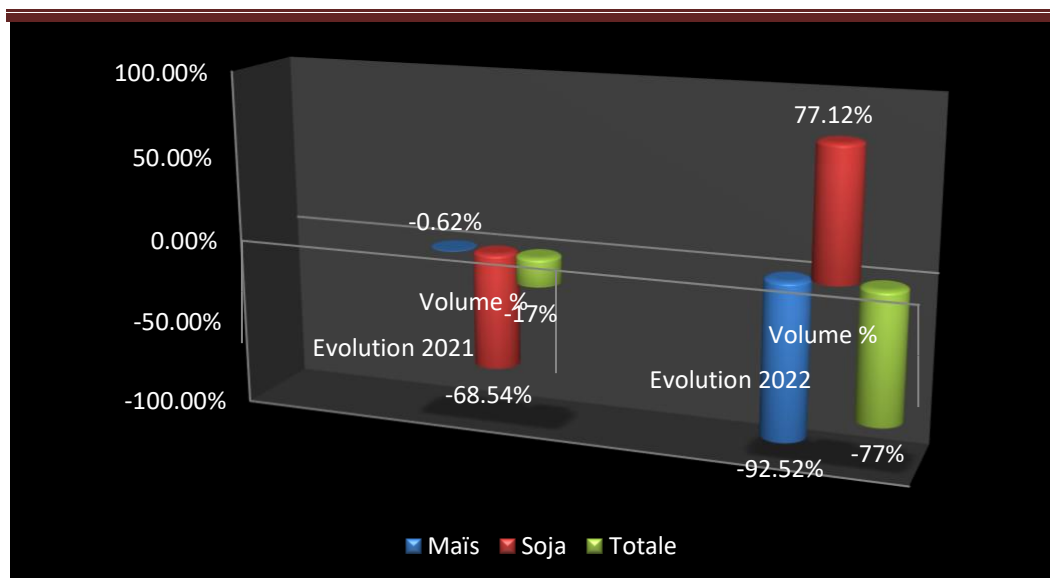
- ✓ En **2020**, le maïs dominait largement les ventes, représentant **75,93%** du total, tandis que le soja ne représentait que **24,07%**.
- ✓ En **2021**, bien que le maïs continue à dominer les ventes, sa part diminua légèrement à **90,88%**, tandis que celle du soja chuta à seulement **9,12%**.
- ✓ Cependant, en **2022**, une transformation majeure s'est produite : les ventes de maïs ont fortement diminué, ne représentant que **29,63%** du total, tandis que le soja devenait le produit le plus vendu, représentant **70,37%** du total.

D'une manière générale, nous remarquons une tendance à la baisse dans les ventes de maïs et soja de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

EN 2020, le maïs était le produit le plus vendu, représentant une part importante des ventes par rapport au soja. En 2021, nous remarquons une diminution du volume des ventes de maïs, et une baisse comparable pour le soja. Cependant, en 2022, nous remarquons que les ventes de maïs ont fortement diminué, tandis que celles de soja ont augmenté de manière significative, devenant ainsi le produit le plus vendu pendant cette période.

Figure N°07 : L'évolution de la quantité vendue pendant les années 2021, 2022 (%).

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB



Source : Réalisé par nous-même à partir de tableau précédent.

A partir des données du tableau et analyse précédent nous distinguant le volume de l'évolution des ventes entre chaque années et pour chaque produit.

Pour calculer l'évolution de vente en doit appliquer la relation suivant :

$$\text{Evolution} = \frac{\text{Quantités vendus actuel} - \text{Quantités vendus précédents}}{\text{Quantités vendus précédents}} \times 100$$

À partir des résultats du tableau nous distinguant qu'en 2021, la quantité de maïs vendue a diminué de 0,62 % par rapport à l'année précédente, tandis que pour le soja marque une chute très importante de 65,54 % par rapport à l'année 2020. Et en 2022, nous avons remarqué que le volume des ventes de maïs a enregistré une forte baisse de 92,52 % par rapport à l'année précédente 2021, tandis que pour le soja, il a connu une augmentation très élevée par rapport à l'année précédente.

Globalement l'évolution du volume de vente totale de l'entreprise est baissé au fil du temps, nous remarquons qu'en 2021 le volume de vente totale et baissé de 17% par rapport à 2020, et pour 2022, diminuer d'une manière chuté de 77% par rapport à 2021.

Cette baisse des ventes est en grande partie due la pandémie de COUVID-19. La crise économie qui en a résulté à réduire les demandes des produits agricole, ce qui a affecté les ventes de l'entreprise.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

3.1.2. Evaluation de chiffre d'affaires de l'entreprise ECI-BOUDIAB par rapport ou différents produits pendant les années 2020, 2021,2022:

Le chiffre d'affaires représente le total des ventes de produits ou de services d'une entreprise. C'est le montant de toutes les transactions effectuées par l'entreprise avec ses clients dans le cadre de ses activités habituelles.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{Quantités vendues} \times \text{prix de vente}$$

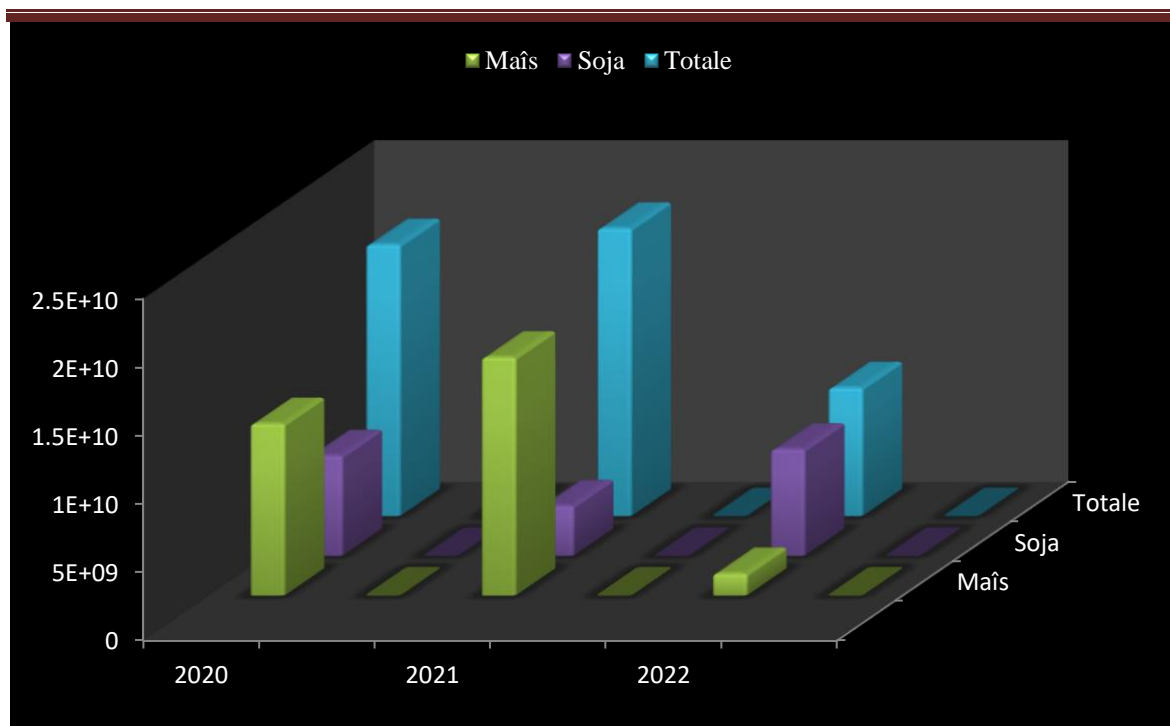
Tableaux N°03 : Evolution du chiffre d'affaires par rapport au déférent produit en valeur (DAZ).

Années	2020		2021		2022		Totale CA / DAZ
	CA / DAZ	%	CA / DAZ	%	CA / DAZ	%	
Maïs	12542742 711,180	63,1	17 399 032 007,000	82,75	1 593 762 881,100	17,02	31535537 599,280
Soja	7 294628 999,720	36,77	3 627 791 727,940	17,25	7 771 348 290,000	82,98	18 693 769 017,660
Totale	19837 371 710,900	100	21 026 823 734,940	100	9 365 111 171,100	100	50 229 306 616,940

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de service comptable.

Figure N°08 : Evolution du chiffre d'affaires de maïs est soja en valeur de 2020 à 2022.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB



Source : Réalisé par nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

À partir des résultats du tableau et du graphique ci-dessus, nous constatons que l'entreprise **ECI-BOUDIAB** a connu une évolution significative dans la répartition de son chiffre d'affaires entre les produits maïs et soja au cours des trois dernières années. En examinant de près chaque produit et son chiffre d'affaires, nous remarquons des fluctuations notables :

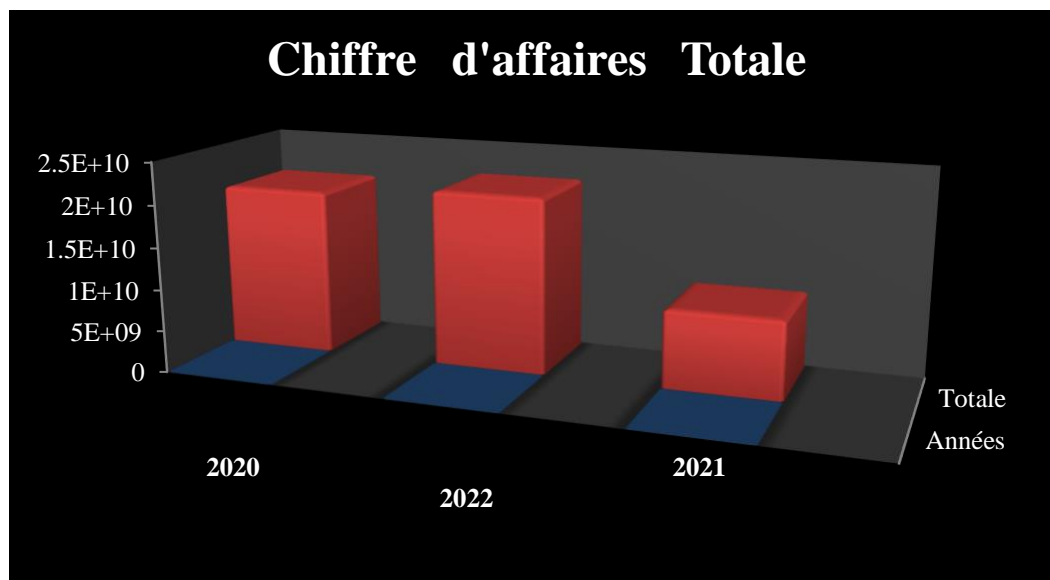
En **2020**, le maïs a enregistré un chiffre d'affaires de **12 542 742 711,180 DAZ**, représentant **63,1%** du chiffre d'affaires total, tandis que le soja a généré **7 294 628 999,720 DAZ**, ce qui équivaut à **36,77%** du total. En **2021**, le maïs a maintenu sa position dominante avec un chiffre d'affaires de **17 399 032 007,000 DAZ**, représentant **82,75%** du chiffre d'affaires total, tandis que le soja a enregistré un chiffre d'affaires de **3 627 791 727,940 DAZ**, ne contribuant qu'à **17,25%** du total. Cependant, une inversion radicale s'est produite en **2022**, le soja a surpassé le maïs avec un chiffre d'affaires de **7 771 348 290,000 DAZ**, représentant **82,98%** du chiffre d'affaires total, tandis que le maïs a enregistré un chiffre d'affaires de **1 593 762 881,100 DAZ**, ne contribuant qu'à **17,02%** du total.

A partir de cette analyse, nous remarquons qu'en **2020**, le maïs était en tête, représentant une part importante du chiffre d'affaires total de l'entreprise, tandis que le soja constituait une part significative mais moins importante. Cette tendance s'est maintenue en **2021**, avec le maïs conservant sa position dominante.

Cependant, l'année **2022** a été marquée par un changement radical, où le soja a dépassé le maïs en termes de chiffre d'affaires et de contribution au chiffre d'affaires total de l'entreprise. Cette inversion souligne une évolution majeure dans la dynamique commerciale de l'entreprise, mettant en évidence l'importance de surveiller de près les tendances du marché et de s'adapter aux changements dans la demande des consommateurs.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Figure N°09 : Présentation du chiffre d'affaires totale pendant les trois années 2020, 2021,2022.



Source : Réalisé par nous-même à partir de tableau précédent.

A partir de résultat de tableau précédent et graphe ci-dessus, en regardant les chiffres d'affaires totales pour toutes les années, nous constatons une évolution remarquable.

En **2020**, le chiffre d'affaires total a atteint **19 837 371 710,90 DAZ**, ce montant a légèrement augmenté en **2021** pour atteindre **21 026 823 734,94 DAZ**. Cependant, il y a eu une forte baisse en **2022**, le chiffre d'affaires total étant tombé à **9 365 111 171,10 DAZ**, soit moins de la moitié du chiffre d'affaires de l'année précédente.

3.1.3. La rentabilité commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB:

Tableau N°04 : Les indicateurs de la rentabilité commerciale.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Rubrique	2020	2021	2022
Chiffre d'affaire(CA)	19 837 371 710,90	21 026 823 734,94	9 365 111 171,10
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	404 773 475,19	727 306 320,07	228 727 847,37
Résultat Net de L'exercice(RNE)	76 695 840,14	253 800 051,03	254 703 168,33
EBE/CA	0,0204	0,0346	0,0244
RE/CA	0,0039	0,0121	0,0272

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de service comptable et financier.

Commentaire :

-L'**excédent brut d'exploitation (EBE)** a suivi une tendance similaire, en 2020, l'**EBE** était de **404 773 475,19 DAZ**, avant d'augmenter considérablement en **2021** à **727 306 320,07MDAZ**, puis de diminuer en **2022** pour atteindre **228 727 847,37 DAZ**.

-Le **résultat net de l'exercice (RNE)** a également varié au cours de cette période, en **2020**, le **RNE** était de **76 695 840,14 DAZ**, augmentant de manière significative en **2021** pour atteindre **253 800 051,03 DAZ**. En **2022**, le **RNE** est resté relativement stable à **254 703 168,33 DAZ**.

-Les **ratios de rentabilité EBE/CA et RNE/CA** fournissent des indications sur la rentabilité de l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires total :

En **2020**, l'**EBE/CA** était de **0,0204** et le **RNE/CA** était de **0,0039**. Ces valeurs ont augmenté en **2021** pour atteindre respectivement **0,0346** et **0,0121**, avant de diminuer en **2022** pour s'établir à **0,0244** et **0,0272**.

Malgré les fluctuations observées dans les performances financières de l'entreprise d'une année à l'autre, la rentabilité commerciale est restée positive pour toutes les années.

Cela suggère que l'entreprise parvient à générer des bénéfices à partir de ses opérations commerciales, bien que des ajustements puissent être nécessaires pour maintenir la rentabilité à long terme.

3.1.4. La part de marché :

La part de marché est une mesure qui indique la proportion des ventes d'une entreprise par rapport à toutes les ventes réalisées sur un marché donné. Elle permet de comprendre la position d'une entreprise parmi ses concurrents.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Si une entreprise perd beaucoup de parts de marché, elle est considérée comme le leader du marché, alors que la deuxième est appelée le challenger.

Les autres sont simplement les suiveurs. Même si une entreprise voit son chiffre d'affaires augmenter, si sa part de marché diminue, cela signifie que ses ventes progressent, mais moins rapidement que celles de ses concurrents.

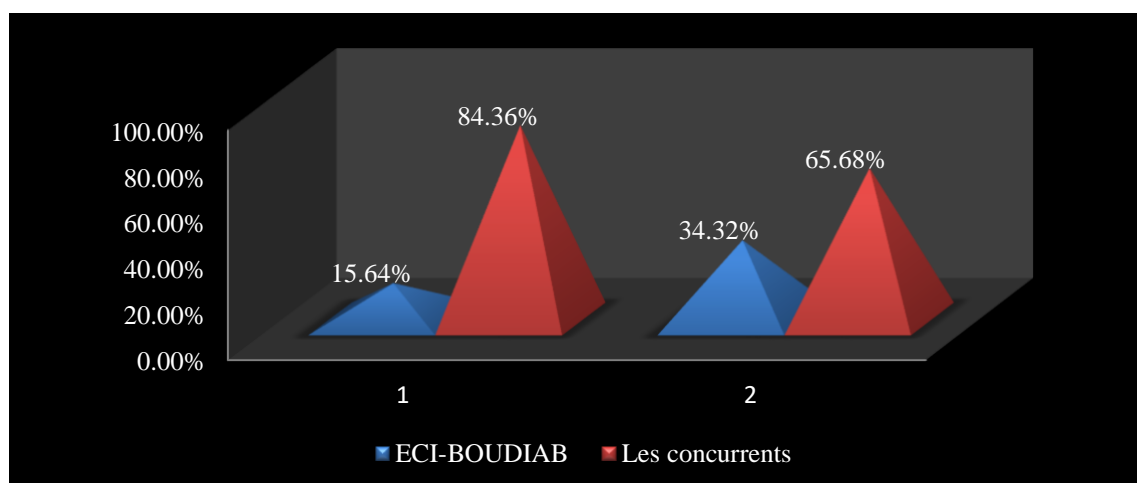
$$\text{La Part de marché} = (\text{CA de l'entreprise} / \text{CA totale du marché}) \times 100$$

Tableau N° 05: La part de marché de l'entreprise ECI-BOUDIAB par rapport à l'année 2022.

Produit	Maïs	Soja
ECI-BOUDIAB	15,64%	34,32%
Les concurrents	84,36%	65,68%

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de service commercial ECI-BOUDIAB.

Figure N°10 : La part de marché de SARL BOUDIAB par rapport à ses concurrents (2022).



Source : Réalisé par nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après les informations fournies dans le tableau et le graphique ci-dessus, nous avons remarqué que l'entreprise **ECI-BOUDIAB** a une part de marché relativement faible par rapport à ses concurrents. Pour l'activité de maïs, sa part de marché est de seulement **15,64%**, ce qui la place dans la catégorie des suiveurs. Et dans le secteur du soja, sa part de marché est de **34,32%**, ce qui la positionne comme un challenger parmi ses concurrents.

3.1.5. Evaluation de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB :

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Un questionnaire est un moyen de collecter des données constituées d'une série de questions posées à un échantillon de personne pour recueillir des informations sur un sujet tel que leur expérience et leur préférence.

Dans notre étude nous avons réalisé un questionnaire qui est composé de différentes questions aux choix multiples et aux choix fermés pour les clients de l'entreprise SARL ECI-BOUDIAB. La base de notre étude est de savoir mesurer les niveaux de satisfaction du client aux différents services de l'entreprise en commençant de leur expérience jusqu'à leur point de vue par rapport aux autres fournisseurs.

Les formes de ces questions posées :

- Des questions à choix multiples.
- Des questions à cases à cocher permettant de choisir plusieurs réponses.

Notre évaluation cible une population de 21 clients, avec un taux d'interaction de 85,71 %. Avant la mise en œuvre des changements, nous avons utilisé des entretiens individuels pour collecter des données qualitatives. Après la transition vers des questionnaires en ligne, nous avons analysé les données collectées en utilisant des méthodes statistiques.

Avant la mise en œuvre des changements, les résultats montraient un taux de satisfaction client de 70 %. Après la transition vers des questionnaires en ligne et l'analyse statistique des résultats, la satisfaction client a atteint 85 %.

 **Analyse de questionnaire destiné aux clients de l'entreprise ECI-BOUDIAB :**

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q1. Comment évaluez-vous votre expérience avec SARL ECI-BOUDIAB ?

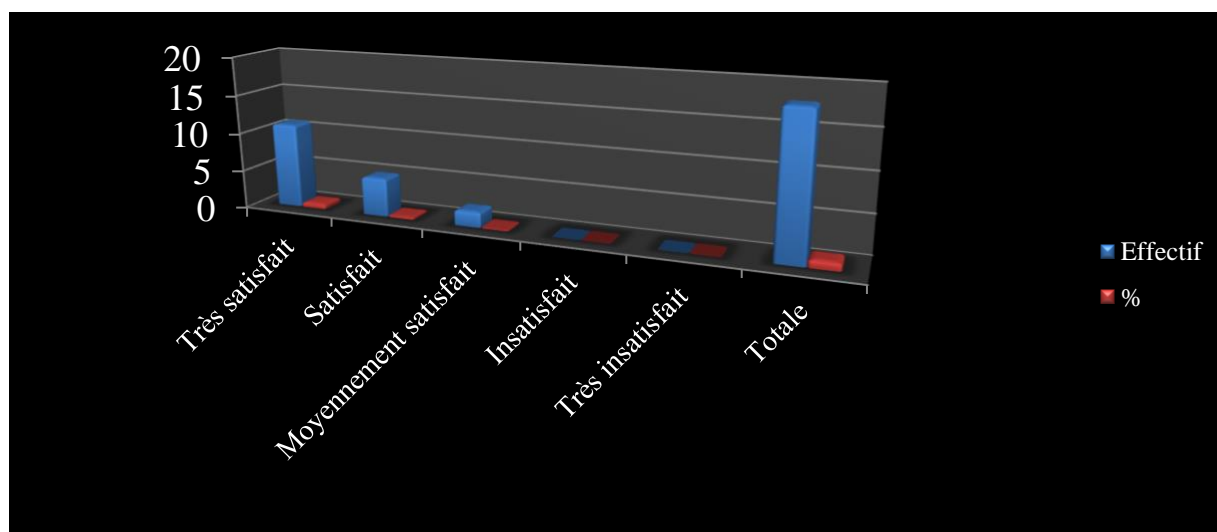
Le tableau présente les réponses des clients à une évaluation de la satisfaction de leur expérience avec l'entreprise, correspondent en cinq catégories : Très satisfait, Satisfait, Moyennement satisfait, Insatisfait, et Très insatisfait.

Tableau N°06: L'expérience des clients avec l'entreprise.

Désignation	Effectif	%
Très satisfait	11	64,7%
Satisfait	5	29,4%
Moyennement satisfait	2	11,8%
Insatisfait	0	0%
Très insatisfait	0	0%
Totale	18	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'annexe N01.

Figure N°11 : L'expérience des clients avec l'entreprise.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après notre analyse nous avons constaté que la plupart des clients sont très satisfaits de leur expérience avec l'entreprise représente 64,7%, et 29,4% des clients qui a donner une vie satisfait, et 11,8% représente les client qui a satisfait moyennement.

Q2. Depuis combien de temps, travaillez-vous avec l'entreprise ECI-BOUDIAB ?

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

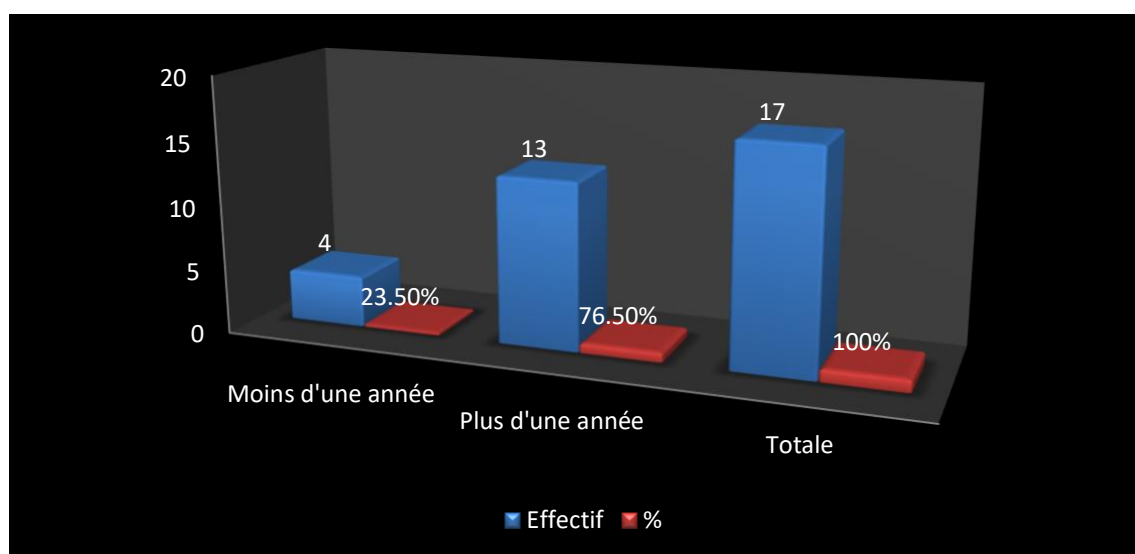
Ce tableau montre depuis combien de temps les clients travaillent avec l'entreprise ECI-BOUDIAB.

Tableau N°07 : La durée de la clientèle.

Désignation	Effectif	%
Moins d'une année	4	23,5%
Plus d'une année	13	76,5%
Totale	17	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°12 : La durée de la clientèle.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après notre analyse nous avons constaté que 4 clients, qui a commencer à travailler avec l'entreprise SARL ECI-BOUDIAB pendent moins d'une année qui représente 23,5%, et 13 clients sont avec l'entreprise depuis plus d'une année représente 76,5%, par rapport au totale des réponses. Donc la plupart des clients sont fidèles depuis plus d'un an, tandis qu'un petit nombre de clients sont fidèles depuis moins d'un an.

Q3.Étiez-vous satisfait de la qualité des produits que vous avez achetés chez ECI-BOUDIAB ?

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

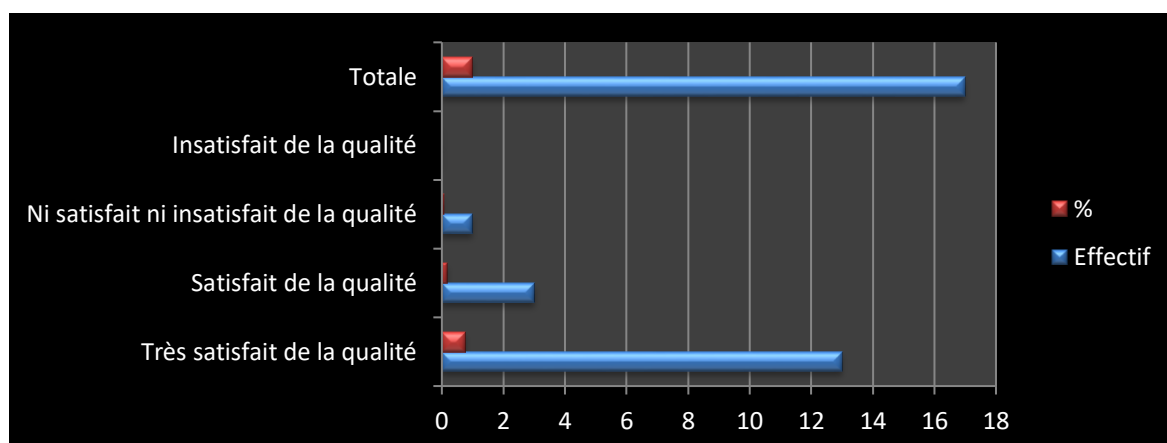
Ce tableau porte sur l'évaluation de la qualité des produits achetés par les clients de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

Tableau N°08 : Niveau de la qualité des produits.

Désignation	Effectif	%
Très satisfait de la qualité	13	76,5%
Satisfait de la qualité	3	17,6%
Ni satisfait ni insatisfait de la qualité	1	5,9%
Insatisfait de la qualité	0	0%
Totale	17	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°13 : Niveau de la qualité des produits.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après les résultats, nous constatons que la majorité des clients de l'entreprise ECI-BOUDIAB sont très satisfaits de la qualité des produits, représentant 76,5 % du total des clients. De plus, 17,6 % des clients sont satisfaits de la qualité des produits, et 5,9 % des clients ont répondu qu'ils ne sont ni satisfaits ni insatisfaits de la qualité. Aucun client n'a indiqué être insatisfait de la qualité, ce qui représente 0 % des réponses. Ces résultats montrent que la qualité des produits de l'entreprise ECI-BOUDIAB est bonne.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q4. Avez-vous trouvé que toute la quantité que vous avez commandée était disponible ?

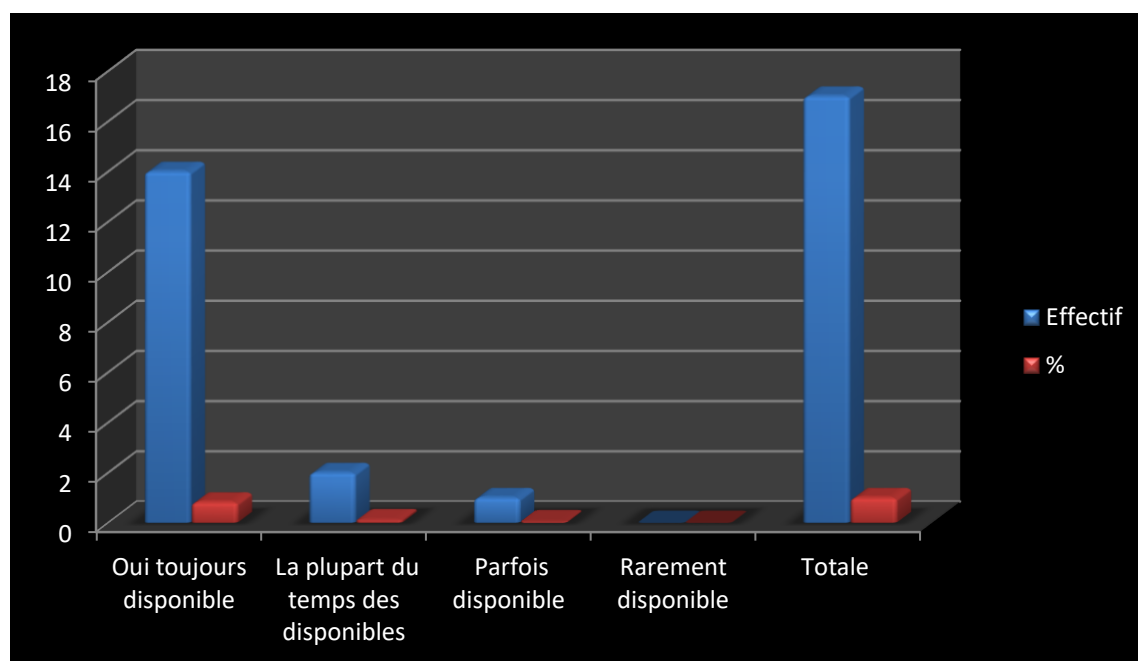
Le tableau montre les réponses des clients sur la disponibilité des quantités commandées des produits de l'entreprise ECI-BOUDIAB.

Tableau N°09 : Les quantités commandées.

Désignation	Effectif	%
Oui toujours disponible	14	82,4%
La plupart du temps des disponibles	2	11,8%
Parfois disponible	1	5,9%
Rarement disponible	0	0
Totale	17	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°14 : Les quantités commandées



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que 82,4% des clients estiment que la quantité des produits est toujours disponible. De plus, 11,8% des clients jugent que la quantité des produits est disponible la plupart du temps, tandis que 5,9% des clients estiment que la quantité des produits est parfois disponible.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q5. Comment vous passez votre commande ?

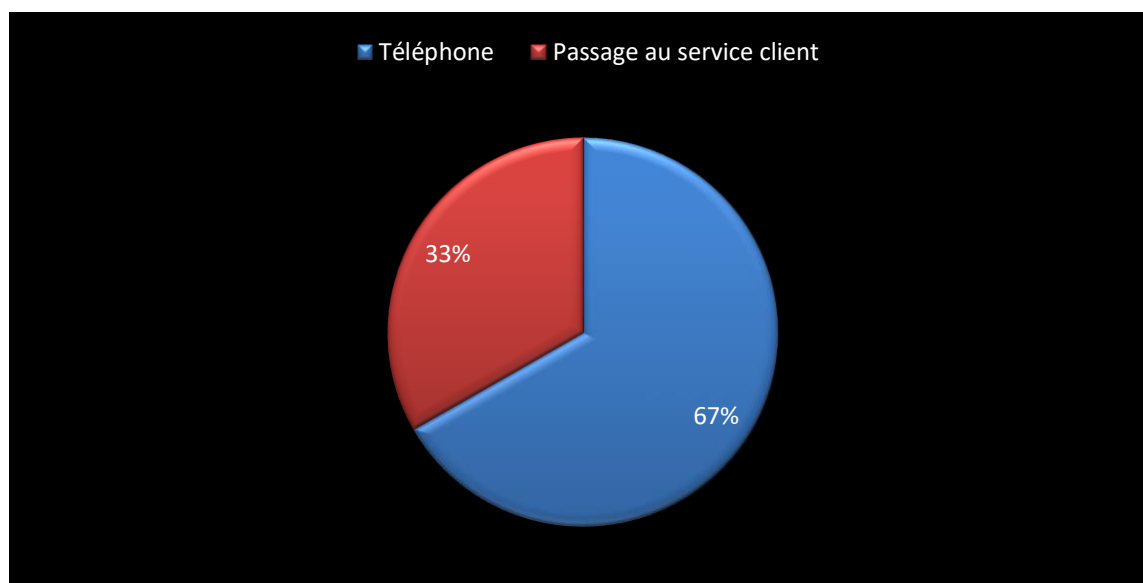
Le tableau indique les pourcentages des méthodes utilisées par les clients pour contacter le service client de l'entreprise.

Tableau°10 : Les méthodes utilisées par les clients pour passer une commande.

Désignation	%
Téléphone	66,7%
Passage au service client	33,3%
Totale	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AnnexeN01.

Figure N°15 : Les méthodes utilisées par les clients pour passer une commande.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

Après avoir examiné les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que 66,7% des clients passent leurs commandes par téléphone, tandis que 33,3% des clients préfèrent passer leurs commandes en se rendant directement au service client.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q6. Comment évaluez-vous la rapidité du processus de commande et de livraison de l'entreprise ECI-BOUDIAB ?

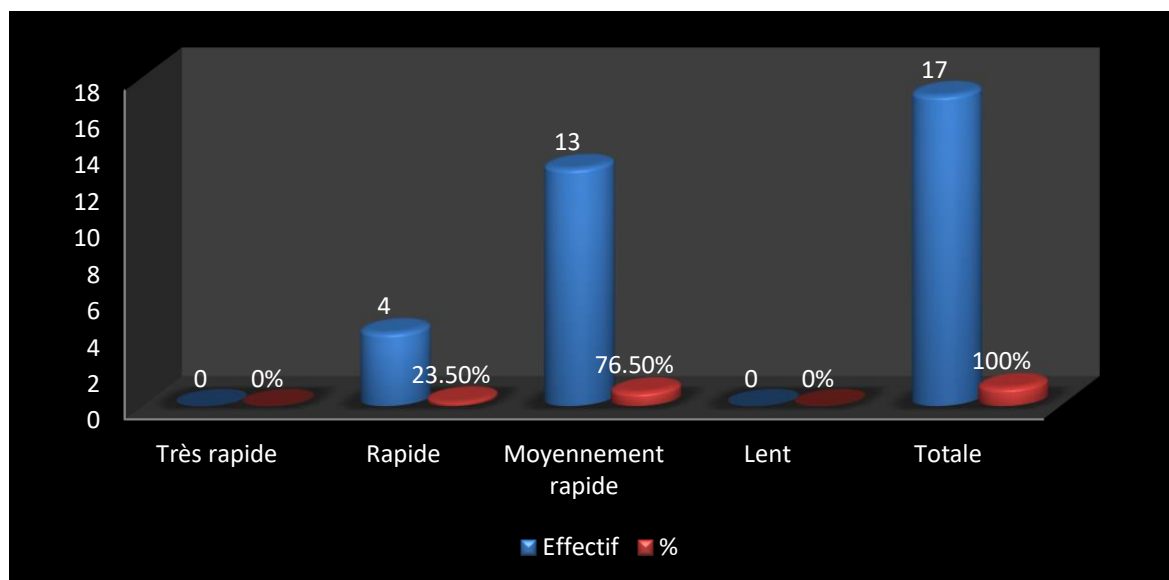
Ce tableau montre les réponses des clients sur la rapidité du service de livraison de et processus de commande l'entreprise.

Tableau°11 : L'évolution de service de commande et livraison.

Désignation	Effectif	%
Très rapide	0	0%
Rapide	4	23,5%
Moyennement rapide	13	76,5%
Lent	0	0%
Totale	17	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°16 : L'évolution de service de commande et livraison.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la plupart des clients jugent la rapidité du processus de commande et de livraison de l'entreprise comme étant moyennement rapide, représentant 76,5 %. Par ailleurs, 23,5 % des clients estiment que ce processus est rapide. La majorité des clients trouvent donc le processus moyennement rapide, tandis qu'une part notable le trouve rapide.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q7. Étiez-vous satisfait du niveau de service client que vous reçut de la part de l'entreprise ECI-BOUDIAB ?

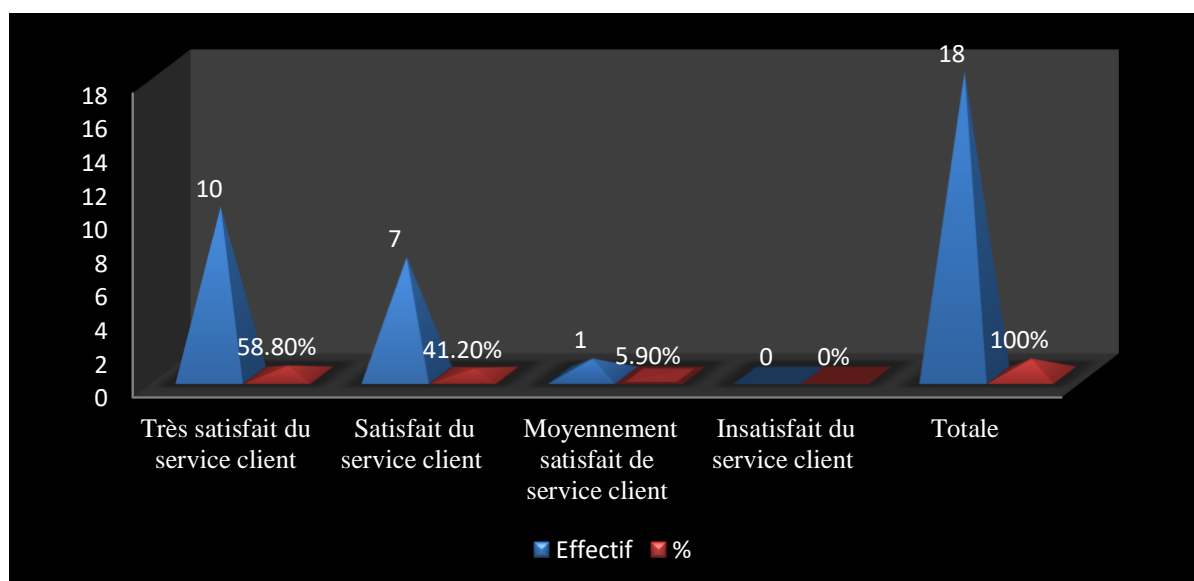
Ce tableau présente les réponses des clients sur leur satisfaction du service client de l'entreprise.

Tableau N°12 :L'évaluation de niveau de satisfaction.

Désignation	Effectif	%
Très satisfait du service client	10	58,8%
Satisfait du service client	7	41,2%
Moyennement satisfait de service client	1	5,9%
Insatisfait du service client	0	0%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°17 : L'évaluation de niveau de satisfaction.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients sont très satisfaits du service client, représentant 58,80 %, et 41,20 % des clients sont satisfaits du service client, tandis que 5,90 % sont moyennement satisfaits du service client. La plupart des clients sont donc très satisfaits, suivis d'un nombre significatif de clients satisfaits.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q8. Avez-vous rencontré des problèmes ou des défauts avec les produits de l'entreprise ? Si oui, comment ont-ils été résolus ?

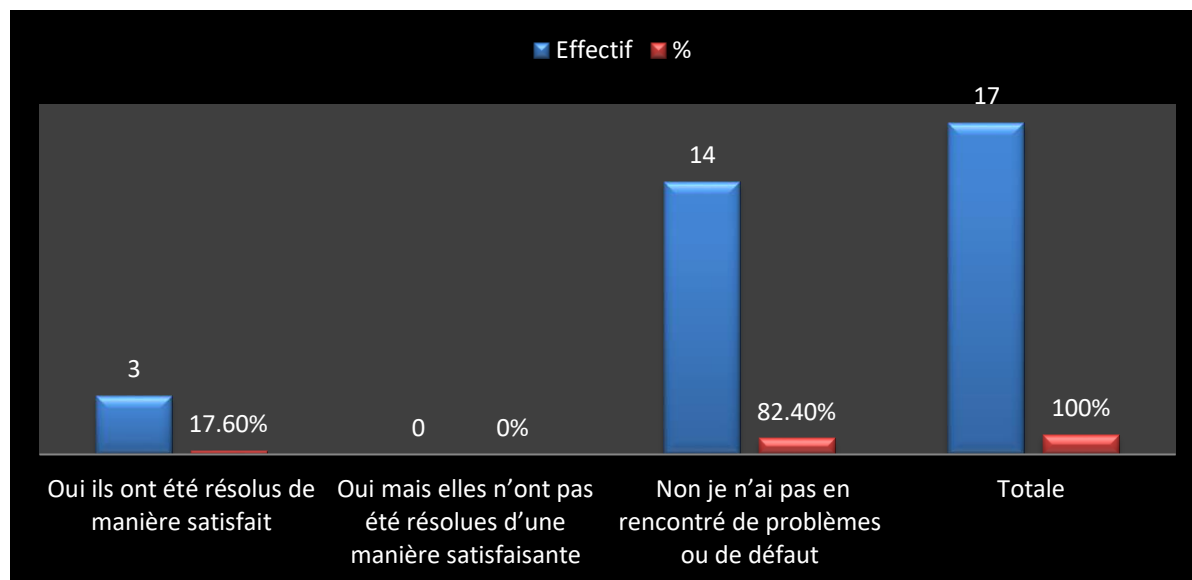
Le tableau montre les réponses des clients concernant la résolution de leurs problèmes ou défauts avec les produits ou services de l'entreprise.

Tableau N°13 : Niveau de satisfaction sur la résolution des problèmes est défaut des produits de l'entreprise.

Désignation	Effectif	%
Oui ils ont été résolus de manière satisfait	3	17,6%
Oui mais elles n'ont pas été résolues d'une manière satisfaisante	0	0%
Non je n'ai pas en rencontré de problèmes ou de défaut	14	82,4%
Totale	17	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AneexeN01.

Figure N°18: Niveau de satisfaction sur la résolution des problèmes est défaut des produits de l'entreprise.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

À partir du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que la majorité des clients, soit 82,40 %, ne rencontrent pas de problèmes ou de défauts avec les produits. En revanche, 17,60 % des clients ont signalé des problèmes, mais l'entreprise les a résolus de manière satisfaisante.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q9. Et ce que vous avez déjà présenté des réclamations sur le système de distribution de l'entreprise ?

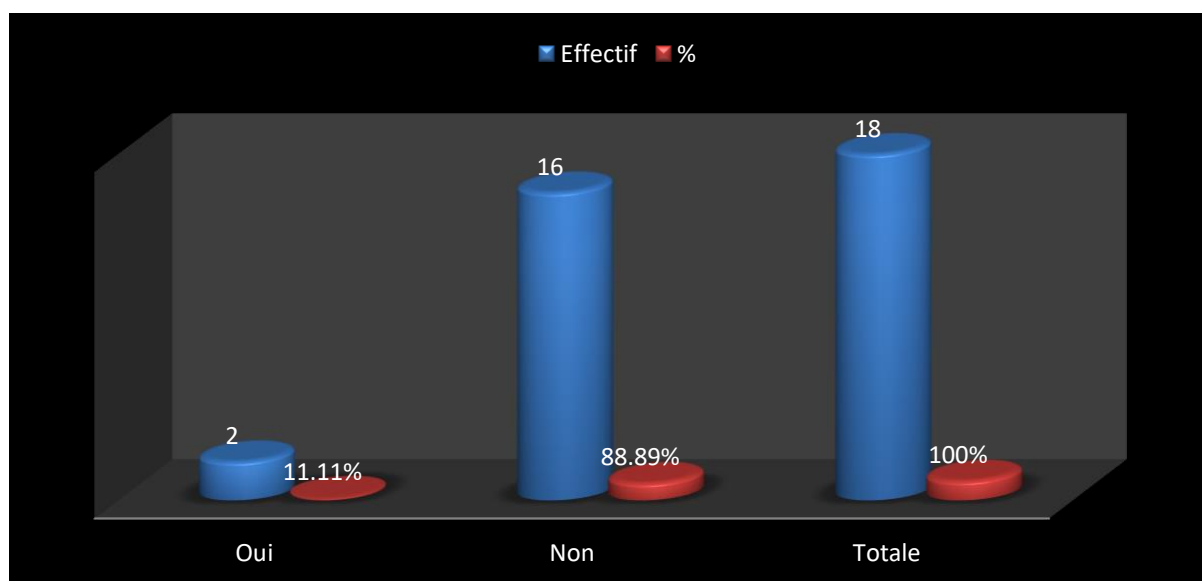
Le tableau présente les réponses des clients concernant les réclamations sur le système de distribution de l'entreprise.

Tableau N°14 : L'évaluation sur niveau de réclamation sur système de distribution de l'entreprise.

Désignation	Effectif	%
Oui	2	11,11%
Non	16	88,89%
Totale	18	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'AncexeN01.

Figure N°19 : L'évaluation sur niveau de réclamation sur système de distribution de l'entreprise.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

À partir du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que le volume de réclamations est très faible, représentant 11,11 %, tandis que le taux de satisfaction du système de distribution de l'entreprise est très élevé, atteignant 88,89 %.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q10. Quel est l'objectif de ces réclamations ?

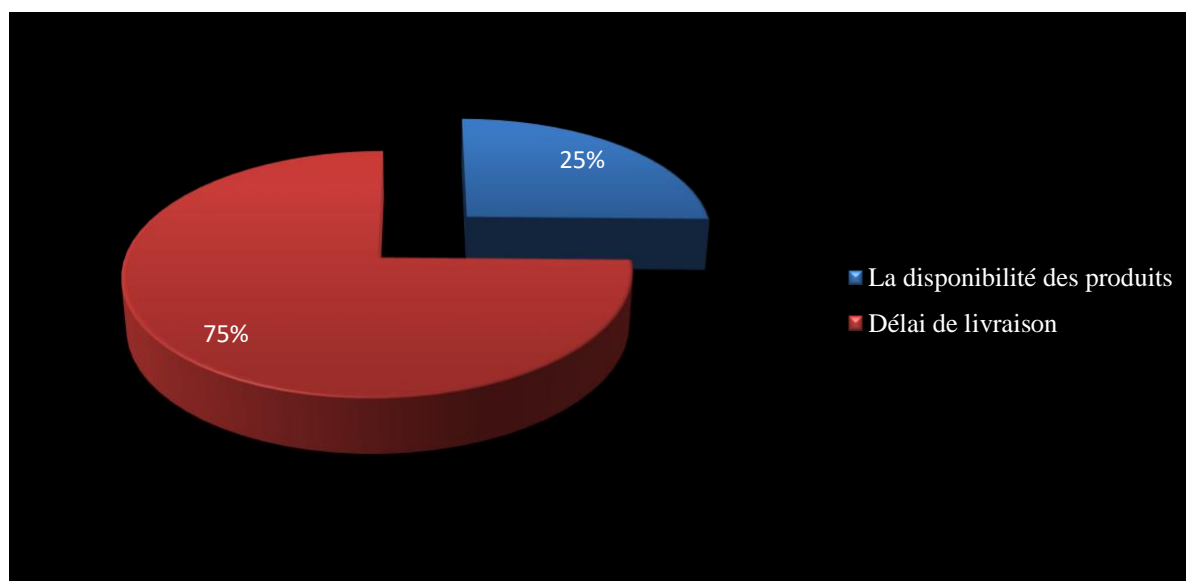
Ce tableau présente les raisons ou objectifs des réclamations concernant le système de distribution de l'entreprise.

Tableau N°15 : L'objectif des réclamations.

Désignation	%
La disponibilité des produits	25,3%
Délai de livraison	74,7%
Totale	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'Annexe N01.

Figure N°20 : L'objectif des réclamations.



Source : Réaliser nous-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

À partir du tableau et du triangle ci-dessus, nous constatons que la majorité des réclamations concernant le système de distribution dans l'entreprise sont principalement liées au délai de livraison des produits, représentant 75 %, tandis que 25 % des réclamations portent sur la disponibilité des produits.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Q11. Comment trouvez-vous les prix de cette entreprise ? Sont-ils compétitifs par rapport à d'autres fournisseurs sur le marché ?

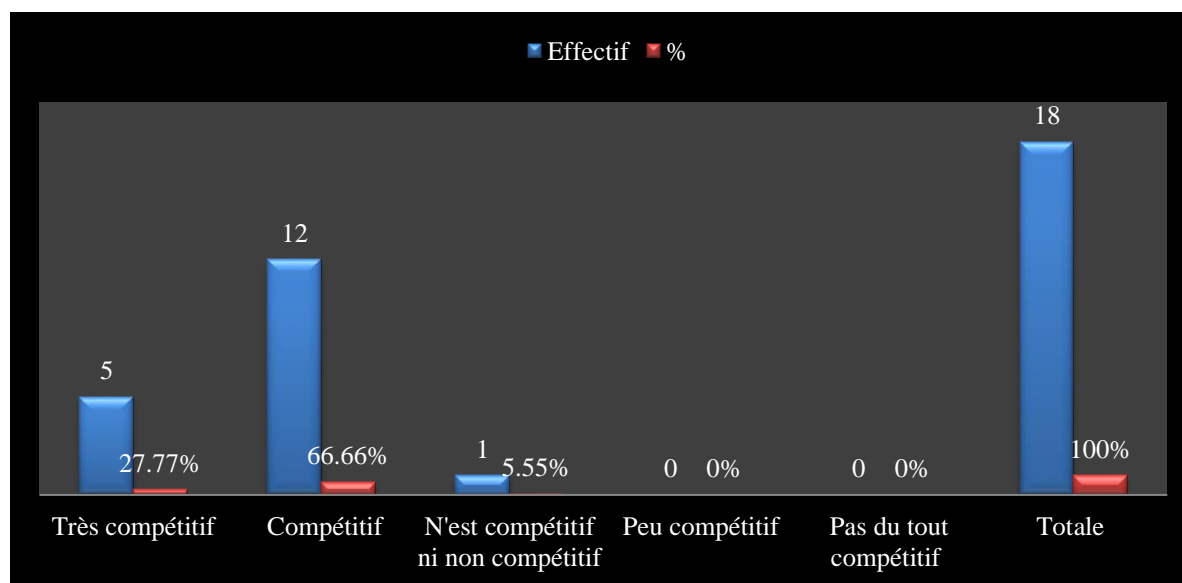
Le tableau présente les réponses des clients concernant la compétitivité des prix de l'entreprise par rapport à d'autres fournisseurs sur le marché.

Tableau N° 16: Les prix des produits par rapport à d'autres fournisseurs.

Désignation	Effectif	%
Très compétitif	5	27,77%
Compétitif	12	66,66%
N'est compétitif ni non compétitif	1	5,55%
Peu compétitif	0	0%
Pas du tout compétitif	0	0%
Totale	18	100%

Source : Réaliser par nous-même à partir de l'Annexe N01.

Figure N°21: Les prix des produits par rapport à d'autres fournisseurs.



Source : Réaliser moi-même à partir de tableau précédent.

Commentaire :

À partir du tableau et des résultats du graphique ci-dessus, nous observons que la majorité des clients ont trouvé les prix de l'entreprise compétitifs, représentant 66,66 %. De plus, 27,77 % des clients ont jugé les prix très compétitifs, tandis que 5,55 % ont indiqué qu'ils étaient neutres, c'est-à-dire ni compétitifs ni non compétitifs. Aucun client n'a trouvé les prix un peu compétitifs, et aucun n'a jugé qu'ils ne fussent pas du tout compétitifs.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons essayé de mesurer la performance commerciale au sein de l'entreprise SARL ECI-BOUDIAB.

Tout d'abord nous avons cherché à comprendre le processus commercial en analysant les différentes étapes de commercialisation, ensuite nous avons utilisé divers outils de mesure de la performance commerciale, en mettant en lumière l'importance des données financières pour analyser les performances actuelles de l'entreprise.

Cependant, nous avons constaté que l'entreprise ECI-BOUDIAB se concentre uniquement sur les données financières, négligeant ainsi d'autres aspects cruciaux de la performance commerciale ; malgré cette limitation, nous avons essayé de réaliser quelques variables d'action pour cette entreprise, afin d'améliorer ses résultats futurs, même en l'absence de l'utilisation du tableau de bord prospectif, qui est pourtant important pour anticiper l'avenir et le futur de l'entreprise.

Enfin nous avons élaboré un questionnaire axé sur la satisfaction des clients de cette entreprise ce qui nous a permis d'évaluer de manière générale le niveau de satisfaction des clients sur divers aspects portant sur le processus commercial (les produits, les différents services, les délais, ... etc.).

Cette analyse nous a permis de mieux comprendre la performance commerciale de la SARL ECI-BOUDIAB, et nous avons pu formuler des recommandations pour son amélioration future, notamment en suggérant l'utilisation de tableaux de bord prospectifs pour une vision plus complète et prospective de son activité commerciale.

D'après l'analyse effectuée, on peut synthétiser les résultats pour l'entreprise ECI-BOUDIAB comme suit :

A partir des indicateurs quantitatifs :

→ Le volume de vente :

Le volume de vente des produits de l'entreprise ECI-BOUDIAB en 2022 a connu une chute notable de -39 763,4 tonnes en raison de la crise sanitaire causée par le COVID-19. Cette baisse est principalement due à la réduction de la demande pour deux produits : le maïs et le soja. Par conséquent, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs de performance en termes de volume de vente.

→ Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a également été impacté négativement, atteignant -11 661 712 563,84 DAZ, montrant une importante différence négative par rapport aux réalisations des périodes précédentes. Cette baisse témoigne d'une performance insuffisante par rapport aux objectifs fixés.

→ Rentabilité :

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Malgré les fluctuations observées dans la performance financière de l'entreprise d'une année à une autre la rentabilité commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB est restée positive. L'entreprise a réussi à générer des bénéfices à partir de ses opérations commerciales, ce qui est un signe encourageant cependant des ajustements sont nécessaires pour maintenir sa rentabilité à long terme et pour améliorer la performance global de l'entreprise.

→ Comparaison avec les concurrents :

Comparée à ses concurrents, la performance de l'entreprise ECI-BOUDIAB est moins favorable. L'entreprise a perdu des parts de marché au cours de l'année : pour le maïs, la perte de marché est de 15,64%, tandis que les concurrents détiennent une part de marché de 84,36%. Pour le soja, la perte de marché est de 34,32%, alors que les concurrents possèdent 65,68% du marché. Ainsi, la position de l'entreprise est faible sur le marché par rapport à ses concurrents.

→ Tableaux de bord prospectif, (balanced scorecard) :

L'analyse du TBP révèle que SARL ECI-BOUDIAB pourrait bénéficier d'une approche plus équilibrée et prospective pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les quatre dimensions du TBP - financière, client, processus internes et apprentissages organisationnels - offrent des opportunités d'amélioration significative :

- Dimension Financière : Rétablir la croissance du chiffre d'affaires et améliorer la rentabilité en ajustant les stratégies de vente et de promotion, ainsi qu'en optimisant les coûts et les dépenses.
- Dimension Client : Renforcer la relation client en améliorant la satisfaction grâce à une livraison rapide et fiable des produits, des promotions ciblées, et une communication efficace.
- Dimension Processus Internes : Optimiser les opérations internes pour une plus grande réactivité, une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, et un service clientèle amélioré.
- Dimension Apprentissages Organisationnels : Développer les compétences des employés, favoriser l'innovation dans les méthodes de vente, et intégrer les technologies pour une gestion proactive des relations clients.

A partir des indicateurs qualitatifs :

→ La satisfaction des clients :

Nous avons réalisé un questionnaire composé de 11 questions sur les différents secteurs d'activité de l'entreprise voici les principaux résultats :

- Évaluation de l'expérience avec l'entreprise ECI-BOUDIAB :

La majorité des clients sont très satisfaits de leur expérience avec l'entreprise, représentant 64,7% des répondants. 29,4% des clients sont plutôt satisfaits et 5,9% sont moins satisfaits.

- Durée de la relation avec l'entreprise ECI-BOUDIAB :

23% des clients travaillent avec l'entreprise depuis moins d'un an, tandis que 76,5% sont des clients depuis plus d'un an.

CHAPITRE03 : MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

- Satisfaction de la qualité des produits :

76,5% des clients sont très satisfaits de la qualité des produits, 7,6% sont plutôt satisfaits et 5,9% ne sont pas satisfaits.

- Disponibilité des produits commandés :

92,4% des clients estiment que la quantité des produits est toujours disponible, 5,9% jugent que la quantité de produits est parfois insuffisante et 1,8% trouvent que la quantité des produits est disponible la plupart du temps.

- Mode de commande préféré :

La plupart des clients préfèrent passer leur commande par téléphone, tandis que 33,3% des clients préfèrent se rendre directement au service client pour passer leur commande.

- Rapidité du processus de commande et de livraison :

76,5% des clients trouvent le processus de commande et de livraison moyennement rapide, tandis que 23,5% estiment que ce processus est rapide.

- Satisfaction du service client :

58,8% des clients sont très satisfaits du service client, 41,2% sont satisfaits et 5,9% sont moyennement satisfaits.

- Problèmes ou difficultés avec les produits :

82,4% des clients ont rencontré des problèmes ou des difficultés avec les produits, mais 7,6% ont signalé des problèmes qui ont été résolus de manière satisfaisante par l'entreprise.

- Réclamations sur le système de distribution :

Le volume de réclamations est très faible, représentant 11,11%, tandis que le taux de satisfaction du système de distribution est de 88,89%.

- Objet des réclamations :

La majorité des réclamations concernent principalement le délai de livraison 75%, tandis que 25% portent sur la disponibilité des produits.

- Compétitivité des prix :

66,66% des clients trouvent les prix de l'entreprise compétitifs, 27,77% les jugent très compétitifs et 5,55% estiment qu'ils sont moyennement compétitifs.

Conclusion générale :

Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale souligne l'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration des résultats commerciaux d'une entreprise. Le contrôle de gestion englobe des processus permettant d'évaluer et d'optimiser les activités d'une organisation pour atteindre ses objectifs. Les outils indispensables du contrôle de gestion, tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs clés de performance, fournissent aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

La performance commerciale se réfère à la capacité d'une organisation à améliorer ses résultats par rapport à ses concurrents. Les indicateurs utilisés chez SARL ECI-BOUDIAB incluent la satisfaction des clients, le volume de ventes, le chiffre d'affaires, la rentabilité et la part de marché. Ces indicateurs sont essentiels pour évaluer l'efficacité des stratégies commerciales et identifier les domaines nécessitant des améliorations. En combinant ces outils de contrôle de gestion avec les indicateurs de performance, l'entreprise peut obtenir une vision claire et précise de sa situation actuelle et des actions à entreprendre pour améliorer ses performances.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons employé une méthodologie mixte, combinant l'analyse des indicateurs de performance et l'administration de questionnaires aux parties prenantes de l'entreprise. Cette approche nous a permis de rassembler un maximum d'informations pour répondre à notre problématique et valider nos hypothèses. Cette méthodologie a également permis d'obtenir une vision globale et détaillée des processus internes et des perceptions externes, ce qui a enrichi notre analyse et nos conclusions.

Concernant notre première hypothèse, qui met l'accent sur l'importance des outils de contrôle de gestion pour améliorer la performance commerciale d'ECI-BOUDIAB, nous avons pu comprendre le rôle essentiel de ces outils. Ils permettent d'évaluer et de gérer la performance commerciale de l'entreprise, incluant des budgets, des tableaux de bord et des indicateurs clés de la performance qui fournissent aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. L'entreprise SARL ECI-BOUDIAB se concentre principalement sur des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le volume de ventes, la part de marché et la satisfaction des clients. Pendant cette étude, l'entreprise a dû faire face à la crise sanitaire liée à la COVID-19, ce qui l'a amenée à redoubler ses efforts pour améliorer sa performance commerciale. Cela implique d'identifier les domaines nécessitant des améliorations, d'adopter de nouvelles stratégies pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les anciens, afin de maintenir et de renforcer sa position concurrentielle sur le marché.

Pour la deuxième hypothèse, qui porte sur l'intégration des tableaux de bord dans le processus commercial chez ECI-BOUDIAB, les responsables de l'entreprise peuvent suivre et ajuster leur stratégie de vente grâce à cet outil. Le tableau de bord permet de fournir une vue synthétique et de suivre en temps réel la performance commerciale. Les indicateurs de tableau de bord incluent les tendances de vente, les performances par segment de marché, les taux de conversion des prospects, la satisfaction des clients, et les délais de traitement des commandes. Elle doit dépasser le cadre de la gestion classique et se tourner vers l'utilisation des tableaux de bord prospectifs pour mesurer la performance à long terme. Cette capacité de suivi en temps réel est particulièrement cruciale dans un environnement concurrentiel et en constante évolution, permettant à l'entreprise de rester agile et réactive face aux défis et aux opportunités.

Notre étude a révélé plusieurs défis et limitations. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a imposé des obstacles significatifs, nécessitant des efforts accrus pour maintenir et améliorer la performance commerciale. Nous avons également constaté une focalisation excessive de l'entreprise sur des indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, le volume de ventes et la part de marché, au détriment d'autres indicateurs potentiellement utiles. Cette focalisation pourrait limiter la capacité de l'entreprise à développer une vision holistique de sa performance et à explorer des opportunités d'amélioration dans d'autres domaines critiques.

Pour renforcer davantage sa compétitivité, SARL ECI-BOUDIAB doit adopter des approches innovantes de gestion et intégrer des outils de contrôle de gestion plus diversifiés. L'amélioration continue du niveau de satisfaction client, l'identification des domaines nécessitant des améliorations, et l'adoption de nouvelles stratégies pour attirer et fidéliser les clients sont des axes cruciaux pour assurer la pérennité de l'entreprise. En diversifiant les outils de contrôle de gestion et en intégrant des indicateurs non financiers, l'entreprise peut développer une approche plus équilibrée et complète de la gestion de sa performance commerciale.

Enfin, cette étude souligne l'importance cruciale du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance commerciale. L'utilisation des outils de contrôle de gestion et l'intégration des tableaux de bord permettent d'évaluer, de suivre et d'ajuster les stratégies commerciales, assurant ainsi que l'entreprise maintient sa compétitivité sur le marché et s'adapte aux défis actuels. En adoptant une approche intégrée et prospective, SARL ECI-BOUDIAB peut non seulement améliorer ses performances actuelles, mais aussi se préparer à affronter les futurs défis avec plus de résilience et d'efficacité.

Tableau des annexes

N°	Titre
Annexe 01	Questionnaire destiné aux clients de SARL ECI-BOUDIAB.
Annexe 02	Tableau de ventes de Soja en Gros de l'entreprise SARL ECI BOUDIAB pour l'Exercice 2020.
Annexe 03	Tableau de ventes de maïs en Gros de l'entreprise SARL ECI BOUDIAB pour l'Exercice 2021.
Annexe 04	Illustrations des opérations de déchargement et de gestion des pertes.
Annexe 05	Plan de rangement final de TS ECHO.
Annexe 06	Demande de travaille les jours de repos.

Résumé :

Le contrôle de gestion est essentiel pour améliorer la performance commerciale des entreprises.

Il joue un rôle crucial dans la planification et de suivi des activités, en utilisant divers outils et méthode spécifique, pour optimiser les ventes et les processus commerciaux.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion ne se limite pas à l'analyse financière ; mais intègre également des aspects opérationnels et stratégiques pour garantir que les objectifs commerciaux, soient atteints de manière efficace et efficiente.

Les entreprises mettent en œuvre divers moyens pour s'assurer que le contrôle de gestion améliore la performance commerciale ; en utilisant des indicateurs de la performance et des tableaux de bord pour suivre les progrès et ajuster les stratégies en conséquence.

A cet effet ; notre étude pratique a été réalisé pour mesurer la performance commerciale de l'entreprise SARL ECI-BOUDIAB. Une enquête auprès des responsables commerciaux et des contrôleurs de gestion a permis de recueillir des données et des informations pertinentes pour répondre à cette problématique.

Mots clés :

Contrôle de gestion, la performance, la performance commerciale, indicateurs de performance.

Bibliographie :

Les Ouvrages :

- ALAZARD C et SEPARI S, «*Contrôle de gestion, manuel et application*», Edition DUNOD, Paris 2007.
- A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : « *Dictionnaire de la Gestion*», Foucher, paris, 1995.
- Adel Mohamed El-Amine, « *cours de la gestion budgétaire*», office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005.
- BENITO.N, COMBES.M, et FILLEAU.M.G, « *Gestion de la relation commerciale*», Dunod, Paris.
- BERLAND Nicolas, « *Mesurer et piloter la performance* », éd : e-books, Paris, 2009.
- BESOCS.P, et L.MONDOZA. « *Le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- BOISSELIER Patrick, « *Contrôle de gestion*», Edition VUIBERT, Paris ,1999.
- BOUGHABA.A:« *comptabilité analytique d'exploitation*», BERTIE édition, Alger, 1991.
- BOUQUIN Henri, « *La maîtrise du budget dans l'entreprise*», EDICEF, 1992.
- Brigitte DORIATH, «*Le contrôle de gestion* », édition : Dunod, Paris, 2008.
- Burlaud, Georges Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier. «*.DCG 11 Contrôle de gestion Manuel & application* ». 6e édition. Éditions Foucher, 2014.
- BUSSENAULT C .PRETET M, « *Economie de l'entreprise* », Edition Vuibert, paris, 1996.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion* », éd : Dunod, Paris, 2010.
- Daniel Michel, Véronique Malleret, et autre, «*Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*», 3éme édition, Dunod, Paris, 2008.
- FAYOL. H « *L'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990.
- G.RAIMBAULT : « *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*», Chihab, 1994.

- GERVAIS Michel, « *Contrôle de gestion, par le système budgétaire* », édition VUIBERT, Paris, 1989.
- GIRAUD, Françoise, SAULPIC, Olivier, NAULLEAU, Gérard, DELMOND, Marie-Hélène, BESCOS, Pierre-Laurent. «*Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*».2e édition. Paris : Gualino éditeur, EJA, 2004.
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris, 2005.
- H. S. Geneen, « *The Case for Managing by the Numbers* », Fortune, octobre 1984.
- H.DEBOIS LANDELLE, «*Gestion des ressources humaine dans la PME*», Economica, 2éme éd, paris 1998.
- Hervé HUTIN, « *toute la finance d'entreprise*», édition d'organisation, Paris, France, 2002.
- JACQUOT T et MILKOFF R, « *La comptabilité de gestion*», Édition, DARIOS, Paris, 2007.
- JDUPUIS Jérôme, « *le contrôle de gestion dans les organisations*», Édition, PUF, paris, 1991.
- KHEMAKHEM A. « *La dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, paris, 1992.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, «*Marketing management*», 10éme, édition pubi-uniou, paris.
- Lendrevie (J), Levy(J), Lindon (D), «*Mercator*»,8éme édition, Dunod, Paris, 2000.
- LENDREVIE. J ; LINDON. D « *Mercator* », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006.
- LEROY Michel, « *Le tableau de bord au service de l'entreprise*», 2éme édition Organisation, Paris, 2001-1998.
- LINDON(D), JALLAT(F), «*Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie*», 5 éme, Dunod, paris, 2005.
- Manuel lange, Jean-Michel Moutot, « *mesurer la performance de la fonction commerciale* », édition d'organisation, 2008.
- Marie-Agnès Blanc, et Marie-Paule Le Gall, « *Toute la fonction Commerciale : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*». Paris, 2006.
- Mendoza. C, « *Mettre en place des tableaux de bord de gestion* » Revue fiduciaire et comptable Juillet Août 1988 N°242.

- OUACHRINE H., « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magister INC, 2003.
- P.Lorino. «*Méthodes et pratiques de la performance*». Editions d'Organisation1997.
- R.MOULINIER : «*Les techniques de ventes*», d'organisation, 5ème édition, paris, 1998.
- SAVALL H. ZARDET V, « *Maitriser les couts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989.
- Simon, F.-X., & de Sousa, M, «*Management et gestion d'un point de vente*»,2ème édition. Paris: Dunod.2008.
- SPRIMONT P-A, «Stratégies compétitives. Contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre2003 N° 3, volume 6.
- Voyer, P. « *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* » .2eédition. Canada.2006.
- WEISS D, « *La fonction ressource humain* », Edition d'organisations, paris, 1988.

Les articles des Sites web :

- Barnard. CHESTER, « The function of the executive », Harvard press, 1968, p376.
www.Creg-ac-Versailles.fr/ , Spip.php ? Article217 Consulté le 1/ 04/2024 à 10H20.
- Fabien Lucron, « Qu'est-ce que la performance commerciale»,
<https://www.primeum.com/fr/blog/definition-performance-commerciale/>
- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Université Ibn Tofail de Kénitra, P98.

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017/>

Les sites web :

- Blasco, Maxime. "LA MÉTHODE ABC. Controle2Gestion.net.", 9 juin 2019.
<https://controle2gestion.net/la-methode-abc/>
- Groupe LICORNE. « Initiation au Contrôle de Gestion & Comptabilité Analytique »,., p42.
file:///C:/Users/hp/Documents/INITIATION_AU_CONTROLE_DE_GESTION_ET_COMPTABILITE_ANALYTIQUE/
- Sabbar, «Performance de l'entreprise». Repéré sur :
<https://sabbae.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

Mémoire :

- BOUARAB.G, Tassadit. O. « Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale», Mémoire, 2018 SGEC, Département SG. Tizi-Ouzou, Algérie.

- OUABOJ, K, « La performance commerciale du réseau de distribution de la SCTM Gaz, Evaluation et pilotage», mémoire DESC, 2006, ESSEC DOUALA, Algérie.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre01 : NOTION DE BASES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA FONCTION COMMERCIALE

Section01 : Généralité sur le contrôle de gestion

1	Définition générale du contrôle de gestion :	4
2	Les niveaux de contrôle :	5
2.1	Contrôle stratégique :	5
2.2	Contrôle opérationnel (exécution):	6
2.3	Contrôle de gestion :	6
3	Les Objectifs et Missions du Contrôle de Gestion dans une Organisation :	6
3.1	Mesurer la performance de l'entreprise :	6
3.2	Amélioration continu de l'organisation :	6
3.3	Gérer les risques :	7
4	Les outils essentiels du contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises	7

4.1	Les Coûts (frais):	7
4.1.1	Méthode éco-complète	8
4.1.2	Méthode éco-partiel	9
5	La comptabilité analytique	11
5.1	La définition de la comptabilité analytique :	11
5.2	Le but de la comptabilité analytique.....	11
5.3	Les Caractéristiques de la comptabilité analytique	12
6	La gestion budgétaire :.....	12
6.1	Définition de la gestion budgétaire :.....	12
6.2	Rôle de gestion budgétaire :	12
7	Le tableau de bord :.....	13
7.1	Définition du tableau de bord :	13
7.2	Rôles d'un tableau de bord :.....	13
7.3	Objectif de tableau de bord :.....	14
7.4	Les différentes catégories de tableau de bord :.....	14
7.4.1	Le tableau de bord de gestion :.....	14
7.4.2	Le tableau de bord prospectif :	14

Section 02: La fonction commerciale dans une entreprise

1.	Historique et Définition de la fonction commerciale :.....	16
1.1.	Historique :	16
1.2.	Définition de la fonction commerciale :.....	17
1.2.1.	Les objectifs clés de la fonction commerciale :	18
2.	Evolution et organisation des structures dans la fonction commerciale :.....	18
2.1.	Evolution des structures commerciales :	18
2.1.1.	La multiplication des structures en réseaux:.....	18
2.1.2.	La croissance des structures par projet :.....	18
2.1.3.	Le recours à l'externalisation :	18

2.2.	Analyse des structures organisationnelles du commerce :	18
2.2.1.	Structure par zone (géographique) :	19
2.2.2.	Structure par produit :	19
2.2.3.	Structure par client (par type de marché) :	19
2.2.4.	Le cas spécifique de la grande consommation :	19
3.	Les différents métiers de la fonction commerciale :	20
3.1.1.	La direction commerciale :	20
3.1.2.	Les managers commerciaux de proximité :	21
3.2.	Les métiers commerciaux :	21
3.2.1.	L'attaché commercial :	21
3.2.2.	L'ingénieur commercial grand comptes :	22
3.2.3.	L'ingénieur d'affaire :	22
3.3.	Les métiers du support commercial :	22
4.	Les différentes évaluations de la fonction commerciale :	22
4.1.	L'évaluation des activités de la fonction commerciale :	22
4.1.1.	Optimisation du temps de travail :	23
4.1.2.	La relation compétences/efficience :	23
4.1.3.	Les sept activités de la fonction commerciale :	23
4.2.	L'évaluation de la satisfaction des clients :	23

CHAPITRE02: MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Section 01: Analyse conceptuelle et outils de mesure

1.	Généralité sur la performance :	26
1.1.	Définition de la performance :	26
1.2.	Évaluer les performances de l'entreprise :	28
1.3.	Les facteurs clé de la performance :	29
1.4.	Les types de la performance:	29

1.4.1.	La performance stratégique :	29
1.4.2.	Performance organisationnelle :	30
1.4.3.	Performance humaine et sociale :	30
2.	Mesurer la performance commerciale :	30
2.1.	Historique d'évaluation de la performance commerciale :	30
2.2.	Définition de la performance commerciale :	31
2.3.	Le déterminant de la performance commerciale :	31
3.	Les outils de pilotage de la performance :	32
3.1.	Les outils classiques :	32
3.1.1.	Les outils prévisionnels :	32
3.1.2.	Les outils de suivi des réalisations :	34
3.1.3.	Les outils d'appui :	36
4.	Analyser et Améliorer la performance avec une Nouvelle Approche :	36
5.	Nécessité de la mise en place de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance :	36

Section 02: Les indicateurs clés de la performance commerciale.

1.	Les indicateurs de mesure de la performance commerciale :	37
1.1.	les indicateurs quantitatifs :	38
1.1.1.	Les indicateurs liés à la vente :	38
1.1.2.	Indicateur de profitabilité :	40
1.2.	Les indicateurs qualitatifs :	41
2.	Objectifs d'évaluation de la performance commerciale :	41
3.	La qualité d'une bonne évaluation :	42
3.1.	Les procédures :	42
3.2.	Les mobiles d'évaluation :	42
4.	Les sources de la performance :	43
5.	Optimisation de la performance commerciale pour améliorer la force de vente :	43

5.1.	Fonction commerciale :	43
5.2.	Fixation d'objectifs :	44
5.2.1.	La définition de l'objectif :	44
5.2.2.	La fixation des objectifs de la fonction commerciale:	45
5.3.	La performance commerciale de la force de vente :	48
5.3.1.	La performance en termes de résultats :	48
5.3.2.	La performance en termes de comportement :	48
5.3.3.	Le contrôle de la force de vente :	49

CHAPITRE 03: MESURE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ECI-BOUDIAB

Section 01: Présentation générale de l'organisme d'accueil SARL ECI-BOUDIAB

1.	La méthodologie de recherche :	60
2.	Présentation d'ECI-BOUDIAB :	51
2.1.	Historique et définition d'accueil :	51
2.2.	Situation géographique :	52
2.3.	Les moyens de l'entreprise :	52
2.4.	Type de client :	53
2.5.	L'organigramme de l'entreprise (SARL ECI- BOUDIAB) :	53
2.6.	Services proposés par ECI :	55
2.7.	L'Engagement de l'entreprise :	55

Section 02: Le contrôle de gestion et l'optimisation des performances commerciales

1.	Evaluation les étapes de vente des produits agricoles de la recherche de l'entreprise a la livraison au client:	57
1.1.	La politique de commande:	58
1.2.	La politique de prix :	58
1.3.	La stratégie de vendre client :	58

2. Réalisation d'un tableaux de bord prospectif, (balanced scorecard) pour l'entreprise ECI-BOUDIAB :.....	60
3. Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB :.....	62
3.1. Les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale :.....	62
3.1.1. Evaluer le volume de vente :.....	62
3.1.2. Evaluation de chiffre d'affaire de l'entreprise ECI-BOUDIAB par rapport ou différents produits pendant les années 2020, 2021,2022:	65
3.1.3. La rentabilité commerciale de l'entreprise ECI-BOUDIAB:.....	67
3.1.4. La part de marché :.....	68
3.1.5. Evaluation de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise ECI-BOUDIAB ..	69

Conclusion générale

Annexes

Résumé