

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master académique en Management des organisations

**Proposition d'un tableau de bord opérationnel pour améliorer  
la performance commerciale de la Direction Opérationnelle  
Cas : La DO Alger Ouest d'Algérie télécom**

**Elaboré par : BOUGHERARA Hind**

**Encadré par : Pr AZZOUZ Abderrezak  
Professeur à ENS**

**Année 2016/2017**

## RÉSUMÉ

L'analyse de la fonction commerciale de la Direction Opérationnelle et l'enquête effectuée au niveau des Actels nous ont permis de mesurer non seulement la performance commerciale, mais aussi de la projeter et la rapprocher à l'aspect théorique académique de recherche, ces derniers nous ont poussé à mettre en place des indicateurs de performance regroupés dans des tableaux de bord, d'arriver à extraire des leviers qui eux aussi nous ont permis de mettre en place un plan d'amélioration.

**Mots clés : fonction commerciale- performance commerciale -- indicateurs- tableau de bord –plan d'amélioration**

## ABSTRACT

The analysis of the commercial function of the Operational Department and the survey carried out at the level of the commercial telecommunications agencies enabled us to identify not only the commercial performance but also to project it to the theoretical academic aspect of Research, they have pushed us to set up performance indicators scorecard, to manage to extract levers which also allowed us to put in place an improvement plan.

**Key-words :** commercial function - commercial performance - indicators - scorecard - improvement plan

## ملخص

تحليل الوظيفة التجارية لمديرية العمليات وعملية المسح المؤداة على مستوى ملحقات جزائر تليكوم مكنت من الوصول الى النجاعة التجارية بالاعتماد على المخزون النظري وكذلك من عرض مؤشرات النجاعة في لوحة القيادة التي ساهمت في ابراز الدعامات التي أدت الى تكوين مخطط تحسين قدرات المؤسسة.

**كلمات المفتاح:** الوظيفة التجارية - النجاعة التجارية – مؤشرات - لوحة القيادة - مخطط التحسين

## **REMERCIEMENTS**

*Malgré les obstacles qui s'opposent, en dépit des difficultés qui s'interposent, les études sont toujours notre unique et seul atout ; souhaitons que le fruit de nos efforts fournis, jour et nuit nous mènera vers le bonheur fleuri.*

*Tout d'abord, je tiens à remercier Le Bon Dieu, Le tout Puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté pour mener à bien ce travail.*

*La première personne que je tiens à remercier est mon Encadreur Pr Abderrezak AZZOUZ pour ses orientations, sa confiance, sa patience qui ont constitué un apport considérable, sans lequel, ce travail n'aurait pas pu être mené à bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.*

*A tout le personnel du département commercial de la direction opérationnelle Alger Ouest. A ma tutrice LAMIA KHESRANI, je voudrai également dire un grand merci pour l'accueil, la collaboration et la disponibilité dont j'ai bénéficié durant ma présence*

*Mes remerciements s'étendent également à mes enseignements et à toute l'administration de l'ENSM pour son dynamisme et sa volonté de toujours voir ses étudiants faire la fierté de cette école.*

*A toute la 5<sup>ème</sup> promotion 2016/2017, je voudrai témoigner toute ma gratitude, ce fut une joie de partager tous ces moments avec vous.*

*Entre autres, ma chère Maman je serai toujours reconnaissante pour tout ce que tu as fait pour moi : ton soutien, ton encouragement et ta confiance m'ont permis, malgré la distance, d'avancer pour être ta fierté, sans oublier mon cher Papa et toute ma famille sans exception.*

*MERCI*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Contexte et méthodologie</b>	<b>5</b>
Section 01 : Contexte de la recherche	5
Section 02 : méthodologie de la recherche	6
Section 03 : présentation de l'organisme d'accueil	11
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE et CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>16</b>
Section 01 : Revue de littérature	17
Section 02 : la fonction commerciale et la performance	19
Section 03 : le tableau de bord, outil de pilotage	36
<b>CHAPITRE III : résultats et propositions</b>	<b>43</b>
Section 01 : présentation des résultats	43
Section 02 : élaboration d'un tableau de bord et plan d'amélioration	57
<b>CONCLUSION</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXE A – le questionnaire</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE B – les tableaux de ventes</b>	<b>74</b>

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	page
<b>01</b>	Fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM	12
<b>02</b>	Les grandes familles d'indicateurs	31
<b>03</b>	Le tableau de bord opérationnel commercial	59
<b>04</b>	Plan d'amélioration	64

## LISTE DES FIGURES

N°	Intitulé	page
<b>01</b>	Modèle conceptuel de base	7
<b>02</b>	La performance au cœur de La fonction/ Le département commercial	26
<b>03</b>	Les trois notions de performance (modèle de Gilbert)	40
<b>04</b>	Les quatre axes stratégiques, modèle de Kaplan and Norton	58

## LISTE DES SCHEMAS

N°	Intitulé	page
<b>01</b>	Organigramme d'ALGERIE TELECOM	13
<b>02</b>	Organigramme de la direction opérationnelle	15
<b>03</b>	Les deux versant de la performance valeur et cout	24
<b>04</b>	Département performant	28

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Abréviation	Signification
DOT	Direction opérationnelle de télécommunication
AT	Algérie Telecom
PDG	Président-directeur général
Div/Dir	Division/directeur
R&D	Recherche et développement
S/D	Service/Département
FC	Fonction commerciale
P	Performance
PC	Performance commerciale
IPC	Indicateurs de performance commerciale
CA	Chiffre d'affaire
PDM	Part de marché
PMR	Part de marché relative
NbC	Nombre des clients
SC	Satisfaction client
FDC	Fidélisation des clients
TB	Tableau de bord
NTB	Niveau de tableau de bord
TBS	Tableau de bord stratégique
N&K	Modèle kaplan et Norton
TBG	Tableau de bord de gestion
TBO	Tableau de bord opérationnel
MCB	Modèle conceptuel de base

# **INTRODUCTION**

---

Dans un environnement turbulent caractérisé par la complexité, l'incertitude et le dynamisme, qui pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Dans le cadre de la croissance, l'évolution s'avère une condition capitale pour assurer la pérennité et la survie de l'entreprise. Cette évolution lui permet de suivre efficacement le courant du marché, de satisfaire de façon très précise les besoins et les désirs des clients et de maintenir ainsi sa continuité contre la menace de la disparition dans le but de garantir une survie à long terme.

Ce changement qui rend les connaissances et les compétences de l'entreprise obsolètes, l'oblige à en acquérir d'autres mises à jour, qui répondent, au mieux, à son évolution et qui lui permettent d'être créative et innovante.

Pour évoluer, les entreprises ont besoin de nouvelles techniques, de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et des outils pour mesurer leurs performances.

Pour mesurer efficacement la performance, le chef d'entreprise doit mettre en place des indicateurs qui sont la **synthèse des données clés de l'entreprise**, lui permettant de connaître rapidement la situation réelle de son entreprise et d'agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou bien poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles telles que le chiffre d'affaire, la créance clients, la rotation de stock, le taux de fidélité, le nombre de pages vues, etc.

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui intègre tous les champs d'application de l'entreprise.

La sensibilité du choix de ces indicateurs ainsi que leur importance dans la mesure de performance nous poussent à élaborer un tableau de bord qui fera l'objet de notre travail de recherche. Il sera un tableau de bord commercial de gestion et de suivi au sein du département commercial de la direction opérationnelle de télécommunication Alger Ouest, dont le but est d'améliorer la performance commerciale qui va influencer positivement la performance globale de l'entreprise.

Le présent travail de recherche est centré sur l'étude de la performance commerciale de l'entreprise suite à une proposition d'un tableau de bord pour améliorer cette dernière au sein de département commercial de la DO.

Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard :

---

Premièrement, c'est un thème d'actualité vu que le secteur de télécom il est basé sur l'éthique et il est en réalité dans une évolution économique en permanence, ce qui justifie la demande de la DC de traiter ce thème

Deuxièmement, le tableau de bord et son importance, la place qu'occupe la performance commerciale au sein des entreprises ont été des facteurs qui ont fortement motivés notre choix. En effet, nous considérons qu'un tableau de bord et l'amélioration en termes de l'assurance de la performance commerciale sont parmi les axes fondamentaux en matière de management de l'entreprise.

Afin de réaliser cette recherche, nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages dont :

Une approche quantitative qui est basée sur une technique fondamentale, le questionnaire, et des techniques secondaires, l'observation, entretien informel et l'analyse documentaire pour la collecte des données

Ce travail se décompose sur trois chapitres :

Le premier donne une vision globale sur le travail de notre recherche, le contexte, l'objectif, la pertinence de recherche et une présentation de l'organisme d'accueil AT et la DO.

Le deuxième permet de clarifier le rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise ainsi que l'importance la performance commerciale, le tableau de bord comme un outil de pilotage de la performance commercial

Le troisième présente la partie pratique, nous parlons de l'approche méthodologique la présentation des résultats

Pour accomplir notre travail de recherche, nous essaierons de montrer « le rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise ainsi que l'importance des indicateurs de performance qui sont classés dans un tableau de bord pour le but d'améliorer la performance commerciale de la DOT.

Pour cela il nous faudra répondre à la problématique générale suivante :

***Dans quelle mesure le choix des indicateurs du tableau de bord affecte-t-il la performance commerciale de l'entreprise ?***

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie l'examen des connaissances théoriques et les questions fondamentales suivantes :

- Comment le tableau de bord contribue-t-il à la performance du Département Commercial ?
- Quels rôles appréhendent-ils les indicateurs pour améliorer la performance ?

Notre étude s'articule autour de trois chapitres

Le premier chapitre sera consacré au contexte et méthodologie. Il traite en trois sections, du contexte de la recherche, de la méthodologie de la recherche et de la présentation de l'organisme d'accueil

Le deuxième chapitre présente la revue de littérature et le cadre conceptuel. Il traite en trois sections, de la revue de littérature, de la fonction commerciale et de la performance et tableau de bord.

Le troisième chapitre comporte l'aspect pratique des résultats et propositions. Il traite en deux sections de la présentation des résultats, de l'élaboration d'un tableau de bord et plan d'action.

# **CHAPITRE I :**

## **CONTEXTE ET METHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous avons défini et discuté les principaux points de notre recherche dont : le contexte, les objectifs et la pertinence de notre recherche.

## **Section 01 : Contexte de la recherche**

### **1.1 Contexte**

En termes de réussite, toute entreprise dépend en grande partie des ventes et des qualifications de ses ressources humaines.

Chaque entreprise vise l'amélioration de sa performance, et pour arriver à ce but l'entreprise doit surmonter plusieurs obstacles.

Une bonne structure, une étude profonde et fiable, une forte gestion avec un bon outil de gestion qui permette de suivre la réalisation des objectifs et pilotage de la performance, va permettre d'évaluer la performance aussi de piloter les facteurs qui concourent à la performance future, plutôt que de subir les résultats obtenus dans le passé.

De ce fait, nous avons trouvé intéressant de nous pencher sur le développement du thème ayant pour titre : « **Proposition d'un tableau de bord commercial pour l'amélioration de la performance commerciale** ».

### **1.2 Objectifs de la recherche**

Notre recherche nous a permis de :

- Appliquer les connaissances théoriques sur le terrain ;
- Avoir une vision globale du degré de pertinence de la performance commerciale de la DO et aussi des actels ;
- Apporter une valeur ajoutée au département commercial ;
- Relever les dysfonctionnements et mettre en place des actions correctives ou préventives.

### **1.3: Pertinence de la recherche**

#### **1.3.1 : pertinence théorique**

Dans le cadre de notre recherche, l'élaboration de ce travail sera pour nous le lieu pour renforcer nos connaissances théoriques dans le domaine de la gestion commerciale, ensuite suivre la performance et son évolution depuis la période classique jusqu'au temps moderne.

Le tableau de bord et sa contribution dans la performance commerciale de l'entreprise, comme un outil d'amélioration.

#### **1.3.2 : Pertinence managériale**

Accroître l'aptitude et l'attitude à travers la capacité de diagnostiquer l'environnement interne et externe de l'entreprise, mais aussi avoir la possibilité d'analyser et de mesurer la performance, par les différentes évaluations tout en apportant des améliorations continues par des actions correctives /ou préventives.

- Appliquer les connaissances afin d'acquérir un savoir-faire et obtenir une expérience enrichissante.

## **Section 02 : méthodologie de la recherche**

Dans cette partie, nous allons développer les méthodes de recherche souvent utilisées pour répondre à la problématique posée ci-dessus.

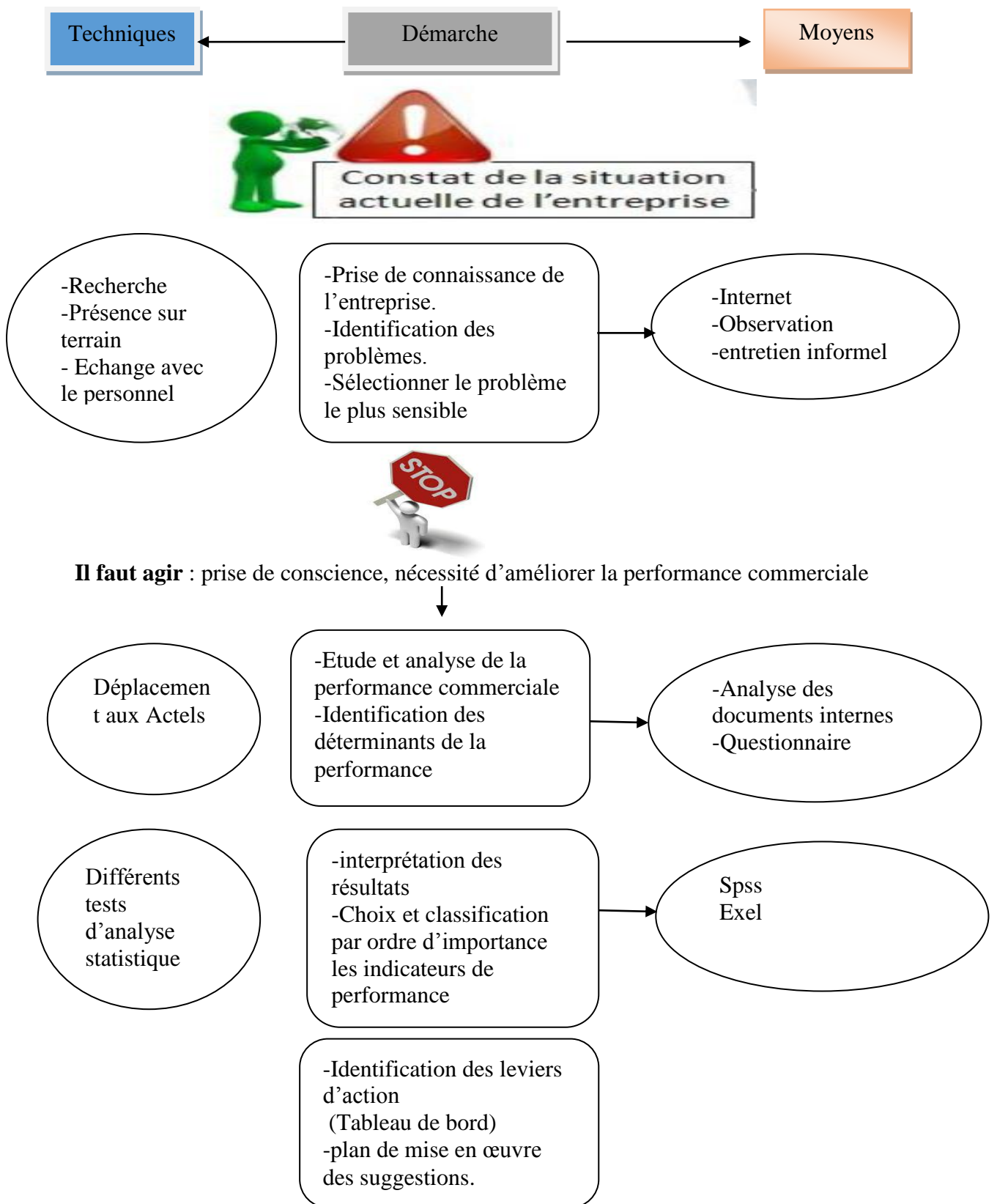
Un travail ne peut avoir une valeur scientifique que lorsqu'il soit fait dans des règles. C'est-à-dire obéir à une démarche méthodologique qui consiste à collecter les données, les structurer et les analyser. Cette démarche donnera ainsi une valeur au travail car elle se présente comme un système de contrôle de la qualité du processus.

### **2.1 : la construction du modèle conceptuel de base (MCB)**

Le modèle MCB se définit comme la représentation simplifiée et rationnelle de la réalité, dans notre cas, nous avons tout d'abord schématisé le modèle conceptuel qui comporte les différentes corrélations possibles qui existent, il représente en quelque sorte le résumé schématique de toute la partie consacrée à notre étude. Le travail théorique qui a été fait a permis de proposer un modèle théorique pour résoudre le problème posé.

**La représentation schématique du modèle d'analyse se présente comme suit :**

**Figure 01 : Modèle conceptuel de base**



Source : élaboré par nous même

## **2.2 : Approche méthodologique**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté la démarche constructiviste qui est basée sur le fait qu'en réfléchissant sur nos expériences, nous construisons notre propre vision du monde dans lequel nous vivons. Chacun de nous produit ses propres « règles » et « modèles mentaux », que nous utilisons pour donner un sens à nos expériences. Apprendre est donc simplement un processus d'ajustement de nos modèles mentaux pour s'adapter à de nouvelles expériences. Les constructions du sens peuvent au début ne pas nous soutenir que par le rapport avec la réalité, mais elles deviendront de plus en plus complexes, différenciées et réalistes au fil du temps. Et donc notre démarche s'inspire de l'objectivité puisque nous proposons au final de notre travail l'amélioration continue.

### **2.2.1: Méthodes et instruments de mesure**

Différentes techniques ont été nécessaires pour obtenir les informations pour l'étude. Nous nous sommes servis entre autres, d'une technique fondamentale, un questionnaire adressé aux employés et nous avons procédé également à des observations sur terrain, des entretiens informels et aussi des analyses documentaires.

#### **A. Le questionnaire :**

Le questionnaire, désigne un formulaire, une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit sur le questionnaire lui-même.

Le questionnaire a été conçu le plus simplement possible pour permettre à tout le monde de pouvoir comprendre et répondre aux questions.

L'administration du questionnaire peut se faire de quatre façons dont :

- par internet,
- par téléphone,
- par voie postale,
- par contact direct.

Dans notre cas, nous avons plutôt opté pour la dernière proposition, c'est à dire par contact direct avec l'enquêté dans le but de réduire et minimiser considérablement les biais liés aux réponses où même à la personne qui répond au questionnaire.

## **B. L'analyse documentaire :**

### **Définition :**

Une Opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait.

Le but en est de permettre la mémorisation, le repérage, la diffusion ultérieure des informations ou du document source. (ADBS)

Un traitement intellectuel des informations est une source pertinente, nécessaire et importante pour collecter certains résultats.

## **C. L'observation sur terrain, l'observation des actions et des interactions :**

L'observation, c'est une action de regarder attentivement les phénomènes ou les événements pour les étudier et les expliquer, en tirant des conclusions.

Elle nous a été un apport remarquable et pertinent qui touche surtout les conditions de travail, la communication entre les employés et la gestion.

Dans notre cas, l'observation consiste en la prise de notes durant notre présence dans le département commercial de la DO et aussi dans les Actels.

## **D. L'entretien informel :**

C'est un outil de collecte d'informations qui reste toujours sans trace écrite, juste un échange verbal, il nous a aidé à expliquer et comprendre mieux les dysfonctionnements au sein de la DO et les Actels.

L'échange avec les chefs des services et les employés, joue un rôle très important pour comprendre et répondre sur certaines situations au sein de la DO Alger oust.

### **2.2.2: L'échantillonnage**

Pour arriver à répondre à la problématique de départ, nous avons collecté des informations, ces informations seront traitées selon une approche scientifique.

Un échantillon est un sous ensemble de la population de base et à travers lequel l'on veut recueillir des informations utiles à l'objet d'étude.

Dans la mesure où il n'est pas possible de travailler avec toute la population de l'AT ou de la DO, la détermination de l'échantillon a d'abord commencé par un cadrage de toute la population, il est constitué de la liste de tous les services et les unités à partir desquels l'échantillon sera tiré. Dans notre cas l'échantillon est constitué de l'ensemble des personnes employées par Les Actels 30 personnes. (BABA HASSEN et BOUZAREAH) Cet échantillon englobe un grand nombre les pilotes de la performance, ainsi il est composé de deux sous-groupes :

- D'une part, nous avons les cadres supérieurs, c'est à dire le chef de département commercial, les chefs de service et les directeurs d'Actels.
- D'autre part, l'ensemble des employés exerçant aux Actels.

### **2.2.3: Procédure de collecte des données :**

Nous nous sommes déplacés aux Actels suite à l'instruction du chef de département commercial en se basant sur la documentation suivante :

- Liste des objectifs de la DG (Chiffre d'affaire, ventes et traitement des réclamations)
- Le classement de la DO par rapport aux autres DO (3<sup>ème</sup> du TOP Down)
- Tableau des ventes mensuelles TLP, ADSL & 4G (Voir annexe B) ;
- Procédure de commercialisation

L'ensemble de la documentation citée plus haut nous a poussé à interviewer les employés des Actels à travers l'élaboration d'un questionnaire et l'analyse des réponses

## **Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1 : Présentation D'ALGERIE TELECOM (AT)**

**Algérie Télécom** est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance est due à la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- **Rentabilité**
- **Efficacité**
- **Qualité de service**

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie. (ALGERIE TELECOM, 2011-2016)

ALGERIE TELECOM a pour objet social :

La production, l'exploitation, le commerce en gros et en détail, l'import et l'export, la réparation, le service après-vente, le montage et la maintenance des équipements, produits, accessoires, pièces de rechange et consommables liés au domaine des télécommunications.

**Tableau 01 : fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM**

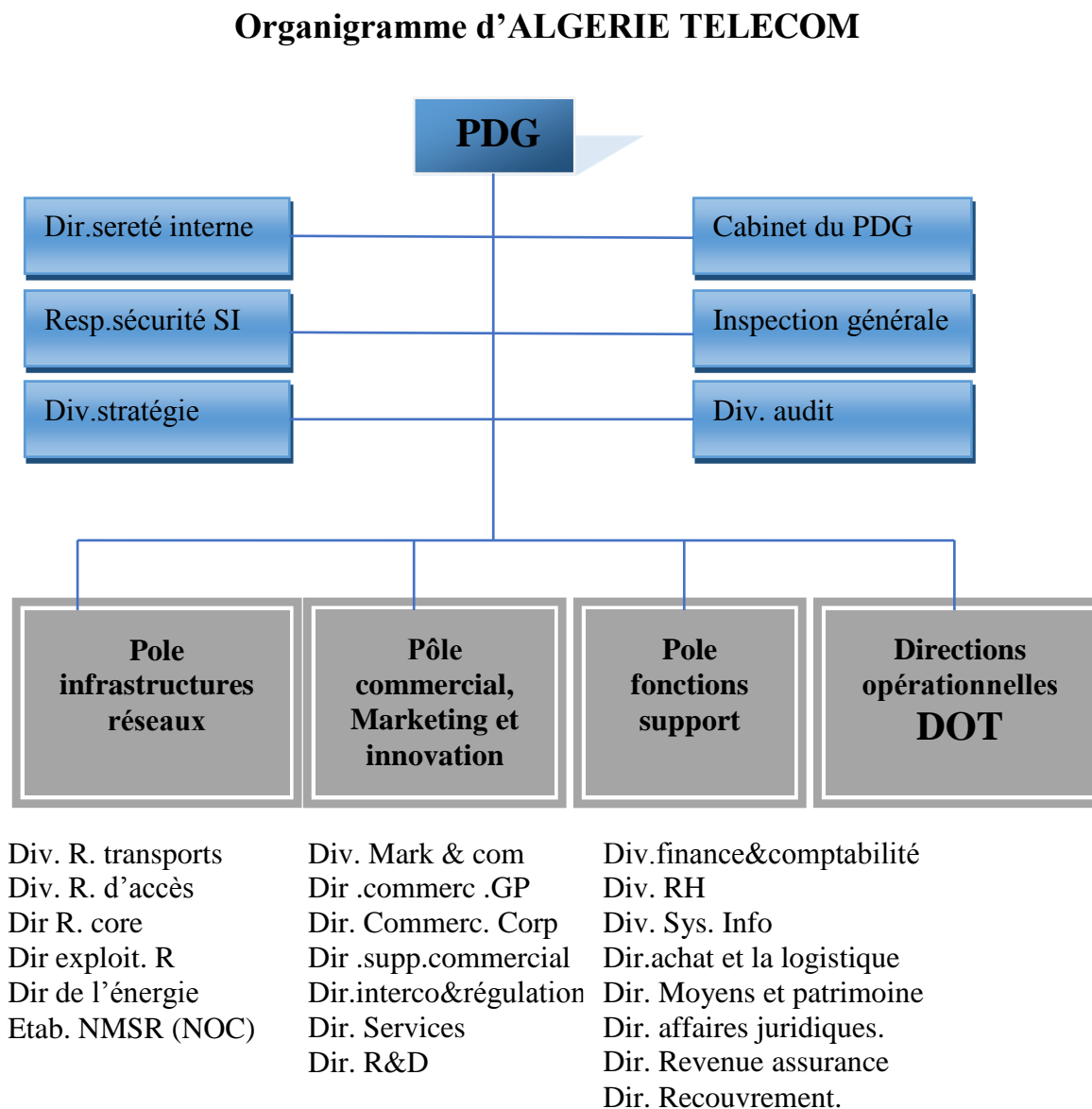
<b>Nom de société</b>	<b>Algérie Télécom</b>
<b>Logo de société</b>	
<b>Date de création</b>	05 Aout 2000
<b>Entrée officiel en activité</b>	1er Janvier 2003
<b>Forme juridique</b>	Société Par Action (SPA)
<b>Registre de commerce</b>	02B0018083 du 11 Mai 2002
<b>Capital social</b>	61 275 180 000 DA
<b>Président Directeur Général actuel</b>	M. KHEMANE ADEL
<b>Siège social</b>	Route National n°5, Cinq Maisons Mohammadia 16130 Alger
<b>Direction relation corporate</b>	<b>7, rue Belkacem Amani, le paradou (site sider) Hydra-Alger</b>
<b>Domaine d'activité</b>	Télécommunications
<b>Nombre des directions opérationnelles</b>	50 directions
<b>Nombre des actels</b>	211 Actels
<b>Effectif en fin 2016</b>	23872 salariés
<b>Site internet</b>	www.algérietelecom.dz
<b>E-mail</b>	contact@algeriatelecom.dz
<b>Téléphone</b>	021 82 38 38
<b>Fax</b>	021 82 38 39

Source : élaboré par nous même

## Organisation d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom est organisée en Pôles, Divisions Centrales, Directions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles au niveau des Wilayas, comme le montre le schéma suivant :

**Schéma 01 : organigramme d'ALGERIE TELECOM**



Source : documentation interne (DO)

**Mission et Objectifs d'Algérie Télécom :**

Les objectifs d'AT sont toujours les objectifs des directions opérationnelles et des Actels.

Algérie télécom a pour principales missions et objectifs de :

- Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, des messages écrits, des données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications. (AlgerieTelecom, 2016)

**4.2: présentation de la direction opérationnelle (DOT) :**

La Direction Opérationnelle (DO) est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

La Direction Opérationnelle est structurée en trois Sous-Direction classées au niveau « A » de la grille de l'encadrement supérieur applicable au sein de l'Entreprise :

Sous-Direction Technique

Sous-Direction Commerciale

Sous-Direction Fonctions Support

**1. La Sous-Direction Technique** est constituée de trois départements et de tous les centres techniques de la DO :

- Département Planification et Suivi
- Département Réseau d'Accès
- Département Réseau Transport.
- Les centres techniques

**2. La Sous-direction Commerciale** est constituée de quatre départements.

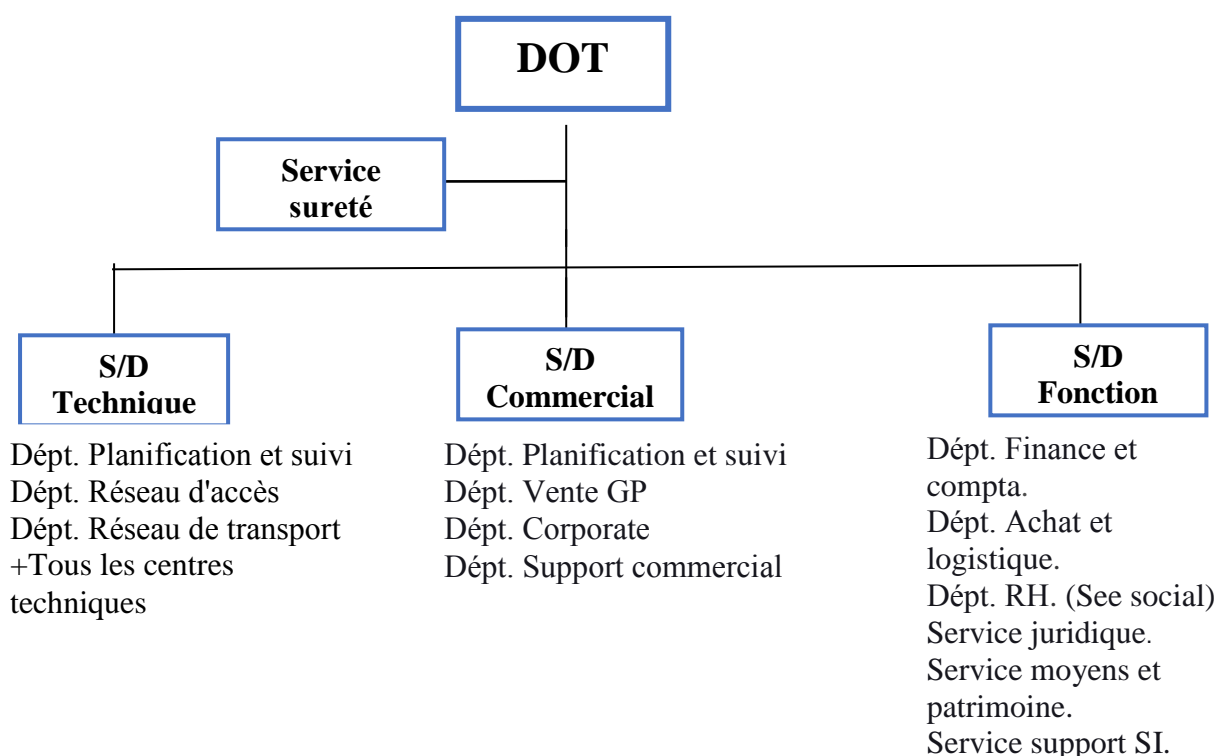
- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate

- Département Support Commercial

**3. La Sous-Direction Fonctions Support** est constituée de trois départements et de quatre services :

- Département Finance et Comptabilité
- Département Achat et Logistique
- Département Ressources Humaines (Service Social)
- Service Juridique
- Service Moyens et Patrimoine.
- Service support SI
- Service de l'archive et de la Documentation

### Schéma 02 : organigramme de la direction opérationnelle



Source : documentation interne de la DO Alger Ouest

**CHAPITRE II :**  
**LA FONCTION COMMERCIALE ET**  
**LA PERFORMANCE**

Le présent chapitre a pour objectif d'éclaircir le contexte de notre recherche selon trois sections dont :

-La première, nous présentons les travaux qui ont traités le lien entre le tableau de bord et la performance.

-La deuxième se focalise sur l'appréhension de la notion fonction commerciale et la performance, en présentant le rôle de la fonction commerciale dans une entreprise, les diverses définitions du mot performance, ainsi que la performance commerciale et ses indicateurs clés.

-Le troisième présente le concept tableau de bord ainsi que ses types et ses principes.

## **Section 1 : la Revue de littérature**

Nombreuses études dans le domaine d'amélioration de la performance sont liées aux tableaux de bord, l'importance qu'occupe le tableau de bord justifiée le nombre énorme qui a été consacré à ce thème.

Les recherches de (FERNANDEZ, 2008-2013) destinés à tous les acteurs de l'entreprise confrontés à la question du pilotage de la performance et de gouvernance. Sont ainsi autant concernés les managers et cadres que les chefs de projet Business Intelligence et les consultants en stratégie et en organisation. Les formateurs, les enseignants universitaires et les étudiants en management, en informatique d'entreprise ou en système d'aide à la décision apprécieront la démarche didactique

D'après FERNANDEZ ALAIN, Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

D'après les recherches de (PHILIPPE, 1995-1997), Le tableau de bord (TDB) repose sur des jugements managériaux ayant trait à la pertinence stratégique des indicateurs (liaison cause-effet avec les objectifs stratégiques), leur pertinence opérationnelle (validité pour " mesurer " un type précis d'action) et leur efficacité cognitive (aptitude à " faire signe " pour les acteurs) dans le but d'améliorer la performance.

En lien avec la performance, LORINO définit le concept de performance comme la création nette de richesse car l'entreprise consomme des ressources pour produire des prestations (le rapport cout/valeur).

Il semble donc plus pertinent de structurer le TdB sur la base des axes stratégiques, des processus d'action et de l'ergonomie cognitive, plutôt sur les perspectives (actionnaire, client management interne, innovation) de **Kaplan et Norton** dans leurs travaux sur le Balanced Scorecard, c'est une approche originale qui cherche à associer la logique de management par processus à celle de l'évaluation et du suivi de la performance organisationnelle à partir du tableau de bord prospectif qui vise à apporter des solutions aux insuffisances des tableaux de bord classiques trop centrés sur la mesure de la performance passé.

Selon (**Voyer, 2006**) le tableau de bord permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne aux gestionnaires ou aux chefs l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne.* »

**Pierre Voyer**, indique que le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles. Il constitue un avertisseur, un outil de prise de décision face aux problèmes d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Il peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs et peuvent aussi transmettre à leur tour des indicateurs pertinents aux paliers supérieurs. Un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend crédible les évaluations qui en sont tirées. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'informations entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de cerner le dialogue sur la performance. Il motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement. Il contribue à la formulation des objectifs de l'organisation.

(MICHEL, 1998) A démontré l'importance de tableau de bord et son rôle comme suite : Pour développer les mobilités et les créativité des entreprises, tout en obtenant des résultats performants, les entreprises doivent se doter d'un instrument de pilotage efficace qui s'appuie nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique, rapide et néanmoins fiable dont le tableau de bord constitue la véritable épine dorsale.

Cet ouvrage s'adresse non seulement aux cadres supérieurs des grandes entreprises et aux dirigeants des PME, PMI, mais également à tous les responsables d'organisations industrielles ou administratives complexes (associations, établissements publics, collectivités locales ou régionales, etc.).

Nous allons, dans ce sens, présenter toutes les caractéristiques des tableaux de bord données par plusieurs auteurs et qui permettent de produire l'information importante sous la forme d'indicateurs révélateurs, de donner le maximum de valeur informative à l'information dans le but de la faire « parler plus et mieux », en correspondance avec les véritables préoccupations du gestionnaire et avec les besoins de suivi, de contrôle et d'évaluation de l'organisation. Utiliser un tableau de bord, c'est en fait rendre la performance mesurable et le montrer !

## **Section 2 : La fonction commerciale et les fondements théoriques de la performance**

### **1. La fonction commerciale dans une entreprise (FC)**

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

### **2. la définition de la fonction commerciale (FC)**

*« 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 » (CHARPENTIER, 1997, p. 230)*

### **3. Les enjeux de la fonction commerciale dans l'entreprise**

On peut considérer que, quel que soit le poids relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- ✓ Développer le chiffre d'affaires et les marges.
- ✓ Accroître la productivité commerciale.
- ✓ Faire progresser les compétences des commerciaux.

#### **3.1 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 des produits vendus.....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 liens avec le 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 pris par la DC et marketing de son entreprise. (Marie-Agnès, 2012, p. 08)

#### **Exemples d'objectifs commerciaux :**

Vendre le produit X.

Vendre les offres packagées.

Vendre le service associé.

Défendre les marges.

Développer la part de marché sur telle cible.

Se développer sur des nouveaux marchés.

Devenir leader sur telle cible, avec telle produit.

### **3.2 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 augmentées.

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.

Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients, dans le contexte de satisfaction et fidélisation nous allons proposer quelques actions :

-Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe projet pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.

-Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester dans le paysage du client à faible coût.

-Traitement par téléphone via une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacement coûteux.

D'un autre côté, les nouveaux outils informatiques permettent d'optimiser le temps de commercial. L'accès à Internet permet de récupérer des informations sans délais, tout en restant en contact avec client.

Enfin, cette recherche de productivité amène aussi nombre d'entreprises à externaliser tout ou partie de la force de vente.

### 3.3 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 (comme nous avons déjà cité dans la deuxième section) compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale, sur des marchés matures, on constate aussi un grand retour de la prospection dans une logique de prise de part de marché aux concurrents. Dans ces deux logiques, il convient d'apporter plus de valeur au client :

En vendent des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente des produits à la vente des solutions. En termes de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement....

En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne.

Le commercial devient partie intégrante de l'offre, au-delà du vendeur, la relation client impacte aussi tous le personnel en contact avec les clients

Le management commercial<sup>1</sup> soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses, dont :

- Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.
- Compétences financières pour pouvoir discuter réellement avec un service achat

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. (Marie-Agnès, toute la fonction commerciale, 2012, pp. 10-11)

---

<sup>1</sup> Manager une unité commerciale, est l'organiser pour répondre aux mieux aux besoins et attentes des clients, le management commercial comprend la réflexion d'organisation et le management du personnel en contact avec la clientèle.

#### 4. La conception de la performance (P) :

La performance est une notion multiforme qui possède de nombreuses significations, difficile à appréhender de manière simple.

Plusieurs définitions du concept « performance » ont été données, nous allons citer quelques-unes :

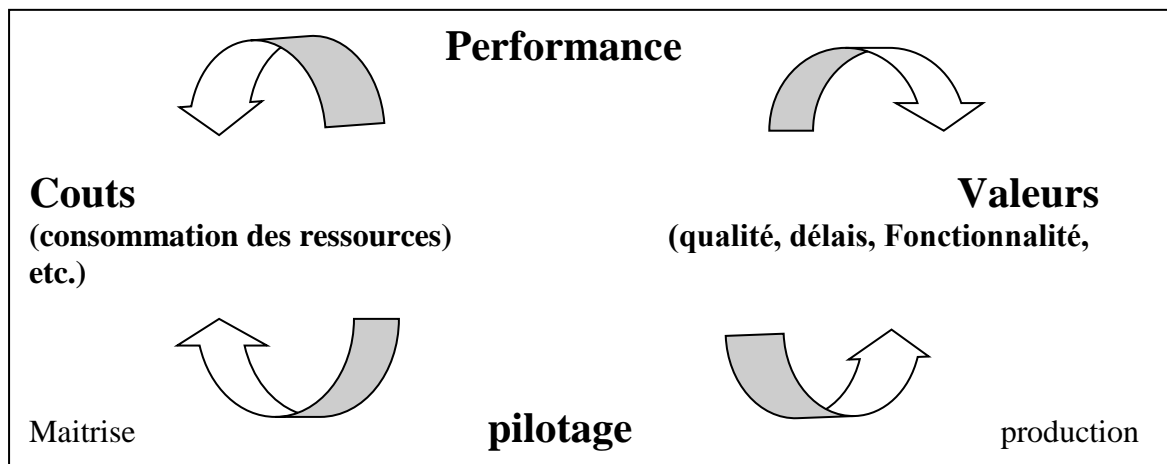
- Dans le cadre étymologique : «la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir » (Larousse), cela signifie que la performance renvoie à l'idée d'entreprendre et accomplir une action ou activité.
- Performance : désigne, l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli ou atteint les objectifs qui lui étaient proposés, cette manière s'analyse suivant deux critères :
  - l'efficacité qui définit dans laquelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis en jeu
  - la productivité qui compare les résultats produits aux moyens engagés. (KHEMAKHEM, la dynamique du contrôle de gestion, 1976, pp. 310-311)
- Selon **KHEMAKHEM ABDELLATIF** qui suggère que : «la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés » (KHEMAKHEM, la dynamique du contrôle de gestion, 1992, p. 338)
- Pour **PHILIPPE LORINO** : « la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple *valeur-cout*, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde *valeur-cout* ou le ratio *valeur/cout*). (LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 2003, p. 05)

On notera que :

**La valeur** : est ce que représente quelqu'un ou quelque chose, quantitativement, financièrement, qualitativement ou symboliquement.

**Le cout** : est un ensemble de charges supportées par l'entreprise pendant une durée du processus de production ou de service.

### Schéma 03 : les deux versant de la performance valeur et cout



Source : (Francois, 2004, p. 69)

- **L'efficience l'efficacité et la pertinence**

#### **A : la notion de l'efficacité :**

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion, il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation. Nous pouvons définir l'efficacité comme :

« La capacité de produire un résultat avec le minimum d'effort. (ROBERT, DICTIONNAIRE DE FRANCAIS , 2011, p. 142)

« Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. (DEBOISLANDELLE, 1994, p. 139)

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

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise.

- Préalablement défini et mesurable.
- Accompagné du résultat attendu.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

**Efficacité = résultats atteints / objectifs visés**

### **B : La notion d'efficience**

Nous considérons que :

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre » (DEBOISLANDELLE, 1994, p. 140)

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures, machines...).

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée pour mener une action avec l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mise en œuvre.

**En résumé**, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

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

**Efficience = Objectifs visés / moyens mis en œuvre**

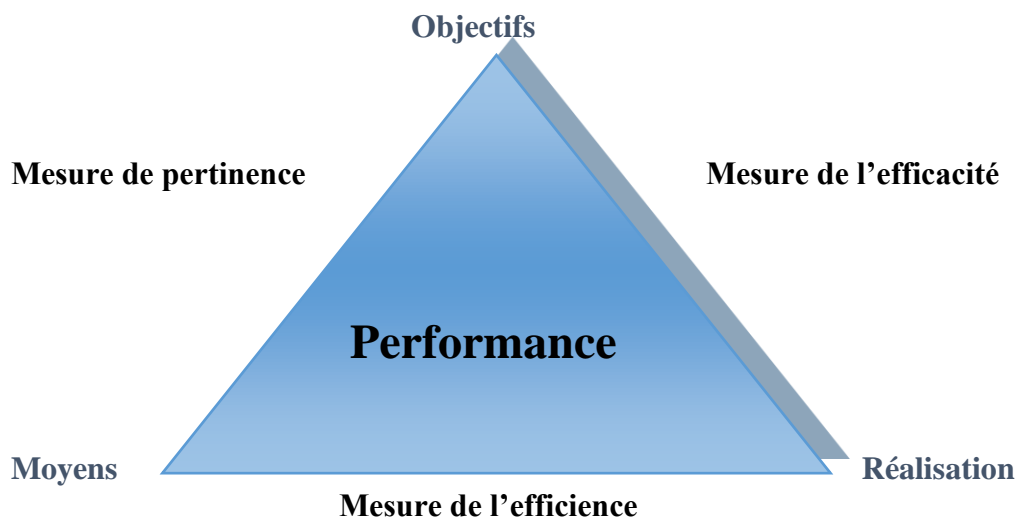
### **C : la notion de la pertinence :**

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence permet à l'entreprise d'être performante dans le domaine stratégique.

Ainsi on dira d'une entreprise qu'elle est performante si elle arrive en dépit des exigences et contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché.

**D : les trois notions de performance :**

**Figure 02 : Les trois notions de performance (modèle de Gilbert)**



**Source :** (Jean-marie, 2008)

**Synthèse :**

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation de la santé des entreprises et des organisations. Selon plusieurs références, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours lié à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine, on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

## **5. la performance commerciale (PC) :**

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment sa performance commerciale car elle représente le moteur.

### **Définitions :**

- La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. (Ouattara, 2007).
- En s'appuyant sur les apports de Philippe GABILLIET, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme :

« L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation. (BLAUCHU, 2008, p. 113)

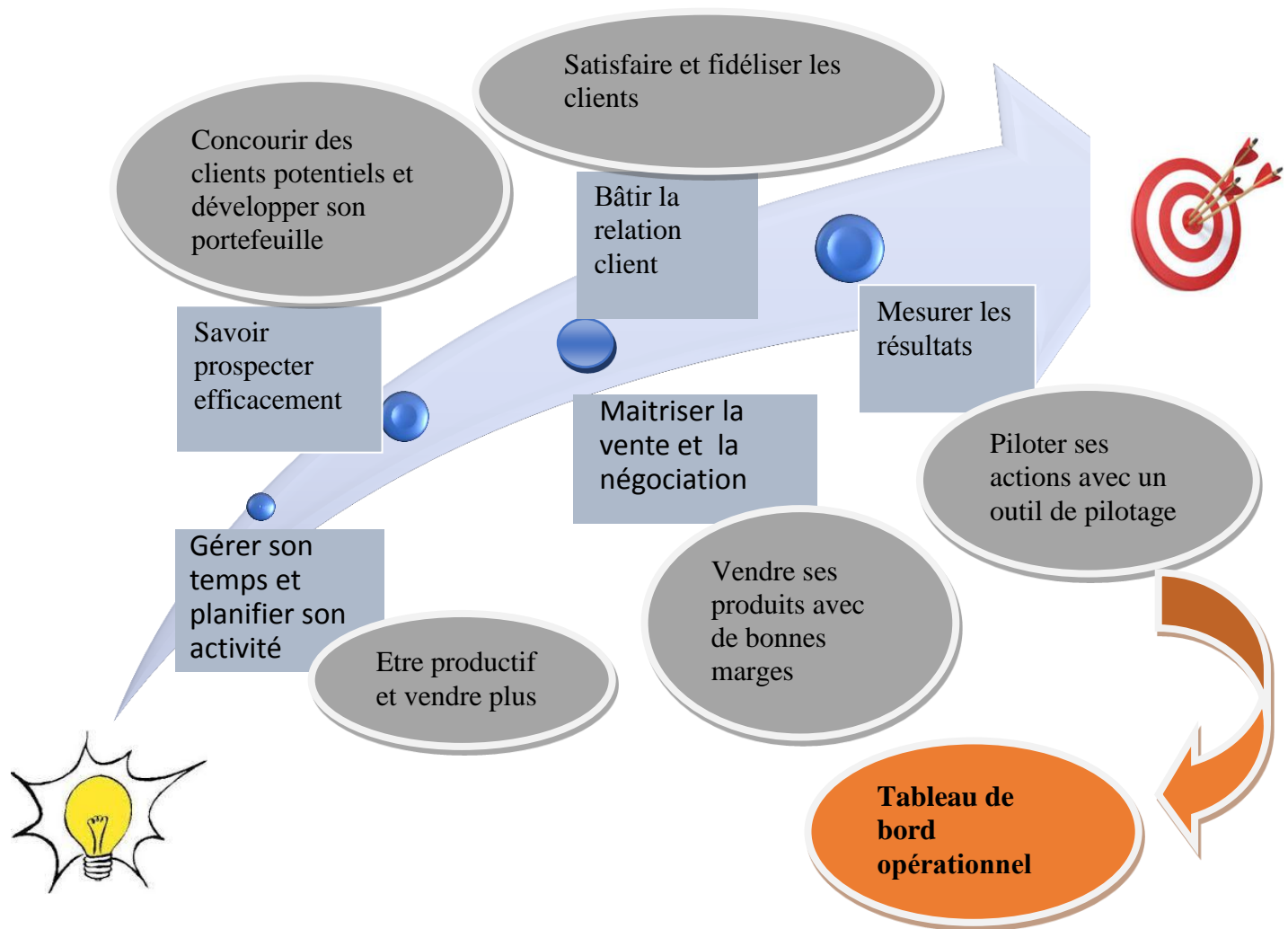
### **Synthèse :**

La finalité de chaque entreprise est la réalisation du profit. Pour faire un profit, l'entreprise doit vendre et donc être commercialement performante.

La performance commerciale est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle, à travers la création et l'offre de nouveaux produits et service de qualité répondant aux attentes des consommateurs sur le marché, le développement de son service après-vente ainsi qu'à travers toute démarche destinée à renforcer la relation client ↔ entreprise. On peut apprécier cette performance à travers la position occupée par l'entreprise sur le marché, le nombre de ses clients, le nombre des réclamations enregistrées, la rentabilité par client ou par secteur d'activité, la part du marché et d'autres indicateurs qui peuvent mesurer cette performance commerciale.

Après la définition de la performance, on peut traduire la performance du département commercial par le schéma suivant :

#### Schéma 04 : Département performant



Source : élaboré par nous même

## **6. Mesure de la performance**

Aujourd'hui, un seul mot caractérise les entreprises qui ont eu du succès, la performance. Il est évident que la performance est le Cœur de toute la stratégie définie par ces entreprises ; tous entrepreneurs et managers gardent en tête de suivre, évaluer et améliorer les performances de leurs entreprises, et pour les mesurer efficacement, ils doivent mettre en place des indicateurs ou des critères qualitatifs et quantitatifs.

Le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité

### **6.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?**

#### **Définition générale :**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

**PHILIPPE LORINO** définit l'indicateur comme :

« La notion d'indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». (LORINO, méthodes et pratiques de la performance, 2003, p. 130)

#### **Synthèse :**

Avec ces définitions, les indicateurs de performance sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et aussi une synthèse des données clés qui aide à la prise de décision.

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une activité ou d'une organisation.

### **6.2 Les caractéristiques d'un indicateur :**

- Un indicateur doit être pertinent : correspondant de manière pertinente à l'objectif stratégique et à l'enjeu de performance visé.
- Un indicateur doit être pratique : compris par tous, même les non spécialistes, donc il doit être énoncé clairement dans une manière simple et compréhensible.
- Un indicateur doit être accessible à un coût raisonnable compatible avec les bénéfices qu'on attend de son usage et avec un délai bref.
- Un indicateur doit être quantifiable : chiffré, en nombre limité, fiable et véritable.
- Un indicateur doit être précis et bien défini et la qualité des données doit garantir que les informations obtenues sont significatives et valides.
- Un indicateur ne doit pas être trop sensible à des variations aléatoires instantanées.

### 6.2.1 Les grandes familles d'indicateurs :

On peut distinguer cinq grandes familles parmi les indicateurs mis en place dans l'entreprise, selon la nature de l'entreprise, le département, l'activité...etc.

**Tableau02 : les grandes familles d'indicateurs**

Le Types de famille	Composants
-les indicateurs de performance <b>financière</b>	-le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs.
-les indicateurs de performance <b>organisationnelle et sociale</b>	-le taux d'absentéisme, le taux d'accident, les coûts de production ou de sous-traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée, le nombre de recrutement par an, le turnover des collaborateurs...

-les indicateurs de performance <b>commerciale</b>	-chiffre d'affaire par ligne de produits, types de clients, zones géographiques, satisfaction clients, fidélité, image et positionnement, part de marché, évolution des ventes...
-les indicateurs de <b>responsabilité sociale</b> de l'entreprise	-consommation d'eau, d'énergie, de papier, total de déplacement, nombre de salariés handicapés, budget de mécénat...
-les indicateurs de <b>l'excellence organisationnelle</b>	-traitement de back-office révèlent à quel point les services sont à même de traiter des dossiers (particulièrement les banques, assurances, services, télécommunications, transports.....).

**Source :** (BARABELE, 2015, p. 356)

### **6.2.2 Les indicateurs de la performance commerciale (IPC) :**

On distingue deux types d'indicateurs : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs. « **On ne gère bien que ce que l'on mesure bien** ». (KELVIN, 1994) prix Nobel de chimie.

### **6.2.3 Les indicateurs quantitatifs :**

C'est une mesure ou appréciation Chiffré d'un phénomène pour offrir une certaine objectivité de la réalité étudiée.

#### **6.2.3.1: le chiffre d'affaire (CA) :**

Le chiffre d'affaires est le total des ventes et prestations effectuées par l'entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante.

Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période, ceci dit, il est souvent calculé de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise. (L-expert-comptable)

L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).

**Voici la formule du calcul du chiffre d'affaires d'une entreprise :**

$$CA = \text{Quantité vendue} * \text{Prix} \quad \text{ou} \quad CA = \text{Volume des ventes} * \text{Prix moyen}$$

**6.2.3.2: la part de marché (PDM) :**

La **part de marché** d'un produit, d'un service, ou d'une entreprise d'un marché donné est le pourcentage de ses ventes sur ce marché par rapport au total des ventes de ce produit faites par ses concurrents et elle-même. Elle s'exprime en volume et en valeur.

$$\text{PDM en volume} = \frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \times 100$$

$$\text{PDM en valeur} = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise}}{\text{Total des Chiffre d'affaires de tous les offreurs du le marché}} \times 100$$

**La part de marché relative (PMR) :**

Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important (principal). Elle traduit donc les rapports de force et elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

**La formule du calcul :**

**Part de marché relative (PMR)** = Part de marché de l'entreprise / part de marché du concurrent principal.

**6.2.3.3: le nombre des clients (NbC) :**

Le client est un enjeu majeur, un créateur de la valeur et la richesse pour l'entreprise, le capital client est un actif immatériel clé, les managers commerciaux doivent connaître bien leurs clients et leurs caractéristiques et de recueillir des informations considérables, Si ces informations sont clarifiées client par client ou segment par segment, alors on peut commencer à parler de indicateur ou capital client, Si ces informations ne sont pas chiffrées, la notion de capital client n'est pas appropriée.

#### **6.2.4: les indicateurs qualitatifs :**

L'indicateur qualitatif s'exprime relativement aux attitudes et aux comportements, souvent invisible car apparaît suffisamment explicite. Il est un complément d'information ou un appui supplémentaire à l'indicateur quantitatif.

##### **6.2.4.1: l'image de l'entreprise (IE) :**

L'image est un ensemble de représentations, tant effectives que rationnelles, subjectives qu'objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes. (MOULINIER, 1998)

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

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

Une bonne image d'entreprise permet de :

- ❖ Valoriser vos offres et produits.
- ❖ Vous différencier de vos concurrents.
- ❖ Booster vos marges grâce à une différenciation stratégique.
- ❖ Fidéliser vos clients et valoriser ceux qui s'identifieront à votre marque.
- ❖ Obtenir une meilleure confiance des consommateurs.

#### **6.2.4.2: la satisfaction et la fidélisation des clients :**

##### **La satisfaction des clients (SC) :**

###### **Le Client :**

C'est une personne qui achète ou requiert des services moyennant rétribution". (ROBERT, dictionnaire de français, 2011).

Le mot client peut être employé, en fonction du contexte, en tant que synonyme :

-D'acheteur : la personne qui achète le produit

-D'utilisateur : la personne qui utilise le service

-De consommateur : celui ou celle qui consomme un produit ou un service.

##### **La satisfaction des clients**

-La satisfaction des clients C'est une technique de vente et un pilier de la fidélisation, un état psychologique d'une personne morale exprimant de manière explicite son contentement.

Ce paramètre est essentiel pour mesurer l'adéquation de l'offre à la demande et mieux Garantir ainsi le développement à long terme de l'entreprise. La satisfaction du client va être un des moteurs dans la répétition des actes d'achat et va faire du client existant un agent de promotion de la marque. Il est d'usage d'effectuer des enquêtes de satisfaction client dans les secteurs des produits de grande consommation, mais également dans les secteurs des services. (MOLHO, 2009, p. 16)

##### **La fidélisation des clients (FDC)**

- Désigne le comportement répété par ces clients. Un client fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une entreprise et à ses produits. Sa fidélité le pousse à rester client de cette entreprise sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale que ce soit visant à avoir une relation durable en instaurant un climat de confiance car un client fidèle peut augmenter les bénéfices d'une entreprise et lui donner une position de force à la concurrence.

Pour qu'une entreprise fasse des bénéfices, il ne suffit pas de mettre sur le marché un produit ou un service innovant : il faut avoir des clients et développer la fidélisation

- Selon le principe de Pareto, 80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise est apporté par 20 % des clients. (ooreka)

Selon (Jacob et Kyner), Dans la majorité des cas, un client fidélisé est un client satisfait, le contraire n'est pas vrai.

« La fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage. Notre entreprise ». (Barbaray, 2013)

### **Commentaires**

-La fidélisation du client se travaille à court, moyen et long terme.

-Un bon niveau de satisfaction ne suffit pas pour construire de la fidélisation si l'image de l'entreprise est mauvaise.

-Une bonne image ne suffit pas plus pour construire de la fidélisation si la satisfaction est faible.

## **Section 3 : Le tableau de bord (TB), un bon outil de mesure de la performance**

### **1. Définitions**

Plusieurs auteurs ont défini le tableau de bord, nous retenons parmi d'autres :

MICHEL LOROY a défini : le tableau de bord comme une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permet à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. (LEROY, 1991)

La définition de CUYAUBERE et MULLER: Un tableau de bord est l'ensemble des indicateurs fournissant à un responsable les renseignements utiles au pilotage à court terme de l'entreprise (MULLER, 2002)

Avec cette définition, le tableau de bord constitue l'interface entre le système d'information et le décideur.

Selon PHILIPPE LORINO, les indicateurs sont regroupés en tableaux de bord, qui en assurent une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins de pilotage. Chaque tableau de bord correspond à une unité de pilotage donnée (centre de responsabilité, processus, fonction, produit, marché) sur laquelle ont été définis un schéma de responsabilité et une animation de gestion, en vue d'atteindre des objectifs de performance. (LORINO, méthodes et pratiques de la performance, 2003 , p. 139)

Pour comprendre bien c'est quoi un tableau de bord, nous devons nous adressés à certains termes voisins :

**-le pilotage :**

Dans la gestion, le pilotage est un mode d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, il mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

**-Le suivi :**

Est le processus systémique du recueil, de l'analyse et de l'utilisation d'information visant à déterminer en continu les progrès d'un programme en vue de la réalisation de ses objectifs et à guider les décisions relatives à sa gestion. Il porte généralement sur les processus, notamment sur le moment et le lieu où se déroulent les activités. (ONU)

**-Gestion :**

C'est l'action de gérer quelque chose pour atteindre les objectifs fixés.

**-Système d'alarme :**

Une alarme est un signal avertissant d'un danger ou d'une situation d'un cas.... À ce titre, l'alarme est une information émise afin de provoquer une réaction. L'alarme nécessite une connaissance préalable du danger.

**Synthèse :**

En effet, Un tableau de bord est un document qui rassemble des indicateurs économiques, commerciaux, financiers, RH d'une entreprise, d'un service de l'entreprise voire d'un projet, il fournit à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon à frapper son imagination et une image **synthétique et compréhensible en un coup d'œil**

**de la situation de l'entreprise qui base sur la qualité de l'information et non sur la quantité.**

Les tableaux de bord permettent de :

- Modéliser la performance pour améliorer le pilotage des entités décentralisées : le suivi du niveau minimum pour chaque indicateur est censé permettre un pilotage vers la performance.
- Evaluer la performance des unités décentralisées.
- Favoriser la communication interne : les tableaux de bord sont des outils de communication avec leur hiérarchie (pour justifier certaines difficultés), avec d'autres centres de responsabilité pour améliorer les points transversaux (comme la qualité par exemple). (PME, 2014)
- Fournir des informations aux différents responsables d'une entreprise.
- Mettre en œuvre sa stratégie, liens entre la stratégie et les actions.
- Relier des indicateurs financiers avec d'autres indicateurs, notion d'indicateurs opérationnels avancés.
- Piloter les facteurs qui concourent à la performance future, plutôt que de subir les résultats obtenus dans le passé.
- Manager ses équipes, lier les objectifs individuels aux objectifs de l'entreprise.
- Mesurer régulièrement la performance globale, et donc pouvoir la récompenser.

## **2. les différents niveaux du tableau de bord (NTB) :**

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu, toute entreprise un type idéal de tableau de bord, un contrôle de gestion et de suivi des actions plus stratégique et orienté vers le pilotage de la performance, d'une autre façon, Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son poste, rôle et sa mission.

Les membres des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Autrement dit, les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise, à l'intérieur de chaque tableau de bord, on distingue différentes familles d'indicateurs selon les besoins et les informations nécessaires: les indicateurs d'activité (relatifs à la production et aux affaires), les indicateurs financiers (qui se rapportent aux

dépenses), les indicateurs de rentabilité (qui concernent les résultats financiers), les indicateurs de qualité, etc.

On distingue trois catégories de tableaux de bord NTB : stratégique, de gestion et opérationnel.

### **2.1. Le tableau de bord stratégique (TBS) :**

Le **tableau de bord orientés stratégie**, appelé tableau de bord stratégique ou « balanced scorecard », l'objectif essentiel de chaque entreprise est d'établir une stratégie efficace à long terme, une orientation de toutes les actions menées afin d'atteindre un objectif donné.

Le tableau de bord stratégique est un modèle de tableau de bord permettant de piloter la performance en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les indicateurs clés.

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et **d'identifier les leviers d'action de la performance**. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

- **Le modèle de Norton et Kaplan (MN&K) :**

Le modèle de Norton et Kaplan (1998) constitue une approche originale qui cherche à **associer la logique de management par processus à celle de l'évaluation et du suivi de la performance organisationnelle**, à partir du tableau de bord prospectif qui vise à apporter des solutions aux insuffisances des tableaux de bord classiques trop centrés sur la mesure de la performance passée

#### **Définition :**

Le tableau de bord prospectif est un modèle de mesure de la performance globale élaboré à partir de quatre dimensions interdépendantes (performance financière, performance commerciale, performance RH et performance des processus internes). (MEIER, 2015) et qui sont traduits par quatre axes stratégiques :

-*L'axe financier* : constitue l'objectif final de l'organisation, la performance financière reste ainsi l'objectif ultime de l'entreprise et les objectifs les plus souvent utilisés par les analystes financiers dans leurs évaluations sont : la rentabilité, la croissance, la diversification de l'activité, l'amélioration des marges et la rotation des actifs.

-*l'axe clientèle* : est indissociable de la démarche de Norton et Kaplan, il n'est pas possible de construire un tableau de bord prospectif sans expliciter un axe spécifiquement dédié aux clients.

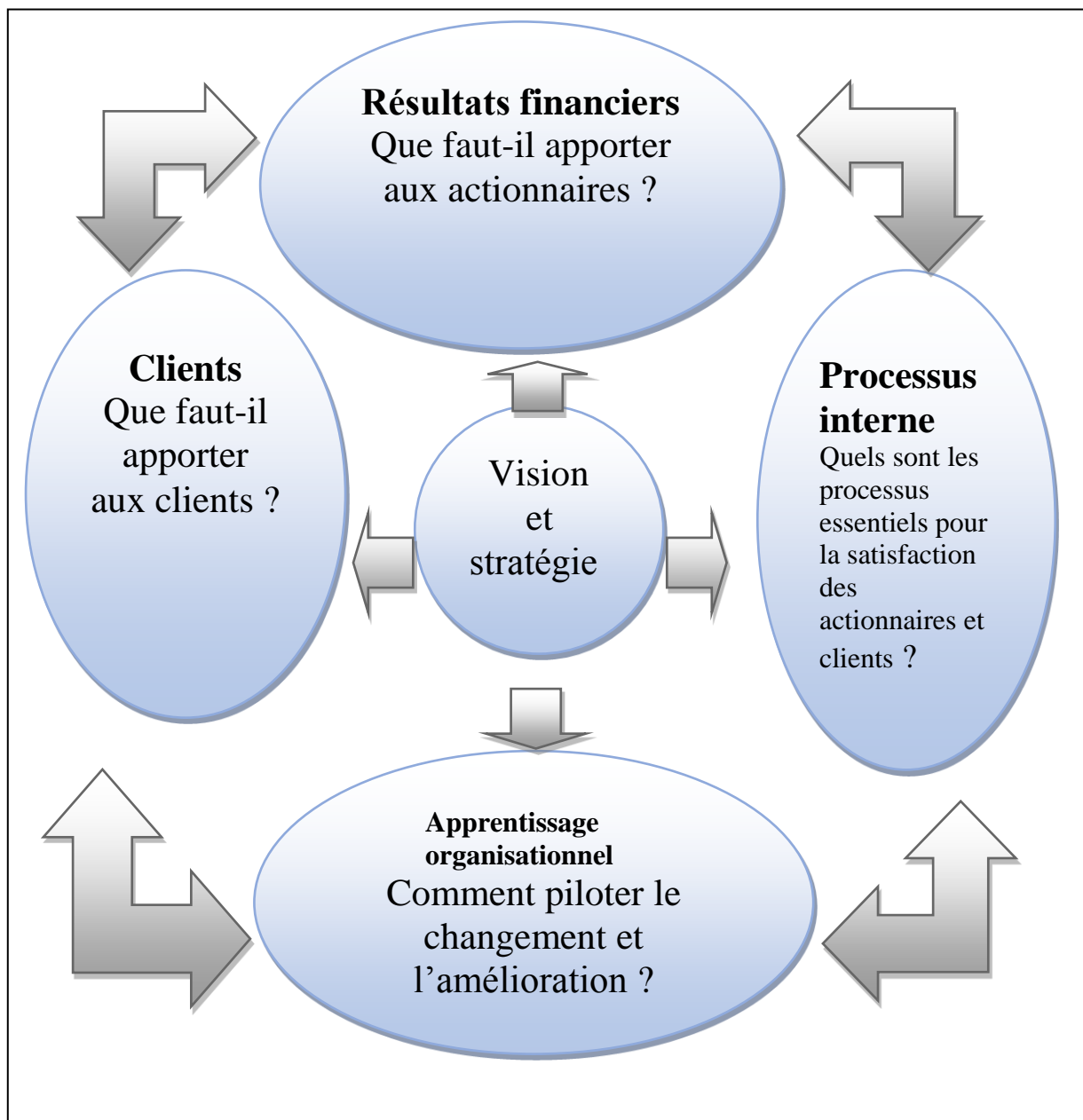
Il permet à l'entreprise de trouver des mesures afin de devenir le meilleur fournisseur de produits et/ou services de grande valeur aux yeux de ses clients ciblés de son segment de marché sélectionné. (SIMON, 2011) (Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de Master 120 en Sciences de gestion à finalité spécialisée)

-*l'axe de processus interne* : permet de relier explicitement les objectifs de l'entreprise avec les déterminants de sa performance. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clés de création de valeur, c'est à dire les processus dans lesquels l'entreprise se doit exceller si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en termes financiers et commerciaux

-*l'axe innovation et apprentissage*: est un point très important de la démarche de Norton et Kaplan dans le sens où on s'intéresse non pas aux déterminants actuels de la performance mais aux déterminants futures, donc il s'agit d'être capable de s'assurer d'une part que l'entreprise maintient sa capacité à innover et à s'adapter aux nouvelles conditions de marché et d'autre part que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés. (BARABELE, 2015, p. 367)

Le modèle général, qui permet d'apprécier la performance selon les quatre perspectives est présenté dans le schéma suivant :

Figure 03 : les quatre axes stratégiques

**Définition :**

« Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire<sup>1</sup> et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail ». (VOYER, 2006, p. 39)

Le gestionnaire va utiliser un tableau de bord de gestion pour répondre à plusieurs des questions précédentes : pour voir, être informé, mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance

des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant au moment opportun les décisions d'ajustement et ce de façon dynamique et progressive.

### **2.3. Le tableau de bord opérationnel (TBO) :**

Le suivi et le contrôle des tâches déléguées aux opérationnels (donner des moyens, fixer des objectifs, en suivre et contrôler la réalisation) passent par l'élaboration de **tableaux de bord opérationnels**.

#### **Définition :**

**Un tableau de bord opérationnel**, est une forme particulière de tableau de bord qui traite d'un horizon essentiellement à court terme. Il représente un outil de diagnostic, de pilotage et d'aide à la décision. (le tableau de bord opérationnel, 2016)

Le tableau de bord opérationnel permet au chef d'entreprise, et surtout aux responsables opérationnels, de suivre les plans d'actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise et également de prendre les mesures correctives nécessaires afin d'établir une stratégie bien définie et claire pour l'entreprise.

#### **Objectifs de tableau de bord :**

- Mesurer le degré d'**avancement** de chacun de ces **plans d'actions**
- Evaluer le niveau de la **performance** atteinte à date.

L'horizon qu'il couvre est considéré comme du **court terme** (contrairement au tableau de bord stratégique qui, quant à lui, traite du long terme), donc ils sont établis dans des délais très brefs allant du journalier avec des informations qu'il est urgent de constater, hebdomadaire établi le dimanche de chaque semaine, et ils sont communiqués aux chefs des services ou responsables des centres pour le but de la prise de décision.

#### **Contenu et structure**

##### **A/ le contenu : les indicateurs**

- **Des indicateurs monétaires** : ils présentent des indicateurs d'efficience dont :  
CA, coût, marge, etc. (tous les indicateurs de performance calculés en comptabilité de gestion)
- **Des indicateurs physiques** : ils représentent des indicateurs d'efficacité dont :  
Jours de délai, heures, nombre de pannes, nombre de rebuts, nombre de produits fabriqués, etc.

### **B/ la structure**

Il s'agit de formater un ensemble simple, cohérent, efficace et orienté d'actions pour la mise en page et l'organisation des informations au sein de tableau de bord.

#### **Le document doit faire apparaître de façon systématique :**

- Le facteur clé de succès ou les indicateurs clés de performance à mesurer (FCS)
- Une référence à un objectif, chaque indicateur est lié à un objectif bien défini ainsi que des écarts qui représentent la différence entre le résultat et l'objectif attendu.
- Une évolution dans le temps (jours / semaine) ou une évolution par rapport à une période comparable (N-1)
- Eventuellement une tendance. (Plusieurs références)

**CHAPITRE III :**  
**RESULTATS ET PROPOSITIONS**

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de notre investigation sur le terrain, c'est-à-dire notre évaluation de la performance et l'identification des déterminants qui pourraient influencer positivement la performance commerciale.

Enfin, nous allons faire des propositions de solutions d'amélioration de la gestion de la performance à travers une proposition d'un tableau de bord de gestion et de suivi et un plan d'action des suggestions.

## **Section 01 : présentation des résultats**

Cette enquête effectuée en date du 2 Mai 2017 au 4 Mai 2017 consiste notamment à vérifier la performance au niveau des Actels rattachées au département Commercial de la Direction Opérationnelle Alger Ouest. L'enquête menée révèle les résultats issus du dépouillement des questionnaires. Il convient de préciser que le questionnaire a été adressé à 34 personnes de l'Actel BABA HASSEN et à l'Actel de Bouzareah, ces derniers ont tous répondu.

### **1 – Objectifs de l'enquête :**

L'Objectif de cette enquête est de :

- a) Démontrer l'intérêt de la population ciblée ;
- b) Améliorer l'image de marque de l'Entreprise ;
- c) Sensibiliser les responsables aux attentes des clients externes ;
- d) Satisfaire les exigences clients futurs ;
- e) Définir de nouvelles orientations stratégiques ;
- f) Améliorer la satisfaction des clients externes ;
- g) Cibler les clients ;
- h) Mesurer la perception des clients internes et externes.

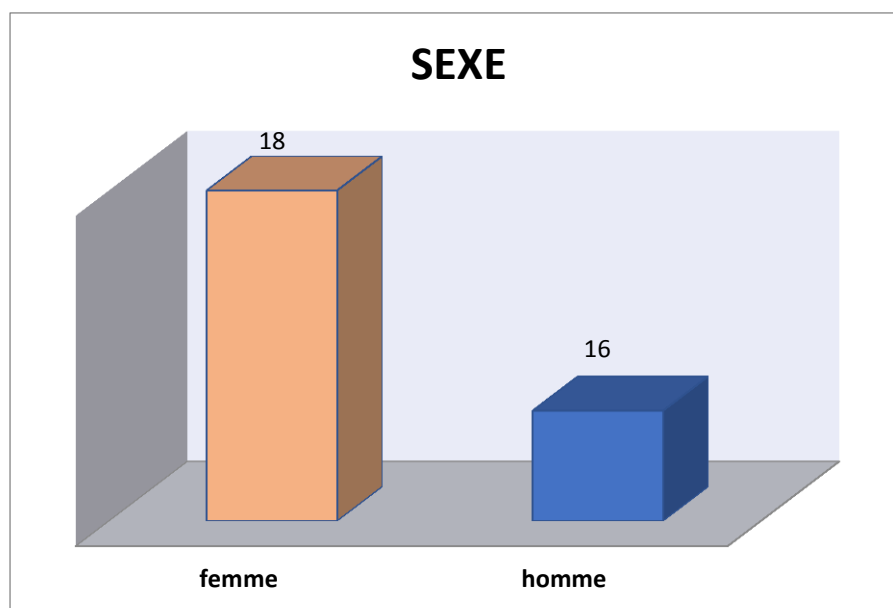
## 2. Le déroulement :

### 2.1-Taille de l'échantillon :

En raison de la durée de l'enquête et de la capacité de traitement des questionnaires. Cette enquête est considérée comme une enquête pilote, ce traitement a été effectué avec un logiciel SPSS sur une taille de 34 personnes.

### 2.2- Dépouillement (RESULTAT GLOBAL) :

#### Fiche signalétique :

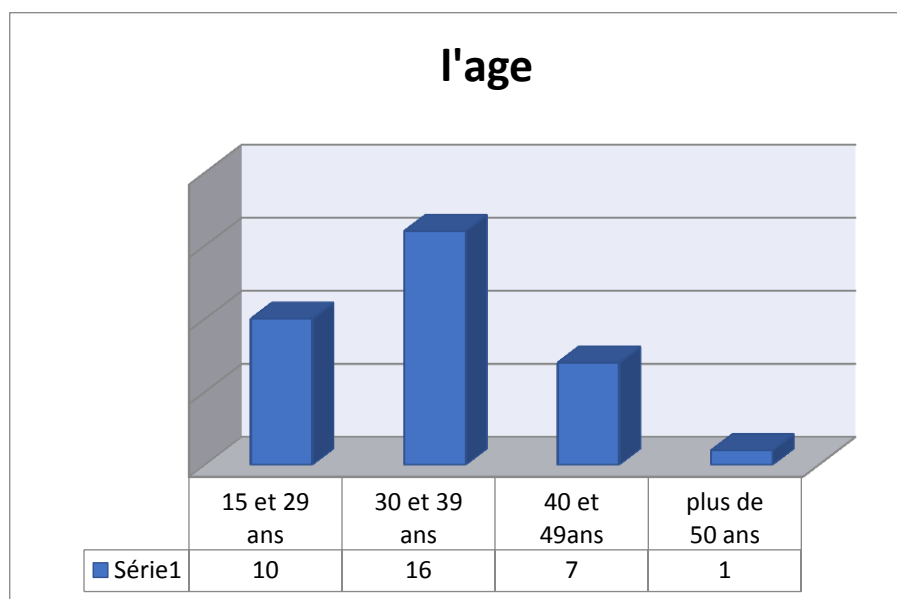


#### Commentaires :

Sur 34 enquêtés, on remarque que :

- ☞ **18** de l'échantillon représentent les femmes.
- ☞ **16** représentent les hommes.

Les femmes sont plus nombreuses mais le sont-elles réellement ? Pour répondre à cette question il faut vérifier cette hypothèse, nous devons le tester avec le test de  $\text{Khi}^2$ .

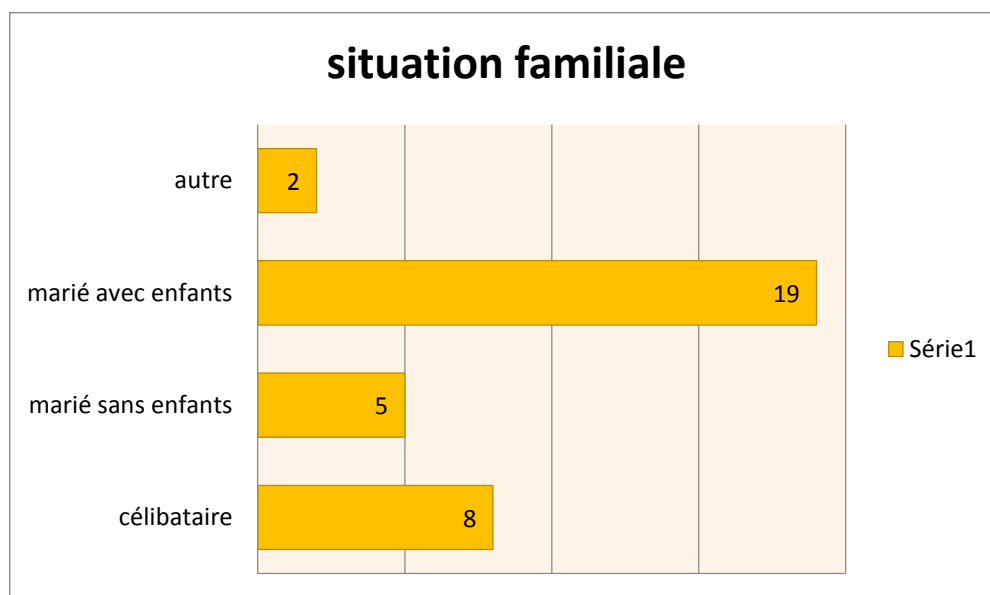


### **Commentaires :**

Sur 34 enquêtés, on remarque que :

- ☞ L'âge plus de **50 ans** représente **une seule personne** de notre échantillon.
- ☞ L'âge compris entre **40 et 49** ans représente **7** de notre échantillon.
- ☞ L'âge compris entre **15 et 29** ans représente **10** de notre échantillon
- ☞ L'âge compris entre **30 et 39** ans représente **16** de notre échantillon

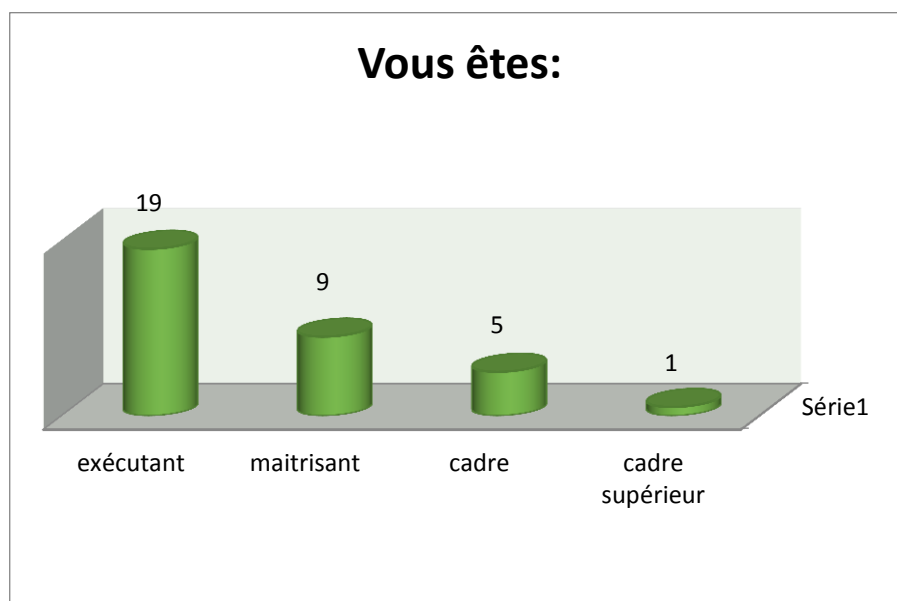
La population algérienne est plutôt jeune, il est donc normal que la tranche d'âge des **15 – 29** ans et la tranche d'âge des **30 – 39**, soit nombreuse.



**Commentaires :**

Sur **34** enquêtés, on constate que :

- ☞ **08** de notre échantillon représentent des célibataires.
- ☞ **05** mariés sans enfants.
- ☞ **19** mariés avec enfants
- ☞ **02** autres



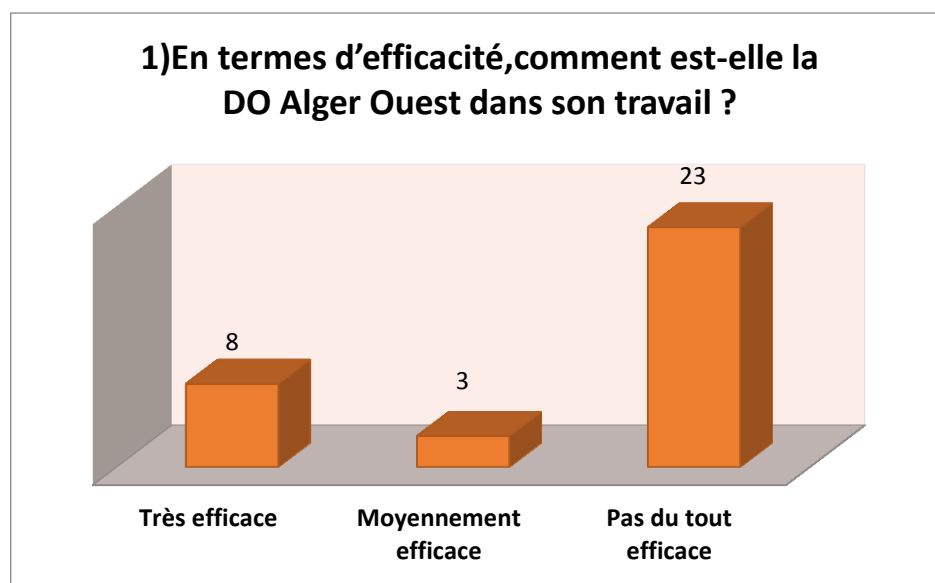
### **Commentaires :**

Sur **34** enquêtés, on remarque que :

- ☞ **19** des enquêtés sont des exécutants.
- ☞ **09** des enquêtés sont des maîtres.
- ☞ **06** sont des cadres ou cadres supérieurs.

## Les questions :

### 1) En termes d'efficacité, comment est-elle la DO Alger Ouest dans son travail ?



## Commentaires :

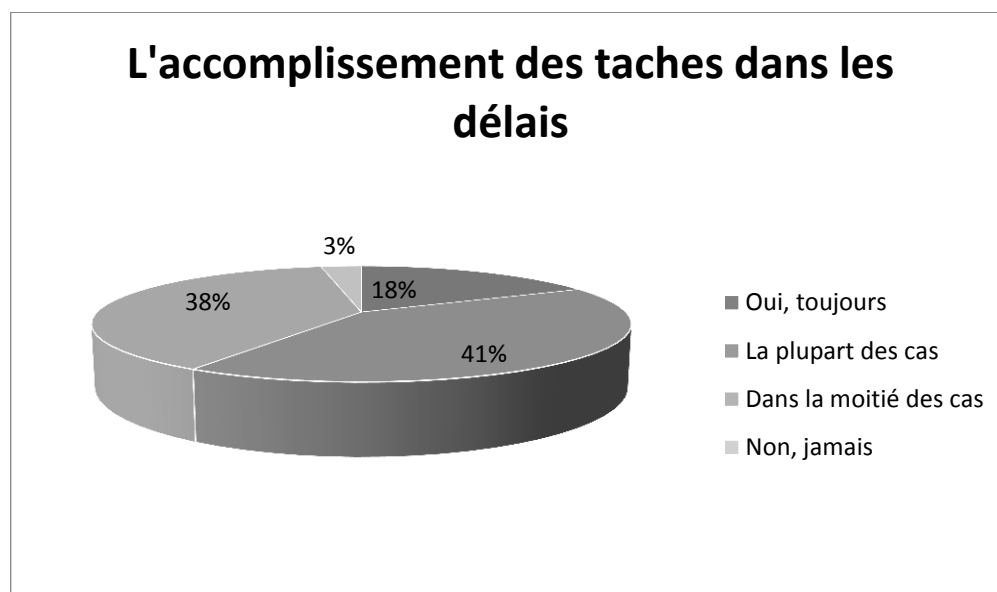
Sur 34 enquêtes, on remarque que :

**23** des enquêtés pensent que la DO Alger Ouest n'est pas du tout efficace dans son travail, nous pouvons l'interpréter suite aux changements des responsables survenus au niveau de la Direction Opérationnelle et que chacun des Directeurs a sa propre stratégie.

☞ **08** pensent que la DO Alger Ouest est **très efficace dans son travail**

☞ **03** pensent qu'elle est **moyennement efficace**.

2) **Le département commercial accomplit il habituellement ses taches dans les délais ?**

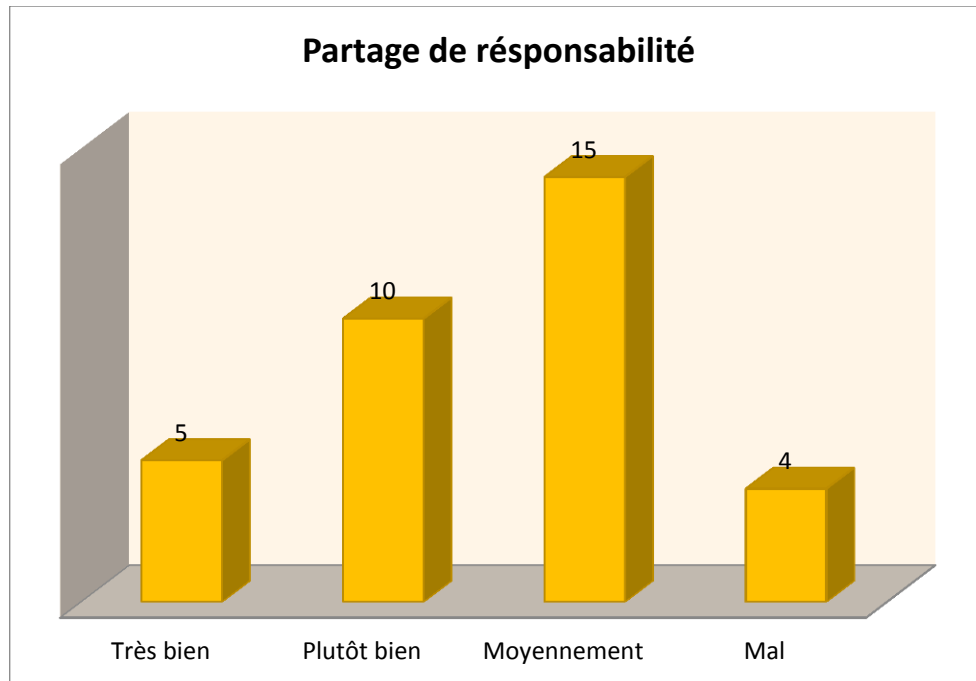


**Commentaires :**

On constate que :

- ☞ Le Département Commercial n'accomplit pas ces taches dans les délais comme le montre les statistiques.

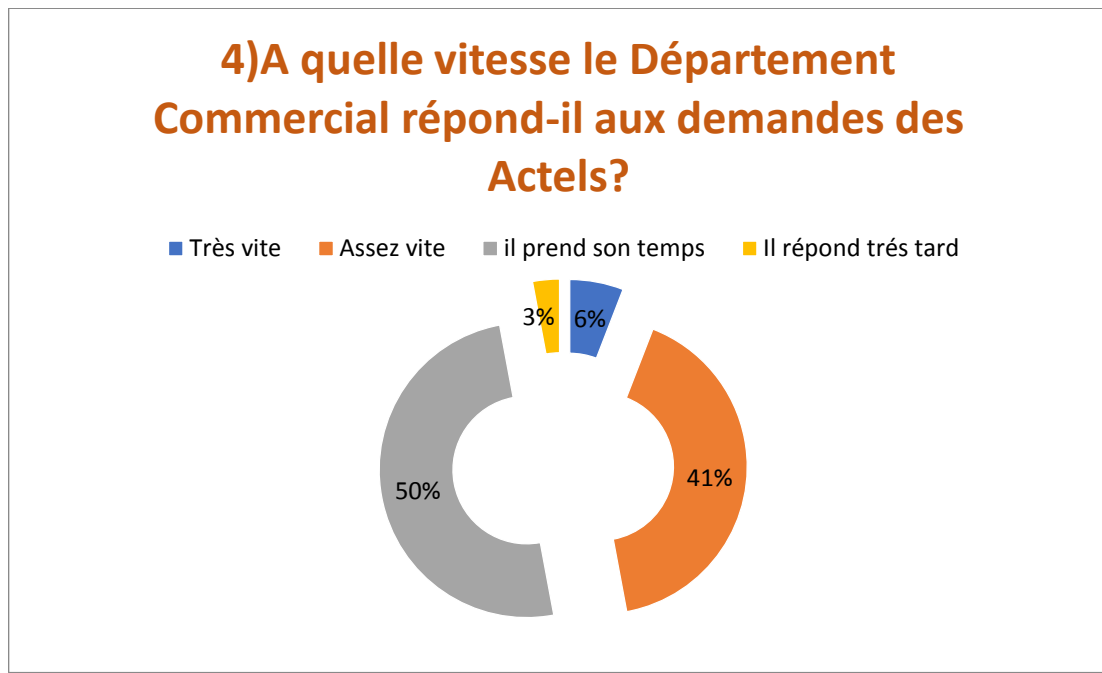
3) **Dans le cadre de la répartition des tâches, Comment le Département Commercial partage-t-il sa responsabilité avec les autres Actels ?**



**Commentaires :**

- ☞ D'après les résultats statistiques, nous pouvons dire que, le Département Commercial répartit les tâches proportionnellement ou moyennement aux Actels.

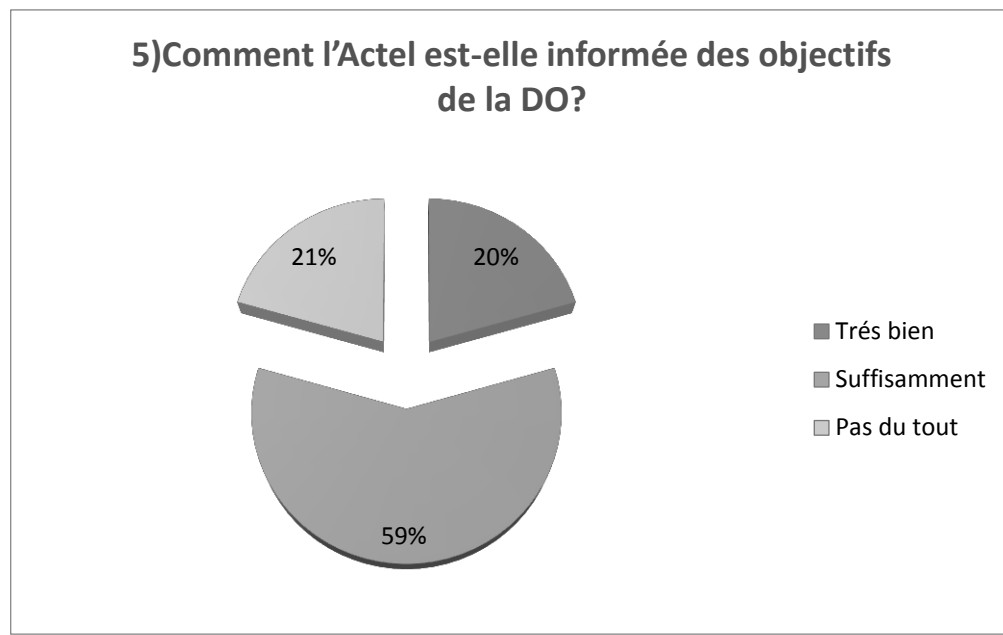
4) A quelle vitesse le Département Commercial répond-il aux demandes des Actels ?



**Commentaires :**

- ☞ Nous pouvons dire que, le Département Commercial prend son temps pour accomplir ces tâches, comme le montre les statistiques pour satisfaire les besoins des Actels

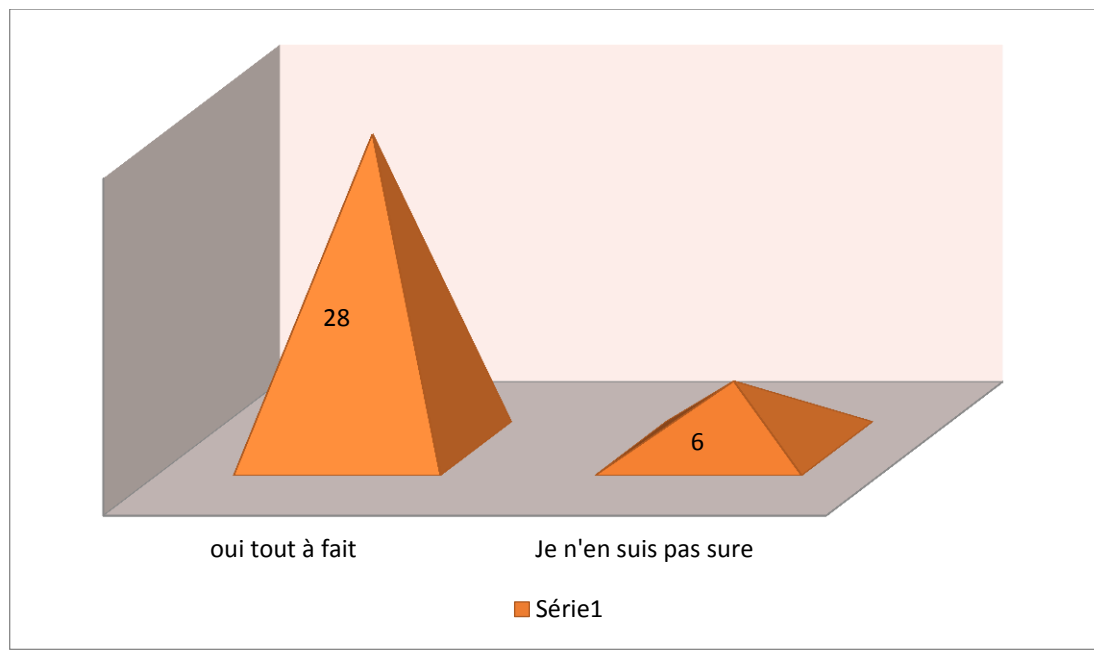
5) Comment l'Actel est-elle informée des objectifs de la DO ?



Commentaires :

- ☞ Comme le montre les résultats statistiques, nous pouvons dire que, le Département Commercial **Communique suffisamment** mais **il prend son temps pour satisfaire les besoins des Actels.**

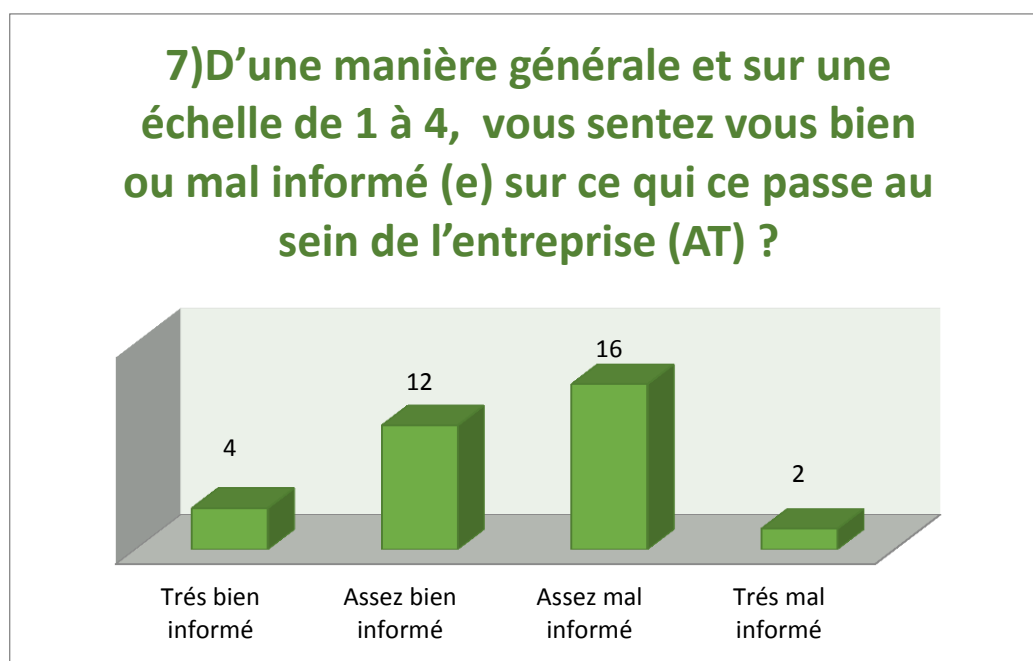
6) Etre motivé (e) au travail me rend plus performant (e) pour atteindre les objectifs de la DO ?



**Commentaire :**

Sur 34 enquêtés, on constate que **28** des enquêtés sont tout à fait d'accord que la question d'être motivé rend la personne au travail très performante à atteindre les objectifs le reste ne sont pas sure.

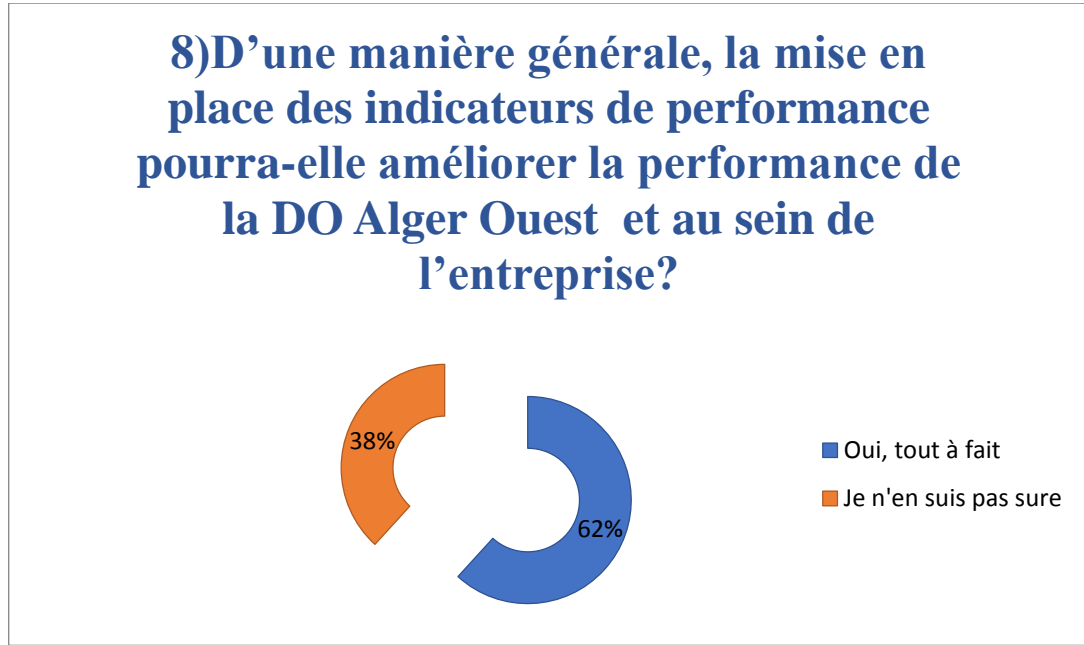
7) D'une manière générale et sur une échelle de 1 à 4, vous sentez vous bien ou mal informé (e) sur ce qui se passe au sein de l'entreprise (AT) ?



**Commentaire :**

Sur **34** enquêtés, on remarque que **18** des enquêtés sont **assez mal informés** ou très mal informés de la situation de l'entreprise AT, le reste, soit **16** des enquêtés sont plutôt **bien informés**. Cette diversité d'opinions revient probablement au fait que l'agent ne s'intéresse pas de la situation de l'entreprise ou bien l'information n'arrive pas dans les délais.

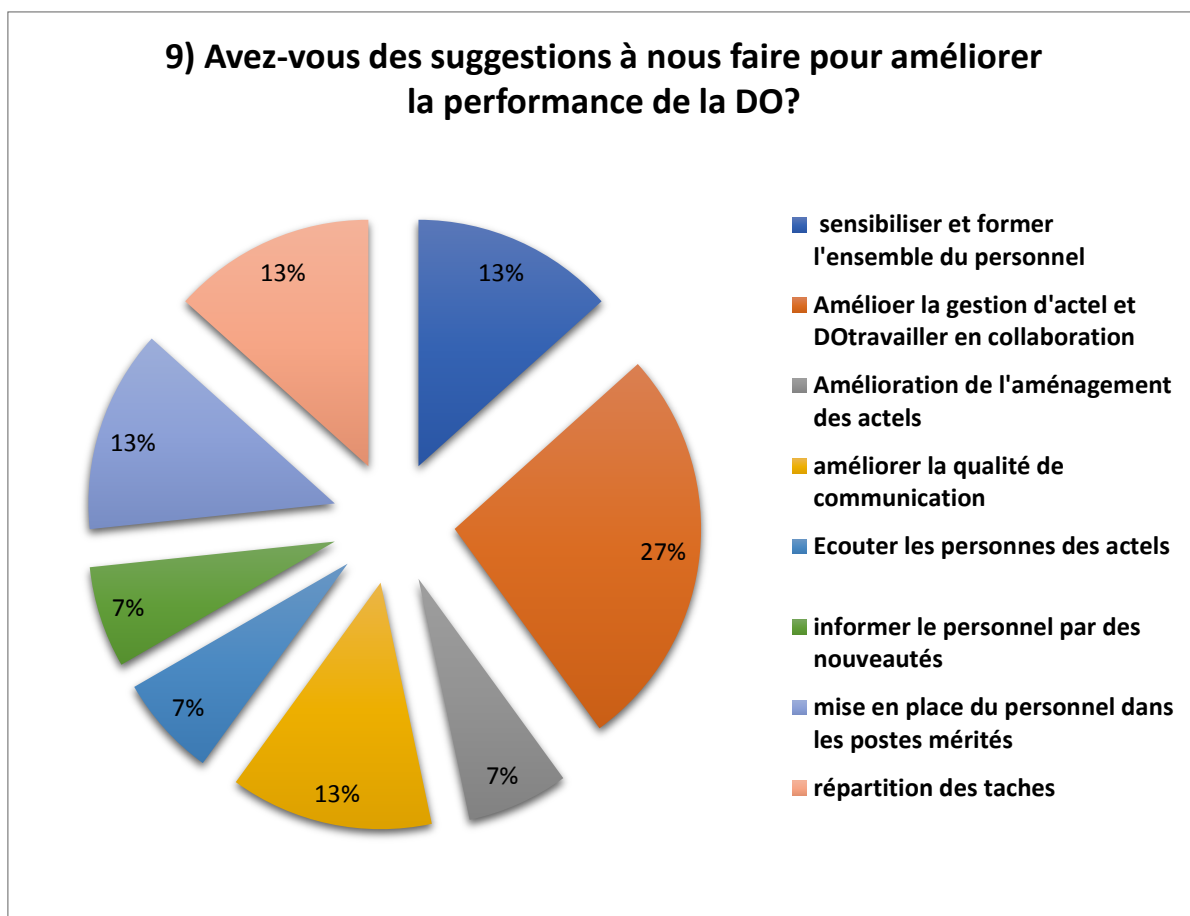
8) D'une manière générale, la mise en place des indicateurs de performance pourra-elle améliorer la performance de la DO Alger Ouest et au sein de l'entreprise ?



Commentaire :

Sur 34 enquêtés, on remarque que **21 personnes (62%)** des enquêtés sont convaincus que la mise en place des indicateurs améliore la performance de la Direction Opérationnelle et même l'entreprise AT, le reste ne sont pas sûr.

**9) Avez-vous des suggestions à nous faire pour améliorer la performance de la DO ?**



**Commentaire :**

Sur **34** enquêtés, on remarque que **74%** des enquêtés suggèrent d'améliorer la gestion des Actels, l'aménagement des Actels, la qualité de communication & l'écoute ou informer des nouveautés, et aussi la répartition des tâches. Le reste des enquêtés soit **26%** suggèrent la désignation du personnel dans les postes mérités, sensibiliser et former l'ensemble du personnel des Actels.

**Analyse des résultats :**

Cette enquête nous a permis d'avoir une vision globale sur la performance du Département Commercial et les besoins et attentes futures de notre Personnel des Actels ainsi de déterminer quelques recommandations pour améliorer le niveau de ces Actels.

Notre enquête s'est déroulée à travers un questionnaire distribué sur un échantillon homogène constitué de 34 personnes dont 18 femmes et 16 hommes avec une prédominance de la tranche d'âge des 30-39 ans. 56% de la population est formée d'Exécutant. La même proportion est constituée de personnes mariées avec enfants. Il en ressort de l'enquête que 68% de la population pensent que la DO d'Alger Ouest n'est pas efficace.

Aussi, 41% pensent que la DO accomplit ses tâches habituelles dans la plus part des cas.

Par ailleurs, la répartition des tâches est moyennement partagée à hauteur de 44%.

Aussi, 50% de la population pensent que le Département commercial prend son temps pour répondre aux demandes des Actels.

Par ailleurs, 59% affirment que l'Actel est suffisamment informée des objectifs de la DO.

82% attestent qu'être motivé au travail, rend plus performant.

De ce fait, la relation entre la DO et les Actels reste perfectible, et qu'il y a des points sensibles à améliorer dont la communication transversale, mais aussi la motivation.

D'ailleurs MASLOW met l'accent sur cette partie.

Aussi, ces résultats et cette analyse nous sert d'un support indéniable et explicite pour mettre en place des indicateurs de performance (KPI) en adéquation avec les objectifs qualités des différents processus.

## **Section 02 : proposition d'un tableau de bord et un plan d'action**

### **2.1: proposition d'un tableau de bord de pilotage**

Selon notre recherche, la proposition de notre tableau de bord a été effectué selon des phases d'élaboration dont :

#### **1) Déterminer les objectifs en termes de performance**

Dans notre cas, le principal objectif de la DO est de maximiser son profit, ce qu'il doit de :

-Augmenter les ventes au niveau des produits suivant : ADSL, 4G LTE, LES CARTES DE RECHARGES et TLP.

-Réduire le nombre des réclamations et augmenter le nombre des traitements des réclamations

-Satisfaire et fidéliser les clients, chercher de nouveaux clients en visant l'augmentation du parc clients.

## **2) Sélectionner les indicateurs**

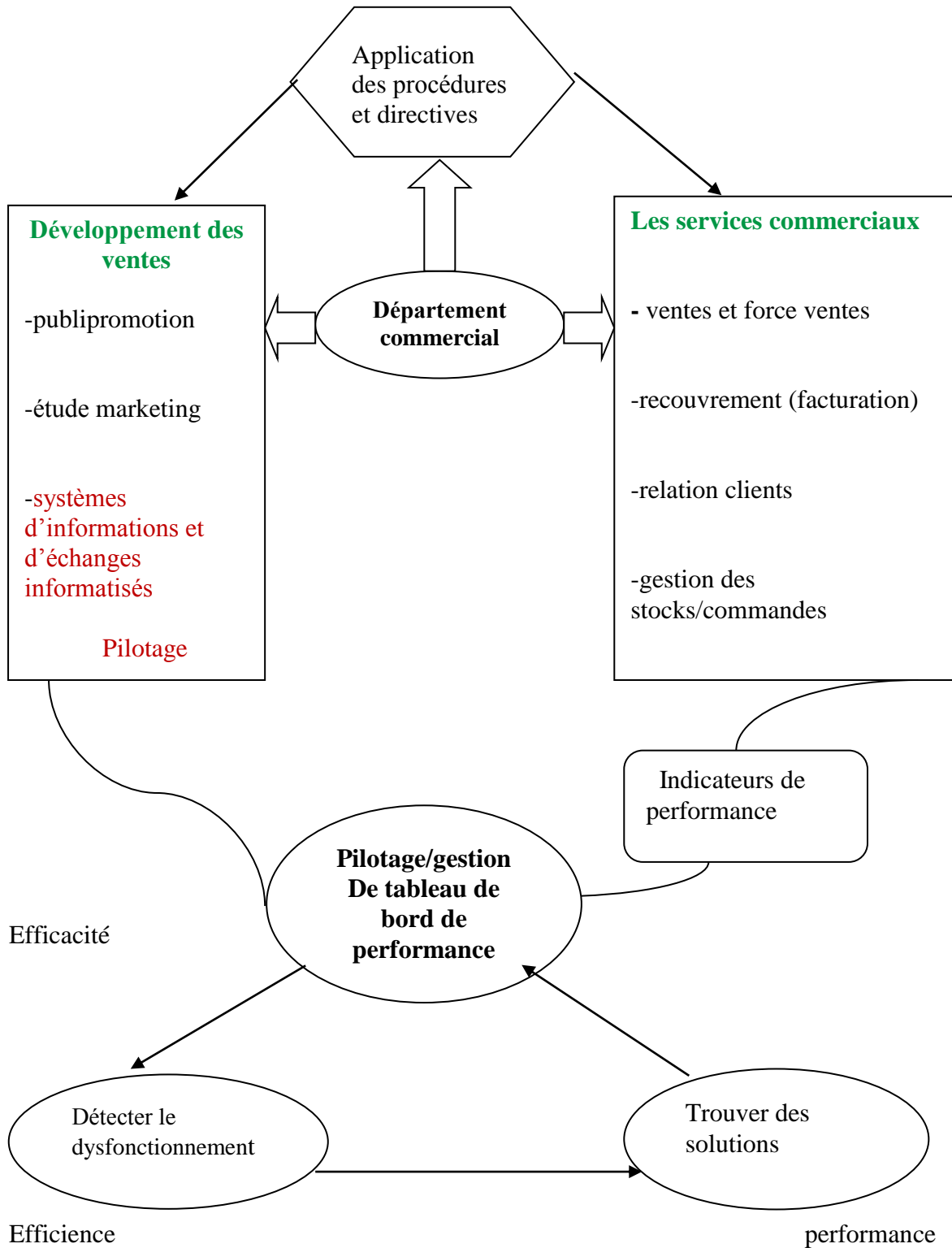
Cette étape est basée sur l'étape précédente, chaque indicateur est en lien avec un objectif précis selon l'expression de besoins du département pour améliorer la performance, en collaboration avec les chefs de services du département commercial (service vente force vente, service recouvrement et le service relation client).

## **3) Déterminer la fréquence de la mesure**

Chaque indicateur a une formule pour le calculer, ces informations sont sensibles car ils sont basés sur des données antérieures et confidentielles.

Ce schéma suivant présente notre démarche d'élaboration du tableau de bord au niveau de département commercial de la DO :

**Figure 04 : élaboration du tableau de bord au sein de département commercial de la DO**



Source : élaboré par nous même

## 4) Structure du tableau de bord

Tableau 3 : tableau de bord opérationnel commercial

N° IQ	Libellé de l'Indicateur Qualité	Objectif	Résultat de la mesure	Analyse du résultat	Fréquence	Efficacité du Processus
<b>Processus Commercial</b>						
<b>IQ 1</b>		$\geq$ %				
<b>IQ 2</b>		<				
<b>IQ 3</b>		$\leq$				
<b>Recouvrement</b>						
<b>IQ 1</b>	Taux de recouvrement	>2%				
<b>IQ 2</b>	Nombre d'enregistrements des litiges	< 7				
<b>IQ 3</b>	Taux de facturation	>40%				
<b>Service Relation Client</b>						
<b>IQ 1</b>	Traitement des réclamations	10				
<b>IQ 2</b>	Délai de traitement des réclamations	1 jours				
<b>IQ 3</b>	Relance des réclamations	< 2				
<b>IQ 4</b>	Taux de satisfaction des clients	>15%				

N° IQ	Libellé de l'Indicateur Qualité	Objectif	Résultat de la mesure	Analyse du résultat	Fréquence	Efficacité du Processus
<b>Service Vente et Force Vente</b>						
<b>IQ 1</b>	Chiffre d'affaire	> 8000000				
<b>IQ 2</b>	Augmenter le parc client	>100				
<b>IQ 3</b>	Taux de satisfaction client	>= 35%				
<b>IQ 4</b>	Taux de modernisation	>24%				

Processus	Axes de la politique	Objectifs	Indicateurs	Cible	Réalisé
<b>Processus Commercial</b>	Prise en charge et Anticipation des besoins et attentes des clients	Augmenter les ventes	le chiffre d'affaire	≥ %	
		Réduire le délai traitement des réclamations : Nombre de réclamations clients traitées dans les délais /Nbre total des réclamations	Délai traitement des réclamations clients	%	
		Augmenter le traitement des réclamations : le nombre de traitement des réclamations	Traitement des réclamations		
		Réduire le nombre de relance des réclamations non traitées	Relance des réclamations		

Processus	Axes de la politique	Objectifs	Indicateurs	Cible	Réalisé
<b>Processus Commercial</b>		augmenter le nombre des réclamations traitées des clients / le nombre total des réclamations des clients	Taux de satisfaction des clients		
		Augmenter le nombre de client potentiel	Parc client		
		Augmenter le nombre des clients raccordés /nombre total des demandes réalisables RE	Taux satisfaction client		
		Augmenter le nombre des clients basculés /le nombre total des clients a basculé	Taux de modernisation		

Source : élaboré par nous même

## **2.2 Plan d'amélioration des différentes suggestions**

En termes de changement, le passage du présent au futur est un saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme de progrès (cours de madame Boudjemea Malika).

Ce passage nécessite une étude, une analyse, des observations et un contrôle surtout comme cela est le cas dans notre étude.

La mise en œuvre du plan d'action des suggestions est conditionné par la volonté de la direction de changer, améliorer et développer une situation dans laquelle elle ne veut plus demeurer.

Après une longue étude et plusieurs conversations avec les responsables du département commercial de la DO et en mettant l'accent sur nos résultats obtenus, on peut résumer dans ce tableau les différentes suggestions pour améliorer la performance de la DO :

Tableau 04 : le plan d'amélioration

<b>Problèmes</b>	<b>Axes de progrès</b>	<b>Parties prenantes</b>	<b>Actions d'améliorations</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Problème de circulation de l'information</b>	Rendre la circulation de l'information plus fluide	La DO Les Actels	-Améliorer la qualité de communication -Ecouter le personnel des Actels -informer les Actels par des nouveautés	L'entreprise à un très bon circuit d'information
<b>Niveau des compétences des employés</b>	Améliorer le niveau des compétences	La DO Les Actels	-sensibiliser et former l'ensemble du personnel par des formations, des séminaires.....	Personnel compétent DO compétente
<b>Conditions de travail</b>	Conditions de travail appropriées et acceptables	Les Actels La DO	-Améliorations d'aménagement des Actels. -fournir assez d'espace pour les chefs de services	Eviter l'absentéisme
<b>Manque de gestion</b>	Améliorer la gestion	La DO Les Actels AT	-Améliorer la gestion des Actels et la DO en collaboration -Désignation du personnel dans les postes mérités -la répartition des tâches	Entreprise avec une très bonne gestion
<b>Manque de motivation du personnel</b>	Rendre le personnel plus motivé	Les Actels	-changer les conditions du travail -créer l'épanouissement personnel	Tout le personnel est motivé

Source : élaboré par nous même

# **CONCLUSION**

Dans un contexte de fortes mutations dictées par les lois du marché, les managers ont très souvent des difficultés à choisir parmi les indicateurs de performance, ceux qui sont appropriés à la situation de leur entreprise.

L'amélioration des performances nécessite un outil de gestion qui est le tableau de bord qui permet le pilotage des activités et les prises des décisions optimales.

Dans notre étude, nous avons pu identifier les indicateurs de performance dans le département commercial de la DO en se référant aux exigences de la direction générale.

Nous avons, également, pour ce même département proposé deux tableaux de bord de pilotage et de gestion.

Le premier destiné aux chefs de services qui l'utilisent quotidiennement et le second pour le chef de département commercial qui l'utilise chaque semaine pour analyser les écarts et proposer un plan d'amélioration. Autrement dit, il relève les dysfonctionnements et met en place des actions correctives ou préventives dans le cadre d'une amélioration continue.

A travers notre effort, nous avons contribué par le biais des résultats obtenus par l'enquête effectuée au préalable, à l'identification des indicateurs essentiels de la performance du département commercial de la DO et à la proposition d'un plan d'amélioration.

Sur le plan pratique, cette étude a été bénéfique pour nous car c'est le lieu de forger notre sens d'analyse des données tout en proposant des indicateurs de performance et l'élaboration d'un tableau de bord ensuite un plan qui permettra au département commercial d'améliorer sa performance globale à travers les actions correctives ou préventives.

Le thème portant sur l'identification des indicateurs de performance et le tableau de bord qui en suit, est nécessaire pour toute entreprise qui cherche à sauvegarder et améliorer sa place sur le marché. Cependant, il reste un sujet complexe qui nécessite un développement et un approfondissement.

Comme toute recherche, notre travail est insuffisant à cause des contraintes rencontrées au cours de sa réalisation telle que la contrainte temps qui nous manquait énormément pour toucher à tous les aspects de ce sujet très important pour l'entreprise Algérie Télécom, en général et pour notre DO en particulier.

C'est pour cela, il serait pertinent d'effectuer d'autres études relativement aux indicateurs de la performance et nous proposons, pour les étudiants portés par ce thème, les grandes lignes de recherche suivantes :

I- Elargir le travail sur les Actels.

II- La mise en place de la procédure d'analyse des indicateurs.

III- L'interprétation sous forme de rapports permettant l'analyse des écarts et l'élaboration des plans d'actions.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- 1) ADBS. (s.d.). *ADBS*. Consulté le 05 17, 2017, sur l'analyse documentaire:  
<http://www.adbs.fr/>
- 2) ALGERIE TELECOM. (2011-2016). *Présentation* . Consulté le 05 14, 2017, sur  
Algerie telecom: <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=contact>
- 3) AlgerieTelecom. (2016). *Le groupe*. Consulté le 04 28, 2017, sur Algérie  
Telecome: <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=presentation>
- 4) BARABELE. (2015). *Manageor*. paris: DUNOD.
- 5) Barbaray, C. (2013, 07 01). *La différence entre Satisfaction et Fidélisation? : la  
même qu'entre « Like et Love » !* Consulté le 03 25, 2017, sur INIT le blog:  
[https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjT3OLdyPHSAhWJ7RQKHrg4BMMQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fblog.init-marketing.fr%2F2013%2F07%2Fla-difference-entre-satisfaction-e.html&usg=AFQjCNGQA0mfMs5iWsetyo44C\\_vopU0jGw](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjT3OLdyPHSAhWJ7RQKHrg4BMMQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fblog.init-marketing.fr%2F2013%2F07%2Fla-difference-entre-satisfaction-e.html&usg=AFQjCNGQA0mfMs5iWsetyo44C_vopU0jGw)
- 6) BLAUCHU, T. (2008). *méthodologie de diagnostic d'entreprise*. paris france:  
l'harmattan.
- 7) CHARPENTIER. (1997). *organisation et gestion d'entreprise*. paris: Nathan.
- 8) DEBOISLANDELLE. (1994). *dictionnaire de gestion* . paris: ECONOMICA.
- 9) FERNANDEZ, a. (2008-2013). *les nouveaux tableaux des managers*. paris:  
EYROLLES.
- 10) Francois, G. (2004). *contrôle de gestion et pilotage de la performance* . paris:  
Gualino éditeur.
- 11) Jean-marie. (2008, avril 20). *la performance et ses déterminants*. Consulté le 05 16,  
2017, sur DISCARPENTRIES: <http://www.creg.ac-versailles.fr/>
- 12) Kaplan, N. e. (1996). *The balanced Scorecard*.
- 13) KELVIN, L. (1994).
- 14) KHEMAKHEM. (1976). *la dynamique du contrôle de gestion*. paris: DUNOD.
- 15) KHEMAKHEM. (1992). *la dynamique du contrôle de gestion*. paris: édition  
DUNOD.
- 16) Larousse, l. p. *dictionnaire encyclopédique illustré*. paris: édition 1998.
- 17) *le tableau de bord opérationnel*. (2016). Consulté le 05 21, 2017, sur Compta-  
facile: <http://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-operationnel/>
- 18) LEROY, M. (1991). *le tableau de bord au service de l'entreprise*. paris: édition  
d'organisation.

- 19) *les indicateurs de performance de l'entreprise* . (2016, 04 22). Consulté le 03 10, 2017, sur petite-entreprise.net: <http://www.petite-entreprise.net/>
- 20) *les indicateurs de performance de l'entreprise*. (2014, 07 14). Consulté le 03 10, 2017, sur petite-entreprise.net: <http://www.petite-entreprise.net/>
- 21) L-expert-comptable. (s.d.). *Le chiffre d'affaires : définition et calcul du CA*. Consulté le 03 24, 2017, sur L-expert-comptable.com: <https://www.l-expert-comptable.com/>
- 22) LORINO, P. (2003). *méthodes et pratiques de la performance*. paris: edition d'organisation.
- 23) LORINO, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. paris: édition d'organisation.
- 24) LORINO, P. (2003 ). *méthodes et pratiques de la performance*. paris : édition d'organisation.
- 25) Marie-Agnès. (2012). *toute la fonction commerciale*. paris : DUNOD.
- 26) Marie-Agnès. (2012). *toutr la fonction commerciale*. paris: DUNOD.
- 27) MEIER, B. (2015). *MANAGEOR*. paris: 3 éditions DUNOD.
- 28) MICHEL, L. (1998). *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. paris: édition d'organisation.
- 29) MOLHO, D. (2009). *TABLEAU DE BORD OUTILS DE PERFORMANCE*. paris: d'organisations.
- 30) MOULINIER. (1998). *les techniques de ventes*. paris: les éditions d'organisation.
- 31) MULLER, C. e. (2002). *le controle de gestion*. paris.
- 32) ONU. (s.d.). *Qu'est-ce que le suivi et évaluation?* Consulté le 03 25, 2017, sur ONU FEMME: <http://www.unwomen.org/fr>
- 33) ooreka, l. e. (s.d.). *fédilisation* . Consulté le 03 24, 2017, sur CRM: [https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiFqfGnz-\\_SAhVJ7BQKHV4NCCQQFggkMAE&url=https%3A%2F%2Fcrm.ooreka.fr%2Fcomprendre%2Ffidilisation&usg=AFQjCNGtw-pDHvbdZpFDKkG\\_u5fDkulo\\_g](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiFqfGnz-_SAhVJ7BQKHV4NCCQQFggkMAE&url=https%3A%2F%2Fcrm.ooreka.fr%2Fcomprendre%2Ffidilisation&usg=AFQjCNGtw-pDHvbdZpFDKkG_u5fDkulo_g)
- 34) Ouattara, P. V. (2007). *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire*. Consulté le 03 19, 2017, sur MEMOIRE ONLINE: <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAqcSfvOPSAhVHVhQKHZjmAIwQFggmMAI&url=http>

- %3A%2F%2Fwww.memoireonline.com%2F10%2F10%2F3964%2Fm\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.ht
- 35) PHILIPPE, I. (1995-1997). *LE BALANCED SCORECARD*. paris.
- 36) PME, g. (2014, 03 1). *Tableau de bord : caractéristiques et principes de construction*. Consulté le 3 28, 2017, sur PME gestion, le gestion financière de l'entreprise: <http://www.pme-gestion.fr/>
- 37) ROBERT, L. (2011). *DICTIONNAIRE DE FRANCAIS*. paris: silke Zimmermann.
- 38) ROBERT, L. (2011). *dictionnaire de francais*. paris: SILKE Zimmermann.
- 39) SIMON, V. (2011). *Le Tableau de Bord Prospectif*,. Belgique.
- 40) TELECOM, A. *Présentation AT*. algerie.
- 41) Voyer, P. (2006). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec: 2 édition.
- 42) VOYER, P. (2006). *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec: 2 ème édition, Presses de l'Université du Québec.

# **ANNEXE A**

## **Le questionnaire**

N°.....

**Questionnaire***Mesdames, Messieurs,*

*Nous effectuons une étude sur l'évaluation de la performance du département Commercial de la Direction Opérationnelle Alger Ouest, nous tenons à vous assurer que le but de cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, nous souhaitons vous poser quelques questions, les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels. Nous vous remercions de votre collaboration.*

**FICHE SIGNALÉTIQUE**

Sexe :  Femme  Homme

Age : vous avez entre :

15 et 29 ans  30 et 39 ans  40 et 49 ans  Plus de 50 ans

Situation familial :

Célibataire  Marié sans enfants  Marié avec enfant  Autre

Catégorie socioprofessionnelle :

Exécutant  Maitrisant

Cadre  Cadre Supérieur

1) En termes d'efficacité, comment est-elle la DO Alger Ouest dans son travail ?

Très efficace  Moyennement efficace  Pas du tout efficace

2) Le département commercial accomplit-il habituellement ses tâches dans les délais ?

- Oui, toujours
- La plupart des cas
- Dans la moitié des cas
- Non, jamais

3) Dans le cadre de la répartition des tâches, Comment le Département Commercial partage-t-il sa responsabilité avec les autres Actels ?

- Très bien
- Plutôt bien
- Moyennement
- Mal
- Très mal

4) A quelle vitesse le Département Commercial répond-il aux demandes des Actels ?

- Très vite
- Assez Vite
- Il prend son temps
- Il répond très tard

5) Comment l'Actel est-elle informée des objectifs de la DO ?

- Très bien informée
- Suffisamment informée
- Pas du tout informée

6) Etre motivé (e) au travail me rend plus performant (e) pour atteindre les objectifs de la DO ?

- Oui, tout à fait
- Je n'en suis pas sur
- Pas du tout d'accord

7) D'une manière générale et sur une échelle de 1 à 4, vous sentez vous bien ou mal informé (e) sur ce qui se passe au sein de l'entreprise (AT) ?

- Très bien informé
- Assez bien informé
- Assez mal informé
- Très mal informé

8) D'une manière générale, la mise en place des indicateurs de performance pourra-elle améliorer la performance de la DO Alger Ouest et au sein de l'entreprise ?

- Oui, tout à fait
- Je n'en suis pas sur
- Pas du tout d'accord

9) Avez-vous des suggestions à nous faire pour améliorer la performance de la DO ?

.....

.....

.....

.....

*Nous vous remercions pour votre collaboration.*

## **ANNEXE B**

### **Les tableaux des ventes**

### Situation des Raccordements TLP DOT Alger Ouest

Arrêter au 31 Décembre

TLP	TLP	janv.-16	Fevrier-16	mars-16	avr.-16	mai-16	juin-16	juil.-16	août-16	sept-16	oct-16	nov-16	déc.-16	TOTAL ANNEE 2016	Taux / Objectif 2016
DOTAlger OUEST	Cecli de Ain Benian	94	41	89	130	137	98	53	64	70	80	66	63	985	40000
	Cecli de Bab El Oued	87	47	46	133	167	55	60	54	79	78	94	79	979	
	Cecli de Baba Hassen	99	58	178	208	247	127	202	253	256	264	249	187	2 328	
	Cecli de Bouzareah	86	31	81	168	206	118	100	106	96	89	93	127	1 301	
	Cecli de Cheraga	234	210	307	235	449	215	113	189	143	195	176	156	2 622	
	Cecli de El Achour	201	143	192	166	214	168	89	216	112	139	126	138	1 904	
	Cecli de El Biar	58	33	200	65	119	62	75	190	68	111	91	119	1 191	
	Cecli de Ouled Fayet	68	23	41	82	81	71	56	80	42	59	38	52	693	
Cecli de Zeralda	73	40	217	84	175	122	59	76	114	136	180	137	1 413		
Total DOT-OUEST		1000	626	1351	1271	1795	1036	807	1228	980	1151	1113	1058	13 416	33,54%

### VENTES ADSL DOT Alger Ouest

Arrêter au 31 Décembre

ADSL	ACTEL	janv-16	Fevrier 2016	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16	juil-16	août-16	sept-16	oct-16	nov-16	déc-16	Total Année 2016	Taux / Objectif Année 2016
DOT ALGER OUEST	AIN BENIAN	324	170	178	170	230	210	133	166	140	192	179	145	2237	40 000
	BAB EL OUED	208	168	190	166	151	103	59	71	56	66	62	72	1372	
	BABA HASSEN	114	99	230	246	203	145	222	259	230	180	212	183	2323	
	BEN AKNOUN	46	34	78	35	39	23	13	27	20	36	31	22	404	
	CHERAGA	237	205	228	207	225	167	94	113	97	157	138	139	2007	
	EL ACHOUR	240	171	233	163	213	162	123	161	113	92	108	129	1908	
	EL BIAR	72	48	52	64	91	112	80	43	63	66	87	57	835	
	OULED FAYET	108	49	76	79	109	53	65	63	49	77	52	59	839	
	ROSTOMIA	219	136	144	236	187	116	112	135	88	118	97	119	1707	
	ZERALDA	222	146	136	140	159	82	71	86	102	107	152	96	1499	
TOTAL DOT OUEST		1790	1226	1545	1506	1607	1173	972	1124	958	1091	1118	1021	15131	37,83%

### Situation des Raccordements 4G LTE Dot Alger Ouest

Arrêter au 31 Décembre

4G LTE	4G LTE	janv-16	evrier 2016	mars-16	avr-16	mai-16	juin-16	juil-16	août-16	sept-16	oct-16	nov-16	déc-16	TOTAL ANNEE 2016	Taux / Objectif 2016
DOT - Alger Ouest	Actel Ain Benian (H7)	120	335	201	207	346	213	186	147	13	53	67	59	1947	20000
	ACTEL Bab El Oued (66)	164	96	323	110	118	134	75	69	41	42	43	72	1287	
	ACTEL Baba Hassen (94)	48	529	175	374	137	362	91	31	7	48	203	159	2164	
	ACTEL Ben Aknoun PLV (95)	74	9	12	14	15	14	16	19	4	36	55	43	311	
	ACTEL Chéraga (71)	11	9	19	12	432	52	50	31	7	72	35	30	760	
	Actel El Achour (H6)	160	81	19	18	44	50	67	99	28	94	71	66	797	
	ACTEL El Biar (63)	19	1	5	6	11	11	8	21	4	16	10	10	122	
	ACTEL Ouled Fayet (H8)	101	16	65	64	52	58	19	46	1	36	29	31	518	
	ACTEL Rostomia (60)	62	53	78	56	61	55	47	40	17	45	48	52	614	
	ACTEL Zeralda (81)	174	33	235	159	115	45	61	46	7	37	29	12	953	
	Grands Comptes Alger	0	0	8	0	0	1	4	1	0	0	1	1	16	
Total DOT - Alger Ouest		933	1162	1140	1020	1331	995	624	550	129	479	591	535	9489	47,45%