

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management & Entreprenariat**

**THEME :**

**L'impact de la performance commerciale  
sur la rentabilité de l'entreprise  
ETUDE DE CAS : SARL MAOUDA  
DISTRIBUTION**

**Réalisé par :**

**BELHIS Chihab Eddine  
Ibtissem**

**BOUZIT Wissam**

**Encadré par :**

**Mme BRAHITI**

**Maître de conférences**

**« A » à l'EHEC**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**

# Résumé

---

## Résumé

Les changements que connaît l'économie mondiale dans son ensemble et l'économie nationale en particulier exigent de se préparer au changement et de s'adapter aux nouvelles données sur l'économie de marché, où la qualité des produits et services, le niveau des prix et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivités importantes.

La performance, un reflet de l'efficacité commerciale, elle joue toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise et la capacité d'une entreprise à déployer une organisation optimale dont le but de proposer un produit ou un service répondant aux attentes des consommateurs et clients, tout ça pour valoriser l'image de marque, la part de marché ainsi la rentabilité.

C'est dans cette perspective que ce mémoire montre comment la fonction commerciale est menée pour réaliser de la performance qui implique la réalisation de la rentabilité au sein d'une entreprise Algérienne. En effet, L'étude sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance et la relation entre la rentabilité et la performance commerciale.

Dans ce sens, un cadre conceptuel et théorique a été mobilisé portant sur le concept de la performance commerciale et son évaluation, cela a montré que la performance commerciale doit être efficace et efficiente et la notion de rentabilité et ses méthodes d'appréciations qui sont un levier de la performance commerciale. Ensuite, à travers des entretiens effectués avec les différents responsables, nous avons effectué une étude exploratoire portant sur l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité au sein de Sarl Maouda Distribution pour déduire ensuite comment garantir sa performance commerciale afin d'influer sa rentabilité.

**Mots clés : performance commerciale, rentabilité, fonction commerciale, efficacité.**

## Abstract

The changes that the world economy as a whole and the national economy in particular are undergoing require preparing for change and adapting to the new data on the market economy, where the quality of products and services, the price level and managerial and commercial know-how are important competitive factors.

Performance, a reflection of commercial efficiency, always plays an essential role in the commercial success or failure of a company and the ability of a company to deploy an optimal organization whose goal is to offer a product or service that meets the expectations of consumers and customers, all this to enhance the brand image, market share and profitability.

## Résumé

---

It is in this perspective that this thesis shows how the commercial function is conducted to achieve performance which implies the achievement of profitability within an Algerian company. Indeed, the field study allowed us to understand the importance and the relationship between profitability and commercial performance.

In this sense, a conceptual and theoretical framework was mobilized on the concept of business performance and its evaluation, it showed that the business performance must be effective and efficient and the concept of profitability and its methods of assessments that are a lever of business performance. Then, through interviews with the various managers, we conducted an exploratory study on the impact of sales performance on profitability within Sarl Maouda Distribution to then deduce how to ensure its sales performance to influence its profitability. The results showed that the commercial performance within Maouda has a positive impact on the different functions of the company, in particular the profitability.

**Key words: commercial performance, profitability, commercial function, efficiency.**

### ملخص

إن التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ككل والاقتصاد الوطني بوجه خاص تتطلب الاستعداد للتغيير والتكيف مع البيانات الجديدة عن اقتصاد السوق حيث تشكل نوعية المنتجات والخدمات ومستويات الأسعار والمعرفة الإدارية والتجارية عوامل مهمة في المنافسة.

إن الأداء الذي يعكس كفاءة الأعمال ما زال يلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل الأعمال وفي قدرة الشركة على نشر منظمة مثالية تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة تفي بتوقعات المستهلكين والعملاء من أجل تحسين صورة العلامة التجارية وحصص السوق والربحية.

ومن هذا المنظور فإن هذه الذاكرة تبين كيف يمكن للوظيفة التجارية أن تحقق أداء يتطلب تحقيق الربحية في شركة جزائرية الدراسة الميدانية ساعدت على فهم أهمية زيادة فهم العلاقة بين الربحية والأداء التجاري.

**الكلمات الرئيسية: أداء الشركات، الربحية، الوظيفة التجارية، الكفاءة.**

## **Dédicaces**

Ce travail représente l'aboutissement du soutien et des encouragements que mes parents Djamila et Lazhar qui m'ont prodigué tout au long de ma scolarité,

Je le dédie à :

Mes très chères sœurs : Wiam et Oulfa.

Mon binôme : Wissam et sa famille.

Mes très chers grands parents que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

Mes frères du cœur : Ramzi, Amir, Walid, Abdellah et Abdelhak.

Mes chers amis que j'ai rencontrés tout au long de mes années d'université.

**CHIHAB EDDINE**

## **Dédicaces**

Ce travail représente l'aboutissement du soutien et des encouragements que mes parents Fahima et Farid qui m'ont prodigué tout au long de ma scolarité,

Je le dédie à :

Mes très chères sœurs : Céline, Melissa, et Alicia

Mon unique frère : Massine.

Mon binôme Chihab Eddine et sa famille.

Mes très chers grands parents que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

Mes chères tantes Zineb, Nassima, Nedjma, Nadjah, et leurs petites familles.

Mes chères tantes Taous, Fadila, Rezkia et sa petite famille.

Mes chères cousines : Rania, Maroua, Riham, Chaima, Maissa, Cerine et Lydia.

Mes sœurs du cœur : Malak, Hadil, Amira, Firdaous, Aya, Amina et leurs familles.

Mes chères amies que j'ai rencontrées tout au long de mes années d'université.

**WISSAM**

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail.

Nos plus profonds remerciements sont adressés à nos très chers parents, qui nous ont encouragés et soutenus durant nos études.

Nous témoignons notre reconnaissance à notre encadreuse Madame BRAHITI Ibtissem pour son dévouement et son aide à la réalisation de ce travail.

Nos plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de l'entreprise Sarl Maouda Distribution pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage.

Nous désirons manifester notre profonde reconnaissance à l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagnés lors de notre cursus universitaire.

Nous tenons enfin à dire merci à toute personne ayant contribué, chacune de sa manière, à l'accomplissement de ce travail.

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 1-1</b>	La performance externe et la performance interne.	16
<b>Tableau N° 1-2</b>	Ratios de rentabilité économique.	37
<b>Tableau N° 1-3</b>	Fiche technique de la SMD.	68
<b>Tableau N° 2-3</b>	La gamme diversifiée des produits alimentaires.	69
<b>Tableau N° 3-3</b>	Effectifs de SMD.	70
<b>Tableau N° 4-3</b>	La description de l'échantillon.	75
<b>Tableau N° 5-3</b>	Le guide d'entretien.	77
<b>Tableau N° 6-3</b>	Le guide d'entretien (Thématiques + questions).	78
<b>Tableau N° 7-3</b>	Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit par unité MDA.	80
<b>Tableau N° 8-3</b>	Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale.	81
<b>Tableau N° 9-3</b>	L'évolution des parts de marché de SMD.	82

## Liste des figures

<b>Figure N° 1-1</b>	Les composants de la performance.	13
<b>Figure N° 2-1</b>	Facteurs clés de la performance commerciale.	21
<b>Figure N° 3-1</b>	Les étapes de recherche d'une étude qualitatives.	27
<b>Figure N° 1-2</b>	Les divers composants de la rentabilité économique.	39
<b>Figure N° 2-2</b>	Les cycles du bilan fonctionnel.	50
<b>Figure N° 3-2</b>	L'ensemble des soldes intermédiaire de gestion.	63
<b>Figure N° 1-3</b>	L'organigramme de la SARL Maouda	69
<b>Figure N° 2-3</b>	L'organigramme du département commercial.	72
<b>Figure N° 3-3</b>	Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit par unité MDA.	81
<b>Figure N° 4-3</b>	La relation entre la performance commerciale et la rentabilité d'entreprise.	87

## Liste des abréviations

<b>ACE</b>	Actifs circulants d'exploitation
<b>AEB</b>	Actif économique brut
<b>AEN</b>	Actif économique net
<b>BFR</b>	Besoin de fonds de roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en fonds de roulement d'exploitation
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>Cmpt</b>	Comptabilité
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>E</b>	Efficacité
<b>EBE</b>	Exédent brut d'exploitation
<b>EVA</b>	Valeur ajoutée économique
<b>Fnc</b>	Finance
<b>FR</b>	Fonds de roulement
<b>FRE</b>	Fonds de roulement étranger
<b>FRN</b>	Fonds de roulement net
<b>FRP</b>	Fonds de roulement propre
<b>HT</b>	Hors taxes
<b>IFR</b>	Insuffisance en fonds de roulement
<b>IT</b>	Information technology
<b>MDA</b>	Million-dinar algérien
<b>MG</b>	Moyens généraux
<b>MœR</b>	Mise en œuvre
<b>NDI</b>	Négoce distribution internationale
<b>P</b>	Performance
<b>PCE</b>	Passifs circulants d'exploitation
<b>PDM</b>	Part de marché
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PS</b>	Produit de la position stratégique
<b>QHSE</b>	Qualité, hygiène, sécurité et environnement
<b>R1</b>	Taux de rentabilité économique brute
<b>R2</b>	Taux de rentabilité économique nette
<b>RBE</b>	Résultat brut d'exploitation
<b>RE</b>	Résultat d'exploitation
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>ROE</b>	Rentabilité des capitaux propres
<b>ROI</b>	Retour sur investissement
<b>SMD</b>	SARL MAOUDA distribution
<b>t</b>	Temps

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 01 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE.</b>	
Introduction. ....	7
Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise. ....	7
Section 02 : La performance commerciale. ....	17
Section 03 : L'évaluation de la performance commerciale. ....	24
Conclusion. ....	33
<b>CHAPITRE 02 : LA NOTION DE RENTABILITE.</b>	
Introduction. ....	35
Section 01 : Notion de rentabilité. ....	35
Section 02 : Les ratios de rentabilité. ....	44
Section 03 : La rentabilité, un levier de performance. ....	49
Conclusion. ....	64
<b>CHAPITRE 03 : ETUDE EMPIRIQUE</b>	
Introduction. ....	66
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 02 : Etude empirique ....	74
Section 03 : Résultat de l'enquête et recommandations ....	83
Conclusion. ....	90
<b>CONCLUSION GENERALE. ....</b>	<b>92</b>

## Introduction générale

---

Une entreprise est constituée de différents facteurs (capital, personnes, matières premières), produisant des biens et services destinés à répondre à la demande du consommateur. C'est le moteur du développement économique et social d'un pays, tant qu'il contribue à la création de la richesse de ce dernier (PIB). Traverser ailleurs, ces investissements peuvent créer des emplois (réduire le chômage), contribuant ainsi à réduire la pauvreté et donc à augmenter le pouvoir d'achat.

De nos jours la fonction commerciale est considérée comme la durabilité de l'entreprise, car toutes les unités sont axées sur la satisfaction du client, sans lequel il n'y aurait ni chiffre d'affaires, ni bénéfice alors tout le monde joue un rôle au sein de la firme, tout le monde devient vendeur, le vendeur est devenu le conducteur.

L'efficacité de la force de vente vient de l'efficacité de la tâche que le vendeur y est confié et qui sait comment transformer ses prospects en acquéreurs les faveurs qui sont appelées ressources. De toute évidence, dans les prochaines années, seules les entreprises qui pourront mieux exploiter les opportunités et réduire les menaces auxquelles elles seront confortées, pourront réussir.

Dans une entreprise, la performance mesure le rapport entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. La performance est un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise. Chaque entreprise vise à optimiser les résultats des moyens qu'elle utilise, c'est ce qu'on appelle la performance commerciale.

Plusieurs facteurs peuvent affecter la performance commerciale, cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale, il s'agit d'un diagnostic de la performance, suivre et prendre des mesures correctives, analyser la performance revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs qui influent sur cette performance (délai, le coût, ou la qualité...) de cette activité, appelé : indicateurs de performance qui dépend des orientations de l'entreprise.

La mesure de la performance des entreprises nécessite l'existence d'outils, précise la direction de recherche de l'indicateur à travers les sources d'information pertinentes et fiables, l'investissement dans le suivi de l'analyse et de la synthèse est nécessaire. Cependant, une mauvaise utilisation de ces métriques peut conduire à des décisions inappropriées et avoir un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise.

En effet, le succès ou l'échec d'une entreprise dépend pour grande partie de ces décisions financières, car elles déterminent sa capacité à s'accroître et à se développer. Elles sont un moyen efficace entre les mains des gestionnaires et des responsables de l'entreprise,

# Introduction générale

---

permettant à tout moment d'agir sur son activité et de l'orienter dans le sens des objectifs définis par ses responsables. Elles permettent d'obtenir les usines et l'équipement nécessaire au moment voulu ; de réguler la production, les approvisionnements, le stockage...

Partant de cette optique, notre travail est censé contribuer au débat au tour de l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité d'une entreprise et pour ce faire nous avons eu à traiter le cas de SARL MAOUDA DISTRIBUTION.

Le choix de ce sujet et de l'organisme n'est pas le fruit du hasard mais d'une décision plutôt objective. En premier lieu, ce sujet est lié directement à notre spécialité " Management et Entreprenariat " qui est une discipline dont l'objet d'étude s'étend à l'ensemble de développer l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise à travers ses différentes composantes. En deuxième lieu, l'analyse de de l'impact de la performance commerciale permet de dégager les informations pertinentes pour apprécier la rentabilité d'une entreprise, qui est nécessaire à sa survie et à son épanouissement. Enfin, le choix de SARL MAOUDA DISTRIBUTION comme lieu de recherche est motivé par le fait qu'elle représente l'une des grandes entreprises qui occupe une place importante dans l'économie Algérienne. Par ailleurs, les entreprises du secteur industriel sont celle qui cherche à satisfaire la fonction commerciale ainsi la rentabilité.

Notre recherche contribuera à apporter des réponses convaincantes à cette problématique

## **Dans quel mesure la performance commerciale peut impacter la rentabilité de l'entreprise ?**

L'analyse de la problématique fait ressortir une certaines sous questions :

- Comment la performance commerciale influe-t-elle la rentabilité ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et de la rentabilité d'une entreprise ?
- Du point de vue commercial, les résultats dégagés par la SARL MAOUDA DISTRIBUTION, objet d'étude, sont-ils suffisants pour garantir sa rentabilité ?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à l'interrogation centrale nous avons formulé les trois hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 01** : La performance commerciale n'a aucun impact sur la rentabilité de l'entreprise.

# Introduction générale

---

- ✓ **Hypothèse 02** : La performance commerciale permet d'augmenter le bénéfice de l'entreprise.
- ✓ **Hypothèse 03** : La part de marché et l'image de marque sont les indicateurs de performance commerciale les plus importants qui permettent d'impacter la rentabilité de l'entreprise.

Dans le cadre de ce travail nous avons adopté une méthodologie descriptive, analytique.

- **La démarche descriptive :**

Dans l'intérêt d'expliquer et de mettre en valeur le cadre théorique de notre objet d'étude ;

- **La démarche analytique :**

A travers un stage pratique au niveau SARL MAOUDA DISTRIBUTION.

Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- ✓ **La recherche documentaire :**

Une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, revues, etc.) et les sites internet pour la partie théorique.

- ✓ **La méthode qualitative :**

Les informations recueillies à partir des entretiens que nous avons conçu au sein de la SMD.

- ✓ **L'analyse des indicateurs :**

L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, qui nous ont été fournis par le directeur commercial et le responsable du département contrôle de gestion.

## **Plan de travail :**

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres :

**Chapitre 01** : Entourer le cadre conceptuel de la performance commerciale. En premier lieu on parle sur le concept de la performance commerciale, ensuite nous allons avancer à la performance commerciale, on termine par l'évaluation de la performance commerciale.

**Chapitre 02** : Porte sur la notion de rentabilité, qui englobe la notion de rentabilité, les ratios de rentabilité, on termine avec la rentabilité, un levier de performance.

## Introduction générale

---

**Chapitre 03** : Illustré par un cas pratique dont lequel nous allons montrer l'impact de la performance commercial sur la rentabilité de l'entreprise, CAS : SARL MAOUDA DISTRIBUTION, qui inclut la présentation de l'organisme d'accueil, une étude empirique, enfin le résultat de l'enquête et recommandations.

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## **Introduction du chapitre :**

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux défis auquel et leur performance est très sensible. Il est clair que dans les années à venir, seules les entreprises qui pourront mieux exploiter les opportunités et réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées réussiront.

La performance d'une entreprise est un concept ambigu, complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Il a été largement présenté comme une nécessité absolue au cours des dernières décennies. Sa complexité vient non seulement de la variété de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel.<sup>1</sup>

Dans ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer, à un certain degré, les fondements théoriques concernant la performance commerciale et qu'on a réparti en trois sections :

**Section 1 :** Le concept de la performance de l'entreprise.

**Section 2 :** La performance commerciale.

**Section 3 :** L'évaluation de la performance commerciale.

## **Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise**

### **Introduction :**

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998), tout été centré autour de l'argent, (le critère unidimensionnel de la performance), c'est toujours le cas mais d'autres critères sont apparus à savoir le critère social comme un indicateurs de performance ; récemment, le critère environnemental. Les dimensions économiques, sociales, et environnementales sont la nouvelle forme de mesure de la performance des entreprises.

### **1.1 Généralités sur la « performance »**

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les cercles organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Cependant, il reste encore relativement ambigu car il est galvaudé dans le langage courant.

---

<sup>1</sup> YVON, (P), *La notion de performance globale*, Paris, 5 juillet 2005, pp.6-8.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

De plus, bien que largement utilisé, il n'y a pas d'accord sur des définitions et des mesures précises ; en fait, celles-ci dépendent des objectifs poursuivis, de la perspective analytique choisie et du domaine d'intérêt de l'utilisateur.

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait - Accomplir, exécuter- au XIIIe siècle (Petit Robert). Le verbe anglais -to performe- apparaît dans le XVe siècle a un sens plus large. La performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, en raison de sa multi-dimensionnalité, il est encore difficile d'en donner une définition simple. Il est généralement compris à travers les concepts d'efficacité et d'efficience d'une organisation.

## **1.2 Définition de la performance :**

A. Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

P. Lorino (1997) définit « *Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »

Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.

Selon l'auteur Yvon Piqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

## **1.3 Le caractère multidimensionnel de la performance :**

L'approche unidimensionnelle de la performance était une vision limitée qui a été rapidement abandonnée. En fait, la synthèse de la littérature nous amène à trois dimensions fondamentales : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

À travers ces trois dimensions, J. Brilman (2003) ajoute une approche moderne de la performance organisationnelle en créant de la valeur pour les partenaires.

### **1.3.1 La performance stratégique :**

La performance stratégique : encore appelée performance à long terme, c'est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence.

Les éléments nécessaires à la réalisation de cette performance sont :

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

- La croissance des activités,
- Une stratégie bien pensée,
- Une culture d'entreprise dynamique,
- Créer une forte motivation des membres de l'organisation et un système de volonté visant le long terme,
- Créer une compétence organisationnelle pour les clients,
- La qualité du produit pour les clients et la qualité de management,
- La maîtrise de l'environnement,
- La notion de responsabilité sociale de l'entreprise. <sup>1</sup>

## 1.3.2 La performance concurrentielle :

L'entreprise doit passer d'une démarche traditionnelle basé sur la différenciation produit par rapport à la concurrence à un jeu concurrentiel basé sur le client : suivre les règles du nouveau jeu concurrentiel :

- Arrêter de penser concurrence et benchmarking,
- Comprendre le nouveau comportement des clients et consommateurs et communiquer sur le web,
- Identifier et analyser où se trouve la valeur pour le client,
- Être en recherche permanente d'améliorations et d'innovations avec le client,
- Co créer avec lui des produits ou services innovants,
- Promouvoir une vision innovante dans le cadre d'un réseau de partenaire,
- Expérimenter.

En conséquence, les actifs intangibles deviennent la première source de création de valeur (Marque, Propriété Industrielle, Qualité, Hommes, Savoirs, compétences...).<sup>2</sup>

## 1.3.3 La performance socio-économique :

Elle réunit la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

### 1.3.3.1 La performance organisationnelle :

---

<sup>1</sup> Bertrand SOGBOSSI BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises

En Afrique », in La Revue des Sciences de Gestion, n° 241(2010), pp.117-124.

<sup>2</sup> SIMONIN, (D), *le nouveau jeu concurrentiel*, juin, 2012.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale en vue d'améliorer ses performances sur une période de temps déterminé.

M.Kalika (1988) souligne que la performance est directement liée à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt que les conséquences possibles de sa nature sociale ou économique.

Ce qui permet d'évaluer cette efficacité organisationnelle est :

- Le respect des structures formelles,
- Les relations entre les composantes organisationnelles,
- La qualité du flux d'information,
- Flexibilité de structure.

L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

En revanche, il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais ...

### **1.3.3.2 La performance sociale :**

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003). Les facteurs déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par :

- L'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, gravité, etc.),
- La satisfaction des salariés,
- Le turnover, qui est un indicateur de la fidélité des salariés de l'entreprise,
- L'absentéisme et les retards au travail (signes de faible motivation) ou travail ennuyeux, dangereux ou pénible),
- Le climat social de l'entreprise, qui est une appréciation subjective du climat interne de l'entreprise et des groupes qui la composent,
- Le fonctionnement des instances représentatives du personnel (usine ou comité d'entreprise),
- Le fonctionnement du cercle de qualité (nombre d'actions et résultats) et participation à la prise de décision.

## Chapitre 1 : La performance commerciale

---

V. Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

En revanche, La performance sociale : Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale d'une entreprise.

### 1.3.3.3 La performance économique et financière :

Peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs (R. Calori et al, 1989).

- **Performance économique**, dont compétitivité – prix, compétitivité hors prix.

**Compétitivité - prix** : capacité produit au détriment des produits concurrents en raison de leur prix, attirant les clients.

**Compétitivité hors prix** : Les produits attirent les clients au détriment des produits concurrents en raison de facteurs indépendants du prix.

- **Performance financière** : traditionnellement, la performance financière a été mesurée par l'utilisation des métriques ROI et ROE.

Aujourd'hui, parmi les indicateurs financiers utilisés on peut citer l'indicateur EVA.

En contrepartie, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Cet aspect financier et économique de la performance est resté longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise.

Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 1.3.3.4 La performance commerciale :

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients dans l'intention de des profits. La satisfaction constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise c'est pourquoi elle doit être la préoccupation permanente des dirigeants.

---

<sup>1</sup> Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Op.cit, PP 117 à 124.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs et qualitatifs tels que :

- La part de marché,
- Le profit, le chiffre d'affaires,
- La capacité à innover pour le client,
- La satisfaction des consommateurs,
- Leur fidélité,
- Leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.<sup>1</sup>

## **1.3.3.5 Performance sociétale :**

L'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux (l'entreprise va devoir limiter son impact sur l'environnement par la diminution des émissions de gaz, essayer d'augmenter le tri de ses déchets), le domaine humanitaire, le domaine culturel.

## **1.4 Les composants de la performance :**

L'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de composants, confondre entre ces composants peut se révéler problématique :

### **1.4.1 La notion d'efficacité**

La notion de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, l'idée de prendre et d'exécuter une action. La performance consiste donc à obtenir un résultat précis en fonction d'un objectif donné.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

### **1.4.2 La notion d'efficience**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

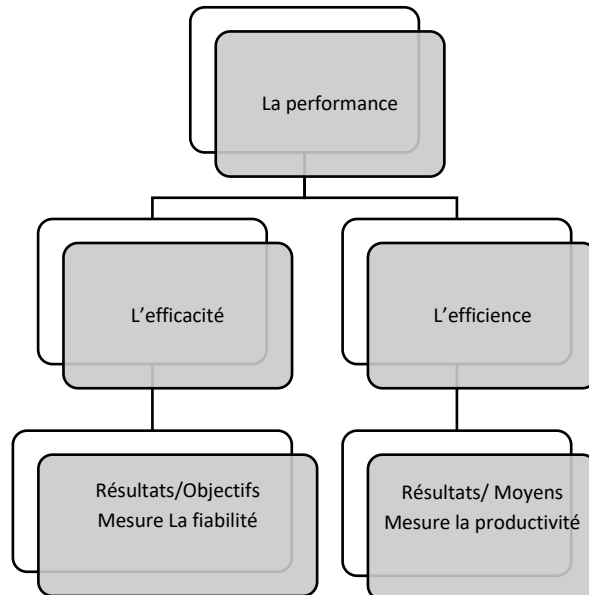
$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

En résumant : la performance renvoie à la capacité de mener.

---

<sup>1</sup> Bertrand SOGBOSSI BOCCO, *ibid.*, PP 117 à 124.

**Figure N°1-1 : Les composants de la performance**



**Source :** Élaboré par nos soins sur la base des fondements théoriques.

L'efficacité tend à mesurer l'utilisation optimale des ressources ou l'atteinte d'objectifs prédéterminés, tandis que l'efficience mesure le niveau de performance des résultats obtenus en fonction des ressources consommées.

### 1.4.3 La cohérence

La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al. 1995).<sup>1</sup>

### 1.4.4 La pertinence

La pertinence : met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.<sup>2</sup>

La « formule » proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances présentées :

$$E = PS \times R \times Moer$$

---

<sup>1</sup> MELCHIOR, (S), *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, in HAL, n°00842219, 2013, p.4.

<sup>2</sup> MELCHIOR, (S), *Ibid*, p.4.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (MoeR).

Dans cette perspective, la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps.

## **1.5 Les liens entre performance et stratégie et le contrôle de gestion :**

### **1.5.1 Les liens entre performance et stratégie :**

Définition de la stratégie : c'est l'art de faire évoluer l'organisation dans un environnement donné pour la rendre la plus efficace possible dans l'accomplissement de ses missions.

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints :

- La performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise.
- Elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.
- Les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.<sup>1</sup>

### **1.5.2 Les liens entre performance et le contrôle de gestion**

#### **Définition du contrôle de gestion :**

Selon H. Bouquin : « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* ». <sup>2</sup>

Le contrôle de gestion est au service de la performance : pour maîtriser la performance il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprises tel que la fonction stratégie, la fonction marketing et la fonction GRH. On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

Utilise les services ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise.

- Aide les opérationnels de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour leur compte certaines simulations financières.

---

<sup>1</sup> BOUQUIN, (H), « *Les fondements du contrôle de gestion* », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, Paris, p.94.

<sup>2</sup> BOUQUIN, (H), Ibid, p.94.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

- Élabore des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage. Ces relations montrent que le contrôle de gestion est une fonction transversale de support.<sup>1</sup>

## **1.6 Les objectifs et dimension de la performance**

### **1.6.1 Les objectifs de la performance**

Les objectifs de performance garantissent six caractéristiques spécifiques :

- Limité : date de réalisation a priori raisonnable lors de l'appel de l'échéance
- Mesurable : L'objectif est exprimé en termes d'unité de mesure, qui est quantifiée. La distance à parcourir avant d'atteindre peut alors être estimée
- Accessibilité : les ressources sont disponibles, les contraintes peuvent être surmontées et le risque d'échec estimé est limité et gérable.
- Réalité : Elle repose sur du concret, clair et ciblé.
- Uniformité : La grande majorité des personnes chargées de veiller à l'objectif y adhèrent sans réserve. Ils sont également tout à fait d'accord avec le choix de la méthode utilisée pour y accéder.
- Constructif : c'est un objectif tactique et c'est dans l'intérêt de la stratégie choisie.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise,
- Préalablement défini et mesurable,
- Accompagné du résultat attendu,
- L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

Donc la mesure de la performance des entreprises vise en effet une multitude de buts et objectifs, elle permet :

- Développer des produits innovants,
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail,
- Réduire les coûts de fabrication,
- Anticiper les besoins des clients tout en les fidélisant,
- Développer les parts de marché et améliorer la rentabilité,
- La pénétration de nouveaux marchés,
- Améliorer le traitement des réclamations,

---

<sup>1</sup> ROUIMI, (E), « *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise* », Ecole National de Commerce et de Gestion AGADIR Al Omrane.

## Chapitre 1 : La performance commerciale

---

- Identifier et évaluer les compétences clés,
- Investir sur le capital humain : la formation du personnel, consolider et développer les savoir-faire, récompenser les performances individuelles, développer leurs créativité,
- La mesure de la performance permet de réduire le temps mort et source d'amélioration et de gain, de productivité dont la pérennité des entreprises dépend.

### 1.6.2 Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe (pour les participants qui ont une relation contractuelle avec l'organisation) et la performance interne (impliquant principalement des participants à l'organisation).

Le tableau suivant en recense les différences.

**Tableau N°1-1 : la performance externe et la performance interne**

Performance externe	Performance interne
Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands équilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Aboutir à la définition des variables d'action Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, Paris, p.173.

Le tableau ci-dessus montre la différence entre la performance interne et la performance externe.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## **Conclusion :**

La performance de l'entreprise doit être évaluée non seulement du point de vue de la réalisation de l'intention, mais également du point de vue de la qualité des pratiques organisationnelles. Affirmation des moyens alloués à l'entreprise et de la place des parties prenantes dans le diagnostic de performance.

## **Section 2 : La performance commerciale**

### **Introduction :**

Chaque entreprise vise à optimiser ses résultats au vu des moyens qu'elle investit, c'est ce qu'on appelle la performance commerciale, l'entreprise doit vendre, donc être commercialement efficace ; la performance commerciale est cohérente avec la recherche et le développement des produits selon différents types de clients, à la gestion commerciale notamment pour ce qui est du suivi de la clientèle.

### **2.1 Définition de la performance commerciale**

Avant de définir la notion de la performance commerciale, il est préalable de définir que ce qu'une activité commerciale.

**L'activité commerciale :** C'est l'activité d'une entreprise de vendre des biens et des services, elle est en contact direct avec les clients, en fonction des clients de l'entreprise.

Par conséquent, la performance commerciale peut être définie par les capacités de l'entreprise à fournir des produits / services adaptés aux besoins des consommateurs, tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) sont utilisés pour mesurer les performances des ventes (la performance commerciale).

Cependant, la performance commerciale ne se limite pas aux acquisitions des nouveaux clients mais aussi à la fidélisation des clients existants.

### **2.2 L'objet de la performance commerciale**

- Faire adhérer la force de vente à la stratégie,
- Évaluer la performance des employés,
- Mobiliser l'équipe autour de l'objectif,
- Accroître les ventes,
- Accentuer la relation gagnant-gagnant avec les partenaires,

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

- Fidéliser le client,
- Pilotage de la performance pour la marque,
- Transformer les clients en prescripteurs.

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

La notion de la performance commerciale met l'accent sur les notions d'efficacité et d'efficience, l'efficacité commerciale et l'efficience commerciale :

### **2.3.1 L'efficacité commerciale :**

Définition : L'efficacité commerciale : est un concept à géométrie variable dépendant de L'existant et de l'historique d'une entreprise. Mais elle est surtout fonction de la stratégie de ses dirigeants. Être efficace, c'est déjà comprendre le cycle des variables liées au processus de vente et leur impact. Pour cela, il faut :

- Connaître ce que recouvre le concept d'efficacité commerciale,
- Identifier les problèmes liés à l'efficacité commerciale pour les clients et les employés de la société,
- Indiquer les variables liées à l'efficacité commerciale,
- Préciser les points de mesure, mesurer et comparer,
- Analyser l'impact de chaque levier d'efficacité commerciale sur la valeur client,
- Penser aux moyens d'améliorer l'efficacité commerciale,
- Détecter les pratiques les plus efficaces dans les entreprises pionnières.<sup>1</sup>

### **2.3.2 L'efficience commerciale :**

Définition : Efficience commerciale : Obtenez plus de résultats avec le même travail ou les mêmes résultats avec moins de travail. Le raisonnement de l'efficacité commerciale se décompose en 4 étapes :

- **Conformité** : répondre aux exigences (réaliser ce qui est demandé).
- **Efficacité** : la mesure dans laquelle les activités prévues sont exécutées et les résultats atteints (atteindre le but) ;
- **Efficience** : Le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées (pour un Plus de résultats pour le même travail ; moins de travail pour les mêmes résultats).
- **Excellence** : Amélioration continue (en utilisant les meilleures pratiques). Par conséquent, adoptez les bonnes pratiques commerciales pour développer L'entreprise peut maintenir un bon niveau d'activité.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite\\_commerciale](https://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite_commerciale). (Consulté le 02/04/2022 à 11h00)

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## **2.4 L'action commerciale**

Définition : Une action commerciale est une technique commerciale qui cible vos clients et les non-clients, visant à les obtenir du premier coup, à piquer leur intérêt et, si nécessaire, à les convaincre d'acheter. Il est important de stimuler pleinement leur intérêt et leur curiosité, et il existe plusieurs Technologie commerciale pouvant être utilisée de manière indépendante ou cumulative l'un l'autre.

### **2.4.1 Les actions de prospection**

Les actions de prospection visent à attirer de nouveaux clients.

Elles comprennent la fourniture de services ou de produits directement aux clients peut être intéressant.

Les technologies pouvant être utilisées incluent :

- Le porte-à-porte,
- Le contact téléphonique,
- Le contact par courrier.
- La distribution de flyers.

Les contacts seront plus efficaces s'ils sont suivis, par exemple un contact téléphonique suivi d'un courrier ou l'inverse. De même, des contacts à intervalle régulier permettront de rester présent à l'esprit de l'interlocuteur.

### **2.4.2 Les actions de promotion**

L'action promotionnelle équivaut à mettre en valeur un produit ou services, proposés à des prix attractifs, ou la prestation de services supplémentaire, ou les deux.

Les actions de promotion peuvent prendre la forme de journées événementielles, une journée porte ouverte, une semaine ou quinzaine commerciale, participation à un salon spécialisé avec des prix dits "spécial salon".

Les actions de promotion peuvent être les bienvenues pendant le processus de création ou le démarrage de l'activité afin de se faire connaître plus rapidement.

Selon l'activité, être concerné par les périodes de soldes, qui est la période des soldes l'intention de vendre votre stock. Ces périodes (une en été, une en hiver) sont encadrées légalement.

---

<sup>1</sup> <https://www.cks-learning.com> (Consulté le 02/04/2022 à 11h30)

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## **2.4.3 Les actions publicitaires**

Les actions publicitaires incluent la mise en avant d'entreprises, de produits, les services, c'est dans les supports dits publicitaires tels que les journaux, les affiches, encarts pour prospectus, dépliants, revues professionnelles...

Ces actions publicitaires peuvent être des actions financées pour maintenir des événements d'entreprise, ou autres actions d'accueil, à annoncer sur scène début d'activité.

## **2.5 Les déterminants de la performance commerciale et les leviers de la performance commerciale**

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

Plusieurs facteurs peuvent affecter la performance commerciale. Cependant Les composants qui ont un impact direct sur la performance commerciale sont les suivants <sup>1</sup> :

#### **2.5.1.1 La qualité de service**

La qualité du service ou du produit est l'un des éléments fondamentaux de l'attractivité d'une offre. Elle couvre toutes les caractéristiques du produit ou du service qui affectent sa capacité à répondre aux besoins exprimés ou implicites. Donc il existe une relation très étroite entre la qualité du service et la satisfaction du client,

C'est pourquoi il est nécessaire que les managers portent une attention particulière à ce déterminant.<sup>2</sup>

#### **2.5.1.2 La capacité financière des revendeurs**

C'est l'ensemble des moyens financiers, elle est disponible pour les revendeurs de produits ou services pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

#### **2.5.1.3 La capacité de production**

C'est le nombre de produits que l'entreprise propose pour répondre à la demande dans une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis que la baisse à long terme des stocks reflète la surconsommation sur la production actuelle. Par conséquent, les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit peuvent entraver la performance commerciale d'un réseau de distribution.

---

<sup>1</sup> MEFOUTE BADIANG, (A), *Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils*, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p.35

<sup>2</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), « *Marketing Management* », 10<sup>ème</sup> édition, paris 2000 p.736.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## 2.5.1.4 La diversité de l'offre

Une politique de diversité de l'offre est élaborée pour pouvoir répondre les besoins de chaque segment de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction clients, et donc sur le volume des ventes.

## 2.5.1.5 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité des produits est un facteur clé de la satisfaction client, et par ailleurs a un impact indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise est susceptible d'atteindre le plus grand nombre de consommateurs, qui sera en mesure de juger de la qualité du produit en fonction de ses besoins et de ses attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau. Enfin, donner la bonne impulsion pour dynamiser la performance commerciale de l'entreprise.

**Figure N° 2-1 : Facteurs clés de la performance commerciale**



**Source :** Établi par nous-mêmes à partir, KOTLER P, DUBOIS B, MANCEAU D, « Marketing Management ».

Les facteurs de performance contribueront à ce que l'entreprise soit performante produise des résultats en fonction des objectifs fixés et/ou meilleurs que les concurrents.

## 2.5.2 Les leviers de la performance commerciale

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Afin de développer et d'améliorer la performance commerciale, voici quelques leviers qui ont été recommandés<sup>1</sup>

- Connaître et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise...etc.

Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent les résultats des entreprises, surtout, utiliser ces connaissances pour créer plus de valeur à l'avenir.

Cette étape est critique pour les entreprises car elle précise quelles hypothèses sera basée une stratégie établie, "une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose".

- Se différencier de la concurrence

Appliquer des stratégies de différenciation pour attirer plus de clients. Cela rendra l'entreprise plus attractive et réalisera ainsi plus profit. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, Identifier les points forts à maintenir et des faiblesses à surmonter pour rendre l'entreprise plus attractive).

- Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant vital pour le bon fonctionnement de tout système commercial. Il n'y a pas d'objectif sans mesure, ni de performance sans évaluation.

Les entreprises doivent mesurer l'efficacité des activités commerciales et suivre toutes les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale).

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout et les données demandées sont fournies rapidement.

- Repérer ses gisements de croissance

La segmentation et l'analyse des actifs clients d'une entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être considérées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les domaines de croissance de l'entreprise. (Fixer les

---

<sup>1</sup> BOUSLAHEN, (Lamia) et DEROUICHE, (Kahina), mémoire de fin de cycle, « *L'impact de la communication sur la performance commerciale* », Université de Bejaia, Promotion 2012/2013, pp.57-58.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients...).

- Orienter l'action commerciale

La politique commerciale d'une entreprise est étroitement liée à la réflexion stratégique.

Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise. (Fixer des objectifs commerciaux de l'entreprise, identification des objectifs à aborder ou à développer, etc.).

A travers la quantification des choses, les entreprises clarifient leurs propres ambitions et font leurs propres choix, donnent du sens aux actions et se concentrent sur les priorités.

- Fixer la contribution individuelle

Un système de management est un outil qui aide à définir, motiver, suivre et évaluer le travail personnel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire de système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux...)

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

- Renforcer l'influence des commerciaux

L'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés des différentes commerciales dépendent du type de vente, des types de produits vendus, du niveau d'interlocuteurs rencontrés, de l'environnement travailler...

Il est important pour les entreprises de comprendre comment identifier et développer les compétences clés de leurs commerciaux. Pour accroître leur influence sur le marché.

- Manager sa force de vente

Les habitudes managériales sont mesurées par la capacité d'un responsable à utiliser toutes les ressources de pouvoir pour gérer son équipe. Il doit apprendre à les exprimer clairement pour augmenter son impact sur l'équipe et concentrer son énergie sur les priorités commerciales. (Identifier les facteurs de motivation, améliorer la communication interpersonnelle, pour mobiliser les équipes à travailler, ...).

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

- Construire une dynamique d'équipe

La dynamique d'équipe améliore la motivation, l'énergie déployée et l'intelligence de chaque membre de l'équipe. (Développement des équipes commerciales, faire des changements durables des comportements des commerciaux,).

La dynamique d'équipe est créée à travers une série d'étapes, les managers doivent piloter ce développement et faire mûrir l'équipe.

Chaque entreprise vise à optimiser les résultats des moyens qu'elle utilise. Investissement, c'est ce qu'on appelle la performance commerciale, la performance commerciale est cohérente avec la recherche et le développement des produits selon différents types de clients, gestion commerciale, notamment dans le suivi des clients.

## **Conclusion :**

La performance commerciale permet donc d'obtenir l'état de santé de votre société. Il vous permet d'activer des leviers afin de saisir des opportunités de vente et d'identifier les forces, mais aussi les failles de votre business.

## **Section 3 : L'évaluation de la performance commerciale.**

### **Introduction :**

*« L'analyse de la performance est la quatrième étape de l'élaboration de la stratégie. Elle s'applique à un couple activité/ performance. [...]. Analyser la performance de l'activité revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs qui influent sur cette performance (délai, le coût, ou la qualité...) de cette activité. [...] »*

Nous les appelons : indicateurs de performance. »<sup>1</sup>

### **3.1 Définition de l'indicateur :**

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

*« Mesure quantifiées qui permet d'apprécier de manière pertinente les réalisations dans un domaine donné ».*

---

<sup>1</sup> LORINO, (P), *Contrôle de gestion stratégique*, Édition DUNOD, Paris, 1991p.91.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

L'information choisie doit être associée à un phénomène et elle est destinée à en observer régulièrement les objectifs au regard d'objectifs prédéfinis, pour bien définir la notion d'indicateur, nous devons le situer par rapport à son rôle au niveau de l'entreprise, ainsi que de sa qualité.<sup>1</sup>

## 3.1.1 Le rôle de l'indicateur

- Diagnostiquer une situation à un instant « t »,
- Suivre une action, activité ou processus,
- Évaluer une action \*.

## 3.1.2 Les Qualités de l'indicateur

Un indicateur doit être :

- Quantifiable et mesurable,
- Fiable (exempt d'erreur).
- Clair et compréhensible.
- Nombre relativement faible.

En revanche, un indicateur est un ensemble de facteurs qui influent significativement sur la performance de l'entreprise selon leurs typologies.

## 3.2 Typologie des indicateurs :

Il existe une diversité d'indicateurs, indicateurs de coût, indicateur de qualité, indicateur de délai, Dans certain cas, indicateurs de flexibilité, indicateur de sécurité ...<sup>2</sup>

### **Définition d'indicateur de performance :**

- **Indicateur qualité** : Produire de la Qualité, instrument d'analyse permettant de chiffrer la qualité d'un produit ou d'un service livré, la satisfaction en matière de délai, de qualité, d'ergonomie, de sécurité, de rapport qualité prix ...
- **Indicateur coût** : maîtriser les Coûts,
- **Indicateur délais** : respecter les Délais.

Et parfois, l'indicateur de flexibilité, indicateur de sécurité.

### **3.2.1 Les indicateurs de la performance commerciale**

---

<sup>1</sup> BENITO (N), COMBES (M), FILLEAU (M), « *Gestion de la relation client commerciale* », Edition DUNOD, pp.142-143.

<sup>2</sup> MELCHIOR, (S), Op.cit, p.97.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Pour mesurer la performance commerciale d'une entreprise nécessite l'identification d'indicateurs pertinents, D'après Samy Hassaine, chef d'entreprise de SH Consulting en France,

*« Les indicateurs à prendre en compte dépendent des orientations commerciales de l'entreprise. En effet, cette notion de résultat dépend entièrement de la stratégie de l'entreprise et du plan d'action qui en découle. En phase de conquête ou de fidélisation, de fait, on constate que les éléments que l'on cherchera à mesurer seront différents ».*

Pour choisir tel ou tel indicateurs de mesure, il est primordial de faire la distinction entre une étude qualitative et une étude quantitative.

En revanche il est indispensable pour l'entreprise de définir un plan d'étude, faire le choix entre deux catégories d'études, L'étude quantitatives ou bien l'étude qualitative,

Ce sont deux approches différentes, elles peuvent se compléter en vue de répondre à un objectif défini.

## **3.2.2 Les catégories d'étude<sup>1</sup>**

### **3.2.2.1 Les études quantitatives**

C'est une étude du marché de l'entreprise dont les résultats peuvent être quantifiés et la représentativité se mesure avec précision de manière permanente à travers le choix de type de collecte d'information à savoir :

**Le Panel** : est un échantillon de personne interrogé à intervalle régulier,

- Il Permet d'obtenir des informations actualisées en s'interrogeant toujours sur le même échantillon,
- Il permet d'évaluer le produit ou le service sur le long terme.
- Ils fournissent une vision plus proche de la réalité, information sur le marché, le produit, service,
- Il faut connaître son marché cible,
- Il faut donc réactualiser les informations de façon permanente.

### **3.2.2.2 Les études qualitatives**

Ce sont des études pour la compréhension du comportement d'un groupe de cible, leurs attentes, leurs motivations, ces résultats ne sont pas quantifiés, ils sont sources de test et de

---

<sup>1</sup> Support de cours, jeudi d'Émilie, les études qualitatives et les études quantitatives.

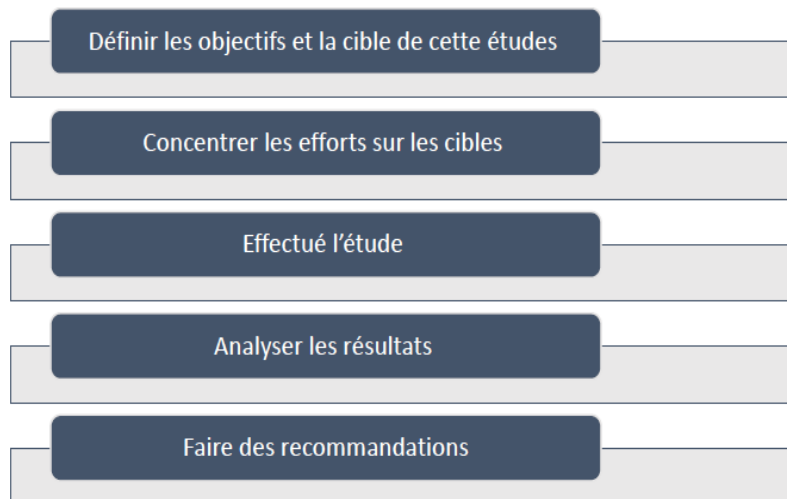
# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

recherche de nouvelles idées, exemple : Le taux de satisfaction clients, Le taux de compétences, Le taux d'activités ...<sup>1</sup>

En suivant un certain nombre d'étapes à savoir,

**Figure N° 3-1 : Les étapes de recherche d'une étude qualitatives**



**Source :** Support de cours, jeudi d'Émilie, les études qualitatives et les études quantitatives.

L'étude de marché qualitative vise à recueillir des informations non chiffrées, essentiellement descriptives et détaillées, dans le but de répondre à une problématique posée par l'entreprise qui en est à l'origine.

En conséquence il existe 3 types de collecte d'information :

- Les entretiens individuels en face à face, pour but de bien comprendre le comportement de la cible,
- Les réunions de groupe : Avec les personnes concernées par la problématique,
- L'observation : Étudie l'attitude dans des situations naturelles.

Toutes cette théorie t'empoigne de l'importance d'étudier le marché, donc il est essentiel pour l'entreprise d'étudier son marché à fin :

- Avoir une image sur la cible et sur le marché,
- Valider ou corriger les hypothèses précédemment définit,
- Avoir assez d'informations pour la conception de la stratégie d'entreprise.

Les indicateurs quel que soit leurs natures permettent l'exploitation des résultats du type l'étude sous forme d'une analyse de performance qui permette de remonter aux causes réelles des résultats constatés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Support de cours, jeudi d'Émilie, Ibid.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

En conséquence la typologie d'indicateurs de la performance commerciale sont les suivants :

## 3.3 Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs

### 3.3.1 Les indicateurs quantitatifs

Définition : Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné, Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Et ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion d'étude quantitative.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale :

- Chiffre d'affaires,
- La part de marché,
- La fidélité.

Un indicateur quantitatif peut s'exprimer en :

- Volume : nombre de produits vendus.
- Valeur : Chiffre d'affaires pour exprimer une valeur du bien.

### Le chiffre d'affaires (CA) :

*« La somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise, il conditionne la performance globale ».*<sup>2</sup>

Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de toutes les transactions que la société a avec des tiers dans le cadre de ses activités normales et courantes.

Sa formule :

**Chiffre d'affaires = prix de vente \* quantité vendue.**

Le chiffre d'affaires peut être calculé pour n'importe quelle période, mais il est généralement calculé sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle. Ce concept est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BOUQUIN, (H), Op.cit, p.97.

<sup>2</sup> BURLAND (A), EGLEM(Y) et MYKITA (P), Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p.84

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

## **Performance (P) = CA prévisionnel – CA réalisé**

Avec : **Chiffre d'affaires (CA)** = quantité vendue × prix unitaire

En bref, le chiffre d'affaires mesure la performance d'une entreprise en données chiffrées par rapport au nombre de produits vendus.

Le chiffre d'affaires d'une année ne suffit pour apprécier la performance commerciale d'une organisation, il faut pouvoir les comparer :

- Par rapports aux objectifs fixés : si une entreprise à réaliser ses objectifs donc, on peut dire qu'elle est performante ;
- Dans le temps et observer l'évolution (Le taux d'évolution) : comparer l'évolution du chiffre d'affaires d'une année à une autre, entre l'année N et l'année N-1 :

**Exemple: CA N= 400 000 DA, CA N-1= 450 000**

Le taux d'évolution =  $400\ 000 - 450\ 000 / 450\ 000 = -11,11\%$  -( le taux d'évolution entre l'année N et l'année N-1 est négatif donc la performance commerciale est nulle).

- **Part de marché** : Permet une comparaison dans l'espace, compare les concurrents sur le marché.
  - **Le marché** : C'est l'ensemble de transactions effectuées de biens ou de services échangés à un prix donné.

### **La part de marché (PDM) :**

C'est la part que détient une organisation sur le marché auquel elle appartient. Une fraction (exprimée en pourcentage) du total des ventes d'une profession, qui est réalisée par une entreprise particulière.<sup>2</sup>

**En volume** : Part de marché = Nombre de produits vendus par l'entreprise/ Nombre total de produit vendu sur le marché.

**En valeur** : Part de marché = CA de l'entreprise/ CA total sur le marché.

La part de marché est un critère fondamental de performance des entreprises, il permet de comparer son évolution dans le temps et celles des concurrents.

- **La fidélité**

---

<sup>1</sup> BURLAND (A), EGLEM(Y) et MYKITA (P), Ibid, p.84.

<sup>2</sup> HERMEL, (L) *Maîtrise et pratique... veille stratégique et intelligence économique*, Ed° Afnour, Paris, 2010, p.91.

## Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Les entreprises mobilisent de gros efforts pour conquérir de nouveaux clients, cela s'exprime par un ratio : taux de fidélité, il exprime l'aptitude à conserver le client. Cet indicateur est :

- ✓ Un révélateur de la satisfaction du consommateur,
- ✓ Il est crucial pour le bon développement de l'activité.

### **Le taux de fidélisation :**

Le calculer de ce ratio de fidélisation (ou taux de rétention), par rapport :

- ✓ Nombre total de clients sur l'année passée.
- ✓ Nombre de nouveaux clients acquis l'année passée.

### **Le taux de fidélité = le nombre de clients fidèles / nombre de clients total**

La différence correspond au nombre de clients fidèles.

### **3.3.2 Les indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs mesurent les perceptions et savoirs de manière subjective d'une étude qualitative. Les indicateurs qualitatifs permettent de trouver ce qui est important pour les organisations ainsi pour ses parties prenantes et de détecter les effets inattendus ou les éléments manquants. Cependant, la subjectivité est un problème.

L'information qualitative doit être considérable et ne doit pas être négligée.

- **La satisfaction du client**

La plupart des entreprises font de la satisfaction client une priorité. Un client satisfait sera enclin à renouveler son achat et à générer un bouche-à-oreille positif. A l'inverse, un client insatisfait ne sera pas fidélisé et risque de diffuser un avis négatif auprès de ses proches ou sur les réseaux sociaux.

La satisfaction exprimé « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ».<sup>1</sup>

La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients.

Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

---

<sup>1</sup> DEBOISLANDELLE, (H) : *gestion des ressources humaine dans la PME*, Economica, 2ème édition, Paris, 1998, p.401.

## Chapitre 1 : La performance commerciale

---

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

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.<sup>1</sup>

### **L'image de l'entreprise :**

*« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>2</sup>*

L'image de marque est :

- Voulue par l'entreprise : L'entreprise se fixe des objectifs, des intentions et des valeurs qu'elle souhaite véhiculer auprès du public.
- Perçue par le public : L'image de marque correspond aux représentations existantes à un moment donné dans la population ciblée.

### **3.4 Différence entre l'image de marque, réputation et notoriété**

L'image de marque est l'image renvoyée par l'entreprise au public.

Elle résulte des caractéristiques du produit ou de la marque concernée (e) et elle est influencée par de larges actions publicitaires. Lorsque la perception de l'image du produit est positive, cela favorise la commercialisation du produit et de ce fait argumente la pratique de prix élevés.

---

<sup>1</sup> BOUSLAHEN, (Lamia) et DEROUICHE, (Kahina), Op.cit, p.62.

<sup>2</sup> MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5<sup>ème</sup> édition, 1998, p.158.

# Chapitre 1 : La performance commerciale

---

Pour influencer le consommateur, l'entreprise doit connaître son comportement mental car chaque individu à une image de marque qui lui est propre.

La réputation est l'image perçue par le public, la manière dont quelque chose ou quelqu'un est connu et considéré dans un public, ressentant une opinion favorable ou défavorable. La notoriété est le résultat de la projection et de ce que le public retient. La notoriété est la mesure du degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus.

C'est la connaissance qu'a le public d'une marque.

## 3.4.1 Construire une image de marque forte

Chaque entreprise tente de reproduire le concept de marque en rêvant d'être aussi facilement identifiable pour le public, L'image de marque peut-être construite en 3 points :

- La réflexion | bien connaître sa marque, L'entreprise doit s'assurer que son image de marque soit cohérente et reflète son identité.
- Créer une image de marque est pour une entreprise le moyen de s'assurer la fidélité de ses clients et de sa popularité.
- Créer le message que l'image de marque véhiculera.<sup>1</sup>

## 3.4.2 Améliorer la performance commerciale

L'évaluation de la performance commerciale a pour objectif de d'apporter un jugement pour l'entreprise, une évaluation de sa performance de plus une source améliorations, l'entreprise doit accompagner l'ensemble de ses activités dans le but de les améliorer.

**Conclusion :** La mesure de la performance commerciale effectue une comparaison dans le temps et dans l'espace d'où la nécessité de la présence d'axes de recherche qui précise les indicateurs à travers de source pertinentes sur lesquelles il faudra investir pour le suivi de travail d'analyse et de synthèse, détecter en quoi les inspirations et les différents acteurs constitue soit des contraintes soit des opportunités dans la recherche de la performance commerciale.

## **Conclusion du chapitre :**

---

<sup>1</sup> <https://www.anthedesign.fr>, (consulté le 11/04/2022).

## Chapitre 1 : La performance commerciale

---

La performance dans l'entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers dans l'entreprise, mais aussi plus largement dans la société.

Enfin, toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise, quelle que soit la nature de son activité, est indissociable des dispositifs de contrôle, de rémunération ou de récompense de la performance, comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération des dirigeants

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

### **Introduction du chapitre :**

La rentabilité est une contrainte financière fondamentale pour toute entreprise ayant un besoin de se développer dans un contexte concurrentiel.

En recherchant la rentabilité, l'entreprise investit des ressources. Ainsi, un investissement est dit rentable lorsque les résultats obtenus sont supérieurs aux moyens qui ont été mis en œuvre pour sa réalisation.

A cet effet, les gestionnaires cherchent à savoir dans quelles mesures les actifs économiques engagés (ou capitaux investis) sont rentables, sauf que les propriétaires d'entreprise ont besoin de savoir dans quelle mesure leur investissement en capital dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise. L'objet de ce deuxième chapitre est d'étudier la notion de rentabilité à travers ses différents niveaux et de comprendre la relation entre cette dernière et la performance commerciale d'une entreprise.

Il se compose de trois sections, à savoir :

**Section 1 :** Notion de rentabilité

**Section 2 :** les ratios de rentabilité

**Section 3 :** La rentabilité, un levier de performance commerciale.

### **Section 01 : Notion de rentabilité**

#### **Introduction :**

L'objectif de toute entreprise, quelle que soit la nature de ses activités, est d'atteindre profit, rentabilisant ainsi le capital investi. La rentabilité et la croissance sont étroites, de sorte que les entreprises durablement non rentables risquent de disparaître. Dans cette section, nous présenterons généralement rentabilité. Pour ce faire, nous allons d'abord définir la rentabilité, ensuite nous passerons aux principaux types de rentabilité.

#### **1.1 Définition de rentabilité**

La notion de rentabilité est fondamentale en gestion financière et d'une utilisation très large. Elle permet de mieux évaluer la performance de l'entreprise.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

« Elle est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressource engagée dans l'entreprise. ».<sup>1</sup>

« La rentabilité s'appréhende par le rapport des résultats sur les moyens permettant la réalisation de ces résultats ou cours d'une période donnée ».<sup>2</sup>

« La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi ».<sup>3</sup>

D'après toutes ces définitions, nous pouvons définir la rentabilité comme étant la mesure des profits réalisés par une entreprise. Elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle possède.

### **1.2 Les types de rentabilité**

La rentabilité est un concept multidimensionnel, cependant, il en existe trois types de rentabilité qui dominent l'analyse financière, à savoir :

- La rentabilité économique qui mesure la performance globale de l'entreprise ;
- La rentabilité financière qui mesure la rentabilité des capitaux propres.
- La rentabilité commerciale est liée à l'activité de l'entreprise.

#### **1.2.1 La rentabilité économique (rentabilité des actifs)**

La rentabilité économique constitue la variable fondamentale pour exprimer la formation du taux de rentabilité des capitaux propres, son analyse constitue une étape fondamentale du diagnostic financier.

##### **1.2.1.1 Définition et utilité de la rentabilité économique**

La rentabilité économique exprime la rentabilité de l'ensemble des capitaux engagés avant déduction des charges financières et de l'impôt. Celle-ci permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment du mode de financement et de la politique fiscale.

---

<sup>1</sup> HOARAU, (C), « *Maîtriser le diagnostic financier* », 2<sup>ème</sup> éd, éd groupe revue fiduciaire, Paris, 2001, p.48.

<sup>2</sup> CHIHA, (K), « *Gestion et stratégie financière* », 1<sup>ère</sup> édition, éd Houma, Alger, 2005, p.55.

<sup>3</sup> MELYON, (G), *Gestion financière* », 4<sup>ème</sup> édition, éd Bréal, France, 2007, p.166.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

Selon Jean BARREAU et Al, la rentabilité économique « est le taux qui exprime la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de son financement et qui doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace. ».<sup>1</sup>

La rentabilité des actifs permet donc, d'apprécier si une opération réalisée par l'entreprise dégage un coût pour celle-ci ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

Elle mesure ainsi l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.

### 1.2.1.2 Calcul de la rentabilité économique

En fonction des choix faits au niveau du numérateur et du dénominateur, il existe plusieurs façons de calculer la rentabilité économique. Ainsi, selon le niveau de résultat qui est pris en compte, deux ratios sont généralement calculés :

- Ratio de rentabilité économique « d'exploitation » brute ;
- Ratio de rentabilité économique « d'exploitation » nette.

La rentabilité économique d'exploitation est obtenue en divisant le résultat économique (c'est-à-dire le résultat qui ne prend pas en compte les éléments financiers et exceptionnels) par le montant des capitaux engagés pour obtenir ce résultat (capital d'exploitation).

Le ratio de rentabilité d'exploitation mesure uniquement la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise.

Ce ratio s'exprime par le rapport suivant :

**Rentabilité d'exploitation = Résultat économique / Capital d'exploitation**

**Tableau N° 1-2 : Ratios de rentabilité économique.**

Capital d'exploitation	AEB	AEN
Résultat d'exploitation		
RBE	<b>R1 = EBE / AEB</b>	-

<sup>1</sup> BARREAU, (J), et all, « *Gestion financière, MANNUEL ET APPLICATION* », 14<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, Paris, 1995, p.134.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

RE	-	$R2 = RE / AEN$
----	---	-----------------

Source : DAYAN, (A), Op.cit., P.112.

En effet, les éléments de rentabilité économique peuvent être appréciés de deux manières : Brut ou net, c'est-à-dire après amortissements et réserves. Alors le résultat économique (le dénominateur) peut être :

- ✓ Un résultat brut d'exploitation "RBE" (avant amortissement) ;
- ✓ Un résultat d'exploitation "RE" (après amortissement).

Aussi le capital d'exploitation (dénominateur) peut être :

- ✓ Un actif économique brut "AEB", composé des immobilisations d'exploitation brutes et du besoin de financement liés au cycle d'exploitation (avant amortissement) ;
- ✓ Un actif économique net "AEN", composé des immobilisations d'exploitation nette et du BFR (après amortissement).

Les éléments du ratio de rentabilité économique devant toujours être cohérent c'est-à-dire

Le « Brut / Brut » et le « Net / Net » afin qu'il soit significatif.

Le tableau ci-dessus reclasse les ratios de rentabilité d'exploitation tout en respectant la cohérence entre le numérateur et le dénominateur.

- R1 (Taux de rentabilité économique brute) constitue une première mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ces ressources. Ce dernier mesure, en quelque sorte, la rentabilité brute des investissements puisque les besoins en fonds de roulement constituent un véritable investissement dans la mesure où ils sont permanents.<sup>1</sup>
- R2 (Taux de rentabilité économique nette), ce ratio conditionne la rentabilité financière de l'entreprise. Il mesure la performance économique de l'entreprise ainsi que son aptitude à attirer de nouveaux moyens de financement et à se développer.<sup>2</sup>

### 1.2.1.3 Décomposition du ratio de rentabilité économique

<sup>1</sup> PEYRARD, (J) et all, « *Analyse financière* », 7<sup>ème</sup> éd, éd Vuibert, Paris, 1998, p.217.

<sup>2</sup> PEYRARD, (J) et all, *ibid*, p.217.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

La rentabilité économique d'une entreprise est interprétée comme un portefeuille, d'une marge et d'un taux de rotation. Il peut donc se décomposer comme suit :

Résultat économique / capital d'exploitation = Résultat économique / Chiffre d'affaire  
 Taux de marge économique × Chiffre d'affaire / capital d'exploitation Ratio de rotation de capital

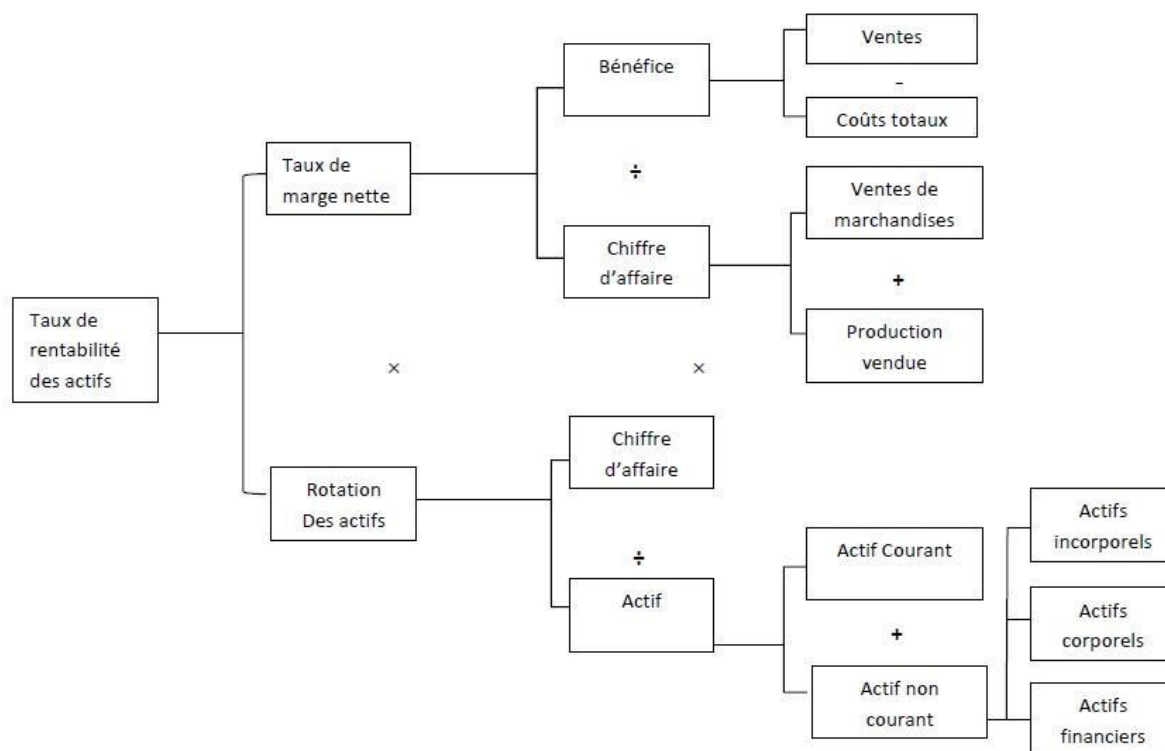
Alors : **Rentabilité économique**  $\implies$  **Taux de marge économique** × **Taux de rotation du capital**

La rentabilité économique dépend ainsi d'une part de la politique de prix de l'entreprise, et de la gestion de son exploitation, d'autre part de l'efficacité dans l'utilisation de son capital. L'amélioration de la rentabilité économique peut donc provenir de :

- ✓ L'augmentation de la marge réalisée sur chaque produit,
- ✓ L'augmentation des quantités vendues, à marge unitaire constante.

En résumant : **Rentabilité économique totale = Résultat net / Totale actif**

**Figure N°1-2 : les divers composants de la rentabilité économique**



Source : PEYRARD. J, et all, Op. Cit., P. 218.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

Le calcul de la rentabilité économique s'obtient en mettant les résultats générés par l'activité de la société au regard des moyens engagés dans ce but. Ce taux découle de 2 ratios : la marge d'exploitation et le taux de rotation des actifs économiques.

### 1.2.2 La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Elle intéresse principalement le propriétaire de l'entreprise.

#### 1.2.2.1 Définition de la rentabilité financière

La rentabilité financière mesure l'aptitude des capitaux investis par les actionnaires et associés, après la rémunération des créanciers (Frais financiers) et la rémunération de l'État (Impôts sur les bénéfices), à dégager un certain niveau de profit.

Selon BATSCH Laurent : « *la rentabilité financière est la rentabilité qui intéresse les actionnaires : elle établit le rapport entre un résultat net approprié par les actionnaires et le stock de capitaux avancés par ceux-ci* ». <sup>1</sup>

Ces définitions montrent bien que la rentabilité financière est une préoccupation fondamentale pour les actionnaires. Son calcul leur permet de porter un jugement sur leurs investissements dans le capital d'une entreprise.

Toutefois, les prêteurs s'intéressent aussi à la rentabilité financière réalisée par l'entreprise, ces derniers s'intéressent avant tout à la capacité de remboursement de la firme, ainsi qu'à sa possibilité de payer les charges financières.

Selon GINGLINGER E : « *La rentabilité financière mesure la rentabilité de l'entreprise du point de vue de chaque pourvoyeur de fonds, que ce soit des actionnaires ou des prêteurs* ». <sup>2</sup>

#### 1.2.2.2 Calcul de la rentabilité financière

Selon les éléments retenus au numérateur et au dénominateur du ratio, il est possible d'apprécier la rentabilité financière de deux manières :

- ✓ Par le taux de rentabilité des capitaux permanents ;

---

<sup>1</sup> BATSCH, (L), « *Le diagnostic financier* », éd Economica, Paris, 1995, p.89.

<sup>2</sup> GINGLINGER, (E), « *gestion financière de l'entreprise* », édition Dalloz, Paris, 1991, p.29.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

- ✓ Par le taux de rentabilité des capitaux propres.
- **La rentabilité des capitaux investis**

La rentabilité des capitaux investis est obtenue en divisant le résultat courant par le montant des capitaux permanents (constitués des capitaux propres et de l'endettement à long terme).

Elle est calculée, donc, à partir du résultat provenant des seules opérations liées à l'activité courante, c'est-à-dire à l'exclusion des opérations exceptionnelles. Ce ratio offre l'avantage de faciliter les comparaisons interentreprises.

Afin de respecter le principe d'homogénéité, il faut retenir au numérateur une mesure du résultat qui intègre la rémunération des actionnaires et des prêteurs. Le résultat courant ignore les frais financiers payés aux créanciers de l'entreprise. D'où l'idée de les ajouter au résultat courant, dans un ratio qui comporte au dénominateur les capitaux investis par l'entreprise.<sup>1</sup>

Donc, la rentabilité des capitaux investis s'exprime par le ratio suivant :  
**Rentabilité des capitaux investis = Résultat courant + Frais financiers / capitaux prenants.**

- **La rentabilité des capitaux propres**

Ce ratio exprime l'aptitude de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires soit sous forme de dividendes, soit sous forme d'affectation aux réserves.

Autrement dit, « *il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les actionnaires. Il doit être le plus élevé possible.* »<sup>2</sup>

La rentabilité des capitaux propres se mesure par le ratio :  
**Rentabilité des capitaux propres = Résultat net de l'exercice / capitaux propres.**

### 1.2.2.3 Décomposition du taux de la rentabilité financière

Comme la rentabilité économique, les ratios peuvent également être décomposés plusieurs composantes de la rentabilité financière :

---

<sup>1</sup> DE LA BRUSLERIE, (H), « *Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic* », 4<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2010, p.196.

<sup>2</sup> GRANDGUILLOT, (B), et al, « *Gestion et analyse financière* », éd Dunod, Paris, 1994.p.72.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

**Rentabilité financière**  $\Rightarrow$  **Taux de marge nette**  $\times$  **Rotation**  $\times$  **Taux d'endettement**

Donc, la rentabilité financière se décompose en trois éléments, les deux premiers correspondent à la décomposition de la rentabilité économique par le résultat et le troisième renvoie à la structure de financement de l'entreprise.

- ✓ Le ratio Résultat net / Chiffre d'affaires (CA)
- ✓ Le ratio CA/ Capitaux investis
- ✓ Le ratio Capitaux investis/ Capitaux propres

### 1.2.3 La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est un ratio financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise en fonction du volume de son activité

#### 1.2.3.1 Définition de la rentabilité commerciale <sup>1</sup>

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/ services.

La performance commerciale consiste à se placer dans un environnement concurrentiel pour enregistrer une augmentation du niveau des ventes (chiffre d'affaires) afin de conquérir des parts de marché.

#### 1.2.3.2 Calcul de la rentabilité commerciale

Sur la base des éléments retenus au numérateur et dénominateur, la rentabilité commerciale de peut-être estimer

**Résultat net/ chiffre d'affaires.**

Le revenu net est le profit ou la perte d'une entreprise au cours d'un exercice, il est calculé en soustrayant toutes les dépenses (courantes, financières, exceptionnels), de tous les revenus générés.

Le chiffre d'affaires correspond aux produits résultant de la vente des produits/services de l'entreprise, quels que soient les frais.

---

<sup>1</sup> <http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence>, (consulté le 15/05/2022 à 15h30).

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

### 1.2.3.3 Décomposition du taux de la rentabilité commerciale

Comme la rentabilité économique et la rentabilité financière, le ratio rentabilité commerciale peut être comme suit :

**Le ratio de rentabilité commerciale = La marge commerciale**

**La marge commerciale = Prix de vente HT – Coût d'achat HT <sup>1</sup>**

#### **La marge commerciale :**

C'est la différence entre les ventes d'une marchandise et son coût d'achat, On considère ici le montant HT. Ainsi, le taux de rentabilité commerciale est le rapport entre le bénéfice commercial dégagé et le chiffre d'affaires HT réalisé par l'entreprise.

#### **Interprétation du ratio : <sup>2</sup>**

Prenons l'exemple de 2 entreprises. La 1ère réalise un chiffre d'affaires (CA) de 100 000 DA avec un résultat net de 10 000 DA. La 2ème réalise un CA de 150 000 DA avec 12 000 DA de résultat net.

L'entreprise la plus rentable selon son volume d'affaires est la 1ère. Sa rentabilité commerciale est plus forte que la 2ème.

**1ère :  $10\,000 / 100\,000 = 0.10$  soit 10%. 2ème :  $12\,000 / 150\,000 = 0.08$  soit 8%**

La rentabilité commerciale permet également d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net.

Cependant, pour estimer la rentabilité d'une entreprise, on utilise plus souvent le ratio de rentabilité économique, qui compare le résultat net à tout ce que l'entreprise possède (y compris les facteurs financiers et particuliers) ou la rentabilité financière correspondant aux fonds propres de rentabilité. Cela permet d'avoir une vision plus globale et plus réaliste de la véritable rentabilité de l'entreprise.

#### **Conclusion :**

---

<sup>1</sup> <https://intia.fr/fr/infast/marge-commerciale/> (consulté le 15/05/200 à 16h30)

<sup>2</sup> <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1077-definition-rentabilite-commerciale> (consulte le 22/05/2022 à 16 :54)

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

La rentabilité de l'entreprise est mesurée par l'analyse de ses performances économiques et financières et commerciales. La mesure de la performance s'effectue à l'aide des indicateurs de rentabilité.

### **Section 2 : les ratios de rentabilité**

#### **Introduction :**

La pérennité d'une entreprise dépend de plusieurs aspects paramètres dont la rentabilité. Les ratios de rentabilité, économique ou financière à partir des documents comptables du bilan, c'est l'une des étapes du processus d'analyse financière. Ils permettent de suivre la rentabilité d'une activité, d'évaluer la rentabilité à partir des flux de trésorerie.

#### **2.1 La rentabilité des ventes**

La rentabilité des ventes peut être calculée de plusieurs façons :

##### **2.1.1 Le taux de marge brute sur ventes :**

Ce ratio, appelé aussi rentabilité des ventes avant amortissements, est déterminé par le rapport suivant :

**Résultat d'exploitation avant amortissements, réductions de valeur et provisions /  
Chiffre D'Affaires + Autres produits d'exploitation, hors subsides.**

Ce ratio est utile à toute entreprise car il permet de déterminer le cash-flow dégagé par l'exploitation courante.

La marge brute des ventes reflète l'impact des politiques de l'entreprise en matière de production, de gestion des stocks, de personnel, et aussi sa politique commerciale.

La valeur du ratio sera inférieure à la valeur du ratio Valeur ajoutée car prise en compte du coût personnel.

Pour pouvoir interpréter ce ratio, il faut le comparer à des entreprises du même secteur d'activité. Cette comparaison est intéressante car ce ratio n'est pas affecté par la politique d'amortissement propre à chaque société.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

### 2.1.2 Le taux de marge nette sur ventes

Ce taux, appelé également rentabilité des ventes

Après amortissements, est calculé comme suit :

**Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires + Autres produits d'exploitation, hors subsides**

Contrairement au ratio précédent, le taux de marge nette sur ventes est influencé par la politique d'amortissement de l'entreprise.

Il prend en compte amortissement, dépréciation et régulation. C'est pourquoi cela vaut généralement moins que les marges brutes volume des ventes. Sinon, cela est dû à une reprise de dépréciation et/ou à l'utilisation de Régulation. Comme pour le ratio précédent, la marge bénéficiaire nette sur les ventes doit être comparée à celle des entreprises du même secteur.<sup>1</sup>

### 2.2 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur pertinent qui détermine la performance globale d'une entreprise, au niveau macroéconomique, cela correspond à différence entre la valeur de la production et la valeur de la production consommation intermédiaire.<sup>2</sup>

Au niveau de l'entreprise, la valeur de production correspond aux éléments suivants :

- ✓ Ventes de produits → Chiffre d'affaires,
- ✓ Production de stock → Variation de stock des produits finis, travaux en cours et travaux en cours. Qu'il s'avère que ces éléments sont justifiés en stock sera vendu dans plus ou moins de temps,
- ✓ Production immobilisée → production d'immobilisations corporelles à usage propre de l'entreprise ou intangible.

En revanche, la consommation intermédiaire, inclut :

- ✓ Coût des fournitures et des marchandises → Les achats effectués par l'entreprise, prendre compte de variation des stocks ;

---

<sup>1</sup> [http://www.nbb.be/pub/03\\_00\\_00\\_00\\_00/03\\_05\\_00\\_00\\_00/03\\_05\\_02\\_00\\_00/03\\_06\\_01\\_22\\_11.htm](http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_05_00_00_00/03_05_02_00_00/03_06_01_22_11.htm) ?l=fr, (consulté le 04/05/2022 à 10h30).

<sup>2</sup> Ooghe, (H) et Van Wymeersch, (C), Traité d'analyse financière, Tome 1 Editions Anthemis, Louvain-la-Neuve, p.245.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

- ✓ Coût des biens et services divers → Services

Ainsi que les biens divers consommés pour réaliser l'activité.

Par conséquent, la valeur ajoutée est définie comme la valeur.

L'entreprise contribue aux biens et services qu'elle fournit. Il est calculé par la différence entre les deux Résultat d'exploitation et consommations intermédiaires,

Soit  $70/74 - (60+61)$ .

**Valeur ajoutée = Produits d'exploitation (70/74) – Consommations intermédiaires (60+61)**

La valeur ajoutée doit pouvoir couvrir d'autres charges d'exploitation, charges financières, spéciales et fiscales, mais surtout frais de personnel. Ceux-ci sont inclus dans "Rémunérations, charges sociales et pensions ».

Toutefois, les dépenses liées à certaines catégories de personnes sont incluses dans services et biens divers (61). D'une part, c'est et, d'autre part, les frais liés à l'administration entreprise indépendante (618). Il convient donc d'ajuster la valeur des articles de service et les courses.

La valeur ajoutée est très utile aux chefs d'entreprise car elle constitue un indicateur de la qualité économique de l'entreprise par rapport à l'environnement.

En fait, il est influencé par deux facteurs :

- L'effet "volume", c'est-à-dire

Ventes, le montant généré à partir des chiffres d'affaires. Plus l'entreprise vend, mieux c'est pour l'entreprise ;

- Les effets « marginaux », c'est-à-dire

Le profit réalisé par unité vendue, résultant du taux de valeur ajoutée, est expliqué ci-dessous.

Ces deux éléments peuvent évoluer dans le même sens, mais il se peut que, dans certains cas, ils évoluent de façon inverse.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

Effectivement, un accroissement des ventes (effet « volume » en augmentation) peut entraîner une augmentation plus importante des consommations intermédiaires et, par conséquent, une diminution du taux de valeur ajoutée (effet « marge » en diminution).

La valeur ajoutée évoluera selon l'effet le plus important : volume ou marge. Plusieurs ratios découlent de la notion de valeur ajoutée.

Plusieurs ratios sont dérivés du concept de valeur ajoutée.

### 2.2.1 Le taux de valeur ajoutée

Le taux de valeur ajoutée correspond à la valeur ajoutée exprimée en valeur relative.

**Taux de valeur ajoutée = Valeur ajoutée / Ventes et prestations hors subsides d'exploitation (70/74 – 740)**

Il correspond donc au rapport entre la valeur ajoutée et le résultat d'exploitation, hors subventions.

Ceux-ci ne tiennent pas compte d'envisager de considérer le produit résultant, c'est la responsabilité de l'entreprise elle-même, sans aide extérieure.

**Valeur ajoutée par personne occupée = Valeur ajoutée / Effectif moyen du personnel**

Ce ratio peut déterminer la valeur ajoutée par personnes pour mesurer l'efficacité/la performance du travail personnel.

Si la consommation intermédiaire est prise en compte les considérations de valeur ajoutée comprennent les frais liés au personnel temporaire et gestionnaires indépendants, ils doivent rester.

« Services et biens divers » (61) ou les supprimer pour déterminer ce ratio.

Ce ratio est pour les petites et moyennes entreprises. En effet, dans ces entreprises, le coût total par employé ne peut être plus que la valeur ajoutée de chaque employé.

En outre, le fait que la partie sous-traitée la production ou les services fournis aux clients peuvent à un grand impact sur ce ratio. Il faut donc être prudent dans son interprétation, considérons ensuite la part des frais de personnel en valeur ajoutée. Ce ratio montre l'importance des coûts salariaux dans la valeur ajoutée.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

**Part des frais de personnel dans la valeur ajoutée = Rémunérations et charges sociales**

**(Y compris les dotations aux provisions pour pension) / Valeur ajoutée**

Sa valeur dépend du degré d'automatisation et unité commerciale de l'entreprise.

En effet, la proportion d'entreprises artisanales sera supérieure à celles où l'automatisation compte.

### **2.3 Rentabilité des fonds propres**

Les actionnaires sont intéressés par le rendement et la rémunération de l'investissement de l'entreprise fonds investis dans l'entreprise.

Ce dernier est déterminé à l'aide de ratios, c'est-à-dire rendement des capitaux propres après impôt, appelé Il y a aussi le ROE (return on equity). Ce rapport est défini comme le rapport entre les résultats Résultat net (bénéfice annuel après impôt) et capitaux propres.

**Rentabilité nette des fonds propres après impôts = Résultat de l'exercice après impôts / Capitaux propres**

### **2.4 Rentabilité de l'actif total**

Les actionnaires, également dirigeants, espèrent profiter des investissements réalisés, des actions dont dispose l'entreprise. Pour mesurer la rentabilité à cet égard, deux ratios sont utilisés. Chacun d'eux est indépendant

#### **2.4.1 Rentabilité brute de l'actif total avant impôts et charges de dettes**

Ce ratio se calcule par le rapport suivant :

**Résultat avant amortissements, charges de dettes et impôts / Total de l'actif**

Ce ratio indique dans quelle mesure les moyens mis à disposition de l'entreprise génèrent du profit.

#### **2.4.2 Rentabilité nette de l'actif total avant impôts et charges de dettes**

**Résultat après amortissements, avant charges de dettes et impôts / Total de l'actif**

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

Ce ratio est influencé par la politique d'amortissement de l'entreprise, mais aussi par les éventuelles réductions de valeur et par les provisions.

Il sera généralement inférieur au ratio précédent puisque davantage de charges sont prises en considération.

### **Conclusion :**

Les ratios financiers permettent d'effectuer une analyse financière d'une entreprise, mais ils ne doivent pas être les seuls paramètres à considérer. Il n'est pas rare que certains confondent rentabilité et la liquidité. Cependant, les deux concepts sont différents.

## **Section 3 : La rentabilité, un levier de performance**

La rentabilité joue un rôle important dans le développement d'une entreprise, elle est aussi un problème critique pour les parties prenantes de l'entreprise, en particulier les actionnaires et les prêteurs. Par conséquent, les analystes financiers doivent évaluer avec soin la rentabilité d'une entreprise, pour assurer sa performance.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes méthodes qui permettent d'apprécier la rentabilité de l'entreprise et de porter un jugement sur sa performance, ensuite nous présentons les soldes intermédiaires de gestion.

### **3.1 Les méthodes d'appréciation de la rentabilité :**

#### **3.1.1 Le bilan fonctionnel**

L'approche fonctionnelle constitue une deuxième analyse possible de la liquidité de l'entreprise. Elle envisage la contrainte de liquidité selon la manière dont les ressources stables assurent la couverture du besoin en fonds de roulement.

*« Le bilan fonctionnel est un bilan comptable retraité dans le but d'expliquer le fonctionnement. Les éléments de l'actif et du passif sont classés en différents cycles qui caractérisent la vie de l'entreprise. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> MEYER, (G), « L'essentiel de la gestion financière d'entreprise », éditions Ellipses, Paris, 2013, p.25.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

Un bilan fonctionnel est utilisé pour analyser d'où viennent les fonds et comment ils sont utilisés.

### 3.1.1.1 Rôles du bilan fonctionnel :

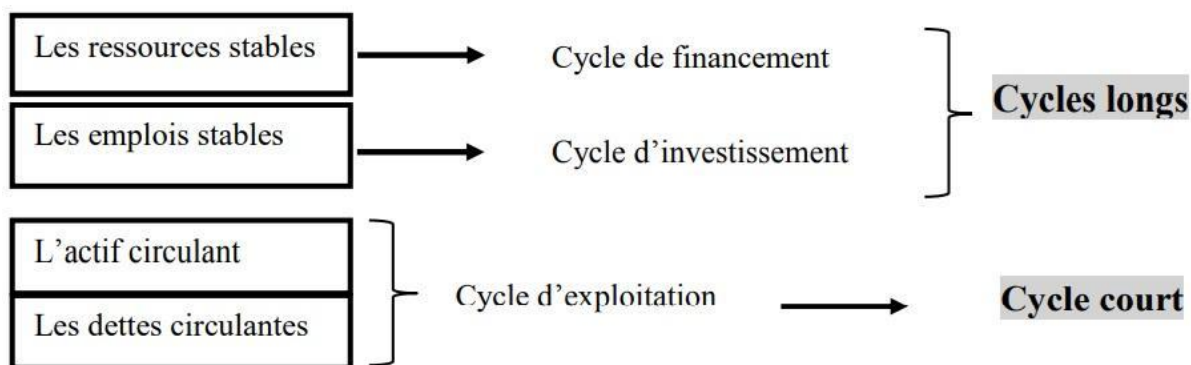
Le bilan fonctionnel a pour rôles de :

- Présenter une image de la structure financière à un moment donné,
- Apprécier les besoins financiers stables et circulants ainsi que les ressources qui leur sont affectées,
- Estimer l'équilibre financier entre les ressources de financement et les besoins de financement.

### 3.1.1.2 Les cycles du bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est classé en masse homogène selon trois fonctions principales : Investir, financer et exploiter.

Figure N° 2-2 : Les cycles du bilan fonctionnel



Source : GRANGUILLOT, (B), GRANGUILLOT, (F), p.90.

- Le cycle d'investissement correspond aux immobilisations exploitées par l'entreprise quelques exercices.
- Le cycle de financement comprend les ressources propres et la dette des finances stables.
- Le cycle d'exploitation comprend les activités d'exploitation à des fins de production et de vente de biens et services. Il produit généralement un excédent monétaire (recettes et dépenses liées aux activités opérationnelles), en distinguant plusieurs étapes dans le processus du cycle : acheter - stocker - produire - vendre.

### 3.1.2 Le fonds de roulement :

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

### 3.1.2.1 Définition du fonds de roulement :

Le FR correspond à « un excédent de ressources stables sur des emplois stables. En fait, c'est une partie des ressources stables qui finance le besoin en fonds de roulement et les actifs de trésorerie nécessaires à une exploitation fluide. »<sup>1</sup>

« Il indique le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an. »<sup>2</sup>

### 3.1.2.2. Calcul du fonds de roulement

La définition du fonds de roulement liquidité et le principe de l'équilibre du bilan permettent de le calculer, soit par le haut du bilan puisqu'il correspond à l'excédent des passifs à plus d'un an sur les actifs à plus d'un an, soit par le bas du bilan par l'excédent des actifs à moins d'un an sur les passifs à moins d'un an.

- **Calcul du fonds de roulement liquidité par le haut du bilan (selon l'origine des fonds)**

Le fonds de roulement se calcule par la différence entre les capitaux permanents et les actifs immobilisés.

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

$$\text{FR} = \text{Fonds propres} + \text{Dettes à long et moyen terme} - \text{Actifs immobilisés}$$

C'est le surplus de capitaux permanents dégagé après le financement des besoins permanents.

- **Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan (selon l'affectation de ses fonds)**

Le calcul du fonds de roulement par le bas du bilan permet de mettre en évidence la solvabilité de l'entreprise à court terme. L'actif à moins d'un an doit financer les dettes à moins d'un an. La partie de l'actif circulant non financée par les dettes à court terme doit être financée avec le surplus de ressources permanent dégagé après le financement des besoins permanents.

Le calcul du FR par le bas du bilan s'effectuera selon la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{Actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

---

<sup>1</sup> BAZET,(J) et FAUCHER, (P) « *Finance d'entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2010, p.132.

<sup>2</sup> ZITOUN, (T), « *Analyse financière* », édition Berti, Alger, 2003, p76.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

$$\text{FR} = \text{Valeurs d'exploitation} + \text{valeurs Réalisables} + \text{valeurs disponibles} - \text{dettes à court terme}$$

### 3.1.2.3. Interprétations du fonds de roulement

Trois cas peuvent se présenter :

- **Cas 1** : le fonds de roulement positif

Dans ce cas, l'entreprise est en équilibre financier à long terme, et dispose d'une marge de sécurité. Les ressources financières permanentes vont financer une partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par les dettes à court terme (DCT) après avoir financé tous les besoins permanents.

Le fonds de roulement est fonction de sa proportion par rapport au chiffre d'affaires ou à l'actif circulant mais beaucoup plus au montant des besoins en fonds de roulement. Les ratios suivants permettent de calculer l'importance du fonds de roulement :

- $\text{Fonds de roulement} / \text{Actif circulant} \times 100 \leq 20\%$  ;
- $\text{Fonds de roulement} / \text{Chiffre d'affaires} \times 100 \leq 10\%$

Lorsque le fonds de roulement est considéré comme étant un excès, sa variation est faite suivant trois actions, à savoir :

- Augmenter les valeurs immobilisées en procédant à de nouveaux investissements, si cela est nécessaire pour l'entreprise ;
- Procéder au remboursement anticipé des dettes à long et moyen terme, si l'entreprise a la capacité de remboursement ;
- Diminuer les fonds propres par la distribution des résultats ou des réserves en tenant compte de l'autonomie financière de l'entreprise.

- **Cas 2** : fonds de roulement négatif

Dans ce cas, l'entreprise est en déséquilibre financier à long terme. Il s'agit alors d'une insuffisance en fonds de roulement (IFR). Il n'y a donc pas de marge de sécurité. Les besoins permanents ne sont pas couverts par les ressources permanentes.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

Dans ce cas, l'entreprise doit agir pour rétablir l'équilibre financier en :

- Augmentant les fonds propres par la mise en réserves du résultat, par l'appel à de nouveaux apports par les anciens associés ou par la conversion des dettes en actions ;
- Augmentant les dettes à long et moyen terme si l'entreprise dispose d'une capacité d'endettement ;
- Diminuant les valeurs immobilisées par la cession d'actifs immobilisés corporels non utilisés ou céder les actifs financiers.

- **Cas 3 : fonds de roulement nul**

L'entreprise est en juste équilibre financier. Dans ce cas, il n'y a aucune marge de sécurité et les capitaux permanents financent tout juste les besoins permanents. L'entreprise doit donc augmenter ses ressources permanentes pour ne pas basculer dans une insuffisance.

### 3.1.2.4 Typologie du fonds de roulement

Le fonds de roulement net est la différence entre les capitaux permanents (capitaux propres et les dettes à long et moyen terme) et les valeurs immobilisées.

On peut distinguer deux types de fonds de roulement :

- **Fonds de roulement propre (FRP)**

Le fonds de roulement propre désigne l'excédent des capitaux propres sur les valeurs immobilisées. Il permet de mesurer l'autonomie dont l'entreprise fait preuve en matière de financement de ses actifs durables.

**Fonds de roulement propre = Capitaux propres – actifs immobilisés nets**

**Fonds de roulement propre = fonds de roulement net – DLMT**

- **Fonds de roulement étranger (FRE)**

Le fonds de roulement étranger est l'excédent des capitaux étrangers (DLMT) sur les valeurs immobilisées.

**Fonds de roulement étranger = DLMT – actifs immobilisés nets**

Ou **Fonds de roulement étranger = fonds de roulement net – capitaux propres**

Le fonds de roulement net est la somme des fonds de roulement propre et étranger.

**FRN = FRP + FRE**

### 3.1.3 Le besoin en fonds de roulement :

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

### 3.1.3.1 Définition du besoin en fonds de roulement :

« Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme étant la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financée par des ressources nées de l'activité et qui doit donc l'être par des ressources durables (permanentes). Le besoin en fonds de roulement représente la différence entre ce qu'il faut financer (c'est-à-dire les créances et les stocks) et les moyens de le financer (c'est-à-dire les dettes fournisseurs). »<sup>1</sup>

« Le besoin en fonds de roulement représente un besoin de financement permanent à court terme né du décalage entre le décaissement des achats et l'encaissement des ventes. »<sup>2</sup>

Le besoin en fonds de roulement définit le montant total de financement qu'une entreprise doit financer pour répondre aux besoins résultant du transfert de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont souvent dus aux opérations commerciales.

### 3.1.3.2 Calcul de besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement peut être calculé selon deux méthodes :

- **BFR = actif circulant – valeurs disponibles – dettes à court terme.** (Cas de l'inexistence de concours bancaire de trésorerie).
- **BFR = actif circulant – valeurs disponibles – (dettes à court terme – concours bancaire de trésorerie).** (Cas de l'existence de concours bancaires de trésorerie).

Dans le deuxième cas, l'entreprise a un besoin immédiat de liquidité généré par les emplois d'exploitation et fait donc recours aux concours bancaires.

### 3.1.3.3 Typologies du besoin en fonds de roulement :

On distingue deux types de besoin en fonds de roulement : le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :**

**BFRE = Actifs circulants d'exploitation – passifs circulants d'exploitation.**

- ✓ Actifs circulants d'exploitation (ACE) : ce sont les stocks et les créances d'exploitation : stocks, créances d'exploitation, comptes clients et effets à recevoir, effets escomptés non-échus, TVA déductible sur achats, avances et acomptes au

---

<sup>1</sup> LASARY, « *Le bilan* », édition El dar el Othmania, Alger, 2004, p.64.

<sup>2</sup> G. LEGROS, *Finance d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2010, p.50.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

personnel, avances et comptes versés sur commandes d'exploitation, charges constatées d'avance relatives à l'exploitation ;

- ✓ Passifs circulants d'exploitation (PCE), appelés également dettes d'exploitation : fournisseurs et effets à payer, TVA à payer, dettes sociales et fiscales (hormis l'impôt sur les bénéfices), avances et acomptes reçus sur commandes en cours, produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation.

- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :**

**BFRHE = Actifs circulants hors exploitation – passifs circulants hors exploitation**

- ✓ Actifs circulants hors exploitation (ACHE) : ils sont souvent assimilés aux créances diverses : autres débiteurs, acomptes d'impôts sur les bénéfices, capital souscrit appelé non versés, charges constatées d'avance hors exploitation, valeurs mobilières de placement non rapidement transformables en liquidités ;
- ✓ Passifs circulants hors exploitation (PCHE) : ils sont souvent regroupés dans la rubrique dettes diverses : autres créditeurs, provisions pour risques et charges à caractère variable, dettes fiscales (impôt sur les bénéfices), produits constatés d'avance hors exploitation.

Le besoin en fonds de roulement est la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation

(BFRE) et du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$\mathbf{BFR = BFRE + BFRHE.}$$

### 3.1.3.4 Interprétations du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement n'a de sens que pour l'exploitation, il représente le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise, il se présente en trois cas :

- **Cas 1 :** besoin en fonds de roulement positif

Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation ce qui assure à l'entreprise un équilibre financier à court terme malgré le besoin en FR.

Les besoins à court terme sont financés par :

- ✓ L'excédent de ressources financières à long terme (FR),
- ✓ Le crédit à court terme (concours bancaires).

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

- **Cas 2** : besoin en fonds de roulement négatif

Les ressources d'exploitation de l'entreprise sont supérieures aux emplois d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas de besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme.

- **Cas 3** : besoin en fonds de roulement nul (le juste équilibre)

Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation.

### 3.1.4 La trésorerie nette :

#### 3.1.4.1 Définitions de la trésorerie nette (TN) :

*« La trésorerie apparaît comme la résultante de toute la vie économique et financière de l'entreprise. Elle joue un rôle stratégique dans l'entreprise et permet d'évaluer les performances en fournissant un éclairage sur la capacité de l'entreprise à rassembler les fonds nécessaires à son développement ou bien sa capacité à récupérer au plus vite les fonds engagés. »<sup>1</sup>*

*« Elle représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables après financement des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. Elle est mesurée par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette regroupe les postes de disponibilités diminués des concours bancaires courants. »<sup>2</sup>*

C'est un indicateur qui correspond à la santé financière d'une entreprise. Il mesure le montant total d'argent auquel une entreprise a accès à court terme.

#### 3.1.4.2 Calcul de la trésorerie :

La trésorerie peut être calculée sur la base des comptes du bilan ou sur la base des indicateurs de l'équilibre financier :

- Sur la base des comptes du bilan

$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

---

<sup>1</sup> PALOU, (J), « *Les méthodes d'évaluation d'entreprise* », 3<sup>ème</sup> édition, édition Groupe revue fiduciaire, Paris, 2017, p.103

<sup>2</sup> C. HOARAU, « *Le diagnostic financier* », 2<sup>ème</sup> édition, édition Groupe revue fiduciaire, Paris, 2001, p.61.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

- Sur la base des indicateurs de l'équilibre financier, le FR et le BFR

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

### 3.1.4.3 Interprétations de la trésorerie nette :

Par rapport à l'indicateur de l'équilibre financier immédiat (TN), l'entreprise peut se retrouver dans les trois cas suivants :

- **Cas 1 : trésorerie nette positive**

La TN montre que l'entreprise est en équilibre financier immédiat. Cette situation montre que les besoins en fonds de roulement sont totalement couverts par le fonds de roulement et le surplus de fonds de roulement est mis dans la trésorerie.

- **Cas 2 : trésorerie nette négative**

La TN négative montre que l'entreprise est en déséquilibre financier immédiat. Cette situation montre que les besoins en fonds de roulement ne sont pas totalement couverts par le fonds de roulement et constituent une insuffisance de ressources qui doit être comblée par un crédit bancaire.

- **Cas 3 : trésorerie nette nulle**

La TN nulle montre que l'entreprise est en juste équilibre financier immédiat. Cette situation montre que les besoins en fonds de roulement sont tout juste couverts par le fonds de roulement. Cette situation peut être synonyme d'une trésorerie idéale.

### **3.2 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

Pour porter un jugement sur la situation économique de la firme et en particulier au niveau de sa rentabilité, la simple lecture du compte de résultat (« Le compte de résultat présente l'ensemble des flux de produits et de charges imputables à la période de temps déterminée par l'exercice comptable »)<sup>1</sup> s'avère très insuffisante. En effet, celui-ci ne met en évidence que le seul résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte). Pour enrichir l'information, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) divisent le résultat net en résultats partiels qui permettent de mieux analyser les performances de l'entreprise sur plusieurs niveaux.

#### **3.2.1 Définition et objectif des SIG :**

---

<sup>1</sup> DE LA BRUSLERIE, (H), « *Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic* », 4<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2010, p.120.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion déterminés à partir du compte de résultat de l'entreprise. « Ils permettent d'analyser logiquement la formation du résultat en progressant du chiffre d'affaires vers le résultat net ».<sup>1</sup>

L'objectif de ces soldes est de :

- ✓ Permettre une appréciation de la performance de l'entreprise et de la richesse générée par son activité ;
- ✓ Permettre une description de la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'état, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même ;
- ✓ Faciliter l'analyse de la formation du résultat net, et donc de la gestion de l'entreprise.

### 3.2.2 L'analyse des différents soldes intermédiaires de gestion :

L'étude et l'interprétation des différents Soldes Intermédiaires de Gestion permettent de comprendre l'origine de la rentabilité de l'entreprise.

#### 3.2.2.1 La marge commerciale (marge brut) :

La marge commerciale est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales et constitue la véritable ressource interne de celles-ci. Elle s'obtient par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendus (Le coût d'achat intègre le prix d'achat de marchandises, ainsi que, les frais accessoires d'achats 'tel que : droits de douane, transport...' et les variations de stock de marchandises). En effet, cette marge ne peut être calculée que dans les entreprises commerciales et dans les entreprises industrielles qui assure une activité de négoce.

**Marge commerciale = Ventes (HT) de marchandises - Coût d'achat (HT) des marchandises vendues (Achat hors taxe de ces marchandises + variation des stocks).**

La marge commerciale permet le calcul du taux de marge commerciale (Marge commerciale/ ventes de marchandises), utile pour les comparaisons dans le temps et dans l'espace.

#### 3.2.2.2 La production de l'exercice :

La production de l'exercice représente la totalité des biens et des services produits par une entreprise au cours d'un exercice.

La notion de production ne concerne que :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BURLAUD,(A) et all, « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle », 2ème édition, éd Foucher, Paris, 2004, p.299.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

- ✓ Les entreprises qui exercent une activité de transformation de matières premières et de produits finis,
- ✓ Les entreprises de production de services,
- ✓ Les entreprises commerciales qui exercent une activité industrielle annexe.

La production de l'exercice comprend la production vendue (CA), la production stockée, et la production que l'entreprise a fabriquée pour elle-même (immobilisée). Elle est donc obtenue comme suit :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée.}$$

Ce solde constitue donc un indicateur de gestion qui permet une évaluation du niveau d'activité de production de l'entreprise.

Toutefois, la production n'est pas valorisée de façon homogène : La production vendue est valorisée au prix de vente tandis que la production stockée et la production immobilisée sont valorisées au coût de production.

### 3.2.2.3 La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée mesure le surplus de richesse créé par une entreprise (c'est-à-dire générée par les ressources humaines, techniques et financières) au cours d'un exercice. Elle constitue un indicateur de croissance économique d'une entreprise.<sup>2</sup>

La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production globale de l'entreprise (Marge commerciale + production de l'exercice) et des biens et services en provenance des tiers.

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice}) - \text{Consommation intermédiaire.}$$

La valeur ajoutée peut aussi être calculée en faisant la somme des rémunérations des différents facteurs de production (Bénéficiaires) à savoir :

- ✓ Les salariés (Charge de personnel + Participation) ;
- ✓ L'État (impôts, taxes et versements assimilés + impôts sur les bénéfices) ;
- ✓ Prêteurs (Charge d'intérêts) ;
- ✓ Actionnaires (Dividendes) ;
- ✓ Entreprise (Autofinancement).

---

<sup>1</sup> MELYON, (G), « *Gestion financière* », 4<sup>ème</sup> édition, éd Bréal, France, 2007, p.100.

<sup>2</sup> RAMAGE, (P), « *Analyse et diagnostic financier* », éd d'organisation, Paris, 2001, p.4.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

La valeur ajoutée représente donc la richesse créée par l'entreprise qui sera ensuite redistribuée aux parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

### 3.2.2.3 L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il correspond au résultat économique généré par l'exploitation de l'entreprise, indépendamment des politiques financières (il ne prend pas en compte ni les produits, ni les charges financières), d'amortissement (il ne prend pas en compte ni les dotations aux amortissements, ni les reprises), de distribution et fiscale (il ne prend pas en compte l'impôt sur les sociétés).<sup>1</sup>

L'EBE est obtenue en retranchant de la valeur ajoutée les charges de personnel, les impôts, taxes et versements assimilés. Par ailleurs, on réintègre les subventions

$$\text{EBE} = (\text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impôts, taxes et versements assimilés} + \text{charges de personnel}).$$

L'EBE représente la ressource fondamentale que l'entreprise tire de son activité. En effet, il permet de renouveler les investissements de l'entreprise (amortissement), de faire face aux risques (provisions) et d'assurer son financement est donc le développement de son activité (charges financières). Ce qui reste peut-être ainsi distribué aux actionnaires (Dividendes), aux salariés (participation) ou conservé par l'entreprise (autofinancement).

Ce solde commande ainsi la rentabilité finale de l'entreprise et donc sa survie et sa capacité à se développer. Il est un meilleur indicateur de performance d'exploitation de l'entreprise.

### 3.2.2.5 Le résultat d'exploitation (ou résultat opérationnel) :

Il est un surplus lié à l'exploitation c'est-à-dire à la gestion courante de l'entreprise. « *Le résultat d'exploitation correspond donc à ce qu'il reste des ventes après prise en compte des coûts d'exploitation, et en tenant en compte de l'étalement des coûts d'investissement (Amortissement) et des dépréciations d'actif (provision)* ». <sup>2</sup> Il est calculé indépendamment de la politique financière et fiscale de l'entreprise.

Le résultat d'exploitation est obtenu de la façon suivante :

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLON, (F), Op.Cit. p.24.

<sup>2</sup> THIBIERGE, (C), « *Comprendre toute la finance : l'essentielle de finance d'entreprise pour tous* », 3ème édition, éd Vuibert, Paris, 2016, p.19.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

**Résultat d'exploitation = EBE + Reprise sur amortissements et provisions d'exploitation  
+ Autres produits d'exploitation - Dotations aux amortissements et provisions  
d'exploitation - Autres charges d'exploitation.**

Le résultat d'exploitation montre bien le résultat que dégage une entreprise grâce à son outil de production. Sa progression indique une amélioration de la productivité ou un accroissement de l'activité. Il est un indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

### 3.2.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI) :

Il résulte des opérations ordinaires et habituelles, d'exploitation et de financement, de l'entreprise. Contrairement au résultat d'exploitation, ce résultat tient compte de l'impact du mode de financement de l'entreprise sur ses résultats (intérêts de l'emprunt). Il est obtenu avant déduction des impôts sur les sociétés et des éléments exceptionnels.

Le résultat courant avant impôt se calcule comme suit :

**RCAI = Résultat d'exploitation + produits financiers – charges financières ± quote-part  
sur opérations.**

Pour obtenir ce résultat on ajoute (ou on retranche) aussi la quote-part de résultat sur opérations faites en commun.

Le Résultat courant avant impôt est un indicateur de politique financière de l'entreprise. Sa comparaison au résultat d'exploitation permet ainsi d'analyser l'incidence de la décision financière sur la formation du résultat.

### 3.2.2.7 Résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel est un solde autonome qui regroupe les éléments ne correspondant pas à l'activité courante de l'entreprise en raison de leur caractère inhabituel, irrégulier et anormal. Par exemple : les cessions d'actifs, les frais de restructuration ou de licenciement...

Contrairement aux autres soldes dont le calcul est effectué en cascade, le résultat exceptionnel est obtenu par simple différence des opérations exceptionnelles.

**Résultat exceptionnel = produits exceptionnels - Charges exceptionnelles.**

Ce solde permet de mesurer le poids du résultat exceptionnel dans la formation du résultat global de l'entreprise.

### 3.2.2.8 Résultat net de l'exercice :

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

« *Le résultat net de l'exercice est un solde résiduel qui regroupe différentes opérations hétérogènes puisqu'il correspond à la somme algébrique de tous les produits et toutes les charges. Ce solde correspond au résultat net qui figure dans le document de synthèse compte de résultat et au passif du bilan avant répartition* ». <sup>1</sup>

Le résultat net représente donc le dernier solde intermédiaire de gestion, et constitue le résultat final de l'activité de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des facteurs. On l'obtient en ajoutant le résultat exceptionnel au résultat courant avant impôt et en retranchant la participation des salariés et les impôts sur les sociétés.

**Résultat net = résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôt sur bénéfices.**

Enfin, le résultat de l'exercice représente la mesure comptable du résultat distribuable aux actionnaires. <sup>2</sup> Il permet ainsi d'apprécier la rentabilité (des fonds propres) pour ces derniers.

Toutefois, l'évolution du résultat net peut ne pas être significative dans la mesure où il prend en considération les éléments exceptionnels.

Le schéma suivant résume l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion que nous venons d'expliquer.

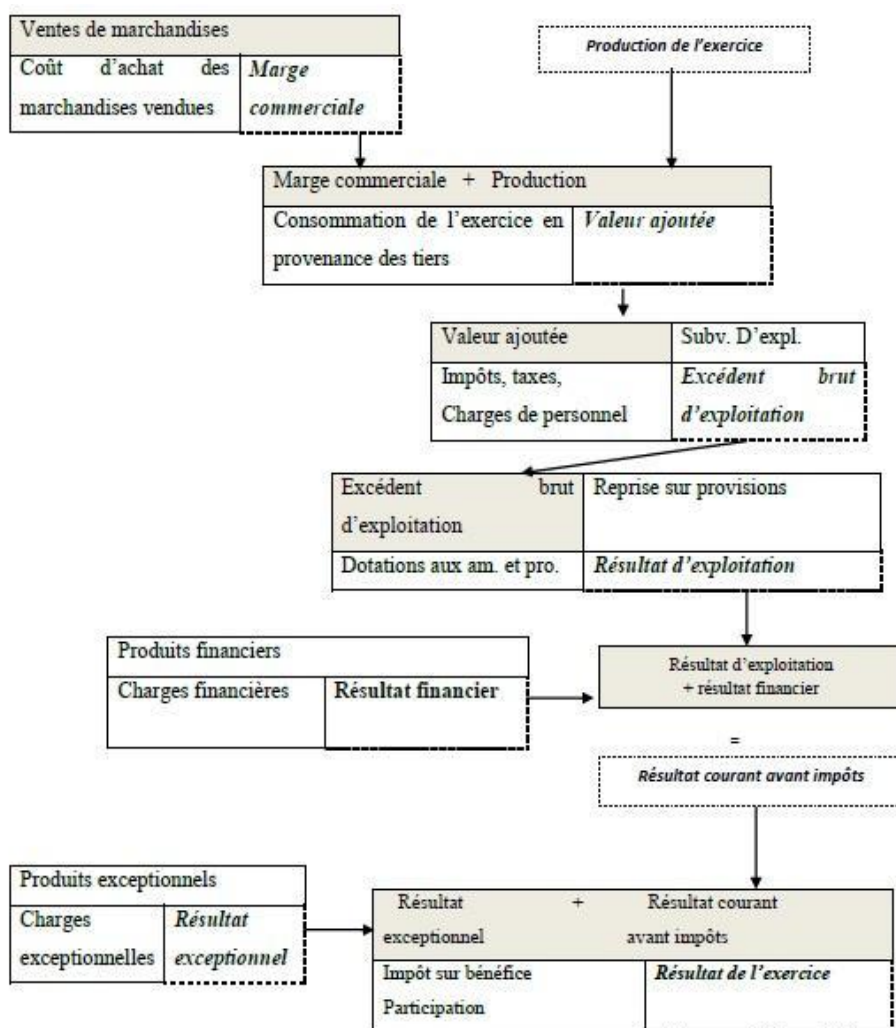
**Figure N° 3-2 : L'ensemble des soldes intermédiaires de gestion.**

---

<sup>1</sup> MELYON, (G), Op.Cit. p.101.

<sup>2</sup> CHARREAUX, (G), « *Finance d'entreprise* », 3<sup>ème</sup> édition, éd EMS, Paris, 2014, p.48.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité



Source: LANGLOIS. G, « Gestion financière », éd Foucher, Paris, 2005, p.60.

### Conclusion :

La rentabilité est un levier important pour mesurer la performance des entreprises.

La rentabilité d'une entreprise peut être améliorée vis-à-vis sa performance en privilégiant les produits à forte marge, en étendant son activité, en bâtissant un réseau de prescripteurs, en diminuant ses charges par la négociation avec les fournisseurs, en fidélisant la clientèle et en réduisant le gaspillage et les frais généraux.

### Conclusion du chapitre :

La dynamique des flux dans l'entreprise mène à s'interroger sur sa performance et sa rentabilité.

## Chapitre 2 : La notion de rentabilité

---

La compréhension de l'activité de l'entreprise et ses choix comptables pour assurer sa performance et sa survie se base sur l'analyse de quatre étapes principales à savoir dont sa rentabilité.

L'analyse financière est une démarche qui utilise l'information comptable et financière de l'entreprise à destination des tiers dans le but d'apprécier la situation financière de l'entreprise et les risques qui peuvent affecter sa performance.

Les états financiers sont les supports utilisés par l'analyse financière, le bilan et le compte de résultat vont subir quelques modifications pour mieux refléter la réalité financière de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

### **Introduction du chapitre :**

Après avoir abordé l'aspect théorique de notre sujet d'étude, qui est une partie théorique ; nous avons procédé à une étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise La SARL MAOUDA DISTRIBUTION.

Pour cela, nous entamerons la première section d'une présentation générale de l'entreprise Sarl Maouda Distribution et sa performance, à savoir son historique, son domaine d'activité, pour arriver ensuite à l'étude organique de l'entreprise et de la direction commerciale du lieu de notre stage. Enfin nous aborderons la performance de cette entreprise et son impact sur la rentabilité et nous terminerons avec discussions des résultats et recommandations.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :** (Sarl Maouda Distribution)

Sarl MAOUDA fait partie de différentes filiales du groupe Djadi & fils, qui a démarré son activité en 2013 avec pour mission l'importation et la distribution de plusieurs marques alimentaires auprès des grossistes et du commerce moderne (MT).

#### **1.1 Historique du groupe Djadi :**

Le groupe Djadi a été créé en 1990 comme une petite fromagerie familiale qui importe des produits semi finis de la marque hollandaise FRICO avec le nom Fromagerie Noble.

Un contrat de partenariat avec la société mère Friesland Campina a accordé à l'entreprise algérienne le droit de distribuer exclusivement ses produits, de les revendre comme produits finis après leur affinage et leur conditionnement.

Son métier de base est avant tout la commercialisation des produits agro-alimentaires et en moindre importance la transformation des produits laitiers et la production de sirop.

En 2002, Le gérant Mohamed Djadi a séparé la fonction production de la fonction importation et distribution en créant une autre société : La SARL Négoce Distribution International.

L'activité de commercialisation des produits agro-alimentaires et principalement les produits importés et revendus en l'État constitue la véritable activité économique et financière du groupe.

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

Le groupe Djadi possède actuellement neuf sociétés dont l'activité est indépendante et une structure hiérarchique centralisée. Celui-ci importe plus de 20 différentes marques et emploie plus de 460 agents.

### 1.1.2 Les différentes filiales du groupe Djadi :

Le groupe Djadi est composé d'une multitude de sociétés à savoir :

- **La SARL Fromagerie Noble** : La Fromagerie Noble est une entreprise constituée juridiquement en S.A.R.L, ayant démarré en 1998. Elle a comme principale activité le découpage et le conditionnement des produits finis et semi finis des fromages à pâte dure de la marque FRICO, ces produits sont importés par la SARL MAOUDA ou la SARL NDI.
- **La SARL MAOUDA** : La Sarl Maouda démarre son activité en 2013, Celle-ci a pour mission l'importation de plusieurs marques alimentaires et leur distribution aux grossistes et aux modernes trades (MT).
- **L'UNI FOOD** : Constituée juridiquement en SARL et ayant démarré son activité en 2010, Celle-ci joue le rôle d'un grossiste et elle s'occupe de la distribution des produits importés par la Sarl MAOUDA ou la Sarl NDI aux détaillants qui ne veulent pas s'approvisionner chez les grossistes externes.
- **La SARL UNION FROID** : Elle démarre son activité en 2011, sa mission consiste à gérer les stocks des produits frais importés par la Sarl MAOUDA et la Sarl NDI et les préserver dans des chambres froides.
- **L'EURL KZM** : Elle démarre son activité en 2010, et elle a comme activité principale l'importation et la distribution des lampes électriques de la marque PHILIPS.
- **NEW AGRO** : Ayant démarré son activité en 2014. Celle-ci s'occupe principalement de la fabrication et de la distribution de sirops de la marque française FRUISS.
- **SARL TAMMY** : Société autonome ayant démarré son activité en 2012, elle a comme mission la fabrication et la commercialisation du fromage fondu TIPTOP.

### 1.2 Présentation de la SARL MAOUDA

**Tableau N° 1-3 : Fiche technique de la SMD**

Nom	Maouda distribution
Forme juridique	S.A.R.L.
Adresse	01, route de Bouchaoui, Ouled Fayet Alger 16012
Secteur d'activité	Importation et distribution de produits alimentaires et de grandes consommations
Capital Social (en DA) :	20 000 00000 ,00
Champ d'action :	National (Algérie)

**Source** : Document interne de l'entreprise

L'Algérie a connu de nombreuses stratégies d'importations malgré toutes ces réformes, certaines entreprises ont réussies à prospérer et continuer leur activité, parmi elles la SARL MAOUDA.

La SARL MAOUDA est active depuis 2013, une entreprise algérienne qui est spécialisée dans l'importation et la distribution des produits alimentaires et produits de grande consommation.

L'entreprise a pu réaliser un chiffre d'affaires de 20 00000 000 ,00 de dinars. Le siège et les trois dépôts de la SARL sont situés sur la route de Bouchaoui Ouled-Fayet Alger. Cette implantation stratégique présente plusieurs avantages, entre autres, la proximité de l'usine du port et aéroport et de l'axe routier Est-Ouest, facilitant ainsi les rapports entre clientèle et fournisseurs. Elle dispose de 3 dépôts, dont 2 se situant au niveau du siège possédant une capacité de stockage de 7200 palettes par dépôt, le dernier se situe au niveau de Bouchaoui qui enregistre un chiffre de 9000 palettes.

L'entreprise représente le premier importateur-distributeur en Algérie des produits alimentaires de grande consommation appartenant à plusieurs branches d'activités : **produits laitiers, cafés et boissons chaudes, conserves et condiments, tartines et chocolats, biscuits, corps gras, charcuteries.**

## Chapitre 3 : Etude empirique

Elle importe et commercialise une gamme diversifiée des produits alimentaires dont les plus importants sont classés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 2-3 : La gamme diversifiée des produits alimentaires**

<b>La Marque</b>	<b>La société mère</b>	<b>La branche d'activité</b>
Frico	Friesland Campina	Produits laitiers
Puck	Arla Foods	Produits laitiers
Lurpack	Arla Foods	Produits laitiers
Castello	Arla Foods	Produits laitiers
Isabel	Isabel	Conserves
Milka	Krafts Food	Tartines et chocolats
Bonduelle	Bonduelle	Conserves
Lesieur	Lesieur	Corps gras et condiments
Blanchaud	Blanchaud	Conserves
Danborg	Danborg	Charcuterie
Bornier	EDC	Condiments

Source : Documents internes de l'entreprise SMD, 2021

### **1.3 Partenaires :**

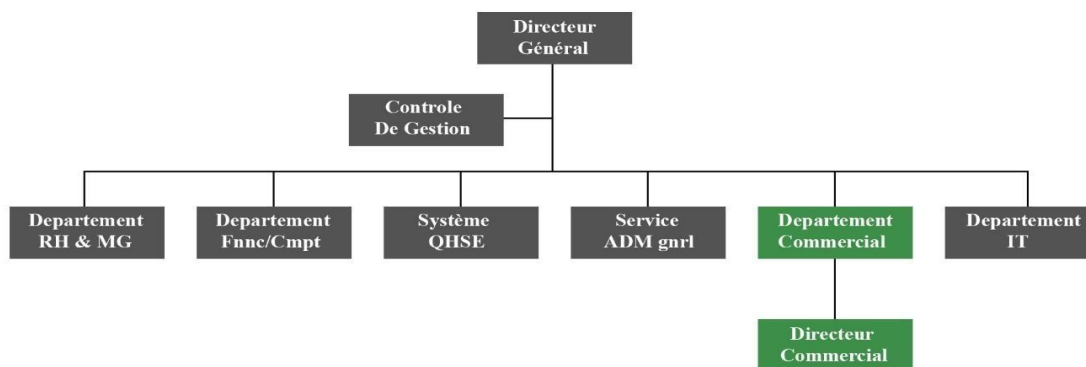
La SMD est partenaire avec plusieurs entreprises nationales et internationales dont la vaste gamme de produits.

- |             |            |            |               |
|-------------|------------|------------|---------------|
| ✓ FRICO     | - PUGET    | - ISABEL   | - SAF-INSTANT |
| ✓ BONDUELLE | - MILKA    | - RANI     | - PHILIPS     |
| ✓ PRINGLES  | - DELICIAS | - BARBICAN | - PUCK        |
| ✓ KELLOGG'S | - FRUISS   | - ALSHIFA  | - BORNIER     |
| ✓ LESUIEUR  | - DANBORG  | - RED BULL | - CASTELLO    |

### **1.4 La structure organisationnelle de la SARL Maouda :**

**Figure N° 1-3 : l'organigramme de la SARL Maouda**

## Chapitre 3 : Etude empirique



Source : Élaboré par nos soins sur la base des documents fournies par l'entreprise

L'organigramme précédemment présenté présente la structure organisationnelle de la SMD.

Dans ce qui va suivre, nous expliquerons le fonctionnement organisationnel de la SARL :

### Directeur générale :

Il est chargé de superviser tous les services de l'entreprise et d'assurer la coordination entre eux afin de les diriger vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

### Contrôle de gestion :

Détenir le contrôle entier de l'entreprise, veille à consolider les travaux entre les différents départements, ainsi l'élaboration des rapports périodiques en faveur de la direction générale.

### Département ressources humains et moyens généraux :

Les ressources humaines constituent un facteur clé du bon fonctionnement des entreprises. Les travailleurs employés sont présentés par catégorie socioprofessionnelle dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 3-3 : Effectifs de SMD

Catégories Socio professionnelles	Nombre	%
Cadres	11	15%
Agents de maîtrise	23	30%
Ouvriers d'exécution	41	55%
Total	75	100%

Source : Document interne de l'entreprise

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

La maintenance consiste en une évolution des techniques d'amélioration de l'équipement de production et son adaptation aux nouvelles technologies. Ce département assure :

- ✓ La mise en place de nouveaux équipements de production et l'adaptation des nouvelles technologies
- ✓ Le bon fonctionnement de ses équipements,
- ✓ Réagir en cas de panne grave et résoudre le problème rapidement.

### **Département finance et comptabilité :**

Les entreprises sont dans l'obligation de tenir une comptabilité et établir des états annuels comme le bilan et les comptes de résultats, ce sont les principales missions du service finance et comptabilité.

On peut distinguer d'autres missions telles que :

- ✓ Comptabiliser toutes les opérations achats et ventes,
- ✓ Établir les états financiers (bilan, comptes de résultats, annexes),
- ✓ Assurer l'équilibre et la solvabilité de l'entreprise,
- ✓ Assurer la liquidité de la trésorerie,
- ✓ Réaliser les déclarations d'impôts de l'entreprise,
- ✓ Dégager les recettes et les dépenses afin de déterminer les budgets appropriés pour éviter le gaspillage.

### **Système QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) :**

- **Qualité** : Amélioration continue de la satisfaction client et des parties prenantes, de l'organisation, de la conformité du travail, des produits et services.
- **Hygiène** : Veille à la conformité aux normes applicables en matière d'hygiène.
- **Sécurité** : Réduction voire suppression des maladies et des accidents professionnels.
- **Environnement** : Maîtrise des impacts environnementaux des produits et services et respect des réglementations en la matière.

### **Service administration générale :**

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

Regroupe les emplois qui contribuent à la coordination et au fonctionnement général des services de l'État et de leurs établissements publics, dans les domaines de la gestion administrative, de la documentation et des archives, avec pour objectif l'amélioration continue

### **Département commercial :**

Le commercial est un élément indispensable dans toute entreprise qui produit des biens et des services. C'est la ressource interne principal pour tous les départements.

On peut distinguer les missions suivantes :

- ✓ Mettre les produits de son entreprise en valeur,
- ✓ Conseiller ses clients sur leurs besoins et leur proposer des solutions personnalisées. Cela lui permettra de se démarquer de la concurrence.
- ✓ Élargir son portefeuille clients grâce à des techniques de vente et de prospection
- ✓ Animer la force de vente.
- ✓ Réaliser la promotion des produits.
- ✓ Assurer les relations avec la clientèle.
- ✓ Gérer les stocks de produits finis.
- ✓ Assurer l'expédition et le transport.

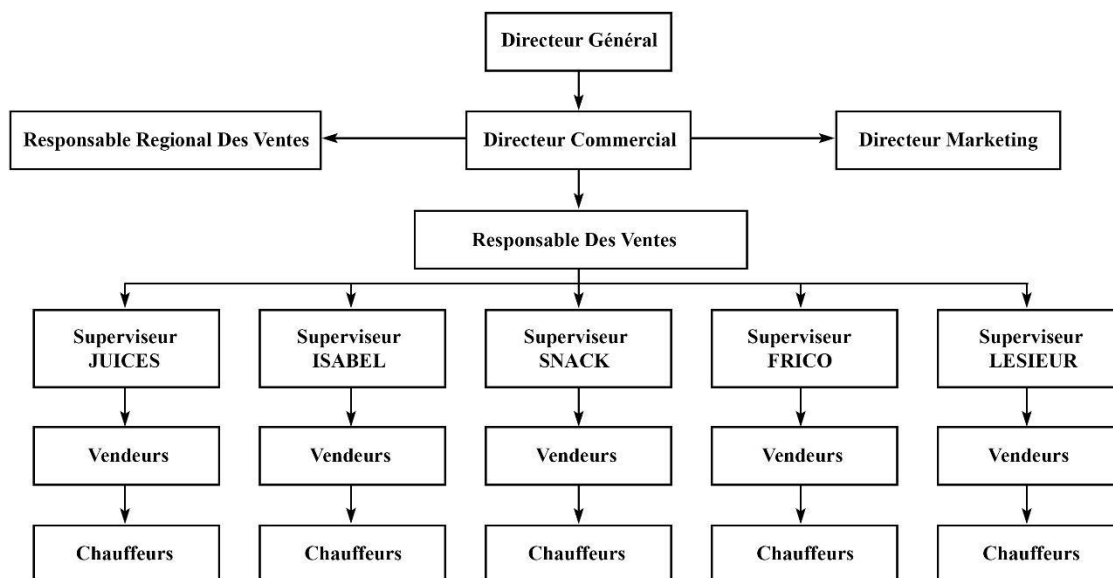
### **Département IT :**

Une équipe de professionnels de l'informatique, chargée d'utiliser les technologies IT pour résoudre les problèmes que rencontre l'organisation. On pour missions :

- ✓ Développer et maintenir des bases de données.
- ✓ Assurer le support technique, la mise à jour, la maintenance et l'inventaire du matériels et logiciels.

### **1.5 La structure organisationnelle de département commerciale :**

#### **Figure N° 2-3 : l'organigramme du département commercial**



Source : Élaboré par nos soins sur la base des documents fournies par l'entreprise

### **Directeur commerciale :**

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

- ✓ Développement de réseau de distribution des produits de l'entreprise ;
- ✓ Préparer la négociation des contrats de vente importants (volume, chiffres d'affaires).
- ✓ Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise en vue de mieux faire vendre les produits,
- ✓ Participer aux foires et aux expositions en vue de susciter de nouveaux clients des nouveaux développements apportés aux produits.

### **Responsable régional des ventes :**

Chef d'équipe de plusieurs commerciaux dont il est le coordinateur et le pilote des missions commerciales et le garant d'une politique commerciale prédéfinie. Ce responsable est la passerelle entre la hiérarchie, située dans le siège de l'entreprise, et toutes les activités et les résultats liés au terrain dont il est chargé de remonter continuellement.

- ✓ Un coach pour son équipe commerciale dont il accompagne chaque commercial et lui apporte le soutien en information et en techniques de vente susceptible de le faire évoluer pour atteindre les objectifs des ventes.
- ✓ Assurer la négociation de toutes les opérations commerciales dans sa région et intervient dans le cadre de contrats importants avec des centrales régionales ou nationales.

### **Responsable des ventes :**

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

Il gère les ventes et contribue à la bonne gestion, au développement du chiffre d'affaires et des profits de son industrie. Il gère et développe les compétences de son équipe. Il passe la plupart de son temps dans le domaine des ventes et est impliqué dans les ventes avec son équipe.

- ✓ Avoir les qualités d'un bon manager,
- ✓ Savoir écouter les commerciaux qu'il gère, les conseiller et surtout les motiver. Il doit avoir de bonnes qualités relationnelles.
- ✓ Doit être très organisé pour atteindre les objectifs de vente qui lui sont fixés.

### **Superviseur :**

Chaque catégorie de produits (Juices, Isabel, Snack, Frico, Lesieur) à ses superviseurs qui ont pour mission :

- ✓ Superviser et coordonner les activités du personnel de vente,
- ✓ Répartir les tâches et établir les horaires de travail,
- ✓ Autoriser les paiements par chèque et les retours de marchandises
- ✓ Embaucher et former le personnel de vente.

### **Vendeur :**

Il accueille les clients, les renseigne et les accompagne dans le choix de produits ou de services. Il conclue la vente par un passage en caisse et veille à leur satisfaction pour les fidéliser.

- ✓ Écoute, analyse, conseille et rassure les clients.

### **Chauffeur :**

La cellule la plus importante dans le parc de l'entreprise, un conducteur d'un véhicule automobile et en particulier professionnel chargé de conduire une voiture, un camion, etc...

## **Section 02 : Étude empirique**

Notre démarche de recherche porte d'une part sur la présentation de la valeur, l'importance et la place de la performance commerciale et son impact sur de rentabilité d'une part dans la SMD, et d'autre part sur la collecte des données à l'aide de la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Cette section abordera en premier temps la présentation de la méthodologie de recueil des données : la méthode qualitative « des entretiens » avec les responsables clés, ensuite les

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

indicateurs d'évaluation de la performance commerciale après nous finirons par quelques recommandations et discussions des résultats.

### 2.1 Démarche suivie :

Dans le cadre de cette recherche, la méthode qualitative est de mise, cette dernière va nous apporter des explications et répondre à la problématique : « **Dans quel mesure la performance commerciale peut impacter la rentabilité de l'entreprise ?** ». Le but est d'exploiter chaque réponse donnée, et de voir si certaines réponses convergent en fonction des fondements théoriques et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponses aux sous questions qui découlent de la problématique, qui sont les suivantes :

- Comment la performance commerciale influe-t-elle la rentabilité ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et de la rentabilité d'une entreprise ?
- Du point de vue commercial, les résultats dégagés par la SARL, objet d'étude, sont-ils suffisants pour garantir sa rentabilité ?

Ainsi, nous essayerons de montrer l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité dans l'entreprise à travers l'analyse des éléments suivants : leur place dans l'organigramme, les tâches qu'elles accomplissent et le degré de profondeur dans leur exécution, les chargés de ces tâches, les outils utilisés ainsi que ses apports.

L'outil de collecte des données utilisé dans le cadre de cette étude qualitative est les entretiens. Ce dernier est conduit auprès d'un échantillon via des guides d'entretien.

Un guide entretien est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser lors de l'entretien, il est structuré selon le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif).

Dans ce qui suit, nous décrirons les méthodes utilisées, les échantillons de recherche et les directives d'entrevue.

### 2.2 Méthodes d'étude des échantillons :

Pour notre étude, l'échantillon sera constitué à partir du département commercial ainsi que de la direction de finance et comptabilité, vu que la performance commerciale et la rentabilité sont positionnées dans ses deux départements.

La sélection des interviewés n'a pas été fondée sur une base fortuite ; en effet, nous étions bien conscients de l'importance du choix que nous avons à faire, car la pertinence des informations collectées dépendait, en grande partie sur ça. Nous avons choisi de mener un

## Chapitre 3 : Etude empirique

entretien semi-directive avec les acteurs clés, à savoir : le directeur commercial, le directeur des ventes, le directeur régional des ventes et le directeur de contrôle de gestion et le financier d'entreprise, la directrice marketing et la responsable IT qui ont accepté de répondre à nos questions au moment de l'étude.

Les interviews ont été menées durant le mois de février et le mois de mars 2022 dans les bureaux des principaux concernés (interviewés).

**Tableau N° 4-3 : La description de l'échantillon**

N°	Date	L'interviewé	Lieu	Durée	Thématiques
1	28/02/2022	Directeur commercial	Bureau de directeur commercial	<b>1h</b>	Thématiques 1,2
2	28/02/2022	Responsable des ventes	Bureau de responsable des ventes	<b>1h</b>	Thématique 1
3	01/03/2022	Responsable des ventes	Bureau de responsable des ventes	<b>1h</b>	Thématique 2
4	01/03/2022	Responsable régional des ventes	Salle de réunion de la SARL	<b>1h</b>	/
5	02/03/2022	Directeur commercial	Bureau de directeur commercial	<b>1h 50 min</b>	Thématique 3
6	09/03/2022	Contrôleur de gestion et financier	Salle de réunion principale	<b>2h 30 min</b>	Thématique 3 + Clôture
7	14/03/2022	Directeur commercial	Bureau de directeur commercial	<b>1h</b>	Thématique 3 + Clôture

## Chapitre 3 : Etude empirique

8	14/03/2022	Responsable IT	Bureau de responsable IT	<b>40 min</b>	/
9	23/03/2022	Directrice marketing	Bureau de directrice marketing	<b>2h</b>	Thématique 2 + Clôture
<b>Total</b>				<b>12h</b>	

Source : Élaboré par nos soins

### 2.2.1 Description du guide d'entretien utilisé :

Afin de mener nos entretiens, nous avons pensé qu'il serait approprié d'élaborer un guide d'entretien. Ce dernier est un guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs. Il regroupe les questions à poser ou les thèmes à évoquer lors d'un entretien de recherche. Il fournit également un cadre général pour l'entretien et permet de le structurer. Il comprend une introduction à la recherche menée, des informations sur les répondants, et une liste de questions ou de sujets à aborder lors de l'entretien, sous forme de liste de questions ou de tableaux.

Avant de présenter notre guide et son contenu, il est nécessaire d'expliquer la méthode utilisée pour le mettre en place. Il contient trois étapes, à savoir :

- ✓ Introduction
- ✓ Centre du thème
- ✓ Conclusion.

Lors de la phase d'introduction, dont le but est de construire un climat de confiance, nous avons remercié les répondants pour leur coopération, par la suite on a présenté l'idée générale du thème en assurant l'anonymat des réponses, puis on a expliqué comment les données collectées seront utilisées. Ces consignes sont pareilles pour tous les entretiens.

Lors de l'étape de l'approfondissement, on a abordé les questions principales sur le thème, dont le but est de répondre et collecter des informations et des données à travers les acteurs clés. Ces consignes sont pareilles pour tous les entretiens.

Lors de l'étape de clôture, nous avons posé des questions pour conclure l'entretien après avoir collecté les données.

## Chapitre 3 : Etude empirique

**Tableau N° 5-3 : le guide d'entretien**

<p><b>Présentation de sujet d'étude</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le sujet de notre mémoire est la performance commerciale comme un levier de rentabilité.</li> <li>- Le but de notre étude : exprimer l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Interlocuteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A, Directeur commercial chez SARL MAOUDA.</li> <li>- B, Responsable des ventes chez SARL MAOUDA.</li> <li>- C, Responsable régional des ventes chez SARL MAOUDA.</li> <li>- D, Contrôleur de gestion et le financier chez SARL MAOUDA.</li> <li>- E, Directrice marketing chez SARL MAOUDA.</li> <li>- F, Responsable IT chez SARL MAOUDA.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

**Tableau n° 6-3 : le guide d'entretien (Thématiques + questions)**

<p><b>La place de la fonction commerciale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au sein de la SARL MAOUDA, quel est le degré d'importance qu'accordez-vous à la fonction commerciale ?</li> </ul>
<p><b>Indicateurs de la performance commerciale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les principaux indicateurs présents pour indiquer la performance commerciale dans la SMD ?</li> <li>- Pour les indicateurs cités, comment les classifiez-vous ?</li> <li>- Comment l'image de la marque peut améliorer la performance commerciale de la SMD ?</li> </ul>
<p><b>La performance commerciale, un levier de rentabilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment peut-on évaluer la rentabilité à travers la performance commerciale ?</li> <li>- D'un point de vue financier, est-ce que la performance commerciale de SMD garantit sa rentabilité ? Si oui, développez.</li> <li>- Quels sont les majeurs outils qui aident la SMD à assurer sa</li> </ul>

## Chapitre 3 : Etude empirique

	rentabilité pour développer sa performance commerciale ? - Est-ce-que la performance commerciale peut augmenter le bénéfice de la SMD ? Si oui, argumentez.
<b>Clôture</b>	- Avez-vous quelque chose à ajouter à ce qui a été dit ?

Source : élaboré par nos soins

### 2.3 L'analyse des indicateurs :

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise, armé de ces métriques, un manager sait rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Il pourra alors agir efficacement pour corriger les erreurs révélées ou pour poursuivre et accroître son développement. Par conséquent, il s'agit d'informations spécifiques et exploitables.

On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon des axes :

- **L'axe financier** : Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).
- **L'axe interne** : Tous les process internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation.
- **L'axe marché** : Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

Dans ce que suit, nous analyserons des documents internes de l'entreprise dont :

- L'évolution de chiffre d'affaires par groupe de produits.
- Les indicateurs de rentabilité commerciale
- L'évolution de la part de marché.

### 2.4 Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de SMD :

#### 2.4.1 Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit, année 2021

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

L'analyse d'activité d'une entreprise est une étape clé dans l'analyse financière, celle-ci commence par l'analyse du chiffre d'affaires et plus particulièrement de son évolution. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du chiffre d'affaires de SMD :

**Tableau N° 7-3 : Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit par unité MDA.**

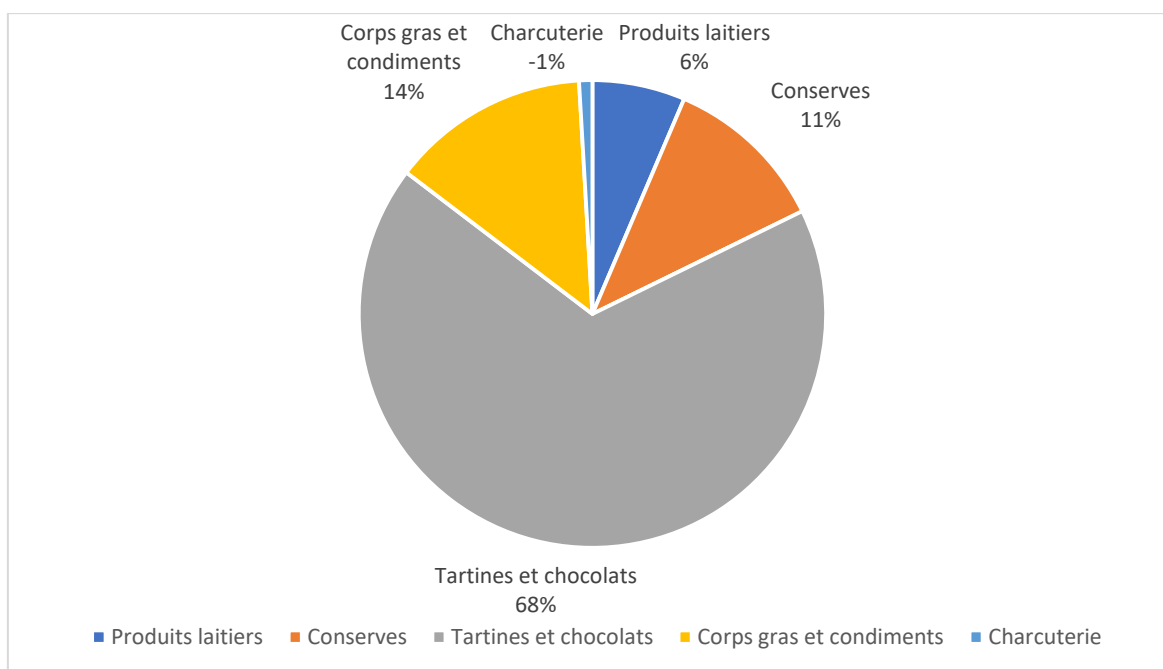
## Chapitre 3 : Etude empirique

Produit	Réalisation 2020 valeur	Réalisation Année 2021 valeur	Réalisation Année 2021 volume	Évolution 2020	
				Valeur	Taux
<b>Produits laitiers</b>	605,753	644,643	23262	38,89	6.42 %
<b>Conserves</b>	1055,573	1175,222	45705	119,649	11.33 %
<b>Tartines et chocolats</b>	958,018	1605,668	26497	647,65	67.60 %
<b>Corps gras et condiments</b>	410,811	432,413	16215	21,602	13.73 %
<b>Charcuterie</b>	291,683	247,355	14784	- 44,328	-0.92 %
<b>Total en valeur</b>	3277.51	3887.629	126463	872.119	100 %

Source : département marketing 2021

Figure N° 3-3 : Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit par unité MDA.

## Chapitre 3 : Etude empirique



**Source :** fait à partir du tableau précédent.

Nous expliquons la source de l'évolution des chiffres d'affaires, prenant par exemple celui des produits tartines et chocolat qui a connu une hausse de 67,6%, selon le contrôleur de gestion ce dernier est impacté par la hausse du prix de vente qui n'est pas présenté dans ce tableau, ainsi que l'augmentation des volumes.

Donc pour donner suite à un effet croisé qui est une combinaison entre la variation du prix de vente et la variation de la quantité vendue, on a obtenu un effet mix favorable. Celui-là explique également l'évolution du reste de produits.

### 2.4.2 La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires (EBE/CA) pour les trois années comme suite :

**Tableau N° 8-3 : calcul des indicateurs de la rentabilité commercial.**

Rubrique	2019	2020	2021
CA	5765,576	4792,229	5300,316
EBE	266,964	152,255	202,647
RE	35,822	-263,195	59,495
EBE/CA	0,0463	0,03177	0,0382
RE/CA	0,00621	-0,0549	0,01122

**Source :** contrôle de gestion, unité commerciale, 2021. Unité : MDA

➤ EBE abaisse de 114.414 en 2020 il s'établissait à 266.964 MDA (en 2019) courte

## Chapitre 3 : Etude empirique

- 152.55 MDA (en 2020). Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel.
- L'EBE a augmenté de manière significative passant de 152.255 MDA en 2020 à 202.647 MDA en 2021, une augmentation de 50.395 MDA. Cette dernière s'explique principalement par l'augmentation de la valeur ajoutée et la diminution des charges de personnel.
- Résultat net de l'exercice en 2020 le résultat net de l'exercice de -263 MDA en diminution de -227.373 MDA par rapport au résultat enregistré en 2019 qui était 35.822 MDA. Comparé à l'exercice 2020. Le résultat de l'exercice 2021 est positif de 59.495.
- La rentabilité commerciale est positive pour les trois années, du fait que l'excédent brut d'exploitation enregistré est positif, donc l'activité commerciale de l'entreprise est rentable.
- La rentabilité commerciale est positive pour l'année 2019, 2021, du fait que le résultat net enregistré est positif, donc l'activité commerciale de l'entreprise est rentable.
- Mais pour l'année 2014 elle est négative du fait que RE est négatif, donc l'activité commerciale n'est pas rentable pour cette année.
- L'exercice 2021, cette performance confirme en termes de rentabilité que la stratégie suivie a permis de réaliser des succès et a engendré des liquidités pour financer le budget.

### 2.4.3 L'évolution des parts de marché

**Tableau N° 9-3 : L'évolution des parts de marché de SMD**

Le produit	Parts de marché SMD		
	2019	2020	TMA 2021
Produits laitiers	65	75	80
Conserves	65	75	85
Tartines et chocolats	20	25	25
Corps gras Et condiments	*	*	52,7

Source : Département marketing

Comme on le constate, après l'ouverture économique, SMD a pu augmenter presque la moitié de ses parts de marché dans les différents domaines de 2019, 2020 à 2021

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

Pour les conserves, dont la demande connaît un taux de croissance très fort en Algérie et une demande croissante dans ce domaine, SMD a pu améliorer sa position de manière considérable.

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons mené une recherche d'ordre qualitative dans le but d'aborder le sujet de notre mémoire, l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité au sein de l'entreprise SMD dans laquelle nous avons eu l'opportunité de faire notre stage de fin d'études.

Dans ce qui suit, nous allons discuter les résultats des données assemblées lors des interviews puis nous passerons aux recommandations.

### **Section 3 : Résultat de l'enquête et recommandations**

#### **3.1 Analyse du corpus de données :**

La majorité des responsables considèrent la rentabilité comme un enjeu très important pour les entreprises, ils sont conscients qu'une bonne gestion de performance commerciale est devenue une exigence pour la SMD, dans le contexte économique actuel.

Durant l'entretien effectué auprès de quelques responsables, on a posé plusieurs questions sous forme de thématiques, une fois les réponses ont été collectées sous forme de données on les a manuellement analysées.

##### **➤ 3.1.1 Analyse de la thématique 01 : La place de la fonction commerciale.**

D'abord pour entrer dans le vif de notre sujet, les responsables interviewés sont interrogés avec la première question pour bien introduire le thème et comprendre sa place dans l'organigramme ainsi l'entreprise.

- **Au sein de la SARL MAOUDA, quel est le degré d'importance qu'accordez-vous à la fonction commerciale ?**

*« Évidemment, la fonction commerciale est la plus importante au sein de notre Sarl, elle permet l'échange de biens et de services, qui veut dire la vente pour le producteur et l'achat pour le consommateur. C'est le seul moyen de financement de la Sarl, aucune autre fonction est source de financement qui rentabilité à part la fonction commerciale, c'est pour cela si la fonction commerciale existe, la rentabilité existe. Pour vous répondre exactement à*

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

*votre question, le degré d'importance qu'on accorde à la fonction commerciale est très élevé.* » (Responsable B).

On comprend de cela, que le département commercial est l'axe centrale de la SARL et sa place est très importante.

*« La fonction commerciale joue un rôle clé dans notre entreprise car toute unité de production est orientée vers la satisfaction du client et sans eux il n'y aurait ni de chiffre d'affaires ni de bénéfice. C'est pourquoi la fonction commerciale est considérée comme la pierre angulaire de la SARL »* (Responsable A).

D'après notre analyse, on constate que la fonction commerciale occupe une volonté primordiale au sein de la SMD.

### ➤ **3.1.2 Analyse de la thématique 02 : Indicateurs de la performance commerciale.**

Afin de mesurer la performance commerciale, la SMD utilise des indicateurs précis, les mesures à prendre en compte dépendent de l'orientation commerciale de l'entreprise. En fait, cette notion de résultat dépend entièrement de la stratégie de l'entreprise et du plan d'action qui en découle. Lors de la phase Conquête ou Fidélité, on constate que les éléments que l'on cherchera à mesurer seront différents.

- **Quels sont les principaux indicateurs présents pour indiquer la performance commerciale dans la SMD ?**

*« Effectivement la SMD utilise des indicateurs pour mesurer sa performance commerciale dont on cite le chiffre d'affaires, la satisfaction du client, la part de marché, la fidélité, et aussi l'image de l'entreprise (...). »* (Responsable A).

Le directeur nous a aussi expliqué que ces indicateurs sont marquants et positifs pour la croissance de la SMD, de même que la capacité d'une entreprise à être efficace et efficiente.

*« Pour mesurer la performance commerciale de nos ventes, on utilise les indicateurs suivants, le chiffre d'affaires, les nouvelles opportunités, le nombre de ventes conclues, le volume de nouveaux clients, l'image de la marque, et aussi le taux d'atteinte de l'objectif commercial (...), y'en a d'autres indicateurs tout dépend de rendement et la réalisation des objectifs »* (Responsable B).

Pour un autre interviewé la responsable E, la réponse était plus précise et étroite qui vise un indicateur précis sans négliger qu'elle a aussi cité les autres indicateurs mais elle a mis le point sur l'image de la marque dont la réputation et la notoriété.

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

« Les indicateurs de la performance commerciale sont variées, cependant si on parle marketing on parlera beaucoup plus sur l'image de la marque et son positionnement sur le marché qui est la vitrine de la SMD, c'est pour cela nous accordons une importance pour l'image de nos marques sur le marché. » (Responsable E).

Afin de continuer le bon chemin de collecte de données nous avons posé une autre question au responsable A.

- **Pour les indicateurs cités, comment les classifiez-vous ?**

« Les indicateurs sont classés soit des indicateurs quantitatifs ou bien des indicateurs qualitatifs, le chiffre d'affaires, la part de marché, la fidélité sont quantitatifs qui s'expriment en volume ou en valeur. Cependant la satisfaction client, l'image d'entreprise sont qualitatifs qui renforcent du rythme dans la relation avec les clients. » (Responsable A).

Une fois nous avons classifié les indicateurs, on a réalisé que la part de marché est qualitative.

- **Comment l'image de la marque peut-elle améliorer la performance commerciale de la SMD ?**

« Dans notre département, on donne le maximum d'importance pour l'image de la marque car elle tolère rester dans l'esprit de nos consommateurs, valorise nos produits et surtout nous différencie de nos concurrents, améliore nos résultats et notre performance commerciale, fidélise nos clients et responsabilise ceux qui s'identifient à votre marque. » (Responsable E).

Pour donner suite à cette réponse, on remarque que la directrice valorise l'image de la marque et aussi elle recommande à son personnel de travailler sur cet indicateur car c'est la clé pour assurer la performance commerciale.

- **3.1.3 Analyse de la thématique 03 : La performance commerciale, un levier de rentabilité.**

Afin de lier entre nos deux variables 'la performance commerciale et la rentabilité' nous avons interviewé le contrôleur de gestion qui occupe aussi le poste de financier de la SARL et le directeur commercial pour combiner les réponses des deux responsables.

- **Comment peut-on évaluer la rentabilité à travers la performance commerciale ?**

« De façon que la performance commerciale affecte la rentabilité, faut savoir qu'on se centralise sur l'augmentation de la marge bénéficiaire à travers l'augmentation de volume

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

*des ventes, c'est une combinaison entre les deux. Ensuite on passe au revenu net et à la valeur ajoutée qui montre comment la force de vente impacte la rentabilité et qui dit force de vente dit performance commerciale.* » (Responsable D).

*« Au fait, être performant veut dire être rentable pour nous c'est complémentaire, on ne peut pas être performant sans avoir un résultat positif, ce qui nous laisse atteindre un bénéfice, une valeur ajoutée et revenu. »* (Responsable A)

On remarque que les deux réponses nous mènent à une seule conclusion, la SARL met les deux variables dans une relation de corrélation positive, donc la performance commerciale influe sur la rentabilité.

- **D'un point de vue financier, est-ce que la performance commerciale de SMD garantit sa rentabilité ? Si oui, développez.**

*« Bien sûr, c'est évident que si y'en le respect des délais tracés par les responsables et de mettre en œuvre de bonnes stratégies performantes qui aident surtout à bien gérer les différentes charges on garantit de la rentabilité, de manière simple la capacité de la performance à produire des résultats (...) »* (Responsable D)

Le contrôleur de gestion nous a aussi expliqué le processus de leur production et comment les départements sont attachés pour arriver au même but qui est de garantir la rentabilité de la SARL, cependant nous avons calculé les différentes charges et taxes des différents produits de Maouda.

- **Quels sont les majeurs outils qui aident la SMD à assurer sa rentabilité pour développer sa performance commerciale ?**

*« Ce qui concerne les outils, c'est l'analyse financière des différents chiffres qui sont communiqué par le département commercial dont : le bilan financier, le bilan fonctionnel, le tableau de bord, le tableau de compte de résultat, les ratios de rentabilité, les soldes intermédiaires de gestion, et la trésorerie net, (...). »* (Responsable D)

L'évaluation de la rentabilité se fait à travers des outils qui nous donnent une idée de la capacité de l'entreprise à fournir des produits/services adaptés aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux afin d'être capable de hautes performances.

- **Est-ce-que la performance commerciale peut augmenter le bénéfice de la SMD ? Si oui, argumentez.**

## Chapitre 3 : Etude empirique

« Oui ! La performance commerciale augmente les bénéfices et représente l'efficacité commerciale de SMD. Si on décompose ce concept, on parle de performance, donc il s'agit de faire mieux, d'atteindre une meilleure performance, y compris le fait de vendre un produit ou un service. Il s'agit donc de vendre mieux, de vendre plus pour être rentable en termes de ventes, c'est-à-dire bénéfique. » (Responsable A)

« Sans aucun doute, la performance commerciale est étroitement liée à l'efficacité, qui prouve son rôle important dans l'augmentation du bénéfice de Maouda, ensuite nous menons des stratégies financières tout en respectant les engagements commerciaux ce qui agrandit le rendement de la SARL. » (Responsable D).

### ➤ 3.1.4 Clôture

En vue de clôturer nos entretiens, nous avons posé une dernière question qui a pour but de résumer les idées communiquées par les interviewés.

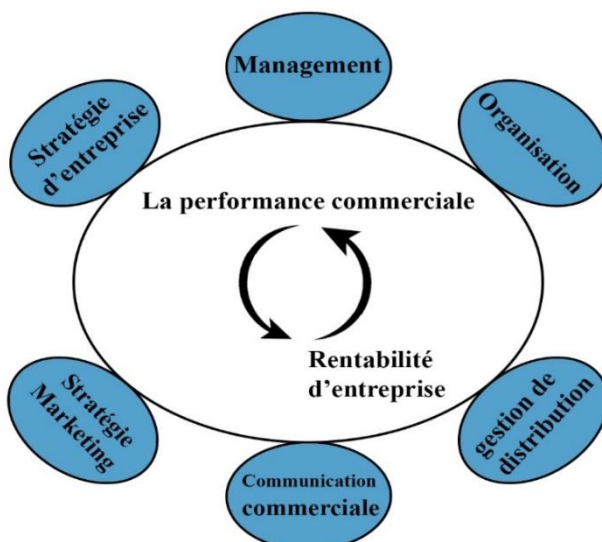
- **Avez-vous quelque chose à ajouter à ce qui a été dit ?**

« Notre but à SMD est d'être le leader, et pour être leader faut être performant ce qui impacte être rentable. » (Responsable A).

« Notre stratégie marketing vise à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise sur la base d'indicateurs de performance préalablement définies. Ici on se focalise sur tout qui porte de bénéfice à la SARL. » (Responsable E).

« Alors, pour s'assurer l'impact de la performance commerciales faut d'abord s'assurer que les ressources investies dans l'entreprise sont rentables. » (Responsable D).

**Figure N° 4-3 : La relation entre la performance commerciale et la rentabilité d'entreprise**



## Chapitre 3 : Etude empirique

---

**Source** : Élaboré par nos soins à partir de l'analyse qualitative

Entre rentabilité et performance commerciale une relation complémentaire, l'une comble l'autre avec la présence de différents facteurs d'entreprise

### 3.2 Discussion des résultats :

Après les entretiens que nous avons menés avec les différents responsables de SDM, qui nous ont éclairé et répondu à nos questions sur les différentes thématiques du guide d'entretien, nous avons pu obtenir les résultats suivants :

- Plus les différentes fonctions de la SARL sont performantes plus elle est rentable, qui veut dire qu'il faut réunir et coordonner entre les départements.
- L'évaluation de la performance de la SMD se fait à travers différents indicateurs, ils déterminent l'efficacité et l'efficience.
- Nous avons aussi constaté que les outils utilisés pour savoir si l'entreprise est rentable ou pas sont différents ce qui donne un résultat sans faute, net et précis.
- Nous avons appris de cela, que le département commercial a un emplacement considérable au sein de la SARL.

### 3.3 Recommandations :

Pour donner suite à cette analyse, nos recommandations sont les suivantes :

- Avoir un bon réseau professionnel est essentiel pour améliorer son efficacité commerciale.
- Être présent et visible pour accomplir les missions fournies par les clients afin de satisfaire leur besoin pour être performant ainsi rentable.
- Tenir un tableau de bord, pour suivre les prospects, les clients, les missions en cours et à venir, le chiffre d'affaires.
- Une analyse de rentabilité bien conçue qui identifie plusieurs options pour répondre aux besoins ou aux opportunités d'une organisation et fournit des données essentielles pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions éclairées suite à l'augmentation de l'efficacité.

### 3.4 Synthèse générale :

Pour synthétiser l'ensemble des réponses et donner un aperçu global sur notre sujet de recherche.

- La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général.

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

- La performance d'un vendeur force de vente est définie comme une appréciation de la contribution des vendeurs aux objectifs initialement fixés par l'entreprise.
- La satisfaction des clients la fidélisation des clients joue un rôle fondamental dans la performance commerciale.
- Les indicateurs de performance commerciale couvrent deux types d'indicateurs : quantitatifs et qualitatifs.
- La force de vente est une nécessité absolue pour améliorer la performance commerciale et qu'une bonne gestion d'une force de vente est essentielle.
- La rentabilité est la relation entre les revenus gagnés ou attendus et les ressources utilisées pour obtenir ces revenus.
- Les dirigeants de la SARL sont conscients de l'importance d'une organisation bien structurée qui repose sur des fondations solides, ayant un impact direct sur les performances de la société.
- La fonction de distribution s'est transformée au sein de la SARL vue la diversité de l'offre et le développement du business est devenue un département prioritaire dont l'efficacité est demandée.
- La Fonction distribution offre des avantages particuliers à l'entreprise, elle joue un rôle essentiel dans le processus aboutissant à la vente.
- Le choix du réseau de distribution s'effectue généralement en fonction d'un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise notamment l'importance des moyens dont elle dispose pour qu'elle soit performante
- La SARL commercialise ses produits à travers 4 différentes méthodes : La distribution directe, la vente aux grossistes, les distributeurs régionaux et les key account afin d'assurer sa performance ainsi sa rentabilité.
- La rentabilité de la SARL fonction de son volume d'affaires est combien une entreprise gagne de la vente de sa vaste gamme de produits.
- Le département commercial est le seul revenu pour la SARL.
- Si les ressources ne sont pas rentables, l'entreprise fait faillite ou change d'activité, et tant que SMD est toujours en développement cela veut dire qu'elle est performante donc rentable.
- Les ventes doivent couvrir les charges de toute l'entreprise, pour que l'entreprise puisse
- Il est important de se fixer des objectifs afin que vous puissiez juger par vous-même si votre entreprise est rentable.

## Chapitre 3 : Etude empirique

---

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce troisième chapitre, nous avons abordé la présentation de le département commerciale au sein de la SARL MAOUDA DISTRIBUTION, et la discussion des résultats obtenus. D'après les résultats obtenus, nous constatons que la performance commerciale est évidemment présente et implique d'après nos données la rentabilité de la SARL.

## Conclusion générale

---

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaires (théorique et pratique), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants la performance commerciale et la notion de rentabilité en générale, ainsi celle de l'entreprise SARL MAOUDA DISTRIBUTION.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la performance commerciale pour une entreprise industrielle, particulièrement la SMD. A la lumière de l'analyse effectuée, nous pouvons signaler que le rôle de la performance commerciale dans une entreprise industrielle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques. Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences, son succès dépend du succès de la force de vente, et le succès des ventes dépend de l'efficacité des vendeurs et tout cela impacte sa rentabilité, qui dit performant dit rentable.

L'objectif de ce travail était de cerner les points suivants :

- ✓ Savoir le rôle de la performance commerciale.
- ✓ Déterminer les indicateurs de la performance commerciale les plus importants.
- ✓ Comprendre la relation entre la performance commerciale et la rentabilité.
- ✓ S'informer sur les méthodes d'appréciation de la rentabilité.

Rappelons que notre problématique est la suivante : « **Dans quel mesure la performance commerciale peut impacter la rentabilité de l'entreprise ?** »

Pour apporter une réponse probante à cette problématique, nous avons préparé un guide d'entretien qui va nous permettre de connaître l'impact de la performance commerciale sur la rentabilité par la suite nous avons proposé quelques recommandations afin d'enrichir d'avantage les politiques d'entreprise.

Les résultats de nos recherches se résument comme suit :

### Résultat de l'étude théorique

La mesure de la performance des entreprises est comparée dans le temps et dans l'espace, il faut donc un axe de recherche, des indicateurs précisés à travers des sources pertinentes, et il faut investir dans des efforts de suivi. Analyser et synthétiser, examiner comment l'inspiration et les différents acteurs constituent des contraintes ou des opportunités pour rechercher des performances commerciales.

## Conclusion générale

---

Pour ce faire, les dirigeants essaient de comprendre dans quelle mesure les actifs économiques (ou le capital investi) dans lesquels ils sont engagés sont rentables, mais les propriétaires d'entreprise doivent savoir dans quelle mesure leur investissement en capital dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus générés par les fonds dont dispose ou dont dispose l'entreprise. L'objectif du deuxième chapitre est d'étudier la notion de rentabilité à travers différents niveaux et de comprendre la relation entre celle-ci et la performance commerciale de l'entreprise.

L'entreprise investit des ressources. Ainsi, un investissement peut être dit rentable lorsque les résultats obtenus sont supérieurs aux moyens mis en œuvre pour réaliser l'investissement. Et la compréhension des activités d'une entreprise et de ses choix comptables pour assurer sa performance et sa survie repose sur une analyse en plusieurs étapes, dont sa rentabilité.

### Résultat de l'étude empirique

Nous avons préparé un guide d'entretien à partir des données collectées dans l'étude théorique, pour pouvoir déterminer : la place de la fonction commerciale, Indicateurs de la performance commerciale, la performance commerciale et son impact sur la rentabilité.

En effet, nous avons remarqué au sens précis que les responsables de la SARL accordent une très grande importance à la fonction commerciale d'une part et aussi d'après leur réponse c'est évident que la performance commerciale affecte la rentabilité.

Ainsi, les différents indicateurs et outils montrent la croissance de la SARL et son développement afin d'être efficace et efficiente.

Enfin, la performance commerciale a un impact positif sur les différentes fonctions de l'entreprise, en particulier la rentabilité. Investir plus dans la force de vente constitue un atout majeur pour l'entreprise et qui contribuera à l'amélioration de sa prestation offerte à sa clientèle, ce qui impliquera l'expansion de ses ventes ainsi que l'expansion de son chiffre d'affaires en signalant que la force de vente et la performance commerciale et le chiffre d'affaire concerne la rentabilité.

### Examen des hypothèses

Concernant les hypothèses qu'on a proposées au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de la SMD ce qui suit :

**Hypothèse 01** : La performance commerciale n'a aucun impact sur la rentabilité de l'entreprise.

## Conclusion générale

---

- Hypothèse infirmée : La performance commerciale influe la rentabilité, elle consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'être rentable.

**Hypothèse 02 :** La performance commerciale permet d'augmenter le bénéfice de l'entreprise.

- Hypothèse confirmée : La performance commerciale consiste d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour réaliser et augmenter le bénéfice.

**Hypothèse 03 :** La part de marché et l'image de marque sont les indicateurs de performance commerciale les plus importants qui permettent d'impacter la rentabilité de l'entreprise.

- Hypothèse confirmée : Afin qu'une entreprise soit performante commercialement dans le but d'être rentable faut qu'elle reste continuellement dans l'esprit des consommateurs et c'est ça le rôle de l'image de la marque, partant de cet optique l'entreprise permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes donc avoir une large part de marché.

### Les limites de la recherche

Plusieurs limites peuvent être attribuées à cette recherche qui empêcheront de savoir dans quelle mesure la performance commerciale impacte la rentabilité au sien de l'entreprise,

- ✓ La durée courte de stage pratique,
- ✓ La difficulté de se déplacer (manque de transport commun dans les environs de la SARL),
- ✓ Ne pas avoir l'accès à certaines informations qui sont nécessaire pour le déroulement de notre recherche.

### Les perspectives de recherche

A partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures :

- ✓ Introduire d'autres variables qualitatives pour compléter cette présente recherche.
- ✓ Augmenter le temps de stage pratique.

Pour conclure, toute entreprise souhaitant obtenir un minimum de résultats lui garantissant sa survie et gagner des parts de marché et tout en satisfaisant ses clients à travers une bonne gestion pour atteindre une performance optimale afin d'impacter positivement sa rentabilité.

## Conclusion générale

---

## Bibliographie

OUVRAGES
• BARREAU, (J), et all, « Gestion financière, MANNUEL ET APPLICATION », 14ème édition, éd Dunod, Paris, 1995, p.134.
• BATSCH, (L), « Le diagnostic financier », éd Economica, Paris, 1995, p.89.
• BAZET, (J) et FAUCHER, (P) « Finance d'entreprise », 2émé édition, édition DUNOD, Paris, 2010, p.132.
• BENITO (N), COMBES (M), FILLEAU (M), « Gestion de la relation client commerciale », Edition DUNOD, pp.142-143
• BURLAUD, (A) et all, « Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle », 2ème édition, éd Foucher, Paris, 2004, p.299.
• BURLAND (A), EGLEM(Y) et MYKITA (P), Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p.84
• CHARREAUX, (G), « Finance d'entreprise », 3ème édition, éd EMS, Paris, 2014, p.48.
• C.HOARAU, « Le diagnostic financier », 2émé édition, édition Groupe revue fiduciaire, Paris, 2001, p.61.
• CHIHA, (K), « Gestion et stratégie financière », 1ère édition, éd Houma, Alger, 2005, p.55.
• DE LA BRUSLERIE, (H), « Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic », 4émé édition, éd Dunod, Paris, 2010, p.120.
• DE LA BRUSLERIE, (H), « Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic », 4émé édition, éd Dunod, Paris, 2010, p.196.
• DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance »
• DUNOD, Paris, p.173.
• GINGLINGER, (E), « gestion financière de l'entreprise », édition Dalloz, Paris, 1991, p.29.
• G. LEGROS, Finance d'entreprise, 3émé édition, édition Dunod, Paris, 2010, p.50.
• GRANDGUILLOT, (B), et all, « Gestion et analyse financière », éd Dunod, Paris, 1994. p.72.
• GRANGUILLOT, (B), GRANGUILLOT, (F), p.90
• HOARAU, (C), « Maîtriser le diagnostic financier », 2émé éd, éd groupe revue fiduciaire, Paris, 2001, p.48
• KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), « Marketing Management », 10ème édition, paris 2000 p.736.
• LANGLOIS. G, « Gestion financière », éd Foucher, Paris, 2005, p.60.
• LASARY, « Le bilan », édition El dar el Othmania, Alger, 2004, p.64.
• LORINO, (P), Contrôle de gestion stratégique, Édition DUNOD, Paris, 1991p.91.
• LORINO, (P), Contrôle de gestion stratégique, Édition DUNOD, Paris, 1991p.91.
• MELYON, (G), Gestion financière », 4ème édition, éd Bréal, France, 2007, p.166.
• MEYER, (G), « L'essentiel de la gestion financière d'entreprise », éditions Ellipses, Paris, 2013, p.25.
• Oooghe, (H) et Van Wymeersch, (C), Traité d'analyse financière, Tome 1 Editions

Anthemis, Louvain-la-Neuve, p.245.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEYRARD, (J) et all, « Analyse financière », 7<sup>ème</sup> éd, éd Vuibert, Paris ,1998, p.217.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PALOU, (J), « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, édition Groupe revue fiduciaire, Paris,2017, p.103.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAMAGE, (P), « Analyse et diagnostic financier », éd d'organisation, Paris, 2001, p.4.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIMONIN, (D), le nouveau jeu concurrentiel, juin, 2012.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• THIBIERGE, (C), « Comprendre toute la finance : l'essentielle de finance d'entreprise pour tous », 3<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris, 2016, p.19.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• YVON, (P), La notion de performance globale, Paris, 5 juillet 2005, pp.6-8.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZITOUN, (T), « Analyse financière », édition Berti, Alger, 2003, p76.</li> </ul>
<b>ARTICLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertrand SOGBOSSI BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises En Afrique », in La Revue des Sciences de Gestion, n° 241(2010), pp.117-124.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUQUIN, (H), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, Paris, p.94.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEBOISLANDELLE, (H) : gestion des ressources humaine dans la PME, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1998, p.401.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HERMEL, (L) Maîtrise et pratique... veille stratégique et intelligence économique, Ed° Afnour, Paris, 2010, p.91.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MELCHIOR, (S), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, in HAL, n°00842219, 2013, p.4.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOULINIER, (R) : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>ème</sup> édition, 1998, p.158.</li> </ul>
<b>THESES DE DOCTORATS / MEMOIRES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUSLAHEN, (Lamia) et DEROUICHE, (Kahina), mémoire de fin de cycle, « L'impact de la communication sur la performance commerciale », Université de Bejaia, Promotion 2012/2013, pp.57-58.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEFOUTE BADIANG, (A), Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p.35</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROUIMI, (E), « Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise », Ecole National de Commerce et de Gestion AGADIR Al Omrane.</li> </ul>
<b>SITES WEB</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.anthedesign.fr">https://www.anthedesign.fr</a>, (consulté le 11/04/2022).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1077-definition-rentabilite-commerciale">https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1077-definition-rentabilite-commerciale</a> (consulte le 22/05/2022 à 16 :54)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.cks-learning.com">https://www.cks-learning.com</a> (Consulté le 02/04/2022 à 11h30)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://intia.fr/fr/infast/marge-commerciale/">https://intia.fr/fr/infast/marge-commerciale/</a> (consulté le 15/05/200 à 16h30)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence">http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence</a>, (consulté le 15/05/2022 à 15h30).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_05_00_00_00/03_05_02_00_00/03_06_01_22_11.htm?l=Fr*">http://www.nbb.be/pub/03_00_00_00_00/03_05_00_00_00/03_05_02_00_00/03_06_01_22_11.htm ?l=Fr*</a>, (consulté le 04/05/2022 à 10h30).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite_commerciale">https://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite_commerciale</a>. (Consulté le</li> </ul>

02/04/2022 à 11h00)

**SUPPORT DE COURS**

- Support de cours, jeudi d'Emilie, les études qualitatives et les études quantitatives.

Annexe n°01 :

D & F  
DIADI & FILS

# Our Partners



FrieslandCampina

Avril

GRUPO CONSERVAS GARAVILLA

BOLTON GROUP

PHILIPS

Lighting



Hollandia



Depuis 1857  
PUGET



Energizer

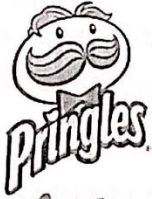


Bonduelle Blanchaud  
CHAMPIGNONS DE PARIS

Mondelez International



LURPAK CASTELLO



Kellogg's

DANBORG



1816  
BORNIER

Scanned with CamScanner

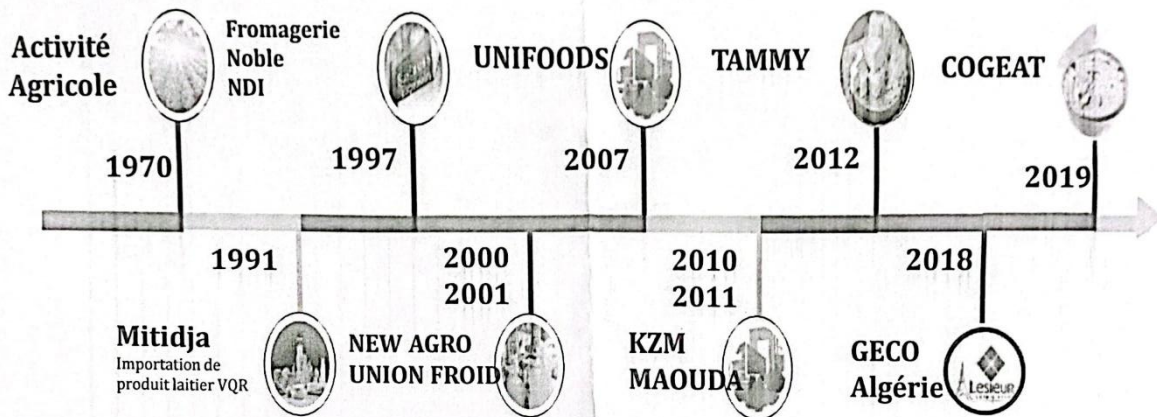
Annexe 02 :

MAOUDA	
Améliorant Victoria Plus Sac 10Kg/1	4030
Améliorant Victoria Star Sac 10Kg/1	1120
Améliorant Victoria Tonick Monodose 120Gr/30	30
Biscuit Milka Choco Moo 200Gr/16	0
Biscuit Milka Choco Sticks 144Gr/18	0
Biscuit Milka Choco Wafer 150Gr/14	7
CEREALE KELLOGG'S ALL BRAN FLAKES 375Gr/18	71
CEREALE KELLOGG'S COCO POPS 375Gr/16	8
CEREALE KELLOGG'S COCO POPS BALLS 360Gr/12	-1
CEREALE KELLOGG'S COCO POPS BALLS SACHET 180Gr/12	1291
CEREALE KELLOGG'S CORN FLAKES 500Gr/14	32
CEREALE KELLOGG'S CORN FLAKES BIG 1000Gr/6	12
CEREALE KELLOGG'S CORN FLAKES MAXI 750Gr/12	1
CEREALE KELLOGG'S CORN FLAKES SACHET 400Gr/10	206
CEREALE KELLOGG'S CORN FLAKES SACHET 650Gr/10	135
CEREALE KELLOGG'S FROSTIES-2 500Gr/16	159
CEREALE KELLOGG'S SPECIAL K CLASSIC SACHET 375Gr/10	27
CEREALE KELLOGG'S SPECIAL K OATS & HONEY 420Gr/10	60
CEREALE KELLOGG'S SPECIAL K RED FRUITS 375Gr/20	8
Champignons Blanchaud Entier NW 400Gr/12	737
Champignons Blanchaud P&M NW 105Gr/12	918
Champignons Blanchaud P&M NW 400Gr/12	3844
CHIPS PRINGLES HOT-SPICY 130Gr/12	732
CHIPS PRINGLES ORIGINAL 130Gr/12	1038
CHIPS PRINGLES ORIGINAL 40Gr/12	0
Chocolat MANDOLIN BARRE 15Gr/24*24	6920
Chocolat Milka Alpine Milk 100Gr/24	288
Chocolat Milka Caramel 100Gr/23	2619
Chocolat Milka CHIPS AHOY 100Gr/22	16
Chocolat Milka Cow Spot 100Gr/23	571
Chocolat Milka Daim 100Gr/22	493
Chocolat Milka Dark Extra Cocoa 100Gr/23	323
Chocolat Milka Dessert 100Gr/22	1068
Chocolat Milka HAZELNUT 100Gr/22	1367
Chocolat Milka OREO 100Gr/22	2995
Chocolat Milka RAISIN & NUT 100Gr/22	455
Chocolat Milka STRAWBERRY 100Gr/22	314
Chocolat Milka WHOLE HAZELNUT 100Gr/17	6522
Levure SAF Plus 125Gr/36	4
Mais Princesse Anne Doux NW 300Gr/12	4443
Mais Princesse Anne NW 800Gr/12	2058
Haricot Princesse Anne Vert NW 800Gr/12	1317
Petit Pois Princesse Anne NW 800Gr/12	2397
Macedoine Princesse Anne NW 800Gr/12	3212
<b>Total MAOUDA</b>	<b>51845</b>

**Annexe 03 :**



# History Of The Djadi Group



**Production**

- *SARL FROMAGERIE NOBLE*
- *SARL TAMMY*
- *SARL NEW AGRO*
- *SPA GECO ALGERIE*
- *SARL COGEAT*

**Importation & distribution**

- *SARL NDI*
- *EURL UNIIFOODS*
- *EURL KZM*
- *SARL MAOUDA*
- *Sarl House Drink*

**Services**

- *Union Froid*

## Annexe 04 :

The image shows a detailed financial statement or budget plan in Arabic. It consists of several columns representing different categories or departments, with rows listing various items and their corresponding values. The document is titled 'Budget 2012' and includes a header with the company name and logo. At the bottom right, there is a summary table with the following data:

Item	Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value	Value
Total	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000

## Annexe 05 :

### FICHE TECHNIQUE

- Raison sociale : Négoce Distribution Internationale
- Forme juridique : Société à responsabilité limitée
- Date de création : 1997
- Secteur d'activité : Importation et distribution de produits alimentaires et de grandes consommations
- Adresse : 01, route de Bouchaoui, Ouled Fayet Alger 16012
- Capital Social (en DA) : 20 000 000 ,00
- Champ d'action : National (Algérie)
- Tél : 023 28 92 20
- Fax : 023 28 92 21.

# **Sommaire**

# **Introduction générale**

# **Chapitre 1**

## **La performance commerciale**

# **Chapitre 2**

## **La notion de rentabilité**

# **Chapitre 3**

**Etude empirique au  
sein de la Sarl Maouda  
Distribution**

# **Conclusion générale**

# **Annexes**

# **Table des matières**

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 01 : La performance commerciale.	6
Introduction	7
Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise	7
1.1 Généralités sur la performance	7
1.2 Définition de la performance	8
1.3 Le caractère multidimensionnel de la performance	8
1.3.1 La performance stratégique	8
1.3.2 La performance concurrentielle	9
1.3.3 La performance socio-économique	9
1.3.3.1 La performance organisationnelle	9
1.3.3.2 La performance sociale	10
1.3.3.3 La performance économique et financière	11
1.3.3.4 La performance commerciale	11
1.3.3.5 Performance sociétale	12
1.4 Les composants de la performance	12
1.4.1 La notion d'efficacité	12
1.4.2 La notion d'efficience	12
1.4.3 La cohérence	13
1.4.4 La pertinence	13
1.5 Les liens entre performance et stratégie et le contrôle de gestion	14
1.5.1 Les liens entre performance et stratégie	14
1.5.2 Les liens entre performance et le contrôle de gestion	14

1.6. Les objectifs et dimension de la performance	15
1.6.1 Les objectifs de la performance	15
1.6.2 Les dimensions de la performance	16
Section 02 : La performance commerciale	17
2.1 Définition de la performance commerciale	17
2.2 L'objet de la performance commerciale	17
2.3 Les composants de la performance commerciale	18
2.3.1 L'efficacité commerciale	18
2.3.2 Efficience commerciale	18
2.4 L'action commerciale	19
2.4.1 Les actions de prospection	19
2.4.2 Les actions de promotion	19
2.4.3 Les actions publicitaires	20
2.5 Les déterminants de la performance commerciale et les leviers de la performance Commerciale	20
2.5.1 Les déterminants de la performance commerciale	20
2.5.1.1 La qualité de service	20
2.5.1.2 La capacité financière des revendeurs	20
2.5.1.3 La capacité de production	20
2.5.1.4 La diversité de l'offre	21
2.5.1.5 L'étendue du réseau de distribution	21
2.5.2 Les leviers de la performance commerciale	22
Section 3 : L'évaluation de la performance commerciale	24
3.1 Définition de l'indicateur	24
3.1.1 Le rôle de l'indicateur	25
3.1.2 Les Qualités de l'indicateur	25
3.2 Typologie des indicateurs	25
3.2.1 Les indicateurs de la performance commerciale	26
3.2.2 Les catégories d'étude	26
3.2.2.1 Les études quantitatives	26

3.2.2.2 Les études qualitatives	26
3.3 Les indicateurs quantitatifs et les qualitatifs	28
3.3.1 Les indicateurs quantitatifs	28
3.3.2 Les indicateurs qualitatifs	30
3.4 Différence entre l'image de marque, réputation et notoriété	31
3.4.1 Construire une image de marque forte	32
3.4.2 Améliorer la performance commerciale	32
Conclusion	33
Chapitre 02 : la notion de rentabilité.	34
Introduction	35
Section 01 : Notion de rentabilité	35
1.1 Définition de rentabilité	35
1.2 Les types de rentabilité	36
1.2.1 La rentabilité économique (rentabilité des actifs) :	36
1.2.1.1 Définition et utilité de la rentabilité économique	36
1.2.1.2 Calcul de la rentabilité économique	37
1.2.1.3 Décomposition du ratio de rentabilité économique	39
1.2.2 La rentabilité financière	40
1.2.2.1 Définition de la rentabilité financière	40
1.2.2.2 Calcul de la rentabilité financière	40
1.2.2.3 Décomposition du taux de la rentabilité financière	41
1.2.3 La rentabilité commerciale	42
1.2.3.1 Définition de la rentabilité commerciale	42
1.2.3.2 Calcul de la rentabilité commerciale	42
1.2.3.3 Décomposition du taux de la rentabilité commerciale	43
Section 2 : les ratios de rentabilité	44
2.1 La rentabilité des ventes	44
2.1.1 Le taux de marge brute sur ventes	44
2.1.2 Le taux de marge nette sur ventes	45
2.2 La valeur ajoutée	45
2.2.1 Le taux de valeur ajoutée	47

2.3 Rentabilité des fonds propres	48
2.4 Rentabilité de l'actif total	48
2.4.1 Rentabilité brute de l'actif total avant impôts et charges de dettes	48
2.4.2 Rentabilité nette de l'actif total avant impôts et charges de dettes	49
Section 3 : La rentabilité, un levier de performance	49
3.1 Les méthodes d'appréciation de la rentabilité	49
3.1.1 Le bilan fonctionnel	49
3.1.1.1 Rôles du bilan fonctionnel	50
3.1.1.2 Les cycles du bilan fonctionnel	50
3.1.2 Le fonds de roulement	51
3.1.2.1 Définition du fonds de roulement	51
3.1.2.2 Calcul du fonds de roulement	51
3.1.2.3 Interprétations du fonds de roulement	52
3.1.2.4 Typologie du fonds de roulement	53
3.1.3 Le besoin en fonds de roulement	54
3.1.3.1 Définition du besoin en fonds de roulement	54
3.1.3.2 Calcul de besoin en fonds de roulement	54
3.1.3.3 Typologies du besoin en fonds de roulement	54
3.1.3.4 Interprétations du besoin en fonds de roulement	55
3.1.4 La trésorerie nette	56
3.1.4.1 Définitions de la trésorerie nette (TN)	56
3.1.4.2 Calcul de la trésorerie	57
3.1.4.3 Interprétations de la trésorerie nette	57
3.2 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	57
3.2.1 Définition et objectif des SIG	58
3.2.2 L'analyse des différents soldes intermédiaires de gestion :	58
3.2.2.1 La marge commerciale (marge brut)	58
3.2.2.2 La production de l'exercice	59
3.2.2.3 La valeur ajoutée	59
3.2.2.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE)	60
3.2.2.5 Le résultat d'exploitation (ou résultat opérationnel)	61

3.2.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI)	61
3.2.2.7 Résultat exceptionnel	62
3.2.2.8 Résultat net de l'exercice	62
Conclusion	64
Chapitre 03 : Etude empirique au sein de la SARL MAOUDA DISTRIBUTION	65
Introduction	66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : (Sarl Maouda Distribution)	66
1.1 Historique du groupe Djadi	66
1.1.2 Les différentes filiales du groupe Djadi	67
1.2 Présentation de la SARL MAOUDA	68
1.3 Partenaires	69
1.4 La structure organisationnelle de la SARL Maouda	69
1.5 La structure organisationnelle de département commerciale	72
Section 02 : Étude empirique	74
2.1 Démarche suivie	74
2.2 Méthodes d'étude des échantillons	75
2.2.1 Description du guide d'entretien utilisé	76
2.3 L'analyse des indicateurs	78
2.4 Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de SMD	79
2.4.1 Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produit, année 2021	79
2.4.2 La rentabilité commerciale	81
2.4.3 L'évolution des parts de marché	82
Section 3 : Résultat de l'enquête et recommandations	83
3.1 Analyse du corpus de données	83
3.1.1 Analyse de la thématique 01 : La place de la fonction commerciale	83
3.1.2 Analyse de la thématique 02 : Indicateurs de la performance commerciale	84
3.1.3 Analyse de la thématique 03 : La performance commerciale, un levier de rentabilité	85
3.1.4 Clôture	87
3.2 Discussion des résultats	88
3.3 Recommandations	88
3.4 Synthèse générale	88

Conclusion du chapitre	90
Conclusion générale	92
Bibliographie	
Annexes	