

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia

*Département des
Sciences de Gestion*



*Faculté des sciences
Economique, Commerciales
et de gestion*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : MANAGEMENT

Thème

**Stratégie Commerciale de Gestion des
Clients Cas AGRODIV l'Unité de
Kherrata**

Elaboré par :

M^{elle} CHADLI Meriem

M^{elle} MESSAOUDENE Samiha

Membre de jury :

M. SOUILAH Abederrazak

M. KHERBACHI Hamid Professeur

M. MELAKHESSOU Bilal

Encadré par :

Professeur KHERBACHI Hamid

Président

Rapporteur

Examineur

Promotion : 2020 / 2021

Remerciements

On tient tout d'abord à remercier le bon dieu tout puissant de nous avoir donné le courage, volonté et patience pour réaliser ce travail de fin d'étude.

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre encadreur **M^r Professeur KHERBACHI Hamid** pour son soutien, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils tout au long de cette recherche.*

*Nous remercions également notre maître de stage **M^r BOUMSAHAL Rafik**, ainsi que tout le personnel de l'unité Kherrata pour leur gentillesse, leur aide et le temps qu'ils nous ont donné pendant cette période.*

Enfin, un grand merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Samiha & Meriem

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu à mes défunts parents, que dieu les accueille dans son vaste paradis.

A ma famille qui m'a beaucoup encouragée et aidée durant toutes mes années d'études, je les remercie pour leur affection, leur soutien durant les moments difficiles, en particulier mes sœurs «Zoubida», «Adina», «Nafissa», «Karima» et mon grand frère Ali

A mes meilleures amies «Samia», «Fereil», « Célia ».

Son oublier ma chère collègue « Meriem ».

M. Samiha

Dédicaces

Je dédie se modeste travail:

*A mes chers parents **Mohammed** et **Zinab**, qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs, à mes frères **Fouad**, **Bessam** et **Said** ; ma sœur **Nihad** pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.*

A toute ma famille : oncles, tantes, cousins et cousines

*A ma chère collègue **Samiha***

Pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.

A tous ceux j'aime et ceux qui m'aiment

Ch.Meriem

Liste des abréviations

CRM	Customer Relationship Management
GRC	Gestion de relation client
TB	Tableau de bord
TVSC	Tableau de Valorisation Service Client
CA	Chiffre d'affaire
CIC	Complexe industriel et commercial
SAV	Service après-vente
SPA	Société par action
DV	Dépôts de vente
PVC	Point de vente de consommateur
CF	Centre de facturation
QI	Quintal
DA	Dinar Algérien
MR	Marketing relationnel

Liste des Tableaux

Tableau n° 1	Produits fabriqués de 2018 à 2020 en (quintaux)	P 42
Tableau n°2	Situation des stocks du 2018 à 2020 en (en quintaux)	P 44
Tableau n°3	les différents pvc de service réseaux	P 45
Tableau n°4	Liste des dépôts Clients	P 46
Tableau n°5	Chiffre d'affaire des clients pour 2020 (Millions de DA)	P 47
Tableau n°6	CA réalisé durant les années 2018, 2019,2020 en (million de DA)	P 49
Tableau n°7	Répartition des quantités vendues de 2018 à 2020 (en quintaux)	P 49
Tableau n°8	Comparaison de la production au cours des trois dernières années (en quintaux)	P 51
Tableau n°9	Ventes aux grossistes (en Quintaux)	P 52
Tableau n°10	Ventes aux grossistes (en Million de DA)	P 52
Tableau n°11	vente aux consommateurs (en Quintaux)	P 53
Tableau n°12	vente aux consommateurs (en Million de DA)	P 54
Tableau n°13	Comparaison des C.A. des différents CIC de la SPA/AGRODIV	P 56

Liste des Figures

Figure n°1	processus de la perception	P 6
Figure n°2	les différentes fonctions de CRM	P 8
Figure n°3	les missions de marketing relationnel	P 19
Figure n°4	les quatre étapes d'élaboration d'un tableau de Bord	P 24
Figure n°5	concept Poupées Russes	P 32
Figure n°6	Organigramme du service commercial	P 45

Table des matières

Remerciement

Dédicaces 01

Dédicace 02

Liste des abréviations

Liste des Tableaux

Liste des Figures

<i>Introduction générale</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 01 : Généralités sur la gestion des clients</i>	<i>03</i>
<i>Introduction</i>	<i>4</i>
<i>Section 01 : Perception client et gestion de la relation client (GRC)</i>	<i>4</i>
<i>1-Définitions</i>	<i>4</i>
<i>2-Les caractéristiques de la perception</i>	<i>5</i>
<i>3-La gestion de la relation client (GRC)</i>	<i>7</i>
<i>4-Composants, outils et rôle du CRM</i>	<i>9</i>
<i>Section 2 : Marketing relationnel</i>	<i>13</i>
<i>1-Définitions</i>	<i>14</i>
<i>2-Les notions de marketing et de client interne</i>	<i>15</i>
<i>3-Les composantes du marketing relationnel</i>	<i>16</i>
<i>4-Les formes, missions de marketing relationnel</i>	<i>17</i>
<i>Conclusion</i>	<i>20</i>
<i>Chapitre 02 : Pilotage de la stratégie de gestion commerciale</i>	<i>21</i>
<i>Introduction :</i>	<i>22</i>
<i>Section 01 : Tableau de bord et performance commerciale</i>	<i>22</i>
<i>1-Un tableau de bord de pilotage</i>	<i>22</i>
<i>2- La performance commerciale</i>	<i>28</i>
<i>Section 02 : Système de pilotage commercial</i>	<i>32</i>
<i>1-Concept poupées Russes</i>	<i>32</i>
<i>2-La stratégie commerciale</i>	<i>33</i>

<i>3 -Le processus de pilotage commercial.....</i>	<i>34</i>
<i>4-Tableau de Valorisation Service Client.....</i>	<i>37</i>
<i>Conclusion</i>	<i>37</i>
<i>Chapitre 03 : Analyse de la gestion de relation client cas de l'unité Kherrata AGRODIV .</i>	<i>38</i>
<i>Introduction</i>	<i>39</i>
<i>Section 01 : Présentation d'AGRODIV et de l'unité de Kherrata.....</i>	<i>39</i>
<i>1-L'historique de l'unité production.....</i>	<i>39</i>
<i>2-L'Organigramme de l'unité Kherrata</i>	<i>40</i>
<i>3- Stratégie de fidélisation des clients de l'Unité Kherrata</i>	<i>46</i>
<i>Section 02 : interprétation et analyse des résultats d'étude.....</i>	<i>48</i>
<i>1-La performance commerciale au sein de l'entreprise</i>	<i>48</i>
<i>2- Le tableau de bord commercial de l'entreprise.....</i>	<i>50</i>
<i>3- les méthodes pour motiver le commercial</i>	<i>50</i>
<i>4. Mesure la performance commerciale</i>	<i>54</i>
<i>Conclusion</i>	<i>56</i>
<i>Conclusion Général.....</i>	<i>57</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>60</i>

Introduction générale

Introduction générale

Dans une société où la clientèle est de moins en moins fidèle aux marques ou produits, les entreprises se doivent de définir des stratégies pour les fidéliser car l'avenir d'une entreprise est garanti par sa capacité à créer de nouvelles relations commerciales. Un client n'est pas acquis pour toujours et un produit donné à un cycle de vie plus ou moins long. Toute entreprise doit développer ses relations avec ses clients en essayant de les fidéliser davantage et d'analyser leurs besoins en profondeur.

Le portefeuille de clients est un capital au titre qu'il représente la véritable valeur d'une entreprise (Barth, 2005). Ce portefeuille se définit par le nombre de clients, par le potentiel probabilisable d'affaires qu'il peut générer pour l'entreprise et par la force des relations qui les unissent à l'entreprise.

La fidélisation du client est une pratique très utilisée qui permet aux entreprises d'avoir une relation durable avec ses clients en instaurant un climat de confiance. Une clientèle fidèle et satisfaite peut non seulement augmenter les bénéfices d'une entreprise mais aussi lui donner une position de force face à la concurrence.

Dans ce contexte, l'entreprise doit élaborer une bonne stratégie qui est comme une feuille de route à suivre et à modifier si c'est nécessaire par rapport à son environnement, ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients. La réussite de ces stratégies dépend de l'efficacité de la gestion au sein de toutes les fonctions de l'entreprise, qui permet de donner une vision claire sur son plan d'actions opérationnel, et repose à la fois sur le management des leviers de l'efficacité commerciale et sur la mesure de leur impact par des indicateurs de performance qui représentent un outil d'évaluation de la situation présente de l'entreprise et permet à celle-ci de construire un tableau de bord permettant aux dirigeants un pilotage performant via la prise de meilleures décisions sur une base importante à l'aide de ces indicateurs pertinents.

Dans l'optique de mettre à jour des résultats sur l'importance de la relation client et la stratégie de gestion, nous proposons de faire une étude de cas avec l'unité AGRODIV de Kherrata, Notre problématique s'énonce comme suit : **Comment cette unité gère-t-elle la relation client et quelle est sa stratégie commerciale ?**

Dans ce cadre, nous allons voir :

1. Comment l'entreprise gère ses relations avec ses clients et comment les fidélise t-elle ?
2. Quelle est la performance commerciale de cette unité ces trois dernières années ?

Pour répondre à notre problématique, nous allons faire une revue de la littérature pour présenter les différents concepts liés à la gestion des relations clients et aux stratégies de performance commerciale. Nous allons ensuite faire une compilation de données au niveau des différents départements de l'Unité et les analyser pour faire ressortir un certain nombre d'indicateurs commerciaux.

Notre travail de recherche contiendra trois chapitres, une introduction et une conclusion générale. Les deux premiers seront consacrés aux aspects théoriques. Le troisième sera une étude de cas de l'Unité AGRODIV de Kherrata.

Le premier chapitre est composé de deux sections. La première est la perception et la gestion de la relation client. La deuxième porte sur la Marketing Relationnel (MR). Le deuxième chapitre est relatif au pilotage de la stratégie commerciale qui mettra en relief le tableau de bord, la performance commerciale ainsi que le système de pilotage commercial. Le troisième chapitre s'appuie sur l'étude de cas, la compilation et l'analyse des données recueillies auprès de l'entreprise, AGRODIV UNITE DE KHERRATA. Dans ce chapitre, Nous auront une présentation de l'unité, une description de la méthodologie suivie dans l'analyse de nos données, la présentation et l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 01

Généralités sur la gestion des clients

Introduction :

De nos jours, le portefeuille des clients est un capital qui représente la véritable valeur d'une entreprise. Pour cela, conquérir et fidéliser un client est devenu un enjeu important. Les entreprises se tournent vers leurs clients et doivent être en mesure d'établir une relation avec chaque client pour lui proposer des services. Elle doit pour cela avoir une stratégie qui se concentre uniquement sur les clients.

La perception représente des mécanismes et des processus par lesquelles l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens. La perception désigne aussi l'opération psychologique complexe par laquelle l'esprit, en organisant les données sensorielles, se forme une représentation des objets extérieurs et prend connaissance du réel.

La gestion de la relation client (GRC), connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer. Pour mieux comprendre le client, l'entreprise doit impérativement appliquer une stratégie GRC en s'appuyant sur ces outils qui lui permette de mieux comprendre leurs clientèles.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons d'expliquer la perception client et la gestion de relation client, de déduire les fonctions composant ainsi la GRC. Nous tenterons d'expliquer le concept de marketing relationnel.

Section 01 : Perception client et gestion de la relation client (GRC)

La perception client revêt une importance considérable car elle détermine l'image et le rendement de l'entreprise.

1-Définitions

Selon Luyat (2014, P 46), la perception est conçue comme le résultat de l'ensemble des opérations et son objectif d'explicitier ces différentes opérations. Elle repose sur un modèle dit de traitement de l'information (modèle à boîte) selon lequel la perception est décomposable en plusieurs étapes, chacune d'entre elles correspondant à une opération de traitement spécifique. Cette approche demande une très grande connaissance des bases

physiologiques de la perception et c'est une des raisons pour lesquelles ce cadre théorique a été majoritairement adopté par les neurosciences cognitive.

La perception est un « processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'informations externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure » (Jean-Jacques BOUTAUD, 1998, p.32).

La perception client est un processus par lequel les consommateurs perçoivent les stimulus marketing, les organisent, les interprètent et leur donnent un sens. Autrement dit, la perception de client fait référence à l'opinion du client sur l'entreprise ou le produit, qui commence lorsque le consommateur reçoit des informations sur un produit et se termine lorsqu'il se forge une opinion ou un jugement sur celui-ci.

Nous pouvons la définir aussi comme une idée marketing qui comprend la sensibilisation et l'impression d'une personne sur une organisation, elle est facilement affectée par des expériences personnelles.

Le concept perception client a pris un essor considérable ces dernières années. Selon des enquêtes, il a eu un impact à la fois direct et indirect sur l'état d'esprit d'une personne. Les clients connaissent tous les aspects d'une entité commerciale et souhaitent traiter avec les entreprises qui selon eux peuvent ajouter de la valeur à leurs achats. Il est possible de modifier la perception des clients dans une certaine mesure ; plusieurs facteurs ont démontré une influence positive sur les clients.

2-Les caractéristiques de la perception

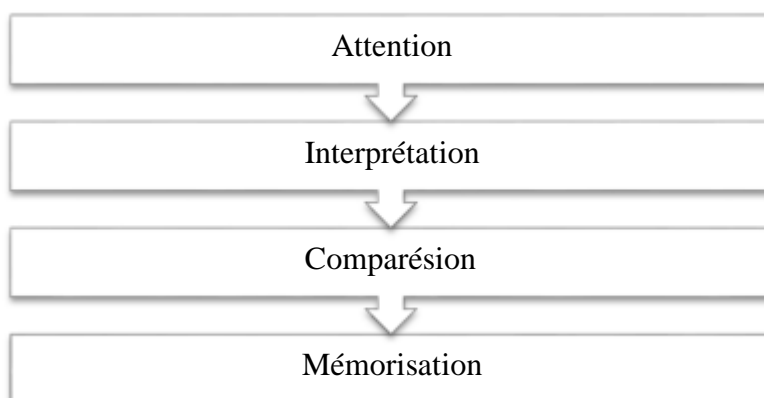
La perception a des caractéristiques qui jouent un rôle dans la façon dont les personnes conçoivent l'information. On distingue :

- **La perception est sélective** : Il est important de comprendre que chaque personnesélectionne l'information qu'elle connaît, qui l'attire et qui l'intéresse. Lors du processus de perception, l'individu distingue ce qui est important de ce qui est secondaire.
- **La perception est stable** : L'information est corrigée par l'esprit humain afin de percevoir la stabilité des objets malgré les changements qui se produisent et d'assurer la constance de la perception.

- **La perception a un sens** : L'environnement et les circonstances dans lesquelles l'information est perçue viennent influencer l'interprétation que l'on en fait. Elle se décompose en quatre phases successives :
 1. **L'attention** : le cerveau concentre sur les capacités sensorielles sur un signal ;
 2. **L'interprétation** : le cerveau compare le signal qui lui parvient aux connaissances qu'il a mémorisé ;
 3. **La Compréhension** : le cerveau donne une signification au signal reçu ;
 4. **La mémorisation** : le cerveau enregistre les nouvelles connaissances.

La figure ci-après présente le processus de la perception

Figure n°1 : processus de la perception



Source : élaboré par nous même

Cependant, ce processus peut être perturbé par des biais. Ainsi, pendant la phase d'attention, nos sens peuvent mal percevoir la réalité. De plus, notre culture influence notre interprétation et véhicule souvent des stéréotypes qui sont des opinions portées sur une catégorie dans laquelle on choisit un individu. Elle peut conduire au préjugé qui est un jugement négatif envers un groupe social, Il est dangereux et à la base de racisme. L'effet de halo consiste à se faire une opinion d'une personne à partir d'une seule de ses caractéristiques comme son apparence, son intelligence ou sa société.

L'expérience client dépassera le prix et le produit en tant que facteur de différenciation clé, un client satisfait est celui qui est satisfait de l'expérience qu'il a avec un produit ou un service. La perception client peut faire ou défaire l'entreprise. Lorsque les clients ont une

expérience agréable avec le produit (service après-vente), ils développent une opinion positive sur l'entreprise. D'autre part, lorsque les clients ont une mauvaise expérience (telle que des produits cassés, aucun retour, aucun service après-vente), ils auront une perception négative de l'entreprise.

Ainsi, la perception client joue un rôle décisif dans la compréhension que les clients ont de la communication et de la publicité, dans leurs décisions d'achat, leur fidélité, la mesure dans laquelle ils recommandent une marque et leurs efforts à la plaider.

Pour mesurer la perception des clients, l'entreprise doit collecter diverses données clients qualitatives et quantitatives, et acquérir les outils qui permettent de mesurer la perception à travers les enquêtes et les entretiens, les promotions, les médias sociaux et les relations publiques, entre autres, afin d'avoir des contributions précieuses qui les aident à concevoir des techniques, des messages et des canaux qui sont supposés influencer cette perception.

Les facteurs qui influencent énormément cette interprétation et la perception sont :

1. **Les attitudes**, à travers la personnalité, les motivations cognitive et affective, les connaissances
2. **Intérieurs**, à partir des centres d'intérêts, les expériences passées, les attentes ou expectations ;
3. **Les Coûts** : les gains éventuels liés à sa décision perceptive. (Robbins et al 2006).

3-La gestion de la relation client (GRC)

La gestion de la relation client (GRC) est aussi connue par son acronyme anglais CRM (Customer Relationship Management), les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur la gestion de la relation avec leur client en montrant aussi qu'elle s'intéresse à lui et qu'il est important pour elle.

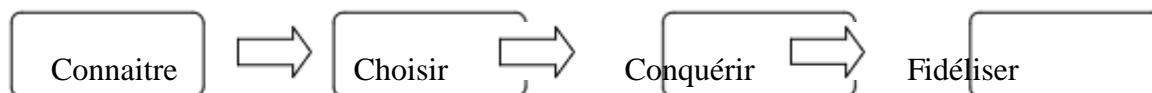
Pour Brown (2000), le CRM est une « une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoin de ses clients potentiels et actuels, afin de pouvoir y répondre de la manière la plus adéquate possible »

Selon Landrevie J. et all (2009, p. 906), la gestion de la relation client est définie comme «La politique relationnelle, ou CRM, est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente (dans le temps et les canaux de contact) avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité. »

D'après B. STANLEY (2006, p.9.),la gestion de la relation client, « est un ensemble de processus et d'outils permettant une approche global qui vise à apporter une réponse adaptée aux attentes de client ou du prospect, par l'intervention compétent , au moment opportun et à travers un bon canal »

De ces définitions, nous pouvons constater que le CRM est l'ensemble de fonctionnalités, de processus et d'outils qui permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client, dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise. Ainsi, les fonctions d'un CRM peuvent être résumées dans la figure suivante:

Figure n°2 : les différentes fonctions de CRM



Source: BORONWN, Stanley. CRM Customer Relationship Management. Paris: édition Pearson éducation. , 2006, P.6

Connaître le client : l'entreprise devra connaître le mieux possible ses clients, elle doit collecter les informations qui permettent de caractériser sa clientèle, de la positionner sur le marché, en utilisant les moyens existants (interne et externe) pour une gestion massive de données.

Choisir son client : après avoir rassemblé les données, vient la deuxième étape qui consiste à choisir ses clients en analysant ces données avec les technologies les plus évoluées parmi lesquelles le datamining, qui recouvre des méthodes d'analyse pour retrouver des tendances et détecter des informations stratégiques ou de nouvelles connaissances à partir de données existantes sur les

clients fidèles , les clients rentables , trouver des leviers de fidélisation, et calculer le cout d'acquisition d'un nouveau client. Ainsi il faut segmenter les clients en fonction de leur potentiel et de leur rentabilité.

Conquérir de nouveaux clients : Afin d'attirer et de conquérir de nouveaux clients, l'entreprise doit élaborer une bonne stratégie commerciale, créer des opportunités métiers. De nouveaux outils (centre d'appel, configurateur, communiqués sur les réseaux sociaux, trouver de nouveaux réseaux de distribution) permettent aux commerciaux de mieux gérer et d'augmenter leurs efficacités en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

Fidéliser les meilleurs clients : les efforts de l'entreprise visent à obtenir une relation de qualité dans le but de fidéliser les clients, car fidéliser coûte moins cher à l'entreprise que rechercher de nouveaux clients. Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques telles que la carte à mémoire, être à l'écoute , vérifier leur satisfaction et montrer au client qu'elle s'intéresse à lui et qu'il est important pour elle, Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client .

4-Composants, outils et rôle du CRM

Les composants du CRM sont les suivantes :

- **La connaissance de client.** Le comportement du client est en changement continu avec le temps. Sa stratégie d'achat, ses motivations et ses croyances nécessitent une connaissance approfondie afin de mieux gérer la relation qu'il entretient avec l'entreprise (Knox, 1999). Ainsi, l'entreprise doit enrichir sa connaissance à travers les informations stockées dans la base de données qui lui permettra ainsi d'assurer une meilleure satisfaction et un service personnalisé.
- **La communication.** Une meilleure qualité de communication favorise la fluidité de la circulation de l'information, Selon R. Lefébure et G. Venturi (2005, p.172), il est en effet nécessaire de gérer la communication avec le client à travers une multitude de canaux tels que les mailings, les e-mails, les centres d'appels, les points de vente, les audio textes, les serveurs Minitel, les sites Web, les messageries électroniques, ou le téléphone mobile. Cette communication vers les clients vise à augmenter le chiffre

d'affaires réalisé avec chacun d'entre eux en leur proposant des offres personnalisées et parfaitement adaptées à leurs besoins.

- **La stratégie relationnelle.** Développer la relation client est l'un des objectifs clés de toute entreprise. Elle doit personnaliser et gérer avec soin cette relation tout au long du cycle de vie de client en vue de maximiser leur fidélité, il doit sentir qu'il est quelqu'un de « spécial » est non un client parmi d'autres.
- **La valeur individualisée.** Le capital client est le stock de ressources virtuelles constitué de la somme des valeurs individuelles de chacun des clients d'une entreprise. La détermination d'une valeur individuelle du client permet de mettre en œuvre, par agrégation des différents segments, la mise en place d'un véritable pilotage du capital client.
- **Fichier client.** Le fichier client est une liste de données vérifiées, classées, enregistrées relatives au client. Il contient plusieurs types de données telle que le nom, le prénom et les coordonnées. Cette liste doit être mise à jour régulièrement pour que les données soient toujours complètes et triées. Il a pour objectif l'aide à la prospection commerciale et de fidéliser les clients (plus les informations du fichier seront qualifiées et plus ces objectifs seront atteints).
- **Base de données.** La base de données clients est une entité dans laquelle il rassemble l'ensemble des informations propres en lien avec leur clients afin d'être facilement consultable et gérable. Toutes ces informations permettront à l'entreprise d'optimiser la rentabilité des clients en analysant la qualité des portefeuilles client.
- **La segmentation de la clientèle :** à partir de la base de données récoltées, l'entreprise peut segmenter sa clientèle en groupes qui partagent des besoins, des spécificités et des comportements d'achat similaires afin d'adapter une stratégie commune à leur égard et de les fidéliser sur le long terme.

La gestion de relation client a plusieurs objectifs. Le premier est la satisfaction qui est définie, selon R.Lefébure et G.Venturi (2005, p.140) comme : « Le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation. La valeur est égale à la qualité de service reçue en relation avec le prix et le coût d'acquisition du client, relativement à la valeur attendue de transactions ou de relation avec des concurrents ». Un client satisfait sera enclin à renouveler son achat et à générer un bouche-à-oreille positif. A l'inverse, un client insatisfait ne sera pas fidélisé et risque de diffuser un avis négatif auprès de ses proches. Ainsi, un

processus de recommandation nécessaire pour l'amélioration de la satisfaction client est comme suit :

- **L'écoute** : pour bien comprendre le client et ses besoins, il faut écouter ce qu'il a à dire, autrement se mettre à sa place et observer en tant que client les services apportés. Elle permet notamment de mesurer et d'analyser la satisfaction / insatisfaction, de faire évaluer la stratégie adoptée.
- **La fiabilité** : sans données fiables, le CRM n'est rien. L'entreprise doit avoir des données de qualité qui aident à prendre les bonnes décisions stratégiques et commerciales.
- **Traiter toutes les réclamations clients.** L'entreprise doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients, y compris leurs réclamations afin de restaurer la confiance et sauvegarder de bonnes relations.

Le deuxième objectif est la fidélisation, qui se mesure par le renouvellement de ses achats à la même marque et le pourcentage des achats de cette marque dans l'ensemble des achats de même catégorie faits par ce client. La fidélisation est un ensemble d'actions liées au produit ou service, au prix, à la communication ou à la promotion, destinées à renforcer la fidélité des clients à une entreprise (Kotler. P et Dubois. B, 1997. P 158). Elle se traduit par une relation continue établie entre le consommateur et une marque ou une enseigne. Nous pouvons citer les principaux arguments sur lesquels la fidélisation se base et qui sont les suivants: il est moins coûteux de conserver un client que d'acquérir un client nouveau, les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels, les clients fidèles sont un gage de stabilité, les clients fidèles sont la source d'une bouche à oreille positive.

Afin de fidéliser un client, il faut éviter le mécontentement et identifier les éléments de satisfaction pour mettre en avant les offres. Il existe différents niveaux de fidélisation qui sont :

- **La fidélité par obligation** : Aucune concurrence n'existe en raison d'un monopole ou de l'emplacement géographique.
- **La fidélité par habitude** : Pour des raisons de simplification, une routine s'installe et le consommateur est fidèle au point de vente.
- **La fidélité par peur de changement** : Pour éviter des coûts, du temps perdu, des formalités, le consommateur préfère ne rien faire.

- **La fidélité par incitation** : Pour gagner des points, des cadeaux, le consommateur dispose d'une carte de fidélité.
- **La fidélité par attachement** : Elle permet réellement de maximiser le nombre de clients fidèles, le client vient au point de vente parce qu'il s'y sent à l'aise
- **La fidélité par personnalisation de la relation** : Le one to one est une technique aujourd'hui très utilisée dans la fidélisation d'un client et permet de cibler parfaitement les offres promotionnelles en les adaptant à un seul consommateur.

L'objectif ultime est le service après-vente (SAV) qui est une prestation réalisée pour un client. Le SAV se charge du suivi de la marchandise après que ces derniers aient réalisé un ou plusieurs achats de l'entreprise. Les fonctionnalités présentes dans un SAV sont les suivantes :

- **Communication personnalisée** : les clients apprécieront que vous fassiez un suivi personnalisé de leur expérience avec le produit qu'ils ont acheté.
- **Assistance** : il est important d'offrir l'aide et d'être en mesure de proposer des solutions rapides à tout problème qui survient avec le produit vendu
- **Confiance** : le client doit s'assurer que toutes les garanties sont couvertes pour le produit en cas d'imprévu, au cas où il serait nécessaire d'apporter des modifications ou des retours.
- **Offre** : les remises et les offres sont une excellente technique pour obtenir une deuxième vente ou pour fidéliser et récompenser l'engagement des clients réguliers.

Les avantages que le SAV peut apporter à l'entreprise sont les suivants : augmenter le niveau de satisfaction grâce à une attention personnalisée, une efficacité maximale dans la gestion des incidents, un élément différenciateur de vos concurrents, une vision 360° du service client, des niveaux de qualité de service plus élevés et une réduction des coûts associés.

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales, parmi lesquelles:

- **Un meilleur service client** : les clients attendent plus de service de la part de l'entreprise. L'information sur les produits, l'automatisation, le conseil, la facilitation des achats
- **L'intégralité multi canal** : les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et distribution auprès de leurs clients (point de vente, catalogues,

mailing, centre d'appel). Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise quel que soit le canal utilisé.

- **Le développement des ventes** : sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voir augmenter la part des dépenses consacrées à l'entreprise
- **L'accroissement de la productivité** : il existe dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation. Cette automatisation peut conduire à des coûts, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises.

Section 2 : Marketing relationnel

La perspective relationnelle, fondée sur la fidélisation du consommateur et sa « life time value » (espérance de gain sur la vie totale probable du consommateur), en prenant le contre-pied d'une optique strictement organisée autour de la part de marché, provoque un revirement culturel au sein de l'entreprise qui doit, sur le long terme, favoriser le service véritable et la qualité sur la recherche des solutions à rentabilité immédiate.

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances. Ce marketing essaie d'appréhender la complexité et la relativité des comportements pour pouvoir construire des stratégies marketing qui soient plus clairement pilotées par l'aval.

Le client doit être pris tel qu'il est, avec ses caractéristiques socioculturelles propres et ses spécificités individuelles. Dans cette optique, les entreprises privilégient un marketing intensif et concret, connecté sur la vie, dont l'objectif principal est de transformer chaque transaction en relation en partant du principe que la vente n'est qu'une étape au sein d'un processus plus complexe.

La relation client permet une analyse relativement précise des besoins et un traitement différencié de la demande par la mise en place de moyens informatiques importants désormais accessibles à un nombre croissant de sociétés, et cette démocratisation des technologies de processus change à la fois les données concurrentielles, comportementales et les opportunités stratégiques de l'entreprise.

1-Définitions

Depuis la fin des années 1980, nous sommes entrés dans une "économie environnementale", autrement dit une économie influencée par l'environnement au sens social, politique, écologique, ethnique et confessionnel du terme. Les pleins pouvoirs de la marque dans les années 1980 sont maintenant abolis et les consommateurs attendent des preuves qui justifient leur fidélité à la marque.

Dans ce contexte, le marketing relationnel a pour mission de « fabriquer du lien entre le néo-consommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner du sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de consommation »¹. Né dans un contexte de crise économique, le marketing relationnel se fonde sur la constitution du capital client, c'est à dire sur l'entretien du noyau de clientèle fidèle à la marque. Pour ce faire, l'entreprise dispose de trois leviers :

- La constitution et l'exploitation de bases de données, qui permettent de proposer des offres sur mesure.
- La relation avec le consommateur. L'entreprise doit le mettre en scène, le stariser, toucher son affectif, bref le motiver en donnant du sens à ses actes. Ce rôle d'animateur peut tout autant s'appliquer auprès des autres publics de la marque : intermédiaires, fournisseurs, employés, force de vente.
- L'information sur elle-même. "Le consommateur est devenu "informativore", c'est un accro de la brève, de l'info brûlante, du flash et du direct", et il se situe dans une culture du zapping. C'est pourquoi la notion de "sans effort" est très présente chez lui et il oriente sa démarche vers une information prédigérée, facile à absorber, simple à décrypter. Il recherche de l'information sur 3 sujets: les produits, la comparaison entre les produits, et le producteur dans toutes ses dimensions (organisation, citoyen, actionnaires, valeurs propres, dirigeants, fonctionnement).

Cette recherche de lien avec le consommateur modifie ainsi le rôle joué par l'information dans la communication de marque. Autrefois abondante mais purement descendante de la marque au consommateur, elle doit devenir une information "ascenseur", permanente, dynamique et personnalisée : une information interactive.

D'après LENDREVIE, LEVY, LINDON, (2003, p904),«Le marketing relationnel est défini comme étant une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque ». Mayer-waardenlars

¹<http://www.cairn.info/> le-Marketing-Relationnel ; consulter le 12- 06-2021 à 21 :35 h

(2012, p57.), le définit comme «toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir des relations durables avec les meilleurs clients». Selon Ivens et Mayrhofer (2003, p8), « Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant ».

Le MR est issu d'une stratégie qualitative et tend vers une relation de plus en plus personnalisée/individualisée nominative, continue, avec le consommateur en créant avec lui une relation à long terme.

2- Les notions de marketing et de client interne

Le MR développe une stratégie de marketing et de client interne. Cette stratégie met l'accent sur les employés. On reconnaît de plus en plus que chaque personne dans l'organisation est à la fois un client et un fournisseur. Le produit de l'entreprise, que ce soit un bien ou un service, est toujours le résultat d'opérations assurées par plusieurs gens dans une chaîne.

Le processus de la production du service est défini comme un réseau de systèmes inter relié et l'interdépendance d'une multitude de sous processus. Chaque opération fait intervenir des services et des fonctions qui se soutiennent les unes les autres. Si le service interne est médiocre, le service rendu au client le sera inévitablement. Ainsi, plusieurs personnes soutiennent le travail d'autres personnes qui sont en contact avec le client. Le fait que certaines d'entre elles n'entrent pas en contact avec le client ne diminue en rien leur importance dans l'influence de la qualité du service final rendu au client.

L'objectif primordial du MR est de s'assurer que le produit final est de niveau de qualité tel que le consommateur final soit satisfait. Pour garantir cela, chaque opération dans la chaîne doit obéir à des normes et chaque personne impliquée dans la chaîne doit être perçue comme client. Ainsi, si nous essayons d'améliorer la fidélité du consommateur, il faudrait d'abord s'assurer que le personnel lui-même est fidèle et qu'il assimile bien l'importance de la fidélisation. Plusieurs dirigeants tirent du plaisir en réglant un problème ici, un autre par-là de sorte à gérer la crise. Cela les arrange puisqu'ils se sentiront indispensables (Alias 1998). Dans la perspective MR, on insiste sur le fait que les choses peuvent aller bon train si on met les systèmes et les processus qu'il faut. Certains tentent de résister à ce changement et

refusent carrément de prendre l'avis des collaborateurs. Mais il suffit de mettre les moyens nécessaires pour repérer les problèmes et les gérer de sorte à s'attaquer à la cause plutôt qu'au résultat.

C'est un principe fondamental de gestion de la qualité. Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance des activités internes comme clés de réussite pour la satisfaction du client externe.² Ces activités sont considérées comme les éléments essentiels d'une stratégie de la qualité. Le MR a pour objet de s'assurer que tous les employés adhèrent à la mission et aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, non seulement les relations entreprise/intermédiaire, entreprise/consommateur, mais aussi entreprise/employé sont au cœur du MR. Le marketing interne est l'application de la discipline marketing au personnel de l'entreprise. Selon TRIKI, A.(2005), le marketing au client interne procède à peu près de la même manière que le marketing au client externe :

- comprendre le marché (le personnel et ses besoins, etc.).
- fixer des objectifs (concernant la manière dont le MR est appliqué) ;
- adopter des politiques (pour aider le personnel à appliquer convenablement le MR) ;
- les vendre au personnel (en utilisant tous les media qui conviennent)
- améliorer la planification et la mise en œuvre et le contrôle de manière continue.

3-les composantes du marketing relationnel

Après avoir défini le marketing relationnel, nous allons présenter ses différentes composantes : la confiance, l'engagement, la communication et enfin la satisfaction.

La confiance est une composante majeure de l'approche relationnelle garantissant la fidélité. Elle peut être associée à des qualités telles que l'honnête, l'équité, la responsabilité et l'engagement, le fait de faire confiance à quelqu'un permet entre autre de surmonter un sentiment d'insécurité et de doutes. Dans un premier temps, la confiance a été considérée comme une croyance, un sentiment ou comme une attente de la fidélité du partenaire d'échange qui résulte des connaissances du partenaire, fiabilité (Blau 1964 ; Pruitt 1981 ; Rotter 1967). En seconde lieu, la confiance a été considérée comme une intention comportementale ou un comportement qui reflète la confiance ou la dépendance envers un partenaire (Coleman 1990 ; Deutsch 1962 ; Zand 1972). La confiance apparaît comme un concept fortement lié au concept du marketing relationnel et de la qualité d'une relation. Elle

² A.Triki, (2005), « Marketing approfondi », polycopié téléchargé du site <http://www.cours-exercice.com/wp-content/uploads/telecharger/Marketing-Relationnel.pdf>

se manifeste lorsqu'une partie peut compter sur l'honnêteté et la bienveillance de son partenaire dans l'échange (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Donny et Cannon, 1997).

L'engagement est un facteur essentiel pour des relations à long terme réussies, Mowday et al (1979), stipulent que l'engagement est « l'intensité relative de l'identification et de l'implication dans une organisation particulière, l'engagement peut être caractérisé par trois facteurs : une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté de poursuivre des efforts considérables au profit de l'organisation et au profit d'un fort désir de demeurer membre de cette organisation ». Autrement dit, une promesse implicite ou explicite de continuité relationnelle entre les partenaires d'échange. L'engagement implique une volonté de faire des concessions dans le court terme pour réaliser des bénéfices à long terme.

La communication a largement été considérée comme « le partage formel ou informel, significatif et opportun d'information entre entreprise » (Anderson & Narus 1990), La qualité de la communication se traduit dans une communication qui se base sur un dialogue d'informations reliées aux besoins, aux intérêts et aux préférences des clients (Morgan et Hunt, 1994). Au sens large, l'entreprise mène sa campagne de publicité à travers un grand nombre de supports véhiculant des différents messages portant sur ses produits et sur son image. En outre, la communication consiste à la transmettre des messages aux clients a pour objectifs de modifier les attitudes et changer leurs comportements.

La satisfaction est assimilée dans certains cas à la qualité perçue (expérience de consommation). Selon Parasurman et al (1988), la qualité perçue est définie comme « résultante d'une confrontation entre la perception qu'a le consommateur de la qualité du service rendus et ses attentes préalable vis-à-vis de cette prestation ». Chaque expérience de consommation fait évoluer la perception du produit ou de la marque et peut modifier les attentes, une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. La satisfaction est un construit hypothétique non directement observable, est une action de satisfaire une réclamation, un besoin, un désir, c'est un sentiment de contentement et/ ou de plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire.

4-Les formes, missions de marketing relationnel

Selon Don Pappers (1993), il existe trois outils permettent de faire du marketing relationnel au sien d'une entreprise :

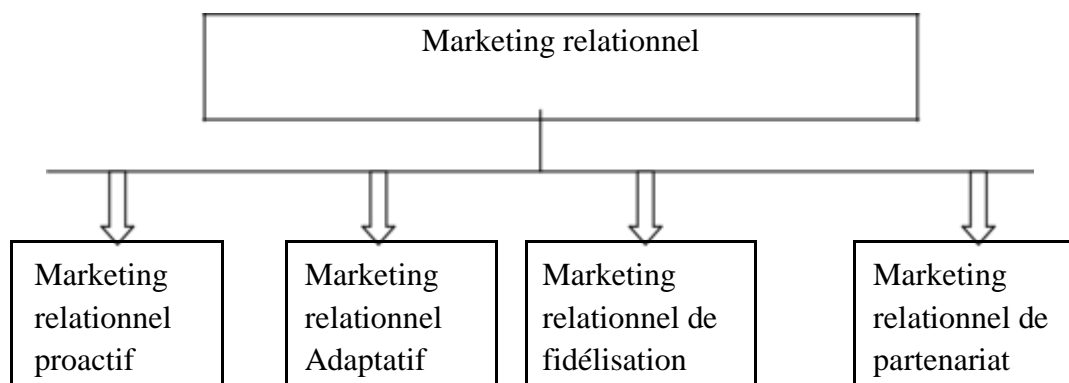
- **Marketing des bases de données** ; on peut la définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évaluer les données, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, celle-ci elle conserve toute l'historique de transaction, Cette forme de marketing se renouvelle et synchronise de manière régulière, avec une facilités d'accès aux informations requises et ne demande pas beaucoup d'efforts sur les deux plans respectifs, mentale et physique. En effet, communiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les « transformer » en action marketing est le rôle des entrepôts de données (data warehouse) et des techniques d'analyse (datamining).selon BOISDEVESEY .J-C, (2001.P.120). Aujourd'hui, ce type de support est crucial pour travailler la fidélisation. Pour cela, il est important de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur eux, l'analyser, la mettre à jour, l'exploiter, l'enrichir en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins.
- **Le marketing interpersonnel (La personnalisation de l'offre)**. Dans les années 90, le client ne souhaite plus consommer la même chose que son voisin ou son cousin, il souhaite se différencier et être quelqu'un à part entière. De ce fait, le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leurs valeurs et les conserver. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et d'accroître sa clientèle, afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur de cette dernière, tout en développant des rapports plus personnalisés avec elle, tout ceci aura pour conséquence la fidélisation.
- **Le marketing par réseaux (canaux de distribution)**. Les amis de mes amis sont mes amis. Un client est tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question. Ainsi, Le marketing par réseaux est le moyen le plus simple, le plus rapide et le plus efficace pour développer les ventes de n'importe quelle entreprise.

Anne Julien (2004) a recadré les missions du marketing relationnel en quatre éléments comme l'indique la figure n° 3 :

- **Marketing relationnel de proactif** : Le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées de produits nouveaux. L'entreprise doit aider le client à structurer, connaître ses besoins avant de lancer le produit ou bien avant de le modifier ou améliorer.

- **Marketing relationnel d'adaptation** : Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner ou bien de se présenter réellement pour assurer que le produit comble parfaitement les attentes du client. Elle se renseigne sur les suggestions d'amélioration et les déceptions spécifiques éventuelles.
- **Marketing relationnel de fidélisation** : Dans cette mission, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations adaptées aux problèmes, grées en permanence de valeur pour ses clients.
- **Marketing relationnel de partenariat** : Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est complice. Ce dernier travaille en partenariat avec l'entreprise pour satisfaire les attentes de ses clients, dénicher des idées des nouveaux produits et créer de la valeur.

Figure n°3 : les missions de marketing relationnel



Source : Anne Julien 2004 « Marketing direct et relation »

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la perception et la gestion de relation client, en touchant les différentes caractéristiques et les biais de la perception, ainsi que l'importance et les facteurs qui influencent les clients. Nous avons ensuite présenté la gestion de la relation client, et les outils à mettre en place en vue de créer une vraie relation avec ses clients, à travers une bonne stratégie visant à réaliser les objectifs tracés. Enfin, nous avons proposé une définition du marketing relationnel qui repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances. L'objectif du marketing relationnel est d'influencer la décision du fournisseur et d'obtenir une plus grande fidélité de la part des clients par l'attribution d'avantages spécifiques.

Chapitre 02

Pilotage de la stratégie de gestion commerciale

Introduction :

Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance commercial au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette contrainte. En effet, le pilotage de la performance, principalement celle du tableau de bord comme outil à ce pilotage, est posé avec acuité au sein de nos organisations. Le contexte exigeant auquel font face les dirigeants les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources et à une meilleure évaluation des résultats.

Le but d'un tableau de bord est de surveiller et d'améliorer la performance financière. Il constitue une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le marché. Cependant, l'évaluation de la performance financière se fait à l'aide d'indicateurs de résultat.

Ce chapitre essaye de donner un bref aperçu des tableaux de bord (la construction des éléments essentiels et son élaboration), et de présenter les indicateurs de la performance commerciale, comment la mesurer et quel est le système et le processus du pilotage commercial.

Section 01 : Tableau de bord et performance commerciale

Le tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser au sens large la gestion d'une entreprise et nous permet de mesurer la performance de celle-ci.

1-Un tableau de bord de pilotage

Pour bien mesurer la performance d'une entreprise, les managers ou les décideurs cherchent à piloter leurs équipes et leurs tâches sur l'ensemble des variables et d'indicateurs synthétiques qui sont regroupées sous forme d'un tableau de bord qui est de plus en plus utilisé pour aider, en temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance et de ses besoins.

Un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

« Le tableau de bord est l'ensemble des données chiffrées en terme de prévision et de réalisation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs. Il permet au chargé de clientèle d'établir un

diagnostic concernant son activité commerciale par le calcul d'éventuels écarts quant aux prévisions Il permet également au chargé de clientèle de communiquer avec sa hiérarchie par la représentation des résultats atteints à partir d'une base objective claire. Il constitue enfin un outil d'aide à la prise de décision permettant la mise en œuvre des actions correctrices »³.

Bouquin (2001, page.397) a défini le TB comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ». D'après Caroline SELMER (1998, p.32), le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. ».

Cet auteur définit le tableau de bord comme étant un ensemble d'indicateurs et d'informations pertinentes qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles et qu'elles doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision. Il a pour objectifs :

- De constituer un outil de pilotage réactif qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.
- de fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale.
- l'aide à la prise de décision en temps réel.
- De donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

Grâce au tableau de bord, le gestionnaire doit être en mesure de suivre la tendance, prévoir le futur du système, de réagir pour des corrections, d'avoir le plan d'action et d'animation qu'il doit créer autour de ce système.

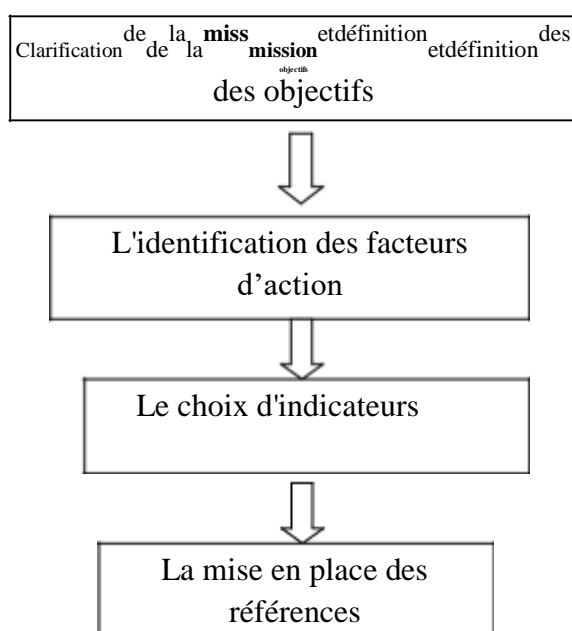
Le TB se veut avant tout un outil d'aide à la décision. Il doit donc faire apparaître sans ambiguïté les éléments susceptibles d'aider le manager à évaluer une performance ou à prendre une décision et ce en utilisant une forme de représentation du réel qui soit adaptée au profil de l'utilisateur (intuitif ou au contraire raisonneur,). Les indicateurs figurant dans le tableau doivent être choisis avec soin et être les plus représentatifs ou synthétiques du domaine piloté par le responsable. On utilisera selon les cas ou conjointement :

³ http://www.Credit-agricole.com/pfd_preview/179631, consulter le 19-05-2021 1 à 15:06

- **Les écarts.** Selon Doriath B. (2008, p.72), « l'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». L'objectif d'analyse d'écarts est de rechercher les causes de ces écarts et de mesurer leur impact, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.
- **Les ratios.** Ils facilitent l'appréhension de la situation en terme relatif
- **Les graphiques.** Ceux sont des outils les plus privilégiés, ils présentent l'information d'une façon parlante et permettent de mieux visualiser l'évolution, la tendance, ou les changements de situation. Les plus utilisés sont les courbes, l'histogramme, Les graphiques circulaires, ainsi que des codes de couleurs : rouge = danger ; vert = satisfaisant)
- **Les tableaux.** Ils sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre les objectifs et leurs réalisations.

La mise en place d'un TB se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais. La figure suivante illustre le processus d'élaboration un tableau de bord

Figure n° 4 : les quatre étapes d'élaboration d'un tableau de bord



Source : élaboré par nous même

Selon la figure, on va définir ces quatre étapes par enchaînement comme suit. La première étape consiste à définir la mission de l'entreprise et les objectifs qui lui sont associés. Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager, déduire les objectifs quantitatifs (croissance du chiffre d'affaires, de rentabilité, de développement de nouveaux segments de marchés, etc.) et qualitatifs (la mesure de la satisfaction client) de l'organisation.

La clarification des missions et des objectifs se fait au travers d'une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnels. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité.

La deuxième étape consiste à identifier les facteurs clé de succès. Pour LANGLOIS, BRINGER et BONNIER (2010, p.54), les facteurs clés de succès « sont les conditions essentielles permettant d'atteindre les objectifs fixés. Ces leviers d'actions opérationnelles doivent être contrôlables par les responsables de centre ». Elle définit aussi les relations de causes à effet entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Cette identification se fait à travers deux grandes démarches. La première démarche consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements. La deuxième consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les points faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés. Parmi les facteurs de succès que nous trouvons au sein d'une entreprise, citons le CA, Nombre de commandes, Taux de satisfaction des clients, Taux de marge, qualité de la maintenance, maîtrise de la technologie, disponibilité des matières et des pièces de rechange, système d'information et certification, système de récompense et communication, Productivité, formation et climat social, Adéquation entre les profils et postes.

Dans la troisième étape, le rôle des indicateurs est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. Il ne faut pas multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs. Il existe une typologie des indicateurs :

- **Les indicateurs de résultats** qui mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût... etc.)
- **Les indicateurs de moyens** qui ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.

- **Les indicateurs d'environnement qui** permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action.

Etant donné que la fonction d'un tableau de bord est d'informer les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non-atteinte des objectifs, il est nécessaire que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- **Les valeurs cibles** qui sont les objectifs chiffres visés qui figurent dans les lettres d'orientations.
- **Les données passées** : les valeurs du mois ou des années passées.
- **Les normes externes** : on compare les unités de gestion (usine, services, agences,) entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents.

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le TB prend en charge de multiples fonctions à partir de plusieurs outils :

- **Outil de mesure des performances.** La mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion par rapport aux objectifs préétablis. Être performant implique être, à la fois, efficace et efficient.
- **Outil d'alerte et de diagnostic.** Le TB montre les points faibles de l'organisation bien avant que ses conséquences négatives ne se réalisent pour ainsi adapter des actions correctives qu'il faut envisager. La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts et qui permet aux utilisateurs de trouver une solution simple et rapide pour sélectionner les données qu'ils souhaitent consulter.
- **Outil de communication et de dialogue.** Le TB facilite les dialogues entre les niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée, Chaque gestionnaire commente alors ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a prises à son niveau. Il permet également de maximiser l'efficacité de l'organisation en intégrant le groupe dans le dialogue, de la collecte de l'information et la mise en action.
- **Outil de motivation.** Le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement. Il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations et il autorise l'autocontrôle.

- **Instrument de contrôle et de comparaison.** C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants, à chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs sujets, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés. Ainsi, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuelles dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés.
- **Outil d'incitation à la décision et de pilotage.** Ce sont de vrais indicateurs de performance qui traduisent la stratégie et le plan d'action, ainsi que à pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'anticiper le chef de l'entreprise à prendre des décisions.

Avant de définir sa stratégie commerciale, il est nécessaire d'avoir étudié son marché et élaboré son plan d'affaires (business model). Un ciblage précis de la future clientèle est un pré requis indispensable, au même titre que l'analyse de la concurrence. L'élaboration d'une stratégie commerciale suppose que vous ayez préalablement défini les grandes lignes de votre projet de création d'entreprise. Une fois que vous aurez lancé votre activité, votre stratégie commerciale sera régulièrement réajustée en fonction de vos résultats, de l'évolution de vos pratiques et de vos nouveaux objectifs.

L'élaboration et la mise en place d'une stratégie commerciale se fait en plusieurs étapes : définition des objectifs commerciaux à atteindre, élaboration du plan d'action commercial pour atteindre les objectifs, actions, moyens consacrés, calendrier de mise en place du suivi des actions commerciales, utilisation d'indicateurs de suivi pour adapter son plan d'action. Après avoir défini les grandes lignes de votre projet de création d'entreprise, vous devez fixer des objectifs à atteindre. Par exemple, il peut s'agir d'un nombre de clients, d'un volume de chiffre d'affaires, d'un nombre de contrats signés, d'un nombre de prospects... Ces objectifs peuvent également être qualitatifs, en vue d'améliorer l'image de marque de l'entreprise ou la notoriété d'un produit ou service par exemple. Ces objectifs sont nécessairement fixés sur une durée. En règle générale, dans le cadre d'une création d'entreprise, les objectifs sont d'abord annuels. Ensuite, ils sont décomposés sur des périodes plus courtes, notamment par mois, pour permettre un pilotage. Il n'est pas conseillé de partir sur des durées trop courtes (au jour ou à la semaine). Cela risque de vous faire perdre du temps et de l'énergie.

2-La performance commerciale

L'objectif pour toute entreprise est d'améliorer son efficacité. Pour préparer les décisions de gestion, toutes les entreprises sont amenées à mesurer leur performance qui déterminer si leurs objectifs sont atteints.

La performance en termes de gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise. Lebas (1995) propose la définition suivante : « La performance est définie comme le potentiel futur de mise en œuvre réussie d'actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles ». Ngok Evina (2008) considère que la performance est un concept évolutif en fonction du temps, de la phase de vie d'une entreprise, des critères internes d'une entreprise et des critères externes de l'environnement.

Un indicateur clé de performance est une mesure évaluant la qualité de l'exécution de la vision stratégique, Cette mesure stratégique se doit en tout premier lieu d'être l'objet d'un consensus, il importe que tous s'entendent sur ce qu'elle représente et sur l'interprétation à donner à ses variations (Jacques Warren ; 2009, p.5). Autrement dit, c'est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'attente de l'objectif défini. Ces indicateurs clés de performances (en anglais PKI) doivent, pour leur part, être :

- **Pertinents.** Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer, il doit être représentatif et associé aux autres indicateurs (cohérents avec l'objectif, se rapportant à un aspect substantiel du résultat attendu, permettant de porter un jugement, évitant les effets contraires à ceux recherchés).
- **Pratiques.** Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible. Il doit être disponible à intervalles réguliers, se prêtant à des comparaisons de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire et produit à un coût raisonnable compatible avec les bénéfices qu'on attend de son usage.
- **Solides.** Un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable, précis et prévisible. Il faut bien définir sa méthodologie de construction et de production de manière à pouvoir l'analyser et l'interpréter en toute connaissance de cause.

Pour mesurer la performance commerciale, les entreprises doivent évaluer constamment leur activité pour déterminer si leurs objectifs sont atteints. Les gestionnaires mesurent ou demandent continuellement que des mesures soient prises, en matière de part de marché, de délai ou de rentabilité. Mesurer la performance d'une entreprise signifie transformer une réalité complexe en une séquence de symboles qui peuvent être communiqués et qui peuvent être plus ou moins reproduits dans des circonstances similaires (Lebas, 1995). Les indicateurs de la performance commerciale les plus couramment utilisés sont :

- **Le chiffre d'affaires.** Le chiffre d'affaires représente la valeur des ventes. Toutes les entreprises sont pour objectifs de le faire progresser.
- **La part de marché.** L'entreprise mesure sa part de marché, c'est à dire le pourcentage de ses ventes, par rapport à l'ensemble des ventes du marché (entreprise + concurrents). Lorsque le CA de l'entreprise augmente mais que sa part de marché diminue, on n'en déduit que l'entreprise a moins progressé que ses concurrents.
- **La fidélisation.** La fidélisation correspond à la création d'une relation durable avec la clientèle. Fidéliser coûte moins cher à l'entreprise que de rechercher de nouveaux clients. Divers indicateurs peuvent mesurer cette fidélisation : l'augmentation du panier moyen, la fréquence d'achats, etc.
- **La comparaison des indicateurs dans le temps.** Il s'agit de comparer la valeur d'un indicateur avec celle de l'année précédente. Ainsi, l'entreprise mesure systématiquement la progression de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre. Cette progression est exprimée en pourcentage.
- **La comparaison des indicateurs dans l'espace.** Il s'agit de comparer un indicateur avec celui d'un concurrent. Ainsi, la part de marché est un indicateur qui permet une comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise avec celui de l'ensemble de ses concurrents.

Le tableau de bord commercial est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il n'est pas obligatoire, sa forme est libre, son contenu choisi en fonction des besoins. Le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps (années N/N-1), dans l'espace (parts de marché, etc.) et par rapport aux objectifs fixés, afin qu'il puisse être consulté d'un seul coup d'œil.

La performance ne se résume pas aux « bon chiffres » : savoir répondre aux besoins des clients et les satisfaire en leur proposant le produit ou le service adéquat pèsent dans la balance de la performance. Pour mesurer cela, on s'intéresse davantage à des indicateurs de qualité, de fidélisation des clients. Il faut noter que les performances commerciales ne dépendent pas seulement du travail des équipes commerciales, aussi compétentes et performantes soient-elles. La clé réside dans un environnement de travail soutenu par tous les services de l'entreprise et enclin à favoriser les ventes de manière globale (François Dissert, 1998, p.128)

Les indicateurs nous donnent des ratios. Ils sont particulièrement adaptés pour suivre l'avancement des objectifs commerciaux. Nous trouvons les ratios suivants:

- Taux de transformation d'opportunités ou taux de conservation prospect/client. C'est un indicateur de performance par excellence, car il mesure le nombre des ventes par rapport au nombre de rendez-vous prospects,
- Taux de rétention client. Il s'agit des clients qui continuent à vous faire une première commande,
- Taux de fidélisation. Il s'agit des clients qui ont acheté vos produits ou services au moins deux fois,
- Taux d'attrition. C'est l'inverse du taux de fidélisation. Il calcule la part de clients perdus et aide donc à mesurer la satisfaction client,
- Taux conquête. Il mesure l'effort de prospection en rapportant le nombre de rendez-vous prospects au nombre de rendez-vous total,
- Taux d'efficacité. C'est le nombre de rendez-vous pris ou ventes conclues par le nombre d'appels,
- Taux de réalisation de l'objectif commercial.

Les indicateurs quantitatifs donnent une photographie de votre business à un instant T. Pour analyser les bonnes pratiques à généraliser ou, au contraire, les erreurs à ne surtout pas reproduire, nous utilisons les indicateurs quantitatifs suivants :

- Le nombre de rendez-vous de prospections,

- le nombre de ventes conclues,
- le nombre de ventes en cours,
- le nombre de nouveaux clients,
- le nombre de clients perdus,
- le nombre de réclamations,

Les indicateurs qualitatifs assurent le suivi d'un point de vue qualité. Il faut les convertir ensuite avec un discours percutant et une connaissance client infaillible. Ce sont:

- Part de leads qualifiés,
- Niveau de qualification des leads,
- Connaissance de la concurrence,
- Connaissance de cycle commercial,
- Connaissance de l'argumentaire commercial,
- Connaissance des objections des prospects et des réponses adéquates,
- Connaissance des échéances commerciales,

Les indicateurs liés à la prospection mesurent l'effort consenti dans toutes les actions de prospection, qu'elles soient téléphoniques ou sur le terrain. Ceux sont :

- Nombre d'appels émis,
- Nombre d'emails envoyés,
- Nombre d'email ouverts,
- Nombre de réponses aux emails,
- Nombres d'opportunités commerciales évaluées,
- Nombre de pistes détectées,
- Valorisation des projets détectés,
- Temps passé entre le début de la prospection et la conclusion des ventes,

- Cout d'acquisition client,

Section 02 : Système de pilotage commercial

Le pilotage commercial est très important pour la continuité et la pérennité de l'entreprise. En acceptant le fait que le pilotage commercial scientifique est une illusion, il nous faut alors guider, orienter, motiver, analyser afin d'appivoiser la possibilité d'incertitude et pouvoir piloter au mieux son équipe.

1-Concept poupées Russes

La vocation des tableaux de bord est se suivre et de piloter la performance dans sa globalité. Cette performance va varier selon la mission de l'entreprise et de ses objectifs. On retrouve par la suite une déclinaison par zone, par pays, par région, par commercial, part client, etc. En résumé, les objectifs seront donc déclinés par niveau hiérarchique et c'est ce qui est appelé le principe « **Poupées russes** » comme l'illustre la figure suivante.

Figure n °5: concept Poupées Russes



Source: graphique inspiré de Frédéric Buchet et Nicolas Cron, Les tableaux de bord de la fonction commerciale gère le combien, manager le comment, vendre le pourquoi, 2010

Ce principe permet au directeur ainsi qu'aux différents managers et vendeurs de suivre les objectifs commerciaux définis par la stratégie de l'entreprise afin que l'intégralité des équipes soit fédérée par la même vision. Des actions cohérentes par zone hiérarchique pourront ensuite être menées avec les résultats de chacun sur les différents indicateurs clé de performance (Samuel Masson, 2011, p.10). Pour que les tableaux de bord représentent bien le concept « **Poupées Russes** », ils doivent être déclinables et compilables.

La stratégie commerciale

La stratégie doit conférer à l'entreprise une vision à long terme, guidant ainsi les hommes, les actions à mettre en place et les moyens à disposition. Il faut faire connaître la stratégie de l'entreprise, l'expliquer et dessiner son avenir. L'entreprise devient dès lors compréhensible, d'où l'importance de sa communication.

La stratégie commerciale d'une entreprise est une méthode ayant pour but d'optimiser la croissance de l'activité. En pratique, il s'agit de faire croître le nombre de clients et donc les ventes de tout ou partie des produits ou services proposés par l'entreprise. Plus précisément, la stratégie commerciale a pour but l'accomplissement des objectifs définis dans le business model. Sa mise en place est indispensable car elle permet de limiter les risques.

Afin de pouvoir élaborer une stratégie commerciale efficace, il est nécessaire de déterminer les caractéristiques suivantes :

- L'**offre** proposée par l'entreprise et, éventuellement, ce qui la démarque des offres concurrentes ;
- La **distribution** (à domicile, sur place, etc.) ;
- La **clientèle visée** (segment).

Ensuite, vous pourrez passer à l'élaboration de votre stratégie commerciale à proprement parler. Il convient de procéder en plusieurs étapes : définition des objectifs, du plan d'action, du système de suivi et enfin l'analyse des résultats.

Pour développer une stratégie commerciale, il est nécessaire de définir les objectifs que vous souhaitez atteindre grâce à elle. Quelques recommandations sont les suivantes :

- **Un nombre restreint d'objectifs, classés par ordre de priorité.** Il vaut mieux cibler les deux ou trois objectifs les plus importants, plutôt que de s'éparpiller en voulant réaliser de trop nombreux objectifs à la fois.
- **Des objectifs ambitieux mais atteignables.** Il vaut mieux définir des objectifs réalistes plutôt qu'impossibles. D'autant plus que cela vous apportera la satisfaction de les atteindre, voire même de les dépasser.
- **Associez un délai de réalisation à chaque objectif.** Fixez un laps de temps raisonnable pour atteindre chaque objectif.

L'intérêt d'étudier ici les ressources du manager commercial est évident puisqu'une des importantes composantes de la performance est les moyens. Dans cette optique, manager consiste notamment à optimiser l'utilisation des ressources que le manager commercial aura à sa disposition :

- **Les ressources humaines.** C'est tout d'abord une fonction essentielle au sein du secteur organisationnel d'une entité. En effet, cela permet d'augmenter la productivité et la performance managériale impacte de plus en plus la compétitivité des entreprises, il devient nécessaire de s'assurer de l'implication et du rendu professionnel.
- **Le client.** Au sens économique, il désigne la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter un bien ou un service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur. C'est une personne qui confie ses intérêts à une autre personne (expert) en échange d'un bien.
- **Le budget.** C'est un document produit annuellement par les entreprises, ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir. Le budget est un outil incontournable pour les chefs des entreprises qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle des activités. Il peut focaliser sur les recettes et dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement et peut recouvrir un caractère indicatif ou impératif.

3 -Le processus de pilotage commercial

Il est conseillé d'avoir un pilotage commercial cohérent pour ne pas éparpiller et effectuer des actions qui, au final, ne rapprochent pas de vos objectifs commerciaux

Le pilotage des activités permet d'organiser le travail des équipes au sein des plannings horaires optimisés, représente un besoin de plus en plus évident, dans la plupart des secteurs d'activité. En effet, l'environnement de travail, les processus, les comportements sociaux, les technologies, sont en mouvance perpétuelle et rapide, impliquant adaptation et réactivité sur mesure. Justement, le pilotage d'activité s'appuie sur cette capacité opérationnelle à équilibrer une équation charge/ capacité de travail en temps réel. Il s'agit :

- D'Identifier les besoins de ses clients,
- De définir les moyens nécessaires au bon fonctionnement du processus,
- De négocier la mise à disposition de ces moyens,
- De définir et d'établir le tableau de bord du processus

- De s'assurer de l'efficacité / efficience du processus
- De rendre compte à ses clients de la qualité du produit et des performances du

Processus

- De proposer à la Direction et de justifier des améliorations pour le fonctionnement du processus
- De maîtriser l'évolution du processus et ses modifications
- De rendre compte à la Direction de la tenue des objectifs qui lui ont été fixés

Les contextes de changement permanent et de renouvellement radical des métiers imposent au manager de s'investir dans le pilotage des compétences. Son rôle est d'anticiper les besoins en compétences du futur et les disparitions des compétences dans certains métiers (Annette CHAZOULE, 2008. On répare et développe les compétences stratégiques du futur comme suit :

- **L'esprit critique.** Cette compétence est, paradoxalement, valorisée dans l'entreprise de plus en plus soumise aux processus et aux pilotages par tableau bord. On attend des collaborateurs qu'ils soient capables sur le bon mode relationnel, d'exprimer des avis contraires ou décalés par rapport aux attendus définis par les hiérarchies. Cet esprit critique fait la différence dans la mesure où il est force de proposition.
- **La qualité de communication.** Il faut construire dans la confiance et développer la capacité de chacun à exprimer ses émotions, être en mesure de donner des feedbacks réguliers et constructifs.
- **La collaboration.** Il s'agit d'avoir un objectif commun en tête et équilibrer les postures et contribution de groupes diversifiées.
- **La créativité.** Il s'agit de développer sa pensée, sa façon d'agir en dehors des schémas habituels et dans le respect des contributions des différents acteurs.

Dans le pilotage des résultats, la première étape est de Construire le Plan d'action, C'est là l'étape la plus importante. Comment atteindre l'objectif défini ? Il s'agit de trouver les moyens que vous allez mettre en œuvre et de les organiser en un plan d'action détaillé. De quelles ressources disposez-vous ? Selon votre objectif, il peut s'agir de l'augmentation des prix de vente, de la baisse des coûts de revient, du changement de la méthode de communication ou de distribution, ou encore de l'élargissement du réseau de clients potentiels (Samuel MASSAW, 2011, p.68). En second lieu, il s'agit de la mesure des résultats, pour

orienter la réflexion sur la définition de la performance, à partir de trois postulats qui sont que la performance est relative ; elle est également qualitative ; elle doit être finalisée.

La performance est un rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Il faut inclure toutes les ressources investies dont les clients (portefeuille, historique, difficulté), le temps passé (temps en clientèle, temps administratif, temps dans transports, temps à rédiger des propositions commerciales, etc.), les ressources humaines (marketing, SAV, supports aux ventes), ainsi que les ressources matérielles en dehors de cette relativité de la performance. Il ne faut pas oublier que la performance n'est pas uniquement quantitative mais qu'elle se compose aussi d'une partie de qualitatif.

La performance doit être finalisée. Pour certaines entreprises disposant de système d'information à la pointe, elles sont capables de fournir aux managers commerciaux en temps réel de très nombreux indicateurs du tableau de bord utiles à l'activité.

La performance est qualitative. L'appréciation des résultats quantitatifs est plus aisée (chiffre d'affaire, marge brute), mais la différence se fait également sur la qualité des moyens mis en œuvre (qualité des visites, les propositions de documents transmis au client) et sur la qualité des résultats, notamment de la satisfaction du client.

Finalement, il faut une analyse des écarts afin que les managers commerciaux puissent effectuer un bon pilotage de leurs équipes. Il ne suffit pas de constater un écart, il faut en connaître la cause. Le plan d'action commercial (PAC) se concrétise régulièrement par un objectif en volume ou chiffre d'affaires ainsi que par un objectif en marges. Le contrôle budgétaire va consister à comparer les résultats réels d'activité aux prévisions chiffrés figurant dans le PAC sur lequel le budget est construit. Cette analyse va chercher les causes d'écarts pour pouvoir en informer les différents niveaux hiérarchiques afin de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires. L'analyse des écarts est différente selon le critère observé et c'est pour cela qu'il faut étudier les écarts sur chiffre d'affaires, les écarts sur marge, l'analyse des écarts ;

Un écart sur chiffre d'affaires peut avoir différentes causes étant donné que le chiffre d'affaires découle du prix de vente et des quantités vendues. Si l'entreprise vend plusieurs types de produits ou services, cette analyse d'écarts doit incorporer un paramètre supplémentaire qui est celui de la composition des ventes. Ainsi, l'écart global sur chiffre d'affaires pourra être analysé, expliqué puis corrigé en fonction de trois paramètres : le prix de vente, les quantités vendues, la composition des ventes. De la même manière que l'écart

sur chiffres d'affaires, l'écart global sur marge va se décomposer en deux sous-écarts s'il y a qu'un seul produit ou service et en trois sous-écarts pour les entreprises multi-produits et/ou multiservices. Ces trois paramètres sont la marge brute unitaire, les quantités vendues, et la composition des ventes.

Peu importe les résultats, pour analyser ces écarts commerciaux, il faut connaître son entreprise et son environnement et c'est cette connaissance qui permettra d'expliquer ces chiffres.

4-Tableau de Valorisation Service Client

Contrairement aux précédents tableaux de bord, celui-ci est destiné au client lui-même. L'idée est ici d'informer périodiquement le client avec des informations chiffrées et non chiffrées permettant la valorisation de la relation entre l'entreprise et le client. Cet outil va faciliter la sortie de la seule logique de prix en proposant un suivi périodique et valorisant ainsi le service fourni au client (Samuel MASSAW ; 2011, p.100). L'étude de ce tableau de valorisation du service client ou TVSC va passer par trois points essentiels : les objectifs du TVSC, TVSC et jeu d'influence, et les principes de construction.

Pour les objectifs du TVSC, trois sont généralement affichés : Sortir de la seule logique du prix, développer les ventes, et fidéliser le client. Dans la construction du TVSC, plusieurs règles sont à respecter. Il faut avant tout que ce dernier présente un certain nombre d'arguments financiers. La forme de ce tableau est également importante afin qu'il soit agréable mais aussi parlant et finalement, il faut veiller à bien le valoriser auprès de ses destinataires.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les grands principes qui guident la construction d'un tableau de bord et les indicateurs qui influencent leur efficacité. Nous pouvons conclure que le tableau de bord est un outil de mesure de la performance et un instrument clé de pilotage. Nous avons aussi mis en lumière des indicateurs de performance commerciale. Nous avons aussi mis en lumière les règles du système de pilotage commercial qui permet à une entreprise de mener à bien des opportunités de vente, tout en gardant en tête l'optimisation des actions de conquête de nouveaux clients et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre 03

**Analyse de la gestion de relation
client cas de l'unité Kherrata**

AGRODIV

Introduction

De nos jours, la gestion des clients est une variable la plus déterminante dans l'avenir de chaque entreprise quels que soient sa taille, son capital social, ses activités ainsi que le secteur sur lequel elle agit notamment dans le domaine du service commercial où le client est considéré roi du fait qu'il peut aller acheter directement chez les autres concurrents. Afin d'organiser, de renforcer la relation qui existe entre l'entreprise et le client, celle-ci (entreprise) doit mettre en place un certain nombre d'étapes qu'elle doit suivre afin de réaliser cette finalité et ainsi garder le client à long terme.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons divisé ce chapitre en deux sections. La première présente l'entreprise AGRODIV et son unité de Kherrata. La deuxième analyse et interprète les résultats des données compilées au sein de l'Unité.

Section 01 : Présentation d'AGRODIV et de l'unité de Kherrata

L'unité de Kherrata est une semoulerie parmi les plus anciennes semouleries de l'Algérie. Elle est implantée dans la partie nord de la ville Kherrata dans la wilaya de Bejaia et implantée dans la partie nord de la ville Kherrata, Elle dépend de la filiale AGODIV de Sidi-Aich issue de la restructuration de l'ERAD de Sétif.

La SN-SEMPAC (Société Nationale Des Semoules des Pates et du couscous) est créée le 25 Mars 1965. C'est une entreprise publique à caractère industriel et Commercial. Par décret n° 82-376 du 27.11.1982, il a été créé l'Entreprise ERAD SETIF, dans le cadre de la restructuration de l'Entreprise- mère SN-SEMPAC conformément aux lois N° 88-01 du 12.01.1988, portant loi d'orientation sur les E.P.E, N° 88-02 du 12.01.1988, relative aux fonds de participation, N° 88-03 du 12.01.1988, modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-05 du 26.09.1975, portant Code de Commerce et fixant les règles particulières aux E.P.E.

La deuxième nomination (en 2016) est CIC Les Moulin de la Soummam. Elle a changé plus tard sa dénomination en les Moulins De La Soummam-AGRODIV

1-L'historique de l'unité production

C'était un moulin à fonctionnement à chutes d'eau puis rénové en en moulin à turbines en 1927. Après la construction du barrage hydraulique et de la centrale électrique de Kherrata en 1945, ce moulin fonctionne à l'électricité avec une capacité de production de 450Qx / 24h00. Cette unité a bénéficié d'une transformation partielle effectuée en 1970, qui a consisté

au remplacement de certains équipements de production ainsi que la révision du Diagramme du Cycle de fabrication. Cette opération a permis de porter la capacité de trituration à 630Qx/24h00 en blé dur. Actuellement, cette Unité fonctionne avec un objectif de production de 630Qx/24h00, un effectif de 94 travailleurs répartis en quatre (04) équipes de 3 x 8 de production, deux (02) équipes de Manutention en 2 x 8, une équipe de Maintenance et de soutien technique et administratif travaillant en surface, ainsi que d'un parc roulant fonctionnant avec un effectif de 19 travailleurs

2-L'Organigramme de l'unité Kherrata

La structure de l'entreprise traduit l'assemblage des différents organes de l'entreprise qui correspondent aux fonctions à assurer. Elle apparaît dans l'organigramme qui comporte des liaisons hiérarchiques.

La Direction générale est gérée par le premier responsable de l'entreprise classé au sommet de l'échelle hiérarchique. La DG est l'autorité absolue. C'est elle qui commande et prend toutes les décisions importantes. La DG s'occupe de la bonne organisation de l'unité, la bonne synchronisation entre les services et leur bon contrôle, le bon fonctionnement du moulin, la réalisation des projets et des plans annuels de l'unité ...etc. Le secrétariat de la DG est représenté par une secrétaire qui a un contact direct avec le directeur et la direction. Elle s'occupe de l'enregistrement de tous les courriers administratifs envoyés ou reçus au niveau du secrétariat de la direction, aide le directeur en réalisant les travaux de secrétariat et de reproduction, se charge de l'organisation des réceptions des responsables de service, des travailleurs et des partenaires de l'unité effectuées par le directeur ...etc.

Le Laboratoire est représenté par une laborantine, responsable de la qualité de la matière première, des produits finis pendant et après la production. Elle s'occupe des analyses et du contrôle de :

- L'humidité et de la qualité des produits et de la matière première.
- L'acidité des produits finis.
- Et l'élaboration du bulletin d'analyse quotidien et périodique ou à la demande.

Ensuite, nous retrouvons les différents services s'occupant de certaines fonctions dans l'Unité.

Le Service commercial s'occupe de l'étude de marché, l'achat, la vente, l'après-vente, la gestion des commandes et la gestion des stocks. Le service Finance et Comptabilité est géré par un cadre comptable. Ce service se charge de gérer les capitaux, les bénéfices. Il enregistre les opérations, fait les bilans, et établit les prévisions et les contrôle.

Le Service personnel assure la gestion du personnel et prend en charge la formation du personnel en fonction des besoins internes de l'entreprise tout en vérifiant la qualité de l'environnement de travail de tout le personnel de l'entreprise, ainsi que tout ce qui concerne la législation de travail (contrat du travail, règlement intérieur, la paie des employés, heure de travail)

Le Service Hygiène et Sécurité a pour fonction d'assurer la protection de l'unité, des travailleurs et de l'environnement. Il est géré par un chef de section hygiène et sécurité assisté d'un chef de groupe et des agents de sécurité et d'hygiène. Ce service a plusieurs missions : le contrôle des mouvements (entrées et sorties) des biens de l'unité, le contrôle des entrées de matières et fournitures et des sorties des produits, l'hygiène et les bonnes conditions de stockage des M.P et P.F.

Le Service de production est géré par un chef de service qui applique la politique industrielle définie par la direction. Il organise, planifie et suit la production pour atteindre les objectifs définis. Le Chef de service est assisté d'un Chef Meunier, de Chefs de Quart, de Conducteurs de Cylindre, de Conducteurs de Silos, de Gardes Sasseurs, de Chefs de Section, et d'Emballeurs.

Le tableau N°1 récapitule les produits fabriqués (en quintaux) au sein de l'entreprise et leurs quantités pendant les années 2018, 2019,2020. Les produits de base représentent la grande part, à savoir :

- Semoule extra 25 kgs représente respectivement la part de 43%(80 817,25 ql) ; 46,74%(79 154,50 ql) ; 49,65%(92 788,25 ql) durant les années 2018, 2019,2020.
- Semoule extra insertion 10 kgs prend une part de 12%(22 521 ql), 29,5%(19 888,70 ql); 11%(20 801,70 ql) durant les années 2018, 2019, 2020.

Chapitre 03 Analyse de la gestion de relation client cas de l'unité Kherrata AGRODIV

Le total des semoules représente plus de la production totale avec 8%(109 482,55 ql), 60%(103374,70 ql), et 64%(119370,85 ql) respectivement pour les années 2018, 2019, et 2020.

Tableau n°1 : Produits fabriqués de 2018 à 2020 en (quintaux)

Production	2018	2019	2020
Semoule extra 25 Kgs	80 817,25	79 154,50	92 788,25
semoule extra 10 Kgs	170,1	52,5	73,4
semoule extra insertion 10 Kgs	22 521,00	19 888,10	20 801,70
semoule grosse 25 Kgs	4 483,50	4 009,75	4 268,25
semoule grosse 10 Kgs	720,20	12,50	169,00
semoule courante 25 Kgs	378,00	0,00	0,00
semoule grosse 05 Kgs	197,90	104,50	603,75
semoule extra 05 Kgs kraif	194,60	152,85	666,50
Total semoule	109 482,55	103 374,70	119 370,85
SSSF 25 Kgs	19 177,25	13 374,70	12 041,75
son blé dur vrac	24 995,80	32 556,20	45 184,20
son blé dur cond	34 174,20	21 173,60	10 086,40
Déchets	276,20	203,00	201,40
Criblures	0,00	0,00	0,00
Total S/Produits	78 623,45	67 307,50	67 513,75
Total produits	188 106,00	170 682,20	186 884,60

Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Le Service distribution est responsable de la réception des bons de commande clients, la préparation des factures pour les clients et la préparation du journal des ventes.

L'Atelier de maintenance est spécialisé dans la réparation des machines endommagées et s'occupe des pannes inattendues. Il est composé d'un chef d'atelier, de mécaniciens et d'électriciens.

Le Service des approvisionnements et gestion des stocks est chargé de l'approvisionnement et de la gestion des stocks. Il est responsable des achats et de la gestion des stocks. Ce service est représenté par un chef de section et un chauffeur qui s'occupent :

- des achats des matières et fournitures (y compris les pièces de rechange)
- De la satisfaction des besoins des autres structures en matières et fournitures.
- De la gestion des mouvements des stocks des produits finis et de la matière première et fournitures...etc.

Le tableau N°2 décrit le mouvement des stocks au cours des années 2018, 2019, 2020. Ce tableau montre que les stocks sont en déclin en 2019 par rapport à 2018 (-1344,8 ql) du total produit, et sont complètement inexistant en 2020. Cela est peut-être due à un facteur exceptionnel qui est la situation sanitaire que le monde a connue en 2020 (**COVID-19**) et où la demande était élevée à cause de la hausse de la consommation des ménages.

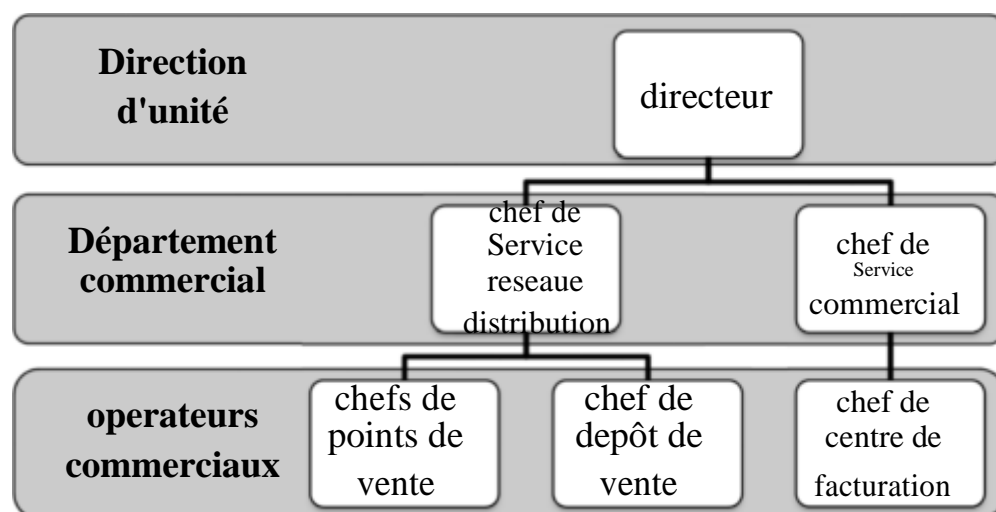
Le service commercial s'adresse aux clients à partir de deux services différents selon le type du client (comme il est indiqué sur le schéma). Le service réseau de distribution s'adresse aux clients consommateurs dans les différentes dépôts de ventes et points de ventes. Ainsi, le service commercial s'adresse aux différents clients grossistes, détaillants, éleveurs..., avec un système de facturation qui répond aux normes fiscales et juridiques de l'Etat comme l'indique la figure N°1. Le service commercial de l'unité se compose d'un Chef de service réseaux et distribution qui gère la distribution des semoules dans les différents dépôts de ventes (DV) et les points de ventes consommateurs (PVC). Le Point de vente de consommateur (PVC) est un magasin appartenant à l'unité de production destiné à la vente des différents produits et marchandises de la société AGRODIV. Le Tableau N°3 indique l'emplacement de chaque PVC. Le Dépôt de ventes (DV) est un entrepôt appartenant à l'unité de production, destiné au stockage et vente des produits de l'unité AGRODIV Kherrata d'abord, puis à la vente des marchandises achetées par l'unité. Il sert aussi à la cession et fournitures des produits et marchandises aux différents points de vente consommateur. Le tableau N°4 montre chaque (DV) de l'unité.

Tableau n°2 : Situation des stocks du 2018 à 2020 en (ql).

Produit	Stock 2018	Stock 2019	Stock 2020
Semoule extra 25 Kgs	1 025,75	87,25	0
semoule extra 10 Kgs	0	0	0
semoule extra insertion 10 Kgs	109,2	4	0
semoule grosse 25 Kgs	80,75	0	0
semoule grosse 10 Kgs	0	0	0
semoule courante 25 Kgs	0	0	0
semoule grosse 05 Kgs	0	17	0
semoule extra 05 Kgs kraif	0	0	0
total semoule	1 215,70	108,25	0
SSSF 25 Kgs	111,25	10,5	0
son blé dur vrac	0	373,8	0
son blé dur cond	510	0	0
Déchets	2,8	2,4	0
Criblures	0	0	0
Total S/Produits	624,05	386,7	0
Total produits	1 839,75	494,95	0

Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Figure n°6 : Organigramme du service commercial



Source : document interne

Tableau n°3 : Les différents pvc de service réseaux

Code	Libelle	Adresse
1917	PVC Amoucha	Amoucha
2704	DV Kherrata	Kherrata
2710	PVC Eplf Kherrata	Kherrata
2713	PVC Kherrata	Kherrata
2714	PVC Djermouna	Kherrata
2715	PVC Bordj Mira	Bordj Mira
2716	PVC Melbou	Melbou

Source : document interne

Tableau n°4 : Liste des dépôt Clients

Code	Libelle
CS 1917	Consommateur Amoucha
CS 2704	Consommateur DV Kherrata
CS 2710	Consommateur Eplf
CS 2713	Consommateur PVC Kherrata
CS 2714	Consommateur Djermouna
CS 2715	Consommateur Bourj Mira
CS 2716	Consommateur Melbou

Source : document interne

Le chef de service commercial gère les ventes de l'entreprise, les clients et le centre de facturation. Contrairement aux DV et PCV, le centre de facturation ne s'adresse pas aux clients consommateurs mais aux différents clients industriels et commerciaux (grossistes, détaillants, éleveurs de bétails, boulangers...) voire même les autres CIC et filiales du Holding AGRODIV, avec des prix qui varient selon le type de client.

3. Stratégie de fidélisation des clients de l'Unité Kherrata

La fidélisation est importante pour l'entreprise qui pourra développer sa rentabilité grâce à des clients peu coûteux et gommer les effets pervers du choix de la qualité grâce à une satisfaction de la clientèle qui préférera rester auprès de l'entreprise que d'aller vers une autre.

Le client est la plus grande richesse de l'entreprise, l'entreprise ne mesure pas seulement les transactions mais aussi la valeur du cycle de vie de ces clients.

Tableau n°5 : Chiffre d'affaire des clients pour 2020 (Millions de DA) :

Montant annuel des opérations réalisées avec chaque client	Adresse complète des clients
24 ,916 DA	CITE CHAAB ERSAS CONSTANTINE
117 ,528 DA	TIZI ELOUED CMME MELBOU
14, 271 DA	CITE CHAAB ERSAS TRE N 38 W CONSTANTINE
25, 029 DA	CITE SARKINA 13EME N0878 CONSTONTINE
105, 689 DA	TALA OUAHINICHE KHERATTA
1, 351 DA	CITE BOUMERZOUG N° 35B W CONSTANTINE
20, 032 DA	CITE EL KEMASSE N°560 CONSTONTINE
34, 427 DA	CITE GUEMASSE W CONSTONTINE
70, 855 DA	KHERRATA COMMUNE KHERRATA BEJAIA
34, 728 DA	TAMALAHT BENI-MARAI CMNE KHERRATA
16, 046 DA	MECHETA TROUKT CMNE W BATNA
2, 647 DA	BOUNDAS W SETIF
1,400 DA	CIT 75 LOGT KHERRATA W BEJAIA
0,680DA	VGE IGHIL LARABAA BARBACHA W BEJAIA
0,082 DA	KHERRATA W BEJAIA

Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Ce tableau indique met en évidence le CA réalisés par chaque client. 20% des clients de l'entreprise génèrent 80% de leurs bénéfices. Certains clients ont réalisé respectivement plus de 27%, 24%, 16%, 8% des bénéfices de l'entreprise, et ils sont considérés comme des clients clés.

Section 02 : interprétation et analyse des résultats d'étude

Après avoir étudié la démarche du service commercial de l'unité KHERRATA, nous avons pu relever plusieurs observations qui nous ont permis d'établir un diagnostic de l'existant.

1-La performance commerciale au sein de l'entreprise

C'est le fait de générer plus de ventes, ou plus de rentabilité commerciale avec moins de temps, moins de client, moins d'énergie et d'actions commerciales. Ainsi, La performance commerciale ne se résume pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais surtout à la fidélisation de la clientèle existante. Pour arriver à une performance commerciale appréciable, il faut mettre des indicateurs de performance. Comme nous l'avons mis en évidence dans la partie théorique, les indicateurs de performance se présentent comme des outils clés de la réussite qui puissent mener l'entreprise à prendre des décisions appropriées. Elle pourra savoir si elle se porte bien ou si des failles sont présentes quelque part, et ainsi agir efficacement en proposant d'autres solutions et rectifiant les erreurs pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Voici certains indicateurs mis en place :

- **Chiffre d'affaires.** Il représente le montant de ses affaires (hors taxes) dans l'exercice de son activité professionnelle courante. Le tableau suivant fait le point sur le CA réalisé auprès des gros et les consommateurs et leurs évolutions par rapport à l'année précédente. Nous constatons que les bénéfices générés par les grossistes sont largement supérieurs à ceux générés par les consommateurs. Le Chiffre d'affaires réalisé par les grossistes a augmenté de 1,646 million du DA par rapport au 2018, et a connu en 2020 un écart défavorable (-46 million du DA) par rapport à 2019. Le Chiffre d'affaire réalisé auprès des consommateurs a connu au cours des trois dernières années une diminution assez importante.

Tableau n°6 : CA réalisé durant les années 2018, 2019,2020 en (million de DA)

CA réalisé	2018	2019	2020	Evolution 2019-2018	Evolution 2020-2019
CA réalisé par les grossistes	470.354	472	426	1.646	-46
CA réalisé par les consommateurs	74	67.18	58.6	-6.82	-8.58

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

- **Quantités vendues.** Elles représentent les quantités vendues aux grossistes et aux consommateurs. Le tableau suivant donne la répartition pour 2018, 2019 et 2020. Sur les trois (3) années, nous avons observé que les ventes pour grossistes sont plus importantes que les ventes aux consommateurs. Les quantités vendues aux grossistes ont connu une diminution remarquable en 2020 (-29405,1) par rapport au 2019. Par ailleurs les ventes aux consommateurs affichent une augmentation de(8007,72) en 2019 par rapport à 2018, puis baissent de (6345,89) en 2020.

Tableau n°7 : Répartition des quantités vendues de 2018 à 2020 en (ql)

Quantité vendus (ql)	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
quantité vendus aux grossistes	173083	172971.9	143566.8	-111.1	-29405.1
quantité vendus aux consommateurs	21685.43	29693.15	23347.26	8007.72	-6345.89

Source : élaboré par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

- **La rentabilité** est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir.
- **L'Acquisition de nouveau client** consiste à attirer de nouveaux clients, et englobe le parcours de l'acheteur depuis le moment où il devient prospect jusqu'à ce qu'il devienne un client payant.
- **Fidélisation des clients.** Le cout investi en fidélisation client est inférieur à celui engendré par l'acquisition client. De ce fait, l'entreprise accorde la priorité à la fidélisation des clients.

- **Réclamation client.** Une réclamation est une occasion pour créer des liens entre eux ainsi qu'une relation de confiance. Une gestion de réclamation bien organisée permet par ailleurs de réduire le risque d'erreurs liées à la production et à la livraison, pour qu'un produit puisse être amélioré.

La gestion d'une réclamation se fait en 4 phases indispensables :

Réception → enregistrement et analyse → la réponse et la clôture → l'archivage et la revue.

2- Le tableau de bord commercial de l'entreprise

L'entreprise doit disposer d'un tableau de bord (TB) commercial qui indique les informations essentielles pour atteindre sa destination dans les meilleures conditions. En Rappelant ce que nous avons mis dans le deuxième chapitre de notre travail, le TB est un outil d'amélioration de la performance commerciale, qui permet sans aucun doute de gérer plus habilement les activités commerciale, c'est avec la synergie de ces différents outils que l'entreprise à une vision très précise de ses actions, leur force et leurs faiblesses. Il lui permet aussi d'influencer directement les résultats et de piloter efficacement la force de vente. La première fonction d'un TB commercial consiste, à mesurer l'efficacité des actions commerciales engagées, en comparant les résultats obtenus avec des objectifs préalablement fixés. L'Unité AGRODIV de Kherrata ne dispose de tableau de bord qui puisse l'aider à prendre les décisions appropriées et se contente de suivre les recommandations de sa tutelle.

3- les méthodes pour motiver le commercial

Chaque performance effectuée par un commercial précis est récompensée par une prime à la fin de l'année, et des formations sont également proposées pour les aider à mieux cerner les nouveaux enjeux des clients et pour améliorer leur discours et leurs compétences, et ainsi vendre mieux. Le tableau N°8 compare les données de la production durant la période 2018-2020. Dans ce tableau, la production a connu une diminution de (6107,85 et 11 315,95 ql) en 2019 par rapport à 2018, en ce qui concerne le total semoule et le total sous-produit, et une augmentation en 2020 du (15 996 ,15 ql) pour le total semoule et (206,25 ql) pour le total sous-produit par rapport à 2019.

Tableau n°8 : Comparaison de la production au cours des trois dernières années (ql)

Production	2018	2019	2020	2019-2018	2020 -2019
Semoule extra 25 Kgs	80 817,25	79 154,50	92 788,25	-1 662,75	13 633,75
semoule extra 10 Kgs	170,1	52,5	73,4	-117,6	20,9
semoule extra insertion 10 Kgs	22 521,00	19 888,10	20 801,70	-2 632,90	913,60
semoule grosse 25 Kgs	4 483,50	4 009,75	4 268,25	-473,75	258,50
semoule grosse 10 Kgs	720,20	12,50	169,00	-707,70	156,50
semoule courante 25 Kgs	378,00	0,00	0,00	-378,00	0,00
semoule grosse 05 Kgs	197,90	104,50	603,75	-93,40	499,25
semoule extra 05 Kgs kraif	194,60	152,85	666,50	-41,75	513,65
total semoule	109 482,55	103 374,70	119370,85	-6 107,85	15 996,15
SSSF 25 Kgs	19 177,25	13 374,70	12 041,75	-5 802,55	-1 332,95
son blé dur vrac	24 995,80	32 556,20	45 184,20	7 560,40	12 628,00
son blé dur cond	34 174,20	21 173,60	10 086,40	-13 000,60	-11 087,20
Déchets	276,20	203,00	201,40	-73,20	-1,60
Criblures	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
total S/Produits	78 623,45	67 307,50	67 513,75	-11 315,95	206,25
total produits	188 106,00	170 682,20	186 884,60	-17 423,80	16 202,40

Source : élaborée par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Chapitre 03 Analyse de la gestion de relation client cas de l'unité Kherrata AGRODIV

Le tableau N°9 donne les quantités vendues aux grossistes. Nous constatons que les ventes pour les sous-produits ont considérablement diminué au cours des trois dernières années. Le total semoule a légèrement augmenté en 2019, pour diminuer de (22 359,1 ql) en 2020 par rapport à l'année précédente. Nous notons également que la plus grande part des ventes appartient aux semoules (55%) puis les sous-produits plus de (42%). A cause de leurs demandes élevées (alimentation des personnes et alimentation pour le bétail).

Tableau n°9: Ventes aux grossistes (en Quintaux)

Total	2018	2019	2020
total semoule	95566.90	98134.65	75775.55
total farine	3634	5549.50	5426.50
total sous-produit	73866.75	69287.75	62364.75
total pâte alimentaire	-	-	-
total couscous	-	-	-
total légume sec	-	-	-
Autre produit	15,35	-	-
Total général	173083.00	172 971.90	143566.80

Source : réalisé par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Le Tableau N°10 donne la valeur des ventes aux grossistes par types de produits.

Tableau n°10 : Ventes aux grossistes (en Million de DA)

	2018	2019	2020
total semoule	340.02	349	314
total farine	7	11	11
Total sous-produit	122.52	112.26	100.55
Autre produit	0,478	0.00	0.00
Total général	470.35	472	426

Source : élabore par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Ce tableau montre que les ventes pour grossistes des semoules sont très élevées comparées à celles des sous-produits (son gros, semoule super sassée fine, déchets valorisés...). L'entreprise génère une grande part de son chiffre d'affaires dans les semoules et sous-produits ainsi que son bénéfice (72%, 26% respectivement les semoules et sous-produit). Le Tableau N°11 donne les chiffres de ventes aux consommateurs pour les différents produits.

Tableau n°11 : vente aux consommateurs (en Quintaux)

	2018	2019	2020
total semoule	13 142.64	12 760.76	12 260.11
total farine	2 684	5 549.50	2 241.58
total sous-produit	5 043.90	2 336.61	1 698.90
total pâte alimentaire	542.37	1 998.65	924.84
total couscous	184.24	989.54	197.7
total légume sec	88.69	69.09	62.13
Autre produit	219	5 989.00	5 962.00
Total général	21 685.43	29 693.15	23 347.26

Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Ce tableau montre les ventes de semoule (en quintaux) pour les consommateurs sont très élevées comparées à celles des sous-produits. Le Tableau N° 12 donne les ventes aux consommateurs en millions de dinars. Il montre que les différentes semoules jouent un rôle très important dans la hausse du chiffre d'affaire du réseau de distribution, ce qui montre qu'elles sont le produit potentiel de l'unité Kherrata .

Tableau n°12 : vente aux consommateurs (en Million de DA)

	2018	2019	2020
total semoule	52,726.00	50,956	45,343
total farine	7,636	10, 896	6,454
Total sous-produit	9,111.00	6,804.00	2,859.00
Total pâte alimentaire	2,497	3,399	3,046.00
total couscous	1,458	3,343.00	1,554
Total légume sec	1,681.00	1,079.00	0,971
Autres produits	1,026.00	2,087.00	2,083
total général	76,135	78,564.00	59,256.97

Source : établie par nous meme d'après les données de l'entreprise

4. Mesure la performance commerciale

Dans le contexte commercial de plus en plus concurrentiel, il faut mesurer la performance et les résultats pour l'amélioration et augmenter la rentabilité. Avant toute chose, il est important de noter que chaque entreprise dispose d'indicateurs de performance qui lui sont propres et qui peuvent varier en fonction du secteur, du type d'activité ou encore de la taille de la société. Mais dans notre cas, l'unité kherrata AGROVID ne calcule pas ces indicateurs. Nous allons les calculer pour évaluer la rentabilité.

Pour évaluer de façon pertinente nos résultats, il est essentiel, principalement pour les petites entreprises, de se concentrer sur un une dizaine indicateurs au maximum afin de piloter l'unité kherrata AGROVID. Elle doit disposer d'un tableau de bord sur lequel sont réunis l'ensemble des indicateurs de performance comme suit :

- 1. Cout d'acquisition d'un client.** Il s'agit ici de savoir quel est le montant dépensé pour attirer un nouveau client. Ce calcul se fait selon ce rapport

Montant total dépensé pour générer des prospects / Nombre de clients gagnés

- 2. Taux de transformation.** Il s'agit ici d'évaluer les méthodes et équipes de vente pour voir si elles sont efficaces et de définir le niveau de performance

commerciale. Ce taux est : **Nombre de ventes / Nombre de point de contact *100**
= 179 202,56 / 7 * 100= 26%

3. Taux de fidélisation. Il s'agit ici d'évaluer si les clients sont fidèles. Cet indicateur n'est pas forcément pertinent pour toutes les entreprises et devra être nuancé. Il se calcule pour 2020 selon le rapport (**Nombre de clients ayant commandé 2 fois ou plus / Nombre de clients total**) * 100 = **7 / 15 * 100 = 46,67 %**

4. Le panier moyen. Il s'agit ici d'évaluer si votre chiffre d'affaires est constant au fil du temps et à mesure des mois et des années et ainsi de suivre l'évolution de la valeur de ventes. Ce calcul se fait de la manière suivante **Chiffre d'Affaires / Nombre des ventes = 487 964 562,68 / 179 202,56 = 2722,97 DA**

5. Le revenu moyen par client. Il s'agit ici d'évaluer, mensuellement ou annuellement, combien rapporte un client en moyenne par rapport au chiffre d'affaires d'AGRODIV dans le temps. Cet indicateur est le rapport suivant
Chiffre d'Affaires / Nombre de client = 487 964 562,68 / 15 = 32 530 970,8 DA

Il peut être calculé aussi de la manière suivante $((CA(N) - CA(N-1)) / CA(N)) = ((487 964 562,68 - 541 757 687,92) / 487 964 562 678,92) = - 53 793 125,2 / 487 964 562,62 = - 0,1102 = - 11\%$. Ce qui implique que l'unité a une mauvaise rentabilité.

6. L'efficacité des canaux de vente. C'est souvent sur cette partie que les PME ont du mal à pousser l'analyse. Elles se contentent souvent d'une approche globale. Mais pour avoir une vision plus fine, il est particulièrement utile d'aller plus loin dans l'étude et de distinguer les performances à différents niveaux :

- Performance par équipe ou par type de marché ;
- Performance individuelles ;
- Performance par canaux de vente ;

Ces quelques indicateurs constituent une base pour toute PME soucieuse de mesurer l'efficacité de leurs actions. Nous n'avons de données disponibles et chiffrées pour calculer ces indicateurs pour l'Unité Agroddiv de Kherrata.

Le tableau N°13 compare le chiffre d'affaires du CIC des moulins de la soummam par rapport aux autres CIC du groupe.

Tableau n° 13: Comparaison des C.A. des différents CIC de la SPA/AGRODIV

CIC	Chiffre d'affaire (million de DA)
Les moulins des hauts plateaux-Sétif	1 241, 172
Les moulins de la Soummam	1 140, 451
Les moulins des Bibans- BBA	1 115, 255
Les moulins de Sidi Aissa	916, 906
Les moulins d'Ain Bessem	615,447
Total Filiale	5 029,233

Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

Le complexe industriel et commercial les moulins de la Soummam (CIC Sidi Aich), est classé le deuxième complexe de la filiale céréales des hauts plateaux avec plus de 22% (1 140 million de DA), devancé par les moulins des haut plateaux – Sétif plus de 24%(1 241million de DA), et cela à cause de la diversité des produits que les moulins HPS fournissent à leurs différents clients.

Conclusion

Nous avons présenté l'unité AGRODIV de Kherrata et évalué un certain nombre d'indicateurs. Nous avons étudié les ventes et les chiffres d'affaires durant les années 2018 à 2020. A la lumière de ces indicateurs précédemment calculé, nous constatons que le CA a connu une diminution de (4,7 Million de DA) soit un taux d récession de (-0,86%) par rapport à l'exercice 2018, et diminution plus remarquable en 2020 de (53,7 Million de DA) soit un taux (- 10%) par rapport à l'exercice 2019, Cette diminution est due principalement à la baisse de productivité.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Aujourd'hui, Le client devient l'objet de toutes les études, et de toutes les convoitises de la part des entreprises qui doivent s'adapter, jour après jour, pour coller à la demande de leurs clients mais aussi pour augmenter leur cycle de vie. C'est la raison pour laquelle le monde économique a connu plusieurs évolutions, Les stratégies marketing des entreprises sont passées d'une logique « produit ou service » centré sur l'achat et la vente à une logique « Client » basé sur la satisfaction et la fidélisation en améliorant la qualité de l'offre .

Alors, toute entreprise doit développer ses relations avec ses clients en essayant de les fidéliser davantage et d'analyser leurs besoins en profondeur. De plus, rester à l'écoute du client et mettre en place une stratégie qui va leur laisser une marge de manœuvre sur le marché sont possibles grâce aux outils CRM (système de gestion de la relation client).

Dans le cadre de notre travail de recherche effectué au sein de l'unité AGRODIV de Kherrata, notre problématique de recherche est la suivante : **comment cette unité gère-t-elle la relation client et quelle est sa stratégie commerciale ?** Cette problématique permet denous donner une possibilité d'étudier la relation qui pouvait subsister entre la satisfaction des clients (un indicateur qualitatif de premier degré), et sa capacité à déterminer la performance d'une stratégie commerciale.

Après avoir étudié la situation de l'entreprise sur le terrain et analysé ses données au cours des trois dernières années (2018 à 2020), nous pouvons dire que l'entreprise ne se concentre pas sur la conquête de nouveaux clients, mais travaille uniquement à fidéliser ses clients actuels (plus le client a de l'ancienneté, plus il mène ses échanges avec l'entreprise de manière continue. L'entreprise lui fournit la plus grands quantité de produit en période de crise par rapport aux nouveaux clients et aux clients qui ne mènent pas périodiquement leurs activités avec elle). En ce qui concerne la performance commerciale de l'entreprise et compte tenu des données précédemment analysées dans le chapitre 3, nous pouvons dire que l'entreprise connaît une amélioration remarquable, bien que le chiffre d'affaires ait diminué au cours de ces trois dernière années, mais le ratio de stock était également en baisse pour être complètement inexistant en 2020 et cela indique que tout ce qui a été produit a été vendu.

Notons également que l'unité de Kherrata s'appuie fortement dans son commerce sur les produits qu'elle produit elle-même. La semoule représente la plus grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise, plus de (71%, 73,8%, 73%) respectivement pendant les années (2018, 2019, 2020).

Selon l'étude effectuée sur le terrain nous pouvons émettre quelques recommandations qui pourront être utiles à l'amélioration de la stratégie commerciale et l'obtention d'une meilleure satisfaction client, comme suit :

- Il n'ya qu'un patron « **le client** ». Il faut ajouter la qualité de la relation client à la qualité du produit pour garantir une relation profitable et durable.
- Déterminer les indicateurs de performance et les mesurer. Ce qui permet de donner une vision synthétique de la santé de l'entreprise sur les quatre axes : l'axe financier (le chiffre d'affaire, la marge brute), l'axe client (taux de fidélité, le coût d'acquisition d'un client, taux d'attrition), l'axe interne (taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur, taux de démission des employés), l'axes marché (taux de transformation, la part de l'entreprise par rapport aux concurrents).
- Créer un tableau de bord commercial qui permet une analyse efficace et une prise de décision rapide.

Globalement, la mise en place d'une solution GRC permet à l'entreprise d'accélérer la performance commerciale, de gérer la relation client au plus près et de construire l'avenir de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

I / Les ouvrages

1. B. STANLEY (CRM : customer relation management », édition village mondial, paris, 2006, p09.)
2. BOISDEVESEY J.-C, «Le marketing relationnel », édition d'organisations, Paris, 2001.P.120
3. DORIATH (Brigitte) : contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008, p.72
4. Frédéric Buchet et Nicolas Caron, Les tableaux de bord de la fonction commerciale : le combien, manager le comment, vendre le pourquoi, 2^{ème} édition, Dunod, 2010
5. H. Bouquin, le contrôle de gestion, Paris : Presses Universitaires de France, 8^{ème} édition, 2008
6. Jacques Warren, les indicateurs clés de performance : définir et agir, édition 2009, p.5
7. Jean-Jacques BOUTAUD, Sémiotique et communication, « du signe au sens », (Paris Harmattan. 1998, p.32).
8. Kotler. P et Dubois. B « Marketing management » 9^{ème} édition, Paris 1997. P 158
9. LANGLOIS, BRINGER et BONNIER (contrôle de gestion : manuel & application, édition Foucher, 4^e édition, France, 2010, p.54)
10. LENDREVIE, LEVY, LINDON, (Mercator, édition Dalloz, paris, 2003, p904)
11. Mayer-waarden lars (Management de la fidélisation, édition vuibert, paris, 2012, p57)
12. RENE, (Lefébure) et GILLES, (Venturi) : la gestion de la relation client, édition EYROLLES, Paris, 2005, p.172
13. SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, édition Dunod, Paris, 1998, p.32

II/ Les articles

1. Anne Julien « Marketing direct et relation client, les éditions Demos. », 2004

2. Annette CHAZOULE, nouveau rôle pour le manager, juillet 2019
3. François Dissert, revue n°380, Mai 1998, p.128
4. Ivens et Mayrhofer (les facteurs de réussite du marketing relationnel, 2003, p8)
5. Luyat la perception des clients « Table d'hotes » de cité printemps-RERO DOC, 2014, p46
6. Samuel MASSAW, performance de pilotage dans les petites entreprises, 2011 p.100

III / Site web

1. [http:// www.cairn.info/](http://www.cairn.info/) le-Marketing-Relationnel
2. [http:// www.cours-exercice. Com /wp-content/ uploads/ telecharger/ Marketing-Relationnel.pdf](http://www.cours-exercice.com/wp-content/uploads/telecharger/Marketing-Relationnel.pdf)
3. [http:// www.credit-agricole.com/pdfPreview / 179631](http://www.credit-agricole.com/pdfPreview/179631)

Résumé

La gestion de relation client est une combinaison de technique, de pratique et de stratégie que les entreprises utilisent pour gérer et analyser le comportement de leur client. Dans ce travail, notre problématique est de voir comment **l'unité AGRODIV de Kherrata** gère ses relations avec le client. Dans ce cadre, nous avons fait une revue de la littérature pour présenter les différents concepts liés à la gestion des relations clients et aux stratégies de performance commerciale. Nous avons fait une compilation de données au niveau des différents départements de l'Unité et nous les avons analysées pour faire ressortir un certain nombre d'indicateurs commerciaux.

Motsclés : gestion de la relation client (GRC), CRM, les indicateurs de performance, tableau de bord, Marketing relationnel

Abstract

Customer relationship management is a combination of technique, practice, and strategy that companies use to manage and analyze their customer's behavior. In this work, our problem is to see how **AGRODIV unit of Kherrata** manages its relations with the customer.

In this context, we did a literature review to present the different concepts related to customer relationship management and sales performance strategies. We compiled data at the level of the different departments of the unit and we analyzed them to bring out a number of commercial indicators.

Key words: customer relationship management (CRM), performance indicators, dashboard, relationship marketing.