



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMECIALES ET DES SCIENCES

GESTION.

Département des sciences Commerciales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES
COMMERCIALES.

OPTION : Marketing industriel

THÈME

**L'analyse de l'efficacité commerciale : Critères et
indicateurs de performance**

Cas de l'entreprise ALPHAS POMPES

RÉALISÉ PAR:

- BENKHELOUF Yousra
- BELKASMI Ryma

ENCADRÉ PAR:

- Mr M. CHITTI

PROMOTION 2017-2018

Remerciements

On tient tout d'abord à remercier le bon dieu tout puissant de nous avoir donné la force et le courage pour mener à terme ce travail de fin d'études.

On exprime notre gratitude envers notre encadreur Mr CHITTI Mohand, pour son soutien ainsi que ses précieux conseils, sans oublier son accompagnement tout le long de notre parcours en master.

Nous remercions également notre maitre de stage Mr TIGHILT Samir, ainsi que tout l'ensemble du personnel de l'Entreprise ALPHAS Pompes.

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

Ryma&Yousra

Dédicaces

Je dédie ce travail :

En premier lieu à ma défunte mère, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mon cher père qui m'a soutenu tout le long qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

A mes chers frères et sœurs, qui ont toujours cru en moi en particulier Said, qui a su être plus qu'un frère car sa présence a toujours été et est un puissant stimulant pour moi.

A mes gentilles belles sœurs, en particulier Fatima qui m'a d'ailleurs beaucoup aidé dans ce mémoire.

A mes cousins et cousines ; Chiraz, Fatiha, Mamou, Farouk.

A ma chère tante Mamess.

A mes ami(e)s ; Lydia, Celia, Nadine, Kenza, Lylia, Khodir, Lamine, Yanis, Yacine.

A ma binôme, coéquipière de crimes, amie et sœur Yousra.

A toutes les personnes qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

Ryma.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes parents aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes frères Seifeddine, Walid et mon beau frère Nadjib

A ma sœur Nesrine et ma belle sœur Samiha

A mes chers neveux AKSEL, IMAD et ANES

A la mémoire de ma grand-mère Hafiza qui me manque énormément

Je dédie ce travail aussi à AISSAM, à mes amis Ilham, Mina, Fadette, Lylia,

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

Yousra.

Liste des abréviations

SAV : Service après-vente.

CA: Chiffre d'affaire.

ADV: Administration des ventes.

CRM: Customer Relationship Management.

GRC : Gestion de la relation client.

HT: Hors taxe.

MLD : Mètres linéaires développés.

DG : Directeur générale.

PAC : Plan d'action commercial.

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : Partie théorique.....	3
CHAPITRE I : L'organisation de l'efficacité commerciale.....	4
Section I : la fonction commerciale entreprise.....	5
Section II : L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise.....	14
CHAPITRE II : Les indicateurs de performance et le tableau de bord commercial.....	24
Section I : Les critères et les indicateurs de performance de l'efficacité commerciale.....	25
Section II : tableau de bord et contrôle de gestion.....	31
PARTIE II : étude de cas.....	39
CHAPITRE III : ALPHAS Pompes et l'efficacité commerciale.....	40
Section I : Présentation et caractéristiques de l'entreprise.....	41
Section II : L'entreprise et son environnement.....	45
CHAPITRE IV : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	50
Section I : Méthodologie de déroulement de l'enquête	52
Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	53
Conclusion générale.....	59
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

***INTRODUCTION
GENERALE***

Introduction générale

Introduction générale

Le marketing dicte aux entreprises les chemins à arpenter pour atteindre le consommateur final, un consommateur souvent averti, exigeant qui a un large choix et qui passe par des intermédiaires pour acheter les produits des entreprises. Les axes de la discipline tournent autour des points face auxquels le consommateur réagit de façon significative quand il s'agit d'une décision d'achat. Ceci dit, l'entreprise doit fournir des efforts de qualité en matière de vente afin d'améliorer ses rendements commerciaux, et donc gagner plus de marchés.

Dans un contexte de forte concurrence, les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui, au-delà de la définition d'une vision claire, savent traduire leur stratégie en plan d'actions opérationnel, reposant à la fois sur le management des leviers de l'efficacité commerciale et sur la mesure de leur impact par des indicateurs de performances clairs et partagés.

Au-delà donc de l'efficacité des forces de vente, concilier les intérêts des différents interlocuteurs de l'entreprise en termes d'efficacité commerciale est aujourd'hui un enjeu majeur. Aujourd'hui il s'agit moins de vendre un produit à tout prix, quel que soit le client, que de proposer une solution globale et une offre personnalisée. À l'origine de cette mutation, la banalisation des produits et une offre supérieure à la demande qui oblige les entreprises à réfléchir sur leur valeur ajoutée concurrentielle et à définir des stratégies complexes pour fidéliser une clientèle de mieux en mieux informée, donc plus exigeante et plus « volatile ».

La recherche de la performance dans ce cas, met la mesure de l'efficacité commercial au centre de l'intérêt de l'entreprise, dans la mesure où cette pratique garantie à l'entreprise un suivi de l'atteinte des objectifs, mais surtout une meilleure allocation des ressources dans ce sens.

Cette démarche de mesure, passe par un certain nombre d'outils, les indicateurs de performance représentent une solution qui permet à l'entreprise de constituer un tableau de bord permettant aux manager un pilotage via la prise de décision sur une base logique et non arbitraire.

Introduction générale

Nous sommes donc amenés à nous poser la question principale suivante :

A quel niveau une équipe commerciale peut être efficace, mais aussi des tableaux de bords peuvent-ils donner aux dirigeants de l'entreprise ALPHAS POMPES la visibilité souhaitée afin de mettre en place leur vision en matière de développement ?

Pour résoudre cette problématique, nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Existe-t-il un modèle-type du parfait tableau de bord sans lequel l'entreprise ne peut prétendre à une mesure pertinente de sa performance commerciale ?
- Comment assurer un bon choix des indicateurs de performance, et via quels critères ?
- Quels sont les paramètres à mesurer dans cette démarche d'analyse de la performance commerciale ?
- Pour mieux cerner notre problématique, nous procédons les hypothèses suivantes :
 - Hypothèses 01: Il n'existe pas un modèle type du parfait tableau de bord, chaque entreprise doit établir son propre tableau de bord commercial
 - Hypothèses 02 : Le choix des indicateurs ne peut pas être constant, il change à travers les critères
 - Hypothèses 03 : Les paramètres à mesurer dans l'analyse de la performance commerciale sont le taux d'acquisition des clients, ainsi que le taux de fidélisation et enfin le taux d'attrition.

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude dont le présent mémoire a fait l'objet, lequel est divisé en deux parties :

- Une partie théorique : regroupant les notions relatives à la fonction commerciale, les indicateurs de performance et les tableaux de bord.
- Une partie pratique qui, après avoir donné un aperçu sur l'entreprise ALPHAS, traite de l'étude du cas en question.

PARTIE I

Partie théorique

CHAPITRE I

L'organisation de l'efficacité commerciale

La fonction commerciale est au cœur des changements qui s'opèrent pour remettre le client au centre de toutes les préoccupations. Elle retrouve toute sa légitimité d'interface là où, auparavant, elle pouvait être cantonnée à une position d'exécutante. La fonction commerciale est aujourd'hui plus que jamais un vecteur d'information sur les stratégies d'achat, les nouveaux comportements des clients et une source d'innovation pour détecter les « valeurs d'usage » en émergence. Sur le terrain, les commerciaux sont des « capteurs de tendances ». Dans un environnement très concurrentiel et totalement bouleversé par le multi canal, la fonction commerciale doit repenser son positionnement dans l'ensemble de l'organisation ainsi que sa valeur ajoutée. Pour mieux comprendre, nous avons jugé opportun d'aborder les deux points suivants :

- La première section portera sur la fonction commerciale, la conduite de la vente, et les différentes fonctions de l'équipe commerciale.
- La deuxième section sera consacrée à l'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise.

Section 01 : La fonction commerciale en entreprise

Dans certaines entreprises, la fonction commerciale est rattachée à la direction du marketing. Dans d'autres, elle est confiée à une direction commerciale distincte placée au même niveau hiérarchique.

1. Définition de la fonction commerciale

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

¹CHARPENTIER, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997, p 230.

2. La conduite de l'action de vente :

La recherche de la performance au niveau de la vente, implique la mise en place d'une démarche réfléchie, les plans d'action doivent correspondre aux différentes étapes qui définissent l'action commerciale de l'entreprise dont voici les détails.²

2.1. L'avant-vente : Définition de la prospection

La prospection représente un processus commercial ou promotionnel qui vise non seulement à trouver de nouveaux clients potentiels mais à les convaincre de devenir des clients réels. Inscrit dans le cadre de toute une stratégie ou un plan de communication, ce processus nécessite impérativement une définition préalable de la démarche à adapter, des actions optimisées à effectuer et des cibles à viser.

La prospection, action de rechercher et de transformer en client une personne ou une entreprise qui ne l'est pas, est une tâche ingrate et souvent de longue haleine. Mais c'est aussi une tâche indispensable pour la pérennité de l'entreprise. Un secteur qui n'est pas régulièrement prospecté est un secteur dans lequel, à moyen terme, le nombre de clients va tendre vers zéro (puisqu'ils seront peu à peu récupérés par la concurrence et qu'ils ne seront pas remplacés par de nouveaux). D'où l'importance de cette action de prospection pour un commercial soucieux de l'avenir de son secteur et de son entreprise.

On distingue deux types de « non-client » :

- Le suspect : entreprise, organisme ou personne dont on connaît l'existence mais dont on ne sait pas l'intérêt pour un ou plusieurs produits (une entreprise nouvellement créée par exemple)
- Le prospect entreprise, organisme ou personne que l'on connaît (contact antérieur) et que l'on sait intéresser par un ou plusieurs produits. »

²Claude Demeure, « *Aide mémoire, Marketing* », Edition Dunod, Paris, pp236,237.

2.2. La force de vente

Pour l'entreprise, la force de vente représente *une équipe* d'hommes et de femmes dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels. Elle constitue le dernier maillon, indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Ce dernier maillon est aussi le premier et le seul en contact direct avec le marché, d'où son importance en termes de remontées d'informations au service marketing de l'entreprise.

2.3. Le suivi et l'après-vente (Service après-vente)

L'expression « service après-vente » (SAV) est utilisée d'une manière très restrictive dans le langage courant. Elle correspond bien souvent à la prestation offerte par un fournisseur à son client à propos de la maintenance et de la réparation des produits. L'après-vente pour un vendeur a une autre signification. C'est un service dont le but principal est la fidélisation du client. En effet, le « coût de départ » d'un ancien client peut être très élevé, et toute entreprise a intérêt à investir dans des actions de fidélisation de sa clientèle³.

3. Les différentes fonctions de l'équipe commerciale

On identifie deux grandes familles de métiers dans la fonction commerciale, les équipes de vendeurs et le management commercial. Enfin, il existe les fonctions « support » comme l'ingénieur avant-vente et l'administration des ventes. Il nous faut distinguer deux niveaux de hiérarchie dans le management commercial⁴ :

- ✓ La **direction commerciale** qui construit les conditions d'une performance durable, fixe les orientations et dont les compétences clés en terme de comportement relèvent plus du leadership que du management.
- ✓ Le **management de proximité**, en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, même s'il a une mission un peu particulière, le business développer a été « classé » dans la catégorie des managers de proximité.

³Ibid., page 236

⁴ Marie agnés blanc, Marie paul le gall., « *Toute la fonction commerciale* », Edition Dunod

3.1 Le directeur commercial (ou business manager)

Le directeur commercial définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise. Il est rattaché au directeur général et participe de droit au comité de direction de l'entreprise. Au quotidien, ses principaux interlocuteurs fonctionnels sont : le directeur du marketing, s'il existe, et le directeur administratif et financier. Si l'entreprise ne possède pas de direction marketing, le directeur commercial élabore également la stratégie marketing. Il encadre les managers commerciaux de proximité et peut aussi avoir la responsabilité de l'administration des ventes. Il est souvent issu de l'encadrement commercial de proximité ou de la force de vente grands comptes. Plus rarement, il provient de la direction marketing ou de la relation client. En terme de progression professionnelle, il évolue vers des fonctions de direction générale ou de directeur de business unit.⁵

Missions

- ✓ Définition de la stratégie commerciale :
- Analyse de la veille marketing et commerciale.
- Fixation de la politique tarifaire (prix et marge) en relation avec le marketing.
- Définition des moyens adéquats pour atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise : structuration de la force de vente, conception d'outils d'aide à la vente. Proposition à la direction générale via la procédure budgétaire.
- Identification des cibles commerciales pertinentes, segmentation, ciblage, définition des objectifs individuels et collectifs.
- ✓ Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale :
- Suivi des résultats commerciaux, validation de l'atteinte des objectifs.
- Reporting auprès de la direction générale des résultats (CA et marge).
- Dimensionnement des équipes, recrutement le cas échéant.
- Construction du système de rémunération.
- ✓ Développement commercial grands comptes :
- Suivi des comptes stratégiques, en propre ou avec l'aide d'un commercial grands comptes.

⁵Ibid, Marie agnés blanc, marie paul le gall, pp 29, 30,31.

- Négociation des accords de référencement ou des contrats importants.
- Représentation externe vis-à-vis des clients stratégiques.

Compétences requises

✓ Compétences techniques :

- Excellente connaissance des marchés de l'entreprise et des techniques de distribution propres à ces marchés.
- Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Bonne culture financière (défense des budgets et des projets d'investissements).
- Bonne connaissance des méthodes de vente, fortes compétences en négociation.
- Compétences managériales, en particulier le recrutement.
- Maîtrise de l'anglais.

✓ Compétences comportementales :

- Capacité à communiquer, vis-à-vis des équipes et des clients stratégiques.
- Capacité à accompagner les changements et à communiquer dans ces situations.
- Force de conviction, utile vis-à-vis des clients et de la direction.
- Capacité d'organisation (définition de plans d'actions commerciales).
- Leadership et charisme pour développer une vision et engager les équipes.

3.2. Les métiers commerciaux

Il existe de nombreux intitulés de postes dans ce domaine. Chaque entreprise allant jusqu'à choisir un titre qui correspond, selon elle, à ce qu'attend le client. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder les fonctions notées sur les cartes de visite des commerciaux ! Il nous faut distinguer cependant deux grandes catégories de fonctions dans la réalisation de la vente. Tout d'abord, les attachés commerciaux qui réalisent des ventes « simples » et les commerciaux « conseil » qui ont en charge des ventes plus complexes.⁶

⁶Ibid.p36.

3.2.1. L'attaché commercial

L'attaché commercial prospecte, développe et fait vivre un portefeuille de clients pour contribuer au développement du chiffre d'affaires de son entreprise. Il est rattaché à un chef des ventes ou à un directeur d'agence. Parfois, dans le cadre d'une délocalisation, il est rattaché à un directeur régional des ventes. Si l'entreprise ne possède pas ces postes car sa dimension ne les justifie pas, il peut être directement rattaché à un directeur commercial. Dans son quotidien, il est en liaison avec l'administration des ventes et parfois le service après-vente. Il peut être sédentaire ou itinérant, se consacrer à la vente aux particuliers ou aux entreprises. En fonction de ces spécificités, ses missions peuvent varier sensiblement. Il évolue généralement vers des postes de vendeur grands comptes ou vers des fonctions d'encadrement de premier niveau.⁷

Missions

✓ Identification des cibles commerciales :

- Repérer les clients potentiels à l'aide de fichiers spécialisés.
- Participer aux choix des moyens pour rendre plus efficace l'activité commerciale (mailings, prospection téléphonique ou physique, envois de documentations, etc.).
- Contribuer à la veille concurrentielle de son secteur géographique afin d'identifier les forces et faiblesses de son entreprise par rapport au marché.

✓ Prospection commerciale :

- Prendre contact et suivre les prospects.
- Identifier les circuits de décision chez les cibles prospects.
- Recenser les besoins exprimés par le prospect et présenter une offre adaptée.
- Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge.
- Aboutir à l'accord final en faisant signer les contrats de vente.

✓ Développement du portefeuille clients :

- Répondre aux demandes des clients.

⁷Ibid, p.37.

- Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires.
- Vérifier que les clauses du contrat sont bien respectées.
- S'assurer de la satisfaction client.
- Gérer les éventuels litiges.

Compétences requises

✓ Compétences techniques :

- Très bonne connaissance du marché, de la concurrence et de l'offre de son entreprise.
- Compétences en techniques de vente pour mener l'entretien de A à Z.
- Excellente capacité à négocier et à défendre les marges de l'entreprise.
- Culture technique nécessaire pour convaincre certains interlocuteurs.
- Vernis marketing et entrepreneurial pour dialoguer avec les responsables.
- Maîtrise des outils informatiques de reporting.

✓ Compétences comportementales :

- Qualité d'écoute indispensable pour bien comprendre les besoins du client.
- Capacité à convaincre et énergie pour se démarquer de la concurrence.
- Pugnacité et résistance au stress pour développer sa capacité à dépasser d'éventuels échecs.
- Bonne gestion de son temps pour savoir se rendre disponible à bon escient.

3.2.2. L'ingénieur commercial « grands comptes »

L'ingénieur commercial prospecte, suit, développe et fait vivre un portefeuille de clients stratégiques car pouvant générer un chiffre d'affaires important au sein de son entreprise. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle (au moins trois ans). Il sort d'une école supérieure de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Il a souvent été commercial précédemment et maîtrise les fondamentaux des techniques de vente. Il est directement rattaché à un directeur commercial, voire à la direction générale. Dans son quotidien, il est en liaison avec les services marketing, recherche et développement de son entreprise.

Il doit être le plus possible en amont de tous les projets innovants de son entreprise pour en être le relais sur le terrain.⁸

Missions

✓ Définition des cibles commerciales stratégiques :

- Repérer les marchés, les types d'entreprises et les clients potentiellement stratégiques et en liaison avec les souhaits de développement de l'entreprise.
- Centraliser et partager les informations recueillies sur le marché et contribuer à la veille concurrentielle afin d'identifier les forces et faiblesses de son entreprise par rapport au marché.
- Définir les moyens pour optimiser cette activité commerciale particulière (mailings, prospection téléphonique, lobbying, mise en place d'un réseau de prescripteurs, etc.).

✓ Prospection commerciale :

- Prendre contact et suivre les prospects ciblés.
- Identifier les circuits de décision et repérer les alliés au sein d'un compte.
- Recenser les besoins exprimés, recueillir précisément les cahiers des charges, repérer les freins émis par le prospect et présenter une offre globale adaptée et souvent co-construite avec lui.
- Sélectionner et répondre aux appels d'offres les plus intéressants car en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise.
- Négocier par palier et avec de multiples interlocuteurs pour trouver l'offre la plus adaptée et la proposer à un juste prix.
- Conclure l'accord final en faisant signer les contrats de vente.

✓ Suivi des clients déjà en portefeuille :

- Répondre aux nouvelles demandes techniques ou commerciales des clients et les anticiper au maximum par une présence et une écoute client poussée.
- Entretenir la relation avec eux et les fidéliser pour développer l'amplitude du compte.
- Vérifier régulièrement la fiabilité du groupe réel d'influence et de décision et intégrer les éventuels nouveaux interlocuteurs.

⁸Ibid.pp 38,39.

✓ Contrôle du respect du contrat :

- Estimer si les clauses du contrat sont bien respectées et assurer le suivi des besoins.
- S'assurer de la satisfaction du compte et gérer les éventuels litiges pour l'accroître.
- Contrôler les différentes activités de l'entreprise impactées par cette affaire (ADV, SAV, qualité, etc.).
- Gérer et/ou coordonner la partie administrative (facturation, relance, etc.).

Compétences requises

✓ Compétences techniques :

- Très bonne connaissance de l'ensemble des offres de son entreprise et du marché, de la concurrence et des innovations technologiques de son secteur.
- Bonne maîtrise des techniques de vente et de négociation pour asseoir sa crédibilité et défendre les marges de l'entreprise.
- Lobbyiste : bon carnet d'adresses et connaissances personnelles des décideurs et prescripteurs sur son marché.
- Culture technique nécessaire pour convaincre certains interlocuteurs.
- Bonne culture marketing, financière, juridique et entrepreneuriale pour dialoguer avec des responsables de haut niveau.
- Maîtrise des outils informatiques de reporting et de présentation clients.
- Connaissance de l'anglais de plus en plus nécessaire.

✓ Compétences comportementales :

- Empathie et qualité d'écoute indispensables pour bien comprendre les besoins et les motivations profondes de ses clients et découvrir les freins.
- Rigueur, esprit d'analyse et de synthèse pour élaborer un cahier des charges pertinent.
- Souplesse comportementale pour réussir à passer d'un style d'interlocuteur à un autre.
- Honnêteté, diplomatie, capital confiance important, sens du partenariat car cette fonction se positionne sur des relations pérennes.

- Charisme, capacité à convaincre et à persuader pour se démarquer de la concurrence et faire valoir sa valeur ajoutée.
- Esprit d'équipe car travaille souvent avec des collaborateurs en interne et des équipes côté client.
- Ténacité et persévérance car les cycles de vente peuvent être longs.
- Bonne gestion de son temps et sens de l'organisation pour savoir se rendre disponible pour son client et parer aux éventuelles défaillances.

Section II : L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise

La mise en place de la stratégie doit être garantie par une démarche de mesure de l'efficacité de ses opérations. La fonction commerciale est au centre de cette démarche.⁹

1. Définition de l'efficacité commerciale

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action. Cette approche générale, appliquée au prospect, mais aussi au client, doit développer les offres complémentaires et donc le chiffre d'affaires unitaire par client.

2. L'efficacité commerciale dans l'entreprise

L'entreprise doit conférer une place importante à la mesure de l'efficacité commerciale, cela mettra la structure commerciale en état d'alerte permanent.

⁹René Lefébure - Gilles Venturi, « *La gestion de la relation client* », pp 44,45 ,Edition Eyrolles,2005.

2.1 L'efficacité commerciale dans la fonction commerciale

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

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

En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis entre les impératifs de la direction générale. La direction générale attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. Quelle que soit la culture de l'entreprise, les performances des commerciaux sont calculées, analysées, commentées, parfois même au-delà du cercle de la fonction commerciale. Les commerciaux ont souvent été considérés comme des salariés « à part », bénéficiant d'attentions particulières de la part de la direction de l'entreprise, de salaires parfois plus importants que dans d'autres fonctions.

La pression du résultat y est plus forte qu'ailleurs, puisque c'est à la direction commerciale que se concrétisent les efforts de toute l'entreprise pour exister et se développer sur son marché. L'obligation d'innover et d'accélérer le rythme de lancement des nouvelles offres renforce encore cet effet « stressant ». Il n'en reste pas moins que l'image du vendeur seul responsable de la réalisation de la vente a vécu. Aujourd'hui, la vente est devenue un processus qui impacte une « chaîne d'acteurs ». La qualité, la logistique, la direction informatique font partie des interlocuteurs internes qui permettent de vendre plus car ils apportent de la valeur à la prestation, au produit, au service proposé par l'entreprise. Sans parler des métiers connexes à la vente qui ont toute leur place dans la « relation client ».

2.2.Missions et objectifs de l'efficacité commerciale

La direction commerciale est présente dans la totalité des entreprises. Au minimum, c'est une fonction assurée par un dirigeant de l'entreprise. L'importance de la fonction varie en revanche fortement selon l'appartenance sectorielle de l'entreprise. Elle se mesure au travers du nombre de salariés « commerciaux » ainsi qu'en termes d'impact sur la stratégie.

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions¹⁰ :

- **Développer le chiffre d'affaires et les marges**

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...

Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

- **Développer la productivité commerciale**

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ».

Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

¹⁰ Marie agnésblanc, marie paul le gall, « toute la fonction commerciale », Edition Dunod, p 04.

- **Accroître les compétences des équipes**

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences. Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

C'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

2.3. Structure de l'efficacité commerciale

Dans son étude réalisée en 2004, l'observatoire « CEGOS » des performances de l'entreprise fait état de changements fréquents des dispositifs commerciaux : 53 % des commerciaux interrogés avaient connu des changements organisationnels dans les deux ans précédant l'enquête.

Ces changements sont essentiellement de deux ordres ¹¹:

- ✓ Le nombre des managers et des commerciaux terrain, dans une moindre mesure, se réduit mais des fonctions additionnelles d'aide technique apparaissent : marketing direct, cellule de télévente, vente sédentaire, géomarketing...
- ✓ Les organisations commerciales s'alignent sur la structure globale de l'entreprise, elle-même déclinaison de la stratégie. Elles peuvent être par divisions (autour des produits, marchés, technologies, clients...) ou matricielles (croisement division produit et géographique...).

2.3.1. La structure géographique (par zone)

Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle.

- ✓ C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes.

¹¹ Marie agnésblanc, marie paul le gall, « *toute la fonction commerciale* », Edition Dunod, p09.

- ✓ C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique.
- ✓ Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

Les plus de l'organisation géographique

- Zone d'action bien délimitée, évaluation plus facile des résultats.
- Frais de déplacements réduits.
- Suivi de la clientèle plus régulier

Les limites de l'organisation géographique

- Les centres de décision ne sont pas toujours tous géographiquement bien répartis.
- Les secteurs sont souvent inégaux en surface du fait des différences de potentiel entre les secteurs géographiques

2.3.2. La structure par produit

Celle-ci est adaptée quand :

- ✓ L'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents.
- ✓ Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre.
- ✓ Les cibles clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

Les plus de l'organisation par ligne de produits

- Meilleure connaissance des produits et de la concurrence par le commercial.
- Obligation pour le commercial de se concentrer sur une gamme

Les limites de l'organisation par ligne de produits

- Duplication de l'investissement commercial chez le client : risque de confusion s'il n'y a pas cohérence des offres et de la politique commerciale globale.

- Plusieurs interlocuteurs pour le client (client multi-produits).
- Coût accru du fait de secteurs plus étendus.

2.3.3. La structure par marché ou type de clientèle

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente. Par exemple, grand public et industriel (vente de matériel de cuisine pour les particuliers et pour les professionnels...), secteur public et secteur privé...

Principal avantage de l'organisation par marché ou type de clients :

- ✓ Meilleure connaissance des clients et de leurs comportements d'achats.

Limites de l'organisation par marché ou type de clients :

- ✓ Risques de tension entre les vendeurs lorsque les clients ont des activités multi marchés.
- ✓ Duplication des coûts.

2.3.4. La structure mixte

Chaque entreprise est spécifique, mais toutes ou presque déploient des stratégies orientées clients. L'objectif des structures, notamment commerciales, est de gagner en proximité client, en réactivité, en efficacité et en productivité.

Voici les dernières tendances observées :

- ✓ Évolution d'une organisation produit vers une organisation client, ou marché.
- ✓ Évolution des organisations par fonction ou pays vers des organisations matricielles. Par exemple, un « homme produit » dédié prend en charge tout un continent et des forces commerciales sont organisées par importance de clients.
- ✓ Mise en place d'équipes commerciales internationales.
- ✓ Orientation client de l'entreprise : celui-ci ne veut qu'un interlocuteur.
- ✓ Exploitation de nouveaux moyens de contact et de commercialisation (*call-center*...).
- ✓ Mise en place d'outils de la relation client de type CRM pour partager l'information client, capitale dans la bataille de la proximité.
- ✓ Adaptation de la structure en fonction de la valeur-client.
- ✓ Les décideurs des clients « grands comptes » ou « comptes stratégiques » sont suivis par une force de vente dédiée « grands comptes » qui négocient essentiellement des accords nationaux ou internationaux... Localement, sur le terrain, le relais est pris par

les commerciaux en région qui font vivre les accords et développent le business localement, pour un niveau de décideur « local ». Enfin, le suivi des affaires au quotidien est assuré par un call-center ou un réseau de distribution externe.

- ✓ Les clients dont la valeur est moyenne sont suivis par la force de vente locale.
- ✓ Les clients à plus faible valeur sont traités à distance.

Nous avons décrit le contexte général de notre étude, en définissant la fonction et l'efficacité commerciale. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

CHAPITRE II

Les indicateurs de performance et le tableau de bord commercial

Dans le langage courant, la performance est un résultat chiffré obtenu dans une compétition ou encore le résultat optimal qu'une machine peut obtenir.

Il faut évaluer pour évoluer. L'évaluation des performances consiste donc à mesurer, à comparer des résultats obtenus par rapport à des objectifs préalablement fixés.

La vraie performance ne se limite pas à un contrôle de l'activité ; elle doit se piloter et conduire à une amélioration de l'unité commerciale.

La formulation d'objectifs de performances orientera le pilotage stratégique de l'unité commerciale, et permettra la mise en place du plan d'actions opérationnelles et la mesure des écarts.

Section I : Les critères et les indicateurs de performance de l'efficacité commerciale

La bonne définition d'un critère de performance passe inévitablement par la bonne connaissance des critères de cette dernière. Ils traduisent les objectifs de l'entreprise et lui permettent de les atteindre.

1. Définitions et caractéristiques des indicateurs de performance

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

1.1. Définition de l'indicateur :

« Information précise, utile et pertinente pour le gestionnaire contribuant à l'appréciation d'une situation et exprimée sous formes et des unités diverses »¹.

1.2. Rôle de l'indicateur :

- ✓ Diagnostique d'une situation ;
- ✓ Suivi d'une action, activité ou processus ;
- ✓ Evaluation d'une action.

1.3. Qualités de l'indicateur :

- ✓ Quantifiable et mesurable
- ✓ Fiable (exempt d'erreur)

¹Nadia BENITO, Michelline COMBES, Marie-gorges FILLEAU, « Gestion de la relation client commerciale », Edition DUNOD, pp 142,143.

- ✓ Clair et compréhensible
- ✓ Nombre relativement faible

2. Objet et objectifs de l'évaluation

L'évaluation et la garantie du maintien d'un niveau de standard qualité élevée. Les mesures qui en découlent viennent corriger la trajectoire.²

2.1. La performance est la résultante de deux notions

- L'efficacité consiste à atteindre les objectifs fixés : elle est l'aptitude à faire ce qu'il faut, le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise.
- L'efficience évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales, elle est la capacité à faire bien. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

2.2. Les domaines de l'évaluation

L'évaluation des performances s'exprime à différents niveaux de l'activité de l'entreprise, facteurs clés de succès qui contribuent à la performance globale de l'unité :

- Le domaine économique et financier (ratios et indicateurs comptables et financiers) ;
- La qualité de service au client (satisfaction et fidélisation) ;
- La gestion du personnel ;
- La capacité à réagir et à s'adapter à un environnement concurrentiel.

2.3. Les mobiles de l'évaluation

- Répondre aux contraintes de l'environnement

L'intensité concurrentielle contraint l'entreprise à rechercher à niveau de performance toujours plus élevé. L'activité et les résultats doivent être suivis dans l'optique de les comparer à ceux de la concurrence.

- Evaluer par choix stratégique

En vertu des principes de la **GRC**, l'entreprise est amenée à mieux connaître (le ressenti) des clients, à mesurer la satisfaction pour atteindre une meilleure position sur le marché.

²C. Grenier & C. Moine « *Construire le système d'information de l'entreprise* », Ed Foucher, 2003, pp. 11-12

Les réseaux comparent en interne les unités commerciales entre elles : objectifs imposés, mesures des écarts, challenges et classement périodiques.

Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités : le merchandising (calcul de rentabilité de certains linéaires) ou le secteur des services (utilisation de baromètres de satisfaction des clients).

3. Types d'indicateurs de performance

Il y a plusieurs types d'indicateurs ³:

3.1. Les indicateurs commerciaux : Nous y distinguons plusieurs indicateurs

3.1.1 Les indicateurs orientés activité

Ce sont tout d'abord les indicateurs de trafic et volume d'activité.

Tableau N° 01 : les indicateurs de trafic de volume d'activité

Fréquentation	Quantités vendues
<p>Nombre de clients, de passages en caisse, nombre d'achats/visites : évolution et saisonnalité.</p> <p>Temps d'attente aux caisses, et temps passé dans le point de vente.</p>	<p>Quantités vendues par point de vente ou département, rayon, produit.</p> <p>Nombre de commandes dans l'année, volume des ventes</p> <p>Nombre d'ouverture de compte ou de contrats signés</p>

Source : Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation client », Edition DUNOD, p148.

3.1.2. Les indicateurs de chiffre d'affaires(CA).⁴

³Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-gorges FILLEAU, « *Gestion de la relation client commerciale* », Edition DUNOD, p 148.

⁴Ibid, pp 149,150.

Tableau N° 02: Les indicateurs de chiffre d'affaire

CA total et taux d'accroissement, CA par département, rayon, famille, référence
CA/ nombre de clients, de commandes, par vendeur
Evolution en pourcentage des ventes d'un produit par type de clients
CA moyen par client, par type de client
Panier moyen et pourcentage d'évolution
CA /m ² de surface de vente, CA/mètres linéaire développé
Prix de vente moyen

Source : Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation client », Edition DUNOD, p 148.

3.1.3. Les indicateurs de la position sur la zone de chalandise⁵

Tableau N° 03 : les indicateurs de la position de la zone de chalandise

De position concurrentielle	De la demande potentielle sur la zone
Parts de marché absolues : parts de l'unité par rapport au marché total (en volume et en valeur)	Taux d'attraction (%) de personnes sur la zone qui effectuent leurs achats dans le point de vente)
Parts de marché relatives (en volume et en valeur) : CA par rapport au principal concurrent	Taux d'emprise (part des dépenses de la zone de chalandise réellement captée par l'unité)
	Par de nouveaux clients (%)
	taux d'attrition (%) de client perdus

⁵Ibid

Source: Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation client », Edition DUNOD, p 148.

3.1.4. Les indicateurs orientés clients

Ces indicateurs constituent une évaluation plus qualitative des performances de l'unité commerciale. Les indicateurs spécifiques de la satisfaction concernent :

- les indicateurs généraux (taux de satisfaction global, taux de notoriété, taux de fidélité, intentions d'achat, taux de ré-achat) ;
- l'unité commerciale, le lieu d'achat et l'accessibilité (parking, horaires...), la qualité de l'aménagement et de la circulation, les facteurs d'ambiance ;
- la qualité de l'assortiment offert (choix et qualité des produits ou services, taux de disponibilité des produits, niveau de prix et conditions tarifaires, politique de promotion et animation ;
- l'accueil et le relationnel (disponibilité et amabilité du personnel, rapidité de la prise en charge, pertinence et adéquation de l'information donnée, temps d'attente) ;
- les services à la clientèle (taux de réclamation, de retours ou d'annulation de contrats, qualité du service après-vente), délais et conformité des livraisons.

3.1.5. Les indicateurs spécifiques de gestion des stocks

- Rotation des stocks (quantités vendues/stock moyen) ;
- Coût d'achat HT / stock moyen HT ;
- Durée de stockage (stock moyen, HT/coût d'achat HT).

Le merchandising

- Frontales et MLD (mètres linéaires développés) ;
- Contribution au CA et à la marge brute : % CA ou marge brute du rayon ;
- Indices de sensibilité (IS) : % CA/% MLD et % MB / % MLD.

3.2. Les indicateurs financiers⁶ :

Le niveau de prix, de marge, les ratios de profitabilité et de rentabilité devront être appréciés en comparaison avec les performances d'unités commerciales comparables.

Tableau N° 04 : Le niveau de prix, de marge, les ratios de profitabilité et de rentabilité, en comparaison avec les performances d'unités commerciales comparables

Catégories	Indicateurs
Les coûts	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coûts d'achat des marchandises, par département, rayon, famille et référence ✓ Coût global des efforts commerciaux et mercatiques : communication locale, animation...
Les charges	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charges de personnel (la masse salariale...) ✓ Loyers ou amortissements ✓ Charges de fonctionnement
Les niveaux de marge	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marge brute = prix de vente – coût d'achat ✓ Taux de marge = marge brute / coût d'achat ✓ Taux de marque = marge brute / prix de vente hors taxe ✓ Marge brute totale = marge brute x quantités vendues ✓ Résultat d'exploitation
La trésorerie (T)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ $T = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{Besoins en fonds de roulement (BFR)}$ ✓ Trésorerie nette ✓ Crédit de trésorerie et niveau des découverts
Les besoins de financement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ $\text{Fonds de roulement (FR)} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$ ✓ $\text{Besoins en fonds de roulement (BFR)} = \text{emplois circulants} - \text{ressources circulantes}$

⁶Ibid., page 150.

L'autonomie financière	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capitaux propres / total des dettes ✓ Fonds propres par rapport aux ressources stables
------------------------	---

Source : Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation client », Edition DUNOD, p 150.

La politique managériale

- Recrutement et formation : coût total du recrutement, formation professionnelle (investissements / masse salariale).
- Rémunération : taux de croissance de la masse salariale, salaires moyens, primes et intéressements, indices des salaires / indice des prix.
- Promotion interne : taux de passage au statut cadre...
- Animation des équipes, culture d'entreprise et communication interne : nombre d'initiatives...

Section II : Tableau de bord et contrôle de gestion

Pour survivre aux mutations rapides de son environnement l'entreprise moderne est tenue d'être réactive.

La réactivité implique d'une part la maîtrise de la gestion (suivi de l'activité et des résultats en temps réel) et la prise de décision appropriée en temps opportun (disponibilité d'une information pertinente dans des délais très courts) d'autre part.

Le contrôle de gestion dont la finalité est bien le contrôle-maîtrise de la gestion, fait appel à différents outils, dont les tableaux de bord, pour atteindre cet objectif de réactivité. Aussi, dans le cadre ce chapitre nous allons tenter de donner un aperçu théorique sur les tableaux de bord.

En partant du besoin de maîtrise de la gestion, corollaire de la quête de réactivité, nous allons montrer la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et ainsi ressortir leurs buts et finalités, pour

conclure avec leurs conditions de réussite et expliciter la démarche de construction d'un tableau de bord.

1. Définition des tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

1.1. Contrôle de gestion et réactivité

Dans l'introduction de son ouvrage *Contrôle de Gestion*, M. Gervais⁷ dit : «La mission essentielle de la direction générale est donc d'intégrer au mieux la complexité externe et la complexité interne,...Mais, cette mission ne pourra être accomplie que si le système-entreprise est sous contrôle.» Cette mise sous contrôle du système, nécessaire aux dirigeants pour assurer la pérennité et la réactivité (intégrer les complexités interne et externes) de l'entreprise, est désignée par l'auteur comme le système de contrôle formel des actions de gestion.

Par conséquent, La finalité du contrôle de gestion est bien la mise sous contrôle de l'entreprise par la maîtrise de la gestion ou le contrôle formel des actions de gestion.

Par conséquent, La finalité du contrôle de gestion est bien la mise sous contrôle de l'entreprise par la maîtrise de la gestion ou le contrôle formel des actions de gestion.

Cependant, qu'est-ce que le contrôle ?

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Le contrôle recouvre la notion de maîtrise, mais aussi celle de mesure et vérification, car contrôler est aussi mesurer les résultats d'une action, ou vérifier un état, par rapport à un référentiel déterminé ; qui peut être une norme, un objectif, etc.

Cette mesure, ce rapprochement avec le référentiel suppose le recours à l'information qui nous renseigne sur l'état à contrôler. Donc, le déploiement du contrôle nécessite l'existence d'un système d'information.

Cependant, comment peut-on contrôler une entreprise ?

Le système-entreprise est un système assez complexe de par ses multiples interactions avec son environnement et aussi de par les complexités particulières de ses différents acteurs, ce qui exclue l'idée d'un contrôle uniforme au sein de l'entreprise.

⁷M.Gervais, «*Contrôle de Gestion* », Ed Economica,, 7^e édition, 2000.

En effet, le contrôle dépend étroitement de la nature des actions de gestion et de leur impact. Ainsi, R.N.Anthony⁸ en se basant sur la nature des actions de gestion et leur portée propose une classification des processus de planification et de contrôle en trois niveaux :

1.1.1. Planification stratégique : Définition des objectifs stratégiques.

Prépondérance de la planification sur le contrôle. L'information est surtout d'origine externe et tournée vers le futur.

1.1.2. Contrôle managérial : Mise en œuvre de la stratégie. La planification et le contrôle ont la même importance, on parle de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière.

1.1.3. Contrôle opérationnel : Réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. Prépondérance du contrôle sur la planification, on parle de régulation.

L'information est essentiellement non financière.

Par conséquent la nature et le poids du contrôle sont différents selon la nature des actions de gestion et la nature de l'information disponible. Aussi, pour assurer sa mission de contrôle formel des actions de gestion le contrôle de gestion fait appel à des outils différenciés couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise.

De ce qui précède, on déduit la nécessité du contrôle des actions de gestion de l'entreprise pour assurer sa réactivité. Pour atteindre cet objectif le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

1.2. Les tableaux de bord, outil du contrôle de gestion

Dans le cadre de ce dispositif du contrôle formel des actions de gestion qui est le contrôle de gestion

Quelle place occupent les tableaux de bord ?

M.Leroy⁹, en partant de la dichotomie suivi des prévisions et suivi des réalisations, trace un inventaire des différents outils de contrôle des actions de la gestion, en mettant l'accent sur le terme des prévisions et des résultats.

Le tableau de bord est donc un outil de suivi des réalisations, en les confrontant avec des objectifs pour dégager des écarts. Parmi les outils de suivi des réalisations, le tableau de bord est le plus «rapide » puisque il se situe à très court terme (jusqu'à j+10), il peut même

⁸D. Nanci & B. Espinasse, « *Ingénierie des systèmes d'information Merise* », P58, Ed Sybex, 1996 et aussi C. Grenier & C. Moine *Construire le système d'information de l'entreprise*, Ed Foucher, 2003, pp. 11-12.

⁹M.Leroy, « *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise* », Les éditions d'Organisation, 1991, pp.17-19.

recourir à l'estimation des résultats pour sauvegarder cette caractéristique de rapidité de génération ou d'édition.

2. Les fonctionnalités des tableaux de bord

A partir des caractéristiques, précédemment développées, des tableaux de bord et de leur composition, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer les fonctionnalités suivantes :

- **Outil de mesure des performances** : Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.

- **Outil d'alerte et de diagnostic** : En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur les écarts significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables chercheront à adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue à travers l'écart exceptionnel dégagé par le tableau de bord.

- **Outil de communication et de dialogue** : Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et les mesures correctives prises à son niveau. Il peut demander, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les galvaniser et les inciter à réaliser des performances semblables.

- **Outil de motivation** : Le tableau de bord en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, leur offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs.

Objectifs, qui s'ils sont bien déclinés permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

- **Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement** : En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord incite ces responsables à prendre

des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable.

Comme on vient de le voir, le tableau de bord est un outil aux multiples dimensions et fonctions très utiles pour toute entreprise. Cependant, il ne faut pas croire que ces fonctionnalités sont systématiques, comme tout projet d'entreprise, la bonne mise en œuvre des tableaux de bord requiert des préalables.

2.1. Les préalables de la mise en œuvre des tableaux de bord

Une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

- Un système d'information adapté
- Une structure organisationnelle adaptée
- Un système d'objectif adapté
- Une implication de tous les intervenants

2.1.1. Un système d'information adapté

Le système d'information peut être défini comme un « ensemble organisé de méthodes et de moyen humains et matériels destinés à collecter, mémoriser transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation. »¹¹

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision et de communication il faut que le système d'information soit ouvert aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise.

D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

2.1.2. Une structure organisationnelle adaptée

La structure organisationnelle d'une entreprise conditionne, à plus d'un égard, la réussite de la mise en œuvre des tableaux de bord.

Une organisation pyramidale où la délégation des responsabilités est absente ne pourrait pas tirer profit du système des tableaux de bord tel que nous l'avons présenté.

Par contre, une entreprise dont la structure organisationnelle est orientée processus et centre de responsabilité serait bien adaptée à l'éclosion d'un système de tableau de bord, dont elle pourra tirer pleinement profit, d'autant plus qu'elle pourra faire jouer des complémentarités avec les autres outils du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou la comptabilité de gestion.

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leur finalité de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions.

2.1.3. Un système d'objectifs adapté

C'est au système d'objectif que le contrôle des finalités et de la cohérence des actions, est dévolu.

En effet, c'est au système d'objectif de faire l'arbitrage entre la personnalisation des objectifs, pour que les acteurs puissent se les approprier, et leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise, pour coordonner les efforts et assurer la pérennité.

Aussi, les objectifs stratégiques doivent être bien déclinés tant au niveau managérial, qu'au niveau opérationnel. La déclinaison des objectifs stratégiques n'est pas une question uniquement de procédures ou de méthodes, mais surtout de communication et de motivation des intervenants.

Pour faciliter la cohésion et l'utilisation d'un objectif local (décliné de la stratégie) comme référentiel dans les tableaux de bord, il doit être¹² :

- ✓ Borné : Exprimé dans une dimension de temps finie ;
- ✓ Mesurable : Exprimé en une unité mesurable ;
- ✓ Accessible : Les responsables disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables ;
- ✓ Réaliste : La « méthode » d'accès (de réalisation) est réaliste ;
- ✓ Fédérateur : L'objectif recueille l'adhésion des responsables ;
- ✓ Constructif : L'objectif local contribue aux objectifs globaux.

2.1.4. Une implication de tous les intervenants

Dans tout projet d'entreprise le facteur humain est primordial. Les tableaux de bord ne font pas exception à cette règle.

De par la large place que le système des tableaux de bord accorde à l'autonomie des responsables, la réussite de sa mise en place dépend étroitement de l'implication des tous les intervenants à tous les niveaux hiérarchiques ; mais aussi de la culture d'entreprise, qui à son tour conditionne l'implication. Est-ce que la culture de l'entreprise favorise l'autonomie de décision ? Est ce qu'elle favorise l'innovation ? Est ce qu'elle favorise la performance ? La réponse à ces questions est déterminante pour la réussite de la mise en place des tableaux de bord.

3. Le plan d'action commercial ou PAC¹⁰ :

C'est la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et marketing de l'entreprise. Il synthétise la stratégie commerciale et formalise son déploiement. Il permet de donner aux prévisions de vente faites dans le plan marketing toutes leurs chances de réussir en fonction d'une analyse fine des secteurs de vente.

C'est l'outil de contrôle, de planification et d'organisation du commercial, qu'il soit vendeur, manager de proximité ou directeur commercial.

Quand on sait que l'organisation est la seconde compétence demandée par les managers aux vendeurs (après la connaissance des produits et services de l'entreprise), on comprend toute l'importance qu'il revêt aujourd'hui.

Le PAC permet, s'il est bien construit et suit une démarche rigoureuse, d'agir dans « L'alignement » de la stratégie marketing et en cohérence avec les actions des autres services. C'est donc aussi un outil de productivité commerciale. Selon les entreprises, les besoins, les cycles de vente, les cycles des actions promotionnelles, il peut être réalisé annuellement, trimestriellement ou même ponctuellement, lors d'une « Action commando », par exemple.

Quelle que soit sa périodicité, le plan d'actions commerciales s'inscrit dans une logique de cascade par rapport aux décisions prises en amont.

Le PAC est un outil :

- ✓ De pilotage de l'activité commerciale et de suivi des résultats par rapport aux objectifs fixés.

De traçabilité des décisions prises et de leur fondement.

- ✓ De communication : auprès de la direction générale ou commerciale, d'une part, pour argumenter ses choix, en garantissant la cohérence par rapport aux orientations stratégiques et marketing; auprès des commerciaux, d'autre part, pour leur donner de

¹⁰ Marie agnés blanc, marie paul le gall, page4, toute la fonction commerciale, Edition Dunod, 2004 .

la vision sur l'activité, son avenir, les moyens mis à disposition et ainsi, les aider à réussir leurs objectifs.

3.1. Les étapes de la démarche PAC

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, le PAC doit être construit-en suivant une démarche rigoureuse en trois étapes :

- ✓ L'analyse.
- ✓ Le diagnostic.
- ✓ Le PAC à proprement parler qui fixe les choix opérés en fonction des résultats des étapes 1 et 2 et affecte les moyens.

En fonction du degré de finesse nécessaire, le PAC sera formalisé :

- ✓ Par client, ou groupe de clients.
- ✓ Par zone, par région.
- ✓ Par secteur.

Il peut être conçu par le commercial lui-même, sur son secteur, par le chef des ventes, sur sa région, ou par le directeur commercial, sur la totalité du territoire dont il est responsable. Par simplicité, nous avons choisi de donner des exemples d'une stratégie commerciale locale, pour un chef des ventes ou un directeur des ventes.

Le PAC peut être décliné en deux versions :

- ✓ Un PAC « externe » tourné vers les actions envers les clients, les prospects, les marchés, les cibles.
- ✓ Un PAC « interne » tourné vers les actions envers les commerciaux et les autres services de l'entreprise.

La conception d'un PAC est un processus itératif. Le respect des étapes de sa construction est une condition clé de sa réussite.

L'analyse de la performance commerciale, ne peut se faire sans la définition d'indicateurs de performance. Ces derniers puisent leurs sources des informations consignées et analysées dans les tableaux de bord. Autant d'outils qui permettent à l'entreprise de faire un suivi rigoureux de la qualité de sa performance, et mesurer l'atteinte de ses objectifs, et donc paliers aux difficultés en cours de route.

PARTIE II

Etude de cas

CHAPITRE III

*ALPHAS Pompes et l'efficacité
commerciale*

Dans ce troisième et avant dernier chapitre, nous allons aborder le cas pratique de l'entreprise **Alphas pompes**, où nous avons effectué notre stage ;

Section I: Présentation et caractéristiques de l'entreprise

1. Présentation de l'entreprise :

Fondée en 1996, la SARL ALPHAS : est spécialisée dans la fourniture, le montage et la maintenance des pompes et équipements hydromécanique pour divers process, ainsi qu'une large gamme de compresseurs pour la production d'air comprimé. De son principal gérant Mr OUFELLA Rabah, la SARL ALPHAS pompes est une société privée de droit Algérien.

Leur slogan "Au-Delà De La Simple Fourniture" reflète leur ambition de devenir et le devoir de demeurer un partenaire efficace, fiable et précieux dans l'optimisation des process de leurs clients.

Avec un effectif technique composé d'ingénieurs et techniciens à l'écoute de tous, un capital social de 158 000 000,00 DZD et une organisation en segments de marchés comme suit :

1. Agro-alimentaire, pharmacie et cosmétique.
2. Industrie.
3. Energie, mines et hydrocarbures
4. Eau et environnement.
5. Traitement et production d'air
6. L'anti-incendie

La SARL ALPHAS se positionne comme un fournisseur incontournable sur le marché Algérien. Cette position est acquise grâce à la reconnaissance et la réputation des marques distribuées, qui sont pour eux et leurs clients un gage de sérieux et de qualité.

1.1. Les partenaires de l'entreprise :

L'entreprise Alphas pompes dispose de plusieurs fournisseurs, et ceux un peu partout dans le monde. Voici la liste des partenaires d'Alphas pompes :

FLOWERVE, STERLING SIHI, FLUX, 2 GARENI INDUSTRIE, HOMA, PCM POMPES, SANDPIPER, VIKING PUMP, WORTHINGTON CREYSSENSAC, SOMEFLU,

SIMONAZZI, COLFAX, INGERSOLL RAND/ARO, IBAIONDO, PIERRE GUERIN, CLYDE-UNION, EUROMAG.

2. La structure de l'entreprise ALPHAS POMPES :

2.1. Direction générale (DG) :

A sa tête directeur général qui gère l'entreprise, a le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives pour les différentes structures et fait la liaison entre les directions de l'entreprise.

2.1.1. Assistant du directeur :

Gère également l'agenda de la direction, note les rendez-vous et les organise dans certains cas. Il gère donc deux emplois du temps : le sien et celui du DG. Il peut également organiser les déplacements de celui-ci. Avant le début des réunions, il prépare les dossiers ainsi que les supports de communication utilisés. Après, il rédige les comptes rendus des réunions.

2.2. Le service commercial

Au sein de l'entreprise, les commerciaux jouent un rôle important. En effet, le service commercial est le noyau de l'entreprise car il représente une véritable force vivante qu'il appartient au manager de bien encadrer, en assignant aux commerciaux plusieurs tâches sous forme d'objectifs réalisables, compréhensibles et motivants. Cependant le service commercial se constitue de :

2.2.1. Directeur commercial :

Met en place la politique commerciale de l'entreprise, en tenant compte de son potentiel et de son environnement.

Favoriser l'augmentation du chiffre d'affaires, des parts de marché et des marges, développer la productivité et les compétences des équipes commerciales, voilà son quotidien.

Le directeur commercial construit les objectifs de vente sous forme de tableaux de bord. Il prévoit les volumes à réaliser sur les marchés existants ou à conquérir sur de nouveaux marchés.

Il manage, encadre, stimule les équipes de vente et contrôle leurs performances commerciales. C'est ainsi que le directeur commercial organise des séminaires de cohésion et de remise en forme pour tous les commerciaux terrain, dans un cadre idyllique.

Au programme, présentation de nouvelles gammes de produits, élaboration de concepts de vente innovants ou remise de prix pour les plus performants... Il peut lui arriver enfin de suivre quelques grands comptes, de négocier les prix et les référencements de produits.

2.2.2. Les commerciaux :

On compte 14 commerciaux qui mènent plusieurs activités en même temps :

- ✓ La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.
- ✓ La communication, qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés.
- ✓ Le service, qui doit intervenir avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques.
- ✓ La vente à proprement parler, qui vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service.
- ✓ La fidélisation des clients, en leur proposant des offres complémentaires et des promotions.

Pour ce faire, les commerciaux doivent tenir compte des spécificités du marché ciblé et du positionnement recherché par l'entreprise sur chaque marché.

2.3. Le service informatique :

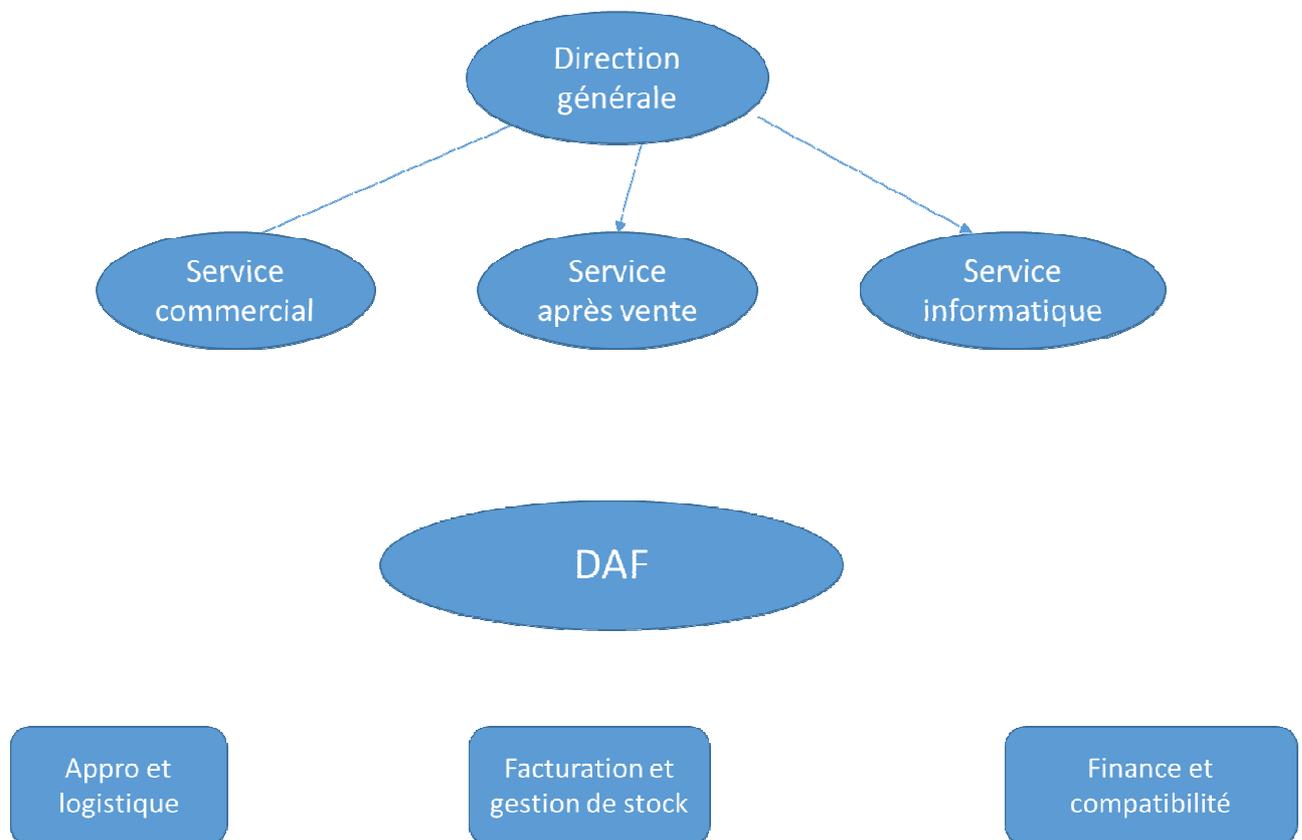
Les besoins très importants et de plus en plus croissants dans l'usage de l'informatique ont conduit à la création d'un Service Informatique, chargé de mettre à disposition des utilisateurs, des ressources informatiques communes. Il offre une assistance personnalisée aux usagers et garantit la sécurité du système d'information de l'établissement.

2.4. Le service après-vente :

Le service après-vente traite des problèmes d'installation ou de réclamations assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation d'une seule ou plusieurs pompes.

Figure 01 : organigramme de l'entreprise Alphas pompes

Organigramme Alphas



Source : documentation interne

Section II : l'entreprise et son environnement :

1. Moyens humains et matériels :

La SARL ALPHAS dispose de plusieurs moyens matériels et immatériels

1.1. Siègne social et usine à Béjaia :

Située à la Cité 112 Logts, Bt 3 N° 2 & Bt 4 N° 3 et 4, Quartier SEGHIR. Bejaia

Moyens humains :

- 01 Gérant.
- 01 Gérant Adjoint
- 01 Assistant du Gérant
- 01 Assistante de direction
- 10 Ingénieurs Technico-commerciaux
- 01 Responsable moyens généraux
- 01 chargé d'études
- 01 informaticien
- 01 Directeur des approvisionnements
- 01 Responsable approvisionnements & Gestion des stocks
- 01 Responsable achats et logistique.
- 01 Directeur Commercial
- 01 Directeur de l'Administration et finance
- 01 Financier
- 01 Directeur technique et responsable SAV.
- 04 Technicien en maintenance industriel.
- 01 Démarcheur livreur.
- 02 Chauffeurs.
- 02 Soudeurs dont 01 homologué.
- 01 main œuvre.
- 01 Femme de ménage.
- 01 Gardien.

1.2. Succursale d'Alger :

Situé à la Cité 2038 Logts, Bt 35, Lot N°520 Bab Ezzouar. Alger

Moyens humains :

- 01 Chef d'agence.
- 01 Ingénieur Technico-commercial
- 01 Assistante commerciale

1.3.Succursale de Hassi Messaoud:

Située à la Résidence El Moustakbel, Cité Saadoudi Hassi Messaoud. Ouargla

Moyens humains

- 01 Chef d'agence.

1.4.Agent de liaison région Est (Annaba) :

- 01 Ingénieur Technico-commercial.

1.5.Agent de liaison région Ouest (Oran) :

- 01 Ingénieur Technico-commercial.

Moyens matériels :

Bureautique et communication

La Sarl ALPHAS dispose de moyens informatiques important composés de :

- Un serveur de stockage et de partage
- 21 micros ordinateurs portables
- 08 micros ordinateurs de bureau
- 07 imprimantes laser
- 02 imprimantes couleur à jets d'encre
- 01 photocopieurs-fax-scanner
- 01 photocopieurs-scanner
- 01 photocopieur

Ces moyens sont utilisés pour :

- Bureautique par les services administratifs ;
- Gestion (Paie, Comptabilité, Finance, Commercial, Stock, ...)
- Conception (Bureau d'étude)

La communication au sein de l'entreprise se fait :

- Par le téléphone fixe
- Par Fax
- Par le téléphone mobile GSM (31 lignes)
- Par internet

2. Les clients:

Les clients de la SARL ALPHAS pompes sont répartis sur quatre différents segments ;

2.1.Segment appel d'offre : autrement dit les clients les plus importants de l'entreprise, ce sont donc les clients qui rapportent le montant le plus significatif, nous avons :

- Sonatrach
- Naftal
- Ministère de la défense
- DGDPC (protection civil)
- Les associations (Ourhoud, Roudnouss, TFT, Touat gaz ...)

2.2.Segment agroalimentaire, pharmaceutique et cosmétique : sur ce segment, l'entreprise a regroupé les clients possédant des produits plutôt sensibles comme les produits agroalimentaires, de maquillages, de soins et médicaments ... nous y trouvons donc ;

- Cevital
- Ifri
- Soumam
- Danone
- Ramy, Ramyfood

- Gip lait
- Afia
- Cogral, Cogb qui fut racheté par labelle
- Prolipos (raffinerie d'huile)
- Biopharm
- Sidal
- Pharmalliance
- Bourgeon
- Wouroud
- Venus
- Univers cosmétique
- Swaliss...

2.3.Segment industrie : sur ce segment, nous trouvons différentes industries possédant des produits de nettoyage, ou encore du tabac comme ;

- Hunkel.
- Hayat.
- Test.
- Batissim.
- SNTA (tabacs et allumettes).
- Staem.

2.4.L'eau et l'environnement : dans ce dernier segment nous trouvons tout ce qui concerne les eaux usées, potables, les pompiers ..etc. Voici certains clients concernant ce segment ;

- SEAAL.
- SEOR.
- SEACO.
- ONA.
- ADE.
- DRE.
- GTH.

- ANBT.
- COSIDER.

3. Les fournisseurs : l'entreprise possède plusieurs fournisseurs dont des fournisseurs étrangers, venus de l'Allemagne, de la France ou encore des Etats-Unis comme ;

- Sichi (Flowserve).
- PCM.
- Flux.
- KSB.
- 2 Garini.
- Verder.
- Packo.
- ICD.
- Green power.
- Ibayando.

4. Les concurrents : l'entreprise Alphas pompes a des concurrents sur certains produits mais reste la seule qui les possède tous, en voici quelques-uns ;

- Investinox.
- Inoxpa.
- Sahraouia hydraulique.
- Djelfa pompes.

CHAPITRE IV

Méthodologie de recherche et interprétation des résultats

Section I: Méthodologie de déroulement de l'enquête :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une étude sur le terrain visant à analyser la mesure de la performance commerciale de l'entreprise ALPHAS.

1. Méthode d'administration de l'étude :

L'étude (observation et réalité du terrain) s'est déroulée au niveau de l'entreprise et a concerné le service commercial de celle-ci à travers un guide d'entretien et des collectes d'information à mesure que nous avançons dans notre recherche.

1.1.Déroulement de l'entretien :

La période des entretiens a duré deux semaines, délais durant lequel nous avons fait la tournée des postes du service commercial. L'essentiel des entretiens ont été réalisés avec le responsable commercial.

Ensuite nous avons procédé à l'analyse via des données reçues et collectées.

1.2.Élaboration du guide d'entretien :

Tel que nous l'avons déjà cité, l'étude s'est faite à base d'un guide d'entretien. Il est constitué de questions ouvertes dont le but est de comprendre la vision effective et reflétant la réalité du terrain, et des questions fermées visant à établir un comparatif entre la norme et la réalité du terrain.

Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

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

1. Analyse et interprétation du contenu :

1.1. Le déroulement de l'action de la vente :

Cette action passe par huit étapes que nous allons détaillés ci-dessous :

- **la prospection**

D'abord Les commerciaux dressent une liste de prospects en utilisant des bases de données que l'entreprise achète auprès des entreprises spécialisées Mais aussi le service commercial constitue un fichier de prospects à partir de données internes, telles que les rapports de visite, les visiteurs qui ont fréquenté le stand de la marque dans un salon ou son site Web, les devis qui ont été demandés et n'ont pas abouti ; la base de données prospects est un outil indispensable à toute prospection qui sera classée par domaine d'activité qui se divise en quatre segments, Elle permet de classer les prospects, de détecter le boninterlocuteur l'utilisateur final principalement afin d'exercer un lobbying ; par la suite le commercial chargé d'affaire valide l'utilité d'un rendez-vous.

- **Approche client**

Cette démarche, extrêmement mobilisatrice, consiste à mettre le client au sommet des priorités et à innover, voire réinventer les façons de faire afin d'attirer de nouveaux clients et d'établir des relations plus solides avec les clients existants. Elle exige de la créativité, une ligne directrice très claire, une capacité à collaborer et à travailler en équipe, une adaptation au changement exceptionnelle et surtout des gens énergiques qui sont pleinement engagés à aller toujours plus loin pour la faire vivre au sein de leur organisation

- **Offre**

Mise en avant des bénéfices des produits et services en réponse aux besoins identifiés à la phase précédente.

- **La négociation convaincre et défendre l'offre**

La négociation ne commence que quand le client est intéressé par la proposition ou par l'objet de la transaction. La négociation a alors pour but de trouver un terrain d'entente sur les conditions de la transaction.

- **Les relances**

Les relances consistent généralement en un envoi de mailing ou un appel téléphonique auprès de prospects déjà détenteurs du catalogue général ; cette opération se refait en générale deux à trois fois par deux mois qui se fait par téléphone.

- **La conclusion de la vente**

La conclusion est l'aboutissement logique de la négociation, qui a pour objectifs d'obtenir l'accord du client sur l'achat mais aussi de préparer un prochain contact, le commercial veillera à répéter les signaux d'achat verbaux et non verbaux, montrant que le client se rapproche d'une décision d'achat.

Si le client n'en émet pas, le commercial peut prendre l'initiative de conclure :

- ✓ En proposant une argumentation concentré qui met son client en position de formuler plusieurs « oui » avant le « oui » final ;
- ✓ En anticipant la décision définitive du client : si le client ne se défend pas, c'est qu'il est certainement temps de conclure

- **Notification et prise en charge :**

Après réception du bon de commande, vérifier sa nature (fabrication ou importation), enfin lancer le processus de celle-ci.

- **Prendre congé**

La prise de congé permet à la fois de :

- ✓ Pérenniser la bonne impression donnée en début d'entretien ;

- ✓ Respecter une règle élémentaire de courtoisie ;
- ✓ Rassurer le client, qu'il ait ou non procédé à l'achat ;

- **L'après-vente**

L'après-vente pour un vendeur a une autre signification. C'est un service dont le but principal est la fidélisation du client. En effet l'entreprise ALPHAS a intérêt à investir dans des actions de fidélisation de sa clientèle.

1.2. Les indicateurs de performance de l'entreprise Alphas pompes :

Pour mesurer efficacement la performance de l'entreprise, il a fallu mettre certains indicateurs, qui puissent mener à bien la santé et l'aide à la décision de l'entreprise, ainsi savoir si cette dernière se porte bien et agir efficacement pour corriger les erreurs, qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement.

Voici certains indicateurs mis en avant ;

- ✓ Chiffre d'affaire, objectif SMART. (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini).
- ✓ La marge (la rentabilité).
- ✓ Encours client (délai de paiement).
- ✓ Acquisition de nouveaux clients.
- ✓ Degré de satisfaction du client.
- ✓ Fidélisation des clients.
- ✓ Le bon produit.
- ✓ Interventions lors des pannes surtout dans le B to B.
- ✓ Contrat de maintenance.
- ✓ Disponibilité des pièces de rechange.
- ✓ Délai de livraison.
- ✓ Enquête après-vente.

1.3. Le tableau de bord commercial de l'entreprise :

L'entreprise dispose d'un tableau de bord commercial, qui est un outil d'amélioration de la performance commerciale, puisqu'il lui permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés. Il lui permet aussi d'influencer directement les résultats et de piloter efficacement la force de vente.

Le tableau de bord commercial a pour vocation, de regrouper les indicateurs clefs de performance, pour une visualisation des données beaucoup plus engageante et agréable, il intègre en outre, une fonction d'analyse dans la présentation des données et permet ainsi, de gagner un temps précieux, à la fois pour le manager et pour le commercial.

La première fonction d'un tableau de bord commercial consiste, à mesurer l'efficacité des actions commerciales engagées, en comparant les résultats obtenus avec des objectifs préalablement fixés.

Dans le cas où l'état du dossier est à 0% ; l'entreprise doit chercher les causes de cette inefficacité, car soit les prix sont élevés ou la concurrence est plus compétitive.

- Dans le cas où l'état du dossier est à 30% et 50% ; l'entreprise estime qu'elle a encore ses chances face à ses concurrents. Le problème peut être technique ou financier, donc des ajustements ou alignements peuvent être proposés, puis affirmés en récoltant des informations sur la concurrence, enfin passer à l'action et résoudre le problème.

Dans le cas où l'état du dossier est à 80% ; l'objectif est presque réalisé c'est donc un bon résultat, l'entreprise doit accélérer les procédures des lignes à 80 afin de les valider au courant de l'année et atteindre 100% de l'état du dossier, ainsi nous pourrions dire que l'objectif est parfaitement réalisé

1.4. Réflexions sur les méthodes pour motiver le commercial

Chaque performance effectuée par un commercial précis, est récompensée par un voyage à l'étranger, on parle de motivation du commercial. Des formations sont également proposées, pour les aider à mieux cerner les nouveaux enjeux des clients et pour améliorer leur discours et leurs compétences, ainsi vendre mieux.

Bénéficiaire de formations, est un fort levier de motivation et de reconnaissance pour le commercial, qui va y voir une source de confiance et d'investissement de la part de son employeur.

1.5. Augmentation de la performance commerciale

L'entreprise voit plus loin que le court terme, elle intègre à ses objectifs quantitatifs des objectifs qualitatifs, afin de construire une relation client performante durable et

rentable. Il n'y a aucun intérêt à vendre plus si c'est pour ensuite perdre un client insatisfait, si c'est au risque de détériorer son image ou au détriment de sa marge. A moyen et long terme, la dimension qualitative de la vente a un impact stratégique reconnu sur sa dimension quantitative.

1.6. Résultante de la performance commerciale

La performance ne doit pas résulter d'un processus hasardeux, et doit au contraire s'envisager comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation raisonné des moyens disponibles dans l'entreprise, afin que cette performance puisse être renouvelée durablement.

1.7. Amélioration de la performance commerciale

Après avoir fait le point sur votre performance commerciale, il est essentiel de mettre en place une stratégie qui permettra d'améliorer l'efficacité. Pour cela, il est nécessaire de miser sur une stratégie commerciale et une stratégie marketing.

La stratégie commerciale doit regrouper un ensemble d'actions à mener pour assurer la croissance de l'entreprise, en ayant en ligne de mire les points essentiels qui sont gages de succès comme le prix, la stratégie de distribution, les investissements ou encore le produit.

La stratégie marketing quant à elle, résulte de l'analyse du contexte externe (les opportunités et menaces du marché) mais aussi de l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise.

Se tromper d'indicateurs peut nuire fortement à l'obtention de bons résultats commerciaux. En suivant les bons indicateurs de performance, le manager a une vue globale des performances commerciales de ses équipes, et peut donc actionner les bons leviers pour faire progresser ses collaborateurs.

2. Recommandations suggérées :

À travers les résultats de notre enquête, nous tenons à proposer les suggestions et recommandations relatives à l'efficacité commerciale de l'entreprise.

- ✓ Une restructuration de la fonction commerciale de l'entreprise : il faut que chaque membre du personnel de l'entreprise ait une fiche de poste avec des tâches et missions précises.
- ✓ Recruter un commercial qui s'occupera de la prospection, afin que les technico-commerciaux puissent avoir plus de temps pour la vente.
- ✓ Elargir le portefeuille client avant l'ouverture officielle de l'usine de montage des pompes et compresseurs.
- ✓ Revoir la politique prix que les clients jugent parfois élevée par rapport à celle des concurrents.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans le cadre de notre problématique de recherche qui est la suivante : **A quel niveau une équipe commerciale peut être efficace et est que des tableaux de bords peuvent donner aux dirigeants de l'entreprise ALPHAS POMPES la visibilité souhaitée afin de mettre en place leur vision en matière de développement ?**

Notre étude avait pour objectif d'évaluer les axes importants de l'efficacité commerciale, tel que les plans d'actions commerciaux, les tableaux de bords commerciaux, ainsi que la manière par laquelle ALPHAS POMPES gère ses équipes commerciales.

Mettre en place une démarche de mesure de l'efficacité, passe forcément par une définition claire de ses objectifs. Le rôle de la structure commerciale dans l'entreprise passe à cet effet du stade de la vente simple à celui de la conception de plans d'amélioration de l'efficacité commerciale.

Faire le suivi dans la mise en œuvre des plans commerciaux, implique la définition d'un référentiel selon lequel, l'entreprise saura qu'en est-il des écarts en matière de réalisation de ses objectifs. Ces référentiels sont traduits par les indicateurs de performance, qui viennent apporter une lecture significative aux situations commerciales, facilitant ainsi la prise de décision.

Cet outil permet aux dirigeants de faire parler les données stockées, le traitement et l'analyse de celles-ci, permet de prendre le recul nécessaire avant la prise de décision.

L'entreprise ALPHAS et à travers sa structure commerciale doit, dans ce cas, renforcer ses capacités d'analyse afin de fournir à la direction des ratios pertinents, surtout que l'entreprise part sur une projection d'investissement importante.

Les tableaux de bord qui en découleront, réunissant ainsi les indicateurs de performance établis, vont donner aux dirigeants de cette entreprise la visibilité souhaitée afin de mettre en place leur vision en matière de développement.

Il est important de noter que ces tableaux ne peuvent être efficaces, si à côté l'entreprise ne met pas en place une dynamique commerciale et managériale qui lui donne la flexibilité nécessaire pour évoluer en fonction des changements au niveau de son marché.

Les résultats que nous avons obtenus durant notre stage pratique au sein de l'entreprise ALPHAS POMPES, nous a permis de faire une analyse qui nous a aidé vérifier l'affirmation de nos hypothèses de départ.

- *La première hypothèse* est confirmée, «Il n'existe pas un modèle type du parfait tableau de bord, chaque entreprise doit établir son propre tableau bord commercial ». D'après les résultats obtenus dévoilent que l'entreprise ALPHAS POMPES à véritablement des tableaux de bord commerciaux qu'elle considère comme l'un de ses facteurs clés de succès, qui lui permettent d'avoir toujours un œil sur son marché, ses concurrents.
- La deuxième hypothèse est confirmé, « Le choix des indicateurs ne peut pas être constant, il change à travers les critères ». Nous avons constaté à partir des résultats acquis que l'évolution du marché impose à l'entreprise l'adaptation qui, à son tour, impacte le choix des critères de performance, car la conception de celle-ci varie à son tour.
- Les paramètres à mesurer dans l'analyse de la performance commerciale ne se limitent pas aux taux d'acquisition des clients, taux de fidélisation et taux d'attrition, mais les dépassent pour englober d'autres taux tels que le taux de couverture de zone, taux de rentabilité du portefeuille clients, taux de recouvrement sur le nombre de ventes. A ces taux, l'entreprise peut rajouter une infinité de taux en fonction de ses critères de performance.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Liste bibliographique

- Ouvrage de référence

Alain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs » 2ème édition, 2000.

Marie agnés blanc, Marie paul le gall, « toute la fonction commerciale » édition Dunod, 2002.

BALAAM C., Optimiser son organisation commerciale, Dunod, 2002.

CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997.

Claude Demeure, Aide mémoire, Marketing, Edition Dunod, Paris.

René Lefébure - Gilles Venturi, Gestion de la relation client, édition EYROLLES 2005.

Nathalie Van laethem, « toute le fonction marketing »,Edition Dunod.

M.Gervais,Contrôle de Gestion, Ed Economica, 2000, 7° édition.

D. Nanci & B. Espinasse, Ingénierie des systèmes d'information Merise, Ed Sybex, 1996

C. Grenier & C. Moine Construire le système d'information de l'entreprise, Ed Foucher, 2003.

M.Leroy, Le Tableau de Bord au service de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1991.

Nadia Bénito,Micheline COMBES, Marie-Heorges FILLEAU, Gestion de la relation commerciale,edition DUNOD.

Listes des tableaux

Listes de tableaux et figures

Tableau 01 : les indicateurs de trafic de volume d'activité.

Tableau 02 : les indicateurs de chiffre d'affaire.

Tableau 03 : les indicateurs de la position sur la zone de chalandise.

Tableau 04 : indicateurs financiers.

Figure 01 : organigramme de l'entreprise Alphas pompes.

ANNEXES

Guide d'entretien

1. Comment se déroule l'action de vente au sein de votre entreprise ?
2. Quels sont les indicateurs de performance de votre entreprise ?
3. Avez-vous un tableau de bord commercial ?
4. Quelles sont vos méthodes pour motiver les commerciaux ?
5. Comment augmentez-vous votre performance commerciale ?
6. Selon vous quelle est la résultante de la performance commerciale ?
7. Comment améliorez-vous la performance commerciale ?

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : Partie théorique.....	3
CHAPITRE I : L'organisation de l'efficacité commerciale.....	4
Section I : la fonction commerciale entreprise	5
1. Définition de la fonction commerciale.....	5
2. La conduite de l'action de vente	6
2.1.L'avant-vente : définition de la prospection.....	6
2.2. La force de vente.....	7
2.3.Le suivi et l'après-vente.....	7
3. Les différentes fonctions de l'équipe commerciale.....	7
3.1.Le directeur commercial.....	8
3.2.Les métiers commerciaux.....	9
3.2.1. L'attaché commercial.....	10
3.2.2. L'ingénieur commercial.....	11
Section II : L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise.....	14
1. Définition de l'efficacité commerciale.....	14
2. L'efficacité commerciale de l'entreprise.....	14
2.1.L'efficacité commerciale dans la fonction commerciale.....	15
2.2.Missions et objectifs de l'efficacité commerciale.....	16
2.3.Structure de l'efficacité commerciale.....	17
2.3.1. La structure géographique.....	17
2.3.2. La structure par produit.....	18
2.3.3. La structure par marché ou type de clientèle.....	19
2.3.4. La structure mixte.....	19

CHAPITRE II : Les indicateurs de performance et le tableau de bord commercial.....	24
Section I : Les critères et les indicateurs de performance de l'efficacité commerciale.....	25
1. Définition et caractéristiques des indicateurs de performance.....	25
1.1.Définition de l'indicateur de performance.....	25
1.2.Rôles de l'indicateur.....	25
1.3.Qualités de l'indicateur.....	25
2. Objet et objectifs de l'évaluation.....	26
2.1.La performance est la résultante de deux notions.....	26
2.2.Les domaines de l'évaluation.....	26
2.3.Les mobiles de l'évaluation.....	26
3. Types d'indicateurs de performance.....	27
3.1.Les indicateurs commerciaux.....	27
3.1.1. Les indicateurs orientés activité.....	27
3.1.2. Les indicateurs de chiffre d'affaires.....	27
3.1.3. Les indicateurs de la position sur la zone de chalandise.....	28
3.1.4. Les indicateurs orientés clients.....	29
3.1.5. Les indicateurs spécifiques de gestion des stocks.....	29
3.2.Les indicateurs financiers	30
Section II : tableau de bord et contrôle de gestion.....	31
1. Définition des tableaux de bord.....	32
1.1.Contrôle de gestion et réactivité.....	32
1.1.1. Planification stratégique.....	33
1.1.2. Contrôle managérial.....	33
1.1.3. Contrôle opérationnel.....	33
1.2.Les tableaux de bord, outils de contrôle de gestion.....	33
2. Les fonctionnalités des tableaux de bord.....	34
2.1.Les préalables de la mise en œuvre des tableaux de bord.....	35
2.1.1. Un système d'information adapté.....	35
2.1.2. Une structure organisationnelle adaptée.....	35
2.1.3. Un système d'objectifs adaptés.....	36
2.1.4. Une implication de tous les intervenants.....	36
3. Le plan d'action commercial ou PAC.....	37

3.1.Les étapes de la démarche PAC.....	38
PARTIE II : étude de cas.....	39
CHAPITRE III : ALPHAS Pompes et l'efficacité commerciale.....	40
Section I : Présentation et caractéristiques de l'entreprise.....	41
1. Présentation de l'entreprise.....	41
1.1. Les partenaires de l'entreprise.....	41
2. La structure de l'entreprise ALPHAS Pompes.....	42
2.1.Direction générale.....	42
2.1.1. Assistant du directeur.....	42
2.2.Le service commercial.....	42
2.2.1. Directeur commercial.....	42
2.2.2. Les commerciaux	43
2.3.Le service informatique.....	43
2.4.Le service après-vente.....	43
Section II : L'entreprise et son environnement.....	45
1. Moyens humains et matériels.....	45
1.1. Siège social et usine à Bejaia.....	45
1.2.Succursale d'Alger.....	45
1.3.Succursale de Hassi Messaoud.....	46
1.4.Agent de liaison région EST.....	46
1.5.Agent de liaison région OUEST.....	46
2. Les clients.....	47
2.1.Segment appel d'offre.....	47
2.2.Segment agroalimentaire, pharmaceutique et cosmétique.....	47
2.3.Segment industrie.....	48
2.4.Segment L'eau et l'environnement.....	48
3. Les fournisseurs.....	49
4. Les concurrents	49
CHAPITRE IV : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	50

Section I : Méthodologie de déroulement de l'enquête	52
1. Méthode d'administration de l'étude.....	52
1.1.Déroulement de l'entretien.....	52
1.2.Elaboration du guide de l'entretien.....	52
Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	53
1. Analyse et interprétation du contenu.....	53
1.1.Le déroulement de l'action de la vente.....	53
1.2.Les indicateurs de performance de l'entreprise ALPHAS Pompes.....	55
1.3.Le tableau de bord commercial de l'entreprise.....	55
1.4.Réflexions sur les méthodes pour motiver le commercial.....	56
1.5.Augmentation de la performance commerciale.....	56
1.6.Résultante de la performance commerciale.....	57
1.7.Amélioration de la performance commerciale.....	57
2. Recommandations suggérées.....	58
Conclusion générale.....	59

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Les annexes

Résumé

Résumé : La mise en place et le management des indicateurs de mesure de la performance commerciale est particulièrement bénéfique pour les directions marketing et ventes qui sont de plus en plus tributaires de la qualité, de la fiabilité et de la pertinence de ces indicateurs.

Pour permettre d'avoir en permanence l'attitude la plus appropriée auprès des clients, il faudra identifier les efforts engagés. Il faut également identifier les résultats des prestations délivrées, en termes de satisfaction et de rentabilité, ainsi il est recommandé de pouvoir mesurer la rentabilité de chaque affaire, et de chaque client.

Il est important d'être bien équipé en indicateurs de la mesure de performance commerciale, en commençant par les plus pertinents, puis poursuivre jusqu'à avoir le tableau de bord adéquat pour piloter l'activité commerciale.

Mots clés : performance commerciale, indicateurs de performance, tableau de bord.

Abstract: The implementation and management of commercial performance measurement indicators is particularly beneficial for marketing and sales departments who are increasingly dependent on the quality, reliability and relevance of these indicators.

In order to always have the most appropriate attitude towards customers, it will be necessary to identify the efforts made. It is also necessary to identify the results of the services delivered, in terms of satisfaction and profitability, so it is recommended to be able to measure the profitability of each business, and each customer.

It is important to be well equipped with indicators of business performance measurement, starting with the most relevant ones, and then continuing to have the right dashboard to drive business activity.

Keywords: commercial performance, performance indicators, dashboard.