

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**L'apport de la production dans la performance
commerciale d'une entreprise**

Etude de cas : MERTRAV AGROALIMENTAIRE

Présenté par :

Mlle. AIT OUBELLI Fatima

Encadreur :

M.OUACHERINE Hassane

Docteur Enseignant à l'EHEC

04^{ème} Promotion

Septembre 2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**L'apport de la production dans la performance
commerciale d'une entreprise**

Etude de cas : MERTRAV AGROALIMENTAIRE

Présenté par :

Mlle. AIT OUBELLI Fatima

Encadreur :

M.OUACHERINE Hassane

Docteur Enseignant à l'EHEC

04^{ème} Promotion

Septembre 2017

Résumé

Dans le cadre de la globalisation où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises doivent améliorer leur performance commerciale afin de créer un avantage concurrentiel en assurant la disponibilité des produits dans les délais précis, à des coûts réduits et à la qualité voulue pour mieux satisfaire les exigences des clients.

Pour beaucoup d'entreprise, la rentabilité et la compétitivité dépendent, pour une large part, d'une politique de production efficace et d'une bonne maîtrise des approvisionnements.

La contribution de la fonction production pourrait influencer la performance commerciale de l'organisation, elle a pour mission de produire dans les meilleures conditions de qualité, de coûts et de délais tous les biens et services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

A cet effet, notre mémoire de fin de cycle a pour objectif de mettre en exergue entre la contribution de la production à la performance commerciale dans le cas de l'entreprise MERTRAV AGROALIMENTAIRE, en suivant une démarche qualitative pour la collecte des données.

Mots clés : performance commerciale, fonction production, qualité, coûts, délais, qualité performance.

Abstract

In the context of increasingly competitive globalization, companies must improve their selling performance in order to create a competitive advantage by ensuring the availability of products on time, at reduced costs and the best quality to better meet the requirements of customers.

For many companies, profitability and competitiveness depend to a large extent on an efficient production policy and good manufacturing control. The contribution of the manufacturing function could influence the selling performance of the organization. Its mission is to provide, in the best conditions of quality, costs and deadlines all the goods and services that the company needs for its activities.

Therefore, our study aims to highlight between the mastery of manufacturing and selling performance and focus on what improves the performance of MERTRAV AGROALIMENTAIRE , following a qualitative approach to collection Datas.

Key words: selling performance, manufacturing function, quality, costs, deadlines, quality performance.

Remerciement

Je tiens à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail. Par la suite, mes parent qui m'on aider à être ce que je suis.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Monsieur OUACHERINE Hassane pour son accompagnement .

Un grand merci à Madame MEROUFEL Hanaa, responsable affaire eu sein de MERTRAV de m'avoir très bien accueilli au sein de l'entreprise et à mon maître de stage Madame KHADER Wissam , responsable affaire aussi et M.BOURENANE Bilale pour sa disponibilité et sa patience..

Je tiens à remercier également les membres du jury de me faire l'honneur d'évaluer mon travail.

Mes sincères remerciements à l'ensemble des enseignants de l'EHEC à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire.

Ainsi l'ensemble du personnel de la société MERTRAV pour leur accueil sympathique et leurs orientations et conseils durant mon stage.

Je tiens à remercier vivement tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

N° schéma	Nom	Page
Chapitre I		
2	La performance globale	11
3	Démarche de la planification	13
4	Les parties de base de l'organisation	15
5	La structure en soleil	15
6	La structure fonctionnelle	16
7	La structure fonctionnelle évoluée	17
8	Structure matricielle	18
9	Processus de contrôle	21
10	Les types de contrôle	22
11	La fonction production au cœur des autres fonctions	29
Chapitre II :		
1	La performance globale	49

Liste de schémas

Liste des tableaux

N° tableau	Titre	Page
Chapitre I		
1	Les parties de bases de l'organisation	13
2	Les types de décisions	20
3	Service opérationnel	37
4	Services fonctionnel	38
Chapitre II		
1	La performance externe et interne	50

Liste des abréviations

OAT : organisation scientifique du travail

SWOT : strenght(force), weaknesses (faiblesse), opportunities (opportunités) , threats (menaces)

PERT : program evaluation research planning

MRP: materiel requierement planning

PDP: Programme Directeur de production

PGE performance globale de l'entreprise

RSE responsabilité sociétale de l'entreprise

SME : système de management environnemental

AFNOR : association française de normalisation

ROI : return on investement / retour sur investissement

EVA : economic value added / valeur économique ajoutée

TBP : tableau de bord prospectif

4P : produit (product) , prix (price) , distribution (place) et communication (promotion)

CA : chiffre d'affaire

TTC : toutes taxes comprise

PDM : part de marché

KPI : key performance indicators

Sommaire :

Introduction générale :	1
Chapitre I : La fonction Production.....	4
Section 1 : Le concept de fonction et de production.....	6
Section 2 : La fonction production	28
Chapitre II : La performance commerciale.....	43
Section 1 : le concept de performance.....	45
Section 2 : La performance commerciale	56
Chapitre 3 : Production et performance commerciale	69
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	71
Section 2 : la démarche de l'enquête	82
Section 3 : présentation des résultats et les recommandations	85
Conclusion générale :	93

Introduction générale

Introduction générale

Ces dernières années les entreprises font face à un environnement de plus en plus concurrentiel, pour cela elles doivent survivre en améliorant leur compétitivité grâce à une bonne maîtrise des coûts, de la qualité et des délais sur l'ensemble de la chaîne logistique afin de conserver et conquérir de nouvelles parts sur les marchés aussi bien locaux que mondiaux.

Face à la pression concurrentielle, les entreprises cherchent de plus en plus à être performantes, il semble claire de rappeler que seules les entreprises efficaces et efficaces qui survivent dans un environnement où la concurrence est forte. La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent ainsi de la qualité du produit et du service qui l'accompagne

la fonction production consiste à produire en temps voulu, des quantités voulues dans des conditions de coût et de qualité déterminées tout en optimisant les ressources de l'entreprise en suivant une méthode précise afin d'assurer sa pérennité et son développement et sa compétitivité dans le marché.

Dans la plupart des entreprises les dépenses pour les achats de matières dépassent le total des autres dépenses et tenant compte de l'importance de ces coûts, il paraît évident qu'une meilleure rentabilité de l'entreprise pourrait être obtenue en partie, en réduisant ses coûts.

De plus, la fonction production apparaît comme la fonction la plus susceptible pour permettre aux entreprises de préserver et améliorer leurs marges, mais aussi de leur fournir un avantage concurrentiel. Pour cela, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants des organisations de différents secteurs d'activité portent un très grand intérêt à cette fonction en raison de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur la contribution de la fonction production à la performance commerciale au sein de MERTRAV AGROALIMENTAIRE spécialisée dans la fabrication et la commercialisation et l'export des produits agroalimentaires.

Le choix de notre thème de recherche n'est pas fortuit, il est motivé par son originalité au sein de notre établissement, sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain

Management » et la mise en exergue entre la maîtrise des systèmes de production et la performance commerciale.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons effectué notre stage pratique au sein de MERTRAV AGROALIMENTAIRE, nous l'avons choisi car c'est l'une entreprise leader dans l'export des produits agroalimentaires dans des normes internationales et leur processus sont déjà appliqués et ont fait leur preuve.

Pour cerner le sujet nous allons décortiquer la problématique suivante :

« Comment la production influence-t-elle la performance commercial d'une entreprise ? »

De cette question découle un ensemble de sous- questions :

S₁ : Quelles sont les facteurs qui induisent l'intégration de la fonction production dans la chaîne logistique d'une entreprise ?

S₂ : quelle est sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions nous allons émettre les hypothèses suivantes :

H₀ : la production à une influence appréciable positivement sur la performance de l'entreprise

H₁ : les facteurs qui induisent à l'intégration sont la problématique de la maîtrise des coûts et des délais.

H₂ : la production à des relations interdépendantes avec les autres fonctions.

Pour confirmer ces hypothèses nous allons adopter la méthodologie suivante :

Une recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages, des articles, sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'études. Aussi, nous ajoutant la consultation et l'analyse des documents internes à l'entreprise. Ainsi qu'une recherche qualitative à travers des entretiens semi-directifs effectués avec le directeur générale et les deux responsables de la gestion des affaires.

Notre travail à été structuré de la manière qui suit :

Le premier chapitre traite de la production dans sa globalité et de ce qu'est une fonction dans une organisation en premier lieu. Puis, une présentation de la fonction production avec tous les aspects qu'elle prend dans l'entreprise et le rôle qu'elle y joue.

Le deuxième chapitre aborde la performance commerciale en définissant en premier lieu la fonction commerciale de l'entreprise et en deuxième lieu mes moyens d'appréciation et d'évaluation de la performance commerciale.

Le dernier chapitre met en exergue la relation production – performance commerciale au sein de MERTRAV AGROALIMENTAIRE, il englobe la présentation de l'entreprise, la démarche de l'enquête, la présentation des résultats et les recommandations.

*Chapitre I: la fonction
production*

Chapitre 01 : La fonction production

La gestion de la production vise à assurer de façon optimale la combinaison des facteurs de production qui sont mis à la disposition de l'entreprise pour réaliser les objectifs fixés en termes de quantités, de qualité, de délais et de coûts.

Dans ce chapitre, nous présenterons la fonction production. Nous définirons d'abord dans la première section ce qu'est que produire et ce qu'est une fonction dans l'entreprise. Par la suite, nous parlerons de la fonction production, son évolution et le degré de son interaction avec les autres fonctions dans l'entreprise, ses objectifs ainsi que ses outils.

Section 01 : le concept de fonction et de production

1.1- Production

La production consiste en une transformation de ressources (humaines ou matérielles) en vue de création de bien ou de service¹:

1.1.1- La production d'un bien s'effectue par une succession d'opérations consommant des ressources, transformant ainsi les caractéristiques de la matière. L'exemple classique qu'on peut prendre est la production de voiture.

1.1.2- La production d'un service s'effectue par une succession d'opérations consommant les ressources sans qu'il n'y ait nécessairement transformation de la matière. On peut prendre comme exemple la mise à disposition des produits de consommation (distribution et vente), le traitement de dossiers (notaire), la maintenance d'équipements.

1.2- Les fonctions de l'entreprise

Selon Fayol, une fonction regroupe des tâches interdépendantes ayant le même objectif. Dans son modèle d'organisation administrative du travail OAT qui vise à identifier la fonction administrative des autres fonctions de l'entreprise, il divise l'entreprise en les fonctions de base comme suit² :

1.2.1- Fonction technique

Considérer comme fonction influant sur la production. Elle concerne les activités dont le rôle est de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a choisi de mettre sur le marché ; cette fonction comprend notamment :

- a- Les études de méthodes, concernant les activités d'analyse, de mesure et de simplification du travail, les études d'implantation et de manutention.
- b- La gestion de la production : concernant les activités de planification, de déclenchement et de contrôle d'avancement des opérations de fabrication.
- c- La fabrication : concernant les opérations d'élaboration technique des produits telles que celles d'usinage et de montage.

¹ GIARD Vincent, *Gestion de la production et des flux*, Economica, 2003

² MANSOURI Nizar, *Les fonctions de l'entreprise*, Licence en science de gestion 01^{ère} année, 2014

- d- Contrôle de qualité : concernant les opérations dont le but est d'assurer aux produits les performances d'utilisation exigées par les utilisateurs.

1.2.2- Fonction commercial

C'est l'ensemble de tâches et des actions permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens ou des services de l'entreprise. Une fonction d'autant plus cruciale pour le développement de l'entreprise que son environnement est marqué par une compétition accrue par les producteurs. Une entreprise qui réussit est une entreprise qui sait vendre, qui fidélise ses clients et qui assoit sa réputation sur le marché. Ainsi, la maîtrise des techniques de vente sont aussi importantes que la maîtrise des techniques de production devant une clientèle qui devient de plus en plus exigeante en termes de coûts et de qualité du produit. Afin d'atteindre ces objectifs, on compte cinq politiques élaborés et mise en œuvre :

a- Politique de produit/services : elle vise à définir la nature, les composantes et le design du bien ou service au regard des besoins du client.

b- Politique de prix : elle est conçue selon la concurrence, le pouvoir d'achat et du prix de revient du bien ou du service.

c- Politique de promotion : elle est fixée selon divers moyens d'attraction et de fidélisation de la clientèle. On prend comme exemple la publicité, les remises, offres promotionnelles, facilités,.....etc.) .

d- Politique de distribution : elle précise les modalités d'acheminement du bien ou du service vers les clients dans les meilleures conditions, en déterminent les lieux et les circuits appropriés.

e- Politique de gestion de la force de vente : elle permet à l'entreprise de sélectionner, former, développer et conserver une équipe commerciale performante et efficace.

1.2.3- Fonction finance et comptabilité

C'est l'ensemble des tâches qui veillent à la disponibilité des ressources financière nécessaire au financement de l'entreprise, à les développer et à les contrôler dans un souci d'efficience. En effet, la mise en œuvre d'une politique financière équilibrée et l'objectif

principal du service. Une entreprise qui utilise plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée, à terme, à disparaître.

Le service financier doit résoudre les difficultés associées aux schémas de financement des investissements de l'entreprise, à la préservation de son équilibre financier et à la sécurisation, à terme, des ressources financières de l'organisation. Pour ce faire il doit :

- a- Elaborer les moyens par lesquels il va évaluer et prévoir le besoin en financement.
- b- Trouver les ressources nécessaires à la couverture de ces besoins et leurs coûts.
- c- Sécuriser les financements disponibles afin d'optimiser la structure du capital de l'entreprise et en garantir l'équilibre.
- d- Optimiser l'utilisation des fonds investit.
- e- Reconnaître les défis financiers actuels et les moyens d'y faire face.
- f- Contrôler l'efficacité des outils de mesures et rester en veille technologique.

1.2.4- Fonction sécurité

La présence de cette fonction est obligatoire dans l'entreprise. Elle impose à tous les chefs d'entreprises de gérer la prévention des risques professionnels pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Il va s'agir notamment³ :

- a- D'évaluer les risques professionnels.
- b- De planifier les actions de préventions, d'information et de formation à propos de ces risques professionnels.
- c- Participation à l'enseignement de la sécurité dans la formation continue et l'accueil des nouveaux embauchés.
- d- La consultation et la tenue à jour d'une documentation technique et réglementaire.
- e- Intégrer dans le cours des travaux, exactement au moment utile et suivant un ordre rigoureux, les gestes et moyens de protection liés à la tâche à accomplir

³ <http://gerard-bregier.fr/la-fonction-securite-de-lentreprise-et-le-chsct/> consulté le 06/09/2017 à 02 :31

1.2.5- Fonction administration

C'est l'ensemble des actions responsable du corps social. Tandis que les autres fonctions portent sur des ressources matérielles ou des machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel de l'entreprise.

Fayol explique que cette fonction assure la direction et le pilotage de l'entreprise quand il dit : « *administrer, c'est à la fois prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ». Aujourd'hui, on trouve ces éléments traduits et structurés dans les missions suivantes⁴ :

a- Planification

C'est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. Elle est à la fois :

- un instrument d'action qui donne le moyen à l'entreprise d'agir sur le futur.
- un instrument de motivation car elle engendre une circulation d'information que chacun se sent motivé par la réussite de l'ensemble.
- un instrument de cohérence car elle assure l'ajustement entre les personnes, les divisions et les échéances.

a.1- Les types de planifications :

- **La planification stratégique ou opérationnelle** : une planification stratégique est une planification qui s'étend à l'ensemble de l'organisation le positionnent par rapport à son environnement globaux et se projette généralement sur 05 ans ou plus. Alors que la planification opérationnelle ou tactique expose en détail comment parvenir aux objectifs généraux de l'organisation et elle couvre généralement de courtes durées.
- **Planification opérationnelle ou spécifique** : la planification spécifique énonce des objectifs précis, sans ambiguïtés sur la base de prévisions précises et exactes pas toujours possible dans un environnement instable. Alors que la planification opérationnelle

⁴ Cours pédagogique, *Principe de management*, L'EHEC Koléa, 2014

définit les grandes lignes et elle est caractérisée par une grande souplesse par rapport à la première.

- **Planification à long terme ou à court terme :** la planification à court terme couvre des périodes inférieures à un an. Tandis que la planification à long terme couvre des périodes supérieures à 05 ans.
- **Planification ponctuelle ou permanente :** la planification ponctuelle répond à une situation unique, peu susceptible de se reproduire. Alors que la planification permanente concerne des actions qui se répètent dans l'organisation.

a.2- Démarche de la planification :

- L'entreprise procédera de façon structurée par une série d'étapes qui donnent lieu à des évaluations de cohérence et de faisabilité.
- Une fois les objectifs fixés, l'entreprise procède à un diagnostic qui touche d'un côté son organisation interne et d'un autre côté son environnement externe.
- On trouve souvent ce diagnostic sous l'appellation de l'analyse SWOT qui met en commun les forces « strengths » et faiblesses « weaknesses » internes avec les opportunités « opportunities » et menaces « threats » externe de l'entreprise.
- Au terme de l'analyse de l'environnement, on évalue les données obtenues en termes d'opportunités à exploiter et de menaces à affronter. Le but de l'approche est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Au terme de ce diagnostic, l'entreprise se trouve face à deux options : soit elle maintient ses objectifs fixés auparavant, soit elle propose des nouveaux objectifs plus réalistes.
- Une fois cette étape achevée, l'entreprise détermine la stratégie à suivre, les plans opérationnels et les budgets alloués à la mise en œuvre de ces plans. On peut expliquer la démarche de la planification par ce schéma :

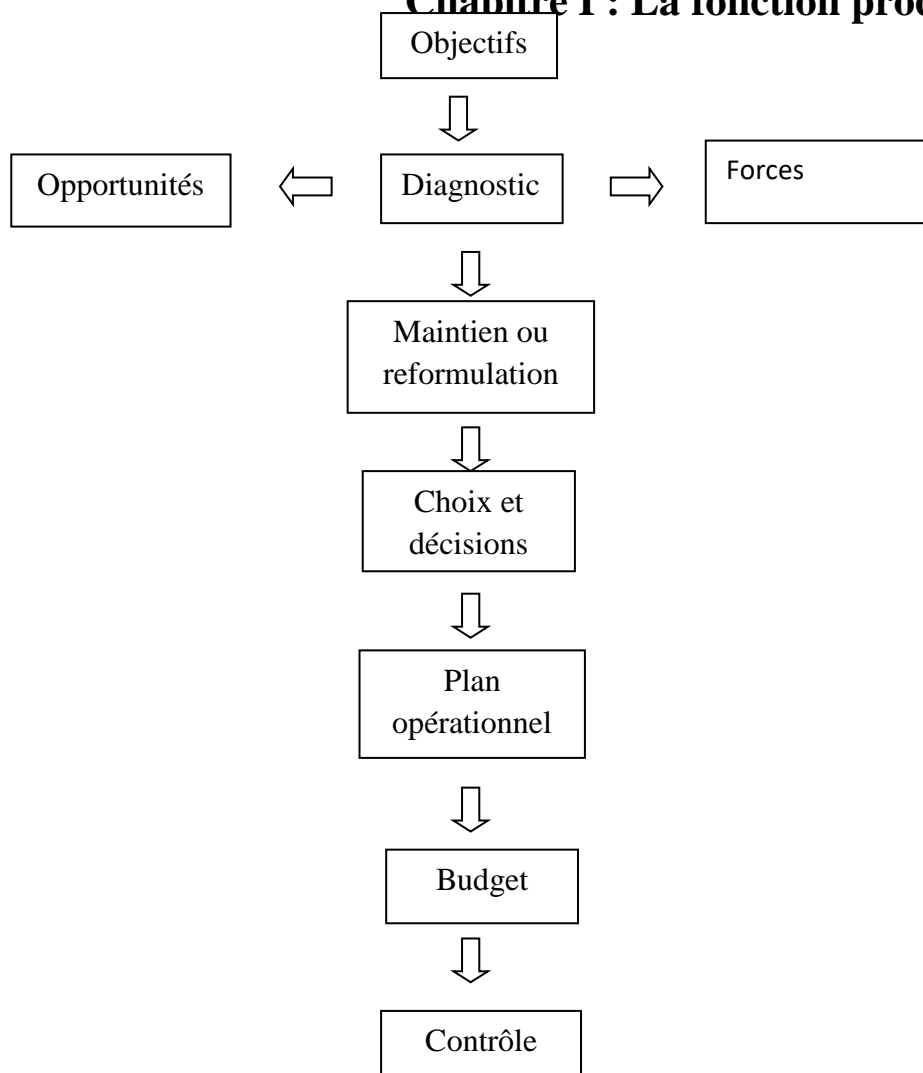


Schéma n°1 : Démarche de planification

Source : Cours pédagogique d'EHEC

b- l'organisation

C'est ce qui représente le squelette de l'organisation, représentable à travers un organigramme, c'est une architecture générale de l'entreprise.

C'est l'organigramme qui fournit la représentation graphique de la structure et met en évidence les grands services et les missions qui leur sont assignés.

On distingue trois types de tâches ou organes dans une structure qui sont :

- **Opérationnels** : ce sont les organes directement liés à l'exploitation, la production et la commercialisation.

- **Fonctionnels** : ce sont ceux qui assure un soutien aux organes opérationnels dans le cadre d'une activité très précise comme a GRH, la comptabilité...etc.

- **D'état-major** : ils assurent un conseil auprès de la direction. Cela peut être un organe juridique des intervenants extérieurs.

Il existe entre ces organes les liaisons suivantes :

- **Les liaisons hiérarchiques** : ce sont les plus communes, c'est la relation directe qui relie le chef à ses subordonnés.
- **Les liaisons fonctionnelles** : elle désigne les relations entre services spécialisés qui dans leur domaine dispose de l'autorité et du pouvoir de décision.
- **La liaison conseil** : relation entre un cadre et un spécialiste en service.

Mintzberg, un des auteurs les plus réfléchis à la définition des structures organisationnelles des entreprises, met en avant trois éléments caractéristiques d'une structure qui sont ⁵:

- **La spécialisation** : le mode de spécialisation permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité. La spécialisation peut être soit horizontale par la création de fonctions indépendantes se traduisant par une spécialisation fonctionnelle avec une vision en largeur de l'organigramme soit verticale par la création des niveaux hiérarchique avec une vision en hauteur pour l'organigramme.
- **La coordination** : la coordination des actions de l'entreprise suppose l'existence de procédures de coordination qui permettent de maintenir la cohésion entre les différents éléments, ce qui passe par une nécessaire supervision des actions par la chaîne hiérarchique définis.
- **La formalisation** : le bon fonctionnement d'une organisation passe par la mise en place de procédures et instructions facilitant la réalisation du travail en définissant le rôle de chacun au sein de l'organisation.

⁵ Henry Mintzberg «*Le management, voyage au centre des organisations* », 1989

- **Le mécanisme de coordination** : selon l'approche de Mintzberg, l'organisation se schématise en 06 parties de bases que l'on eut voir dans le schéma qui suit :

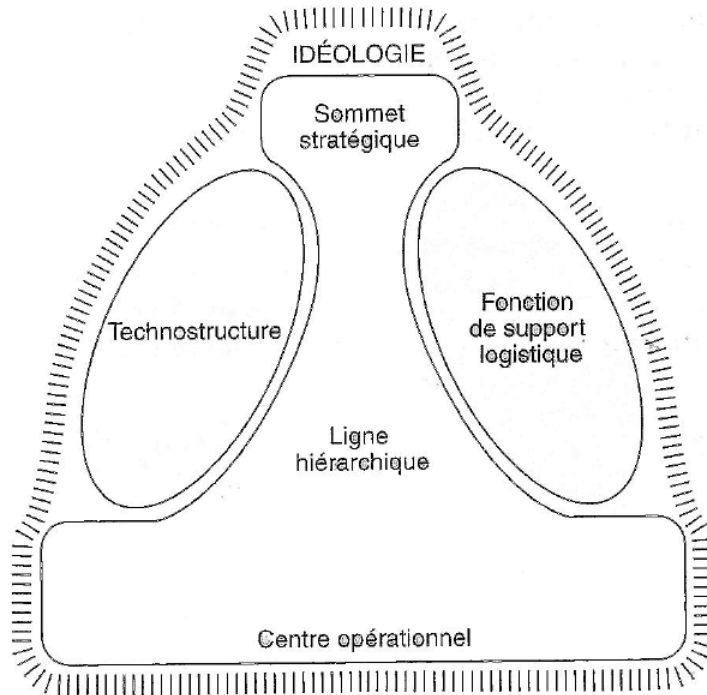


Schéma n°2 : les parties de base de l'organisation

source : Mintzberg , le *management, voyage au centre de l'organisation*, 1989

On explique les différentes parties de bases dans le tableau suivant :

Partie	Définition
Le centre opérationnel	Personnes qui effectuent le travail de base : production de bien ou de services
Le sommet stratégique	Un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation
La ligne hiérarchique	Hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique
La technostructure	Analystes spécialisés, experts qui planifient et contrôlent e travail des autres. Ils remplissent les tâches administratives
La fonction support logistique	Il assure la fourniture de différents services internes.

	cafétéria, service postal, conseil juridique
L'idéologie	Culture de l'entreprise, ensemble des valeurs communes, des traditions et des croyances de l'organisation

Tableau n°1 : les parties de base de l'organisation

Sources : cours pédagogique, *Principe de management* p15

La pérennité de l'organisation passe par la mise en place de mécanismes de coordination c'est à dire par des règles qui définissent les tâches de chacun.

Mintzberg distingue traditionnellement 6 mécanismes de coordination :

- **L'ajustement mutuel** : Ce mécanisme permet de réaliser la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle. Exemple : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.
- **La supervision directe** : Elle réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations. On prend comme exemple un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.
- **La standardisation des procédés de travail** : Processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail. Formalisation dans des manuels de procédure... etc.
- **La standardisation des résultats** : Elle réalise la coordination en uniformisant les résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et la technostructure se charge de les faire appliquer. Exemple : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%.
- **La standardisation des qualifications** : L'uniformisation se fait sur le savoir et les compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de

raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. La standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.

- **La standardisation des normes :** Culture commune à l'entreprise, croyance des membres de l'organisation. La formation peut se charger de cette socialisation de l'individu dans l'organisation. Mais c'est surtout par l'action et la communication quotidienne que le nouveau membre acquiert ces comportements.

Les structures de l'organisation sont différentes et variées passant de la plus simple à la plus complexe, elles sont organisées comme suit :

- **Structure fonctionnelle :**

Le premier stade est celui de la structure en soleil centrée autour du créateur et du patron de l'entreprise. Les relations sont bilatérales avec le besoin de déléguer quand l'environnement se complexifie. Elle peut être représentée dans le schéma qui suit :

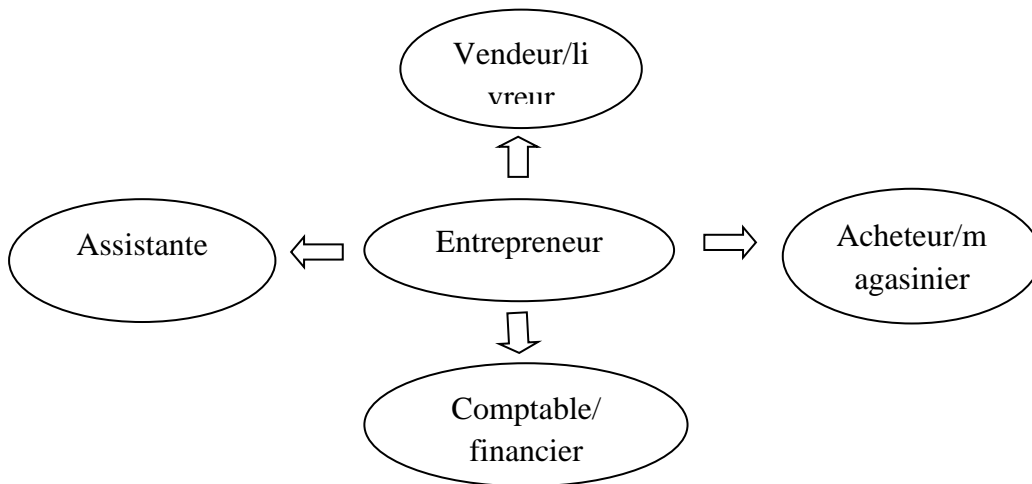


Schéma n°3 : La structure en soleil

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p17

Deuxième stade est celui de la structure fonctionnelle simple. On assiste aux premières définitions des fonctions, une ligne hiérarchique s'établit et des procédures de travail sont mises en place.

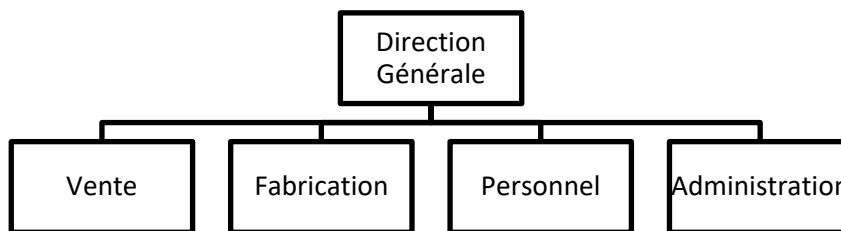
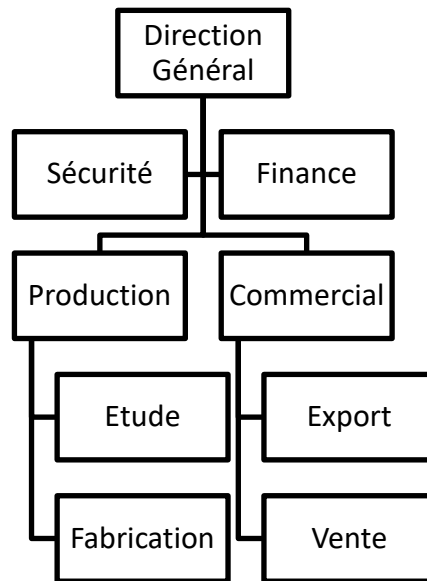


Schéma n°4 : La structure fonctionnelle

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p17

Le troisième stade est celui de la structure fonctionnelle évoluée. L'accroissement du volume d'activité se traduit par l'augmentation des niveaux hiérarchiques.



Shéma n°5 : La structure fonctionnelle évoluée

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p18

Dans une structure fonctionnelle évoluée, on a des organes fonctionnels (Sécurité, finances,...) et des organes opérationnels (production, commercial). Les organes fonctionnels se sont donc superposés aux organes opérationnels. Il apparaît donc deux types de liaisons :

- **Hiérarchique** (ici dans le schéma par exemple : direction générale, production)
- **Fonctionnelle** (ici dans le schéma par exemple : Sécurité, production, ...etc.)

Une structure fonctionnelle permet d'atteindre le meilleur niveau d'excellence technique si l'environnement et la technologie restent assez stables. Elle est donc bien adaptée à un environnement stable dans lequel l'acquisition d'expérience est un élément de compétitivité. Sa capacité d'adaptation au changement est limitée mais elle est efficace grâce aux économies d'échelle. Elle met en place un système de communication simple et compréhensible de tous.

Une entreprise diversifiée se structure en adoptant une spécialisation par segment stratégique. Selon la taille des entreprises, le concept de divisionnalisation peut se retrouver à plusieurs niveaux : très petites équipes, unités autonomes (50-100 pers), divisions (200-1000 pers).

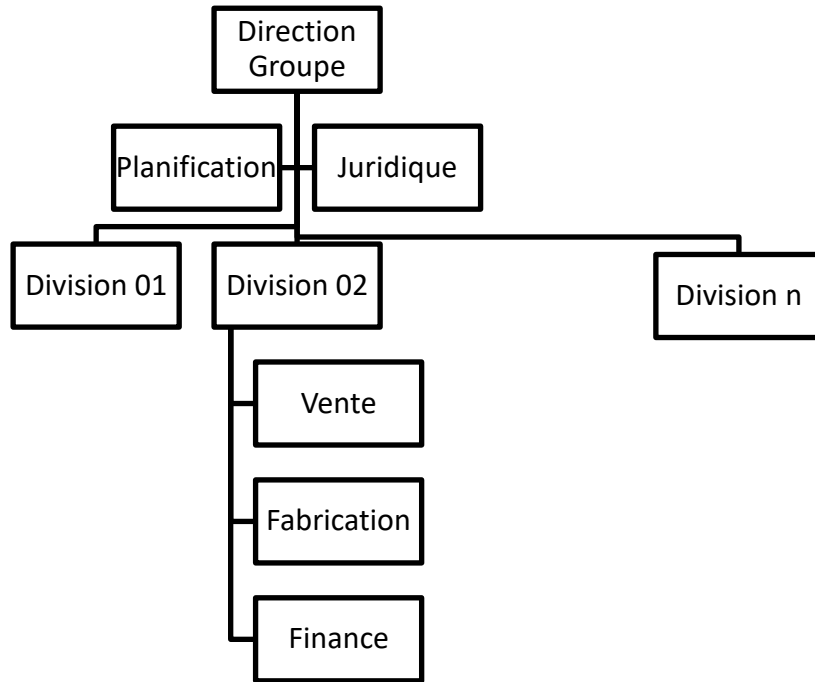


Schéma n° : Structure décisionnelle

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p18

Ces divisions peuvent être des divisions suivant le domaine d'activité stratégique, division géographique, de marché, de produits... Chaque division fonctionne comme une entreprise mono-activité : on retrouve une structure fonctionnelle simple. On découvre aussi dans la structure divisionnelle des organes d'état major : dans l'exemple ci dessus : planification et juridique.

On distingue alors deux types de relations :

- **Hiérarchique** (par exemple dans la relation entre Direction et divisions)
- **De conseil** (par exemple dans la relation entre Direction et juridique)

Les structures divisionnelles ont aujourd'hui largement fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité. Elles permettent d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à son marché et une meilleure capacité de réaction face aux changements.

Une autre structure vient après qui plus évoluée et qui essaie de prendre que les avantages des structures fonctionnelles et divisionnelles en palliant les inconvénients. C'est la structure matricielle, elle est valable pour les entreprises qui allouent les mêmes moyens à la réalisation de missions différentes non hiérarchisables et obéissant à des logiques de développement différentes.

Le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et y superposer des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois :

- De manière permanente à un département, en fonction de leur spécialité.
- Et, pour une durée variable, à une division opérationnelle, en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

La coordination verticale a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction (objectif d'efficacité). La coordination horizontale assure le bon enchaînement des différentes fonctions (objectif d'efficacité).

La conduite des opérations implique la recherche permanente de compromis entre l'efficacité (la productivité) et l'efficacité (réalisation des objectifs), qui ne peut résulter que d'une collaboration très étroite entre les hommes investis de ces responsabilités.

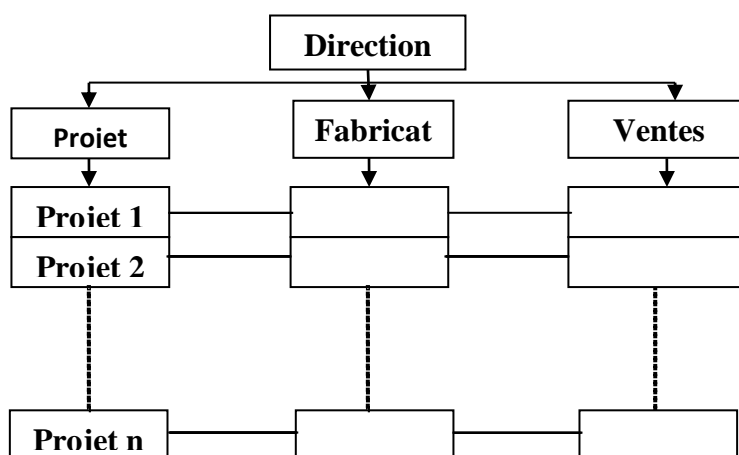


Schéma n° : Structure matricielle

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p19

D'une part, la structure matricielle permet des économies d'échelles, réduit les besoins d'informations et engendre des compétences spécialisées. D'autre part, elle remet en cause le principe d'unicité de la hiérarchie, elle est très coûteuse en personnel, et son efficacité dépend de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle de jeu.

c- Direction⁶

C'est l'ensemble des la tâches qui ont pour missions finaliser, animer et contrôler.

⁶ <http://stg974.over-blog.com/article-31723785.html> , consulté le 08/09/2017 à 15:47

- Finaliser : Fixer des objectifs à atteindre, cohérents avec la finalité de l'organisation et réalisables. Aussi, arrêter les ressources (financières, humaines, technologiques, ...) mises à disposition. Et enfin, prendre en compte les contraintes internes (compétences disponibles, ressources financières disponibles, ...) et externes (évolutions technologiques, concurrence, législation, ...).
- Animer : mobiliser les membres de l'organisation, par le biais d'outils de communication interne (ex : un journal d'entreprise) et externes (ex : sponsoriser une course autour du monde à la voile). Aussi, motiver les ressources humaines par le biais d'incitations financières (ex : intéressement aux résultats) et non financière (ex : plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail). Et enfin, coordonner les actions de chacun pour atteindre l'objectif commun fixé, en organisant la chronologie des tâches (ex : le maçon intervient avant l'électricien), en attribuant à chacun un rôle précis (ex : les commerciaux sont chargés de vendre les produits, pas de les fabriquer).
- Contrôler : toute décision doit être suivie par un contrôle de sa mise en œuvre. Les décisions prises permettront d'atteindre les objectifs fixés, en mettant en œuvre des outils de mesure quantitatifs (ex : tableau de bord) et qualitatifs (ex : sondage d'opinions). Aussi, que les moyens mobilisés sont pertinents, c'est-à-dire en quantité et en qualité suffisante. Si ce tel n'est pas le cas, des mesures correctrices devront être prises pour y remédier.

Au-delà d'une certaine taille, le dirigeant ne peut plus tout organiser et tout superviser. Il doit déléguer son pouvoir de décision. Des milliers de décisions sont prises quotidiennement dans les organisations à différents niveaux hiérarchiques et dans différents domaines.

Igor Ansoff⁷, dans son ouvrage intitulé *Corporate Strategy*, distingue trois types de décisions présentes dans l'entreprise :

- les décisions stratégiques;
- les décisions d'organisation ou tactiques ;
- les décisions opérationnelles.

C'est types sont expliqués dans le tableau suivant :

⁷ ANSOF Igor , *Corporate Strategy* ,1965

Type de décision	Opérationnelle	Tactique ou d'organisation	Stratégique
Caractéristiques			
Échéance	Court terme	Moyen terme	Long terme
Niveau hiérarchique	Chefs de service ou chefs d'atelier	Directions fonctionnelles	Direction générale
Domaine	Exploitation : utilisation des ressources pour assurer le fonctionnement de l'organisation	Gestion : gestion des ressources humaines, financières... de l'organisation	Stratégie : relation de l'organisation avec son environnement
Répétitivité	Répétition fréquente	Répétition éventuelle	Décision unique

Tableau n°2 : les types de décisions

Source: ANSOF Igor *Corporate Strategy*, 1965

L'équilibre des forces au sein d'une organisation doit être organisé. L'activité de l'équipe dirigeante repose sur deux dimensions complémentaires :

- **La dimension technique** : collecte d'informations, mise en œuvre d'actions de gestion (production, mercatique, finance, comptabilité...etc.) ;
- **La dimension relationnelle** : représentation de l'organisation, animation des équipes, impulsion, motivation, communication...etc.

La prise de décision est soumise à des contraintes économiques, temporelles, techniques, tant internes qu'externes. On distingue quatre types de contraintes :

- **L'information**: indispensable à la prise de décision, le coût de recherche d'information doit être en rapport avec l'enjeu de la décision;
- **Le temps de recherche** d'information et de réflexion doit être cohérent avec l'échéance de la décision;
- **Les ressources**: l'organisation dispose de ressources humaines, technologiques et financières limitées qu'elle doit utiliser au mieux;
- **L'environnement**: l'organisation doit s'adapter aux contraintes et aux opportunités de son environnement économique, juridique, technologique...

L'enchaînement des différentes étapes qui vont aboutir à la prise de décision a été formalisé par Herbert Simon dans les années 1960. Le processus de décision, connu sous le modèle IMC, présente trois phases :

- **L'intelligence** ou la compréhension du problème tel qu'il se pose;
- **La modélisation** c'est-à-dire la conception des solutions;
- **Le choix**, à savoir la sélection de la variante qui donnera satisfaction au plus grand nombre.

d- le contrôle

C'est un processus qui a pour but d'assurer que les résultats de l'activité soit conforme au objectifs de l'organisation.

On distingue 03 moments qui rythment le processus de contrôle :

- Définition des normes, de standard et de conditions types.
- La comparaison entre les performances (le résultat observé) et les normes en vue de mesurer l'écart éventuel entre se qui a était constaté et ce qui est voulu.
- L'action managériale qui vise à corriger les écarts ou à modifier les normes.

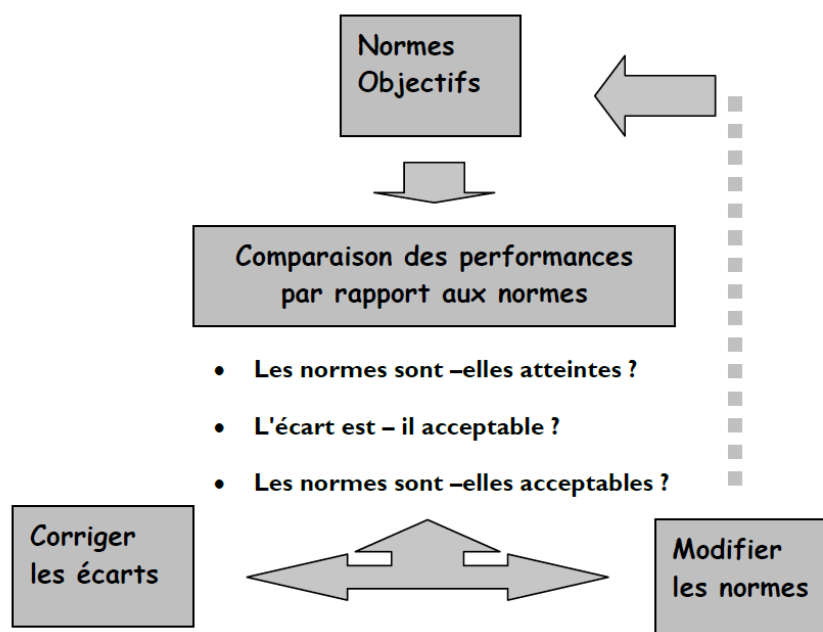


Schéma n°7 : Processus de contrôle

Source : cours pédagogique, *Principe de management* p27

Le contrôle peut intervenir en amont de l'activité ce qu'on appelle le contrôle préventif, pendant l'activité ce qu'on appelle le contrôle continu ou en amont de l'activité ce qu'on appelle le contrôle rétroactif.

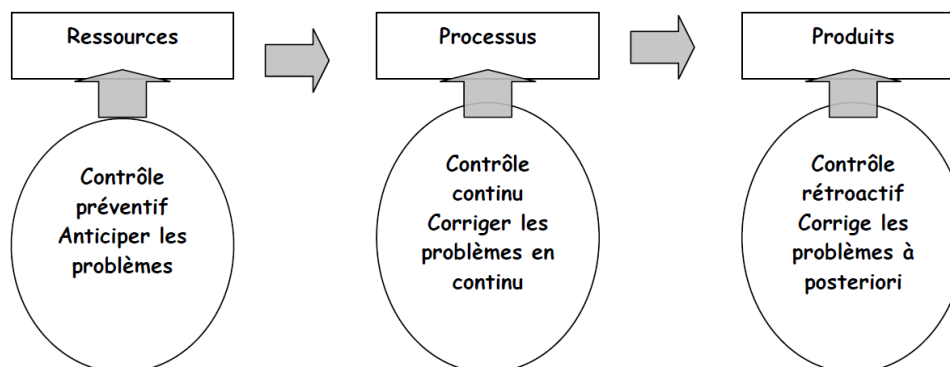


Schéma n°8 : les types de contrôle

Source : documentation pédagogique d'EHEC

Le contrôle est la dernière mission de la gestion efficace de l'entreprise, elle est étroitement liée à la première mission qui est la planification car seul un contrôle efficace assure que les tâches à effectuer par les subordonnés sont effectivement effectuées et que les objectifs qu'ils sont censés atteindre sont effectivement atteints.

Ainsi, un contrôle efficace doit conjuguer ce qui suit :

- Rigueur des informations : le système qui génère les données communiqué doivent être exacte et valide.
- Rapidité de la transmission de l'information en cas d'écart.
- Flexibilité et adaptation aux problèmes, aux changements de structure et d'environnement.
- Clarté et facilité d'appréhension et d'admission par l'ensemble du personnel pour ne pas engendrer d'erreurs.
- Des critères rationnels et raisonnables pour ne pas diminuer la motivation du personnel.
- Employer des actions correctives en montrant les méthodes de résolution des écart rencontrés.

Les principales qualités d'un système de contrôle efficace : Les systèmes de contrôle les plus efficaces partagent un certain nombre de caractéristiques communes qui garantissent leur efficacité.

- **Rigueur** : un système de contrôle efficace doit être rigoureux et fiable. C'est-à-dire un système qui ne génère que des informations et données exacte et valides.
- **Rapidité** : un système de contrôle efficace doit alerter à temps le manager en garantissant une transmission rapide des informations pour prévenir tout écart ou contre-performance.
- **Flexibilité** : un système de contrôle efficace doit être flexible pour s'adapter aux problèmes, aux changements de structures et d'environnement.
- **Clarté** : les contrôles doivent être clairs, faciles à appréhender et admis par tous le monde, pour ne pas entraîner des erreurs.
- **Rationalité des critères** : les normes (objectifs de performances) doivent être raisonnables et accessibles car des normes irréalistes n'alimentent pas la motivation des employés.
- **Action corrective** : un système de contrôle efficace ne se contente pas de signaler les écarts, mais indiquera également l'action qui devra être entreprise pour le corriger.

Cette typologie de Fayol correspond à sa vision au début du siècle⁸. Aujourd'hui on voit d'autres fonctions émerger au sein de l'entreprise comme :

e- La fonction recherche et développement⁹ :

Elle regroupe des tâches qui ont pour but l'innovation dans le lancement des nouveaux produits.

L'accentuation de la concurrence, l'accélération du progrès technique et des innovations en matière de gestion et de technologie ont fait de la recherche et du développement un enjeu central pour l'entreprise. Rechercher les informations les plus pertinentes et développer de nouveaux outils, techniques ou procès favorisent la création d'une niche de production et l'appropriation d'avantages comparatifs.

Mieux outillée, l'entreprise voit son fonctionnement perfectionné, améliorant d'autant la qualité de ses produits et le niveau de ses ventes. Pour survivre, l'entreprise doit être en état de veille permanent. S'ouvrir à son environnement, en scruter les signaux et s'informer de son évolution augmentent les chances de pérennité de l'entreprise. Cependant, cette capacité

⁸ FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, 1916

⁹ MANSOUR Nizar, *les fonctions de l'entreprise*, travail de Licence fondamental en science de gestion

de veille et d'anticipation suppose la création d'une fonction recherche et développement qui se consacre prioritairement à la collecte et à l'analyse de toute information ou donnée, développant ainsi une meilleure connaissance de ce qui se produit aujourd'hui et de qui se prépare demain. La recherche et le développement visent en définitive la formation d'une aptitude conférant aux acteurs une sensibilité et une intelligence affinées du milieu et de sa mouvance. En enrichissant continuellement son capitale connaissance, en développant les compétences de chacun et en mutualisant les pratiques et expériences réussies, l'entreprise parvient à identifier et emprunter les meilleures voies pour sa croissance.

Le fonctionnement d'une unité de recherche et développement nécessite des experts à haut potentiel, des équipements onéreux⁴ et les budgets conséquents. Parfois, seules les grandes entreprises (en l'occurrence les multinationales) peuvent financer de tels départements. Etant donnée la recrudescence de la concurrence, des entreprises comme IBM, GENERAL ELECTRIC ou SAMSUNG, considèrent la fonction recherche et développement comme vitale. Même les entreprises de taille moyenne, en dépit de ressources limitées, sont inexorablement acculées à la constitution d'une fonction recherche et développement.

f- La fonction qualité ¹⁰:

Regroupe des tâches qui ont pour objectif le respect des normes de produit, de sécurité, de l'environnement....etc.

La fonction qualité est chargée de vérifier la conformité des process industriels au regard de normes et des contraintes réglementaires en vigueur. Elle s'exerce dans l'industrie, notamment dans l'automobile, la chimie, les télécoms ou l'agroalimentaire etc. Ainsi que dans les services ou la distribution.

La fonction qualité est le plus souvent rattachée à la direction d'un site ou à la direction générale de l'entreprise. Elle peut également dépendre de la direction technique, de la R&D ou des achats.

On peut résumer les missions de la fonction qualité en trois missions principales :

¹⁰ <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-fonctions/Les-grandes-fonctions/Services-techniques/La-fonction-qualite-controler-et-evaluer-la-qualite-des-process-de-l-entreprise> , consulté le 08/09/2017 à 20:17

- **Impulser la mise en œuvre d'une politique qualité au sein de leur structure :** définir le périmètre, les objectifs et des indicateurs de suivi de la démarche qualité et promouvoir la politique qualité au sein de l'entreprise par des actions de sensibilisation.
- **Faire appliquer les normes réglementaires et le contrôle qualité :** contrôler, tout au long de la chaîne de production, la conformité des produits aux normes (règles, procédures) et au cahier des charges, conduire des audits internes et réaliser des enquêtes sur la satisfaction client. Aussi, assurer le reporting des indicateurs et mesurer les écarts avec les prévisions ainsi qu'effectuer des recommandations sur les évolutions à apporter et rédiger des rapports d'expertise sur le respect des dispositions légales et réglementaires.
- **Développer des projets en vue d'obtenir des certifications :** mettre en place des outils permettant la certification d'assurance qualité (ISO, NF, etc.) et effectuer une veille sur les évolutions réglementaires et évaluer leurs impacts.

La fonction qualité n'est pas exercée par un seul département dans l'entreprise. En effet, tous les départements et les employés, qui la composent, ont un rôle à jouer pour obtenir la qualité des produits et des services. En revanche, le management de la qualité est piloté par un département qui a reçu cette mission de la direction générale, car celle-ci ne doit pas être juge et partie. Egaleme nt en relation directe avec la clientèle, il représente celle-ci dans l'entreprise. En liaison avec le service commercial et de la production, il doit aider la direction générale dans la définition de la politique qualité. C'est souvent une tâche qui peut s'avérer ingrate et c'est aussi une mission périlleuse, si la direction générale ne s'implique pas dans la qualité¹¹.

g- La fonction gestion des ressources humaines ¹²:

C'est l'ensemble des tâches de recrutement, de formation et d'avancement concernant le personnel.

Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise. Le facteur humain est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de

¹¹ GOGUE J.- M., *Traité de la qualité*, Economica, Paris, 2000.

¹² MANSOUR Nizar, *les fonctions de l'entreprise*, travail de Licence fondamental en science de gestion

compétitivité de l'entreprise. Sur des marchés hyperconcurrentiels, les entreprises se démarquent désormais par la compétence et l'intelligence que recèlent leurs ressources humaines¹. La fonction GRH s'articule autour de trois politiques clefs : l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

Dans un premier temps, l'acquisition du capital humain revient à planifier les besoins réels de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences. Cela passe par une réflexion profonde sur l'évolution des activités et des métiers de l'entreprise et sur la structure des qualifications et des compétences qu'elle possède réellement. En ciblant ses besoins, l'entreprise se prémunit contre les travers des recrutements mal préparés, souvent coûteux pour le fonctionnement optimal de l'organisation. En outre, réussir sa politique d'acquisition du capital humain appelle l'entreprise à mettre en œuvre un processus de recrutement rigoureux qui prend en considération le besoin de l'entreprise, ses contraintes budgétaires ainsi que les compétences demandées et offertes. Enfin, il est à signaler que les entreprises s'orientent de plus en plus vers le recrutement d'employés à hauts potentiels intellectuels. Dotés de compétences analytiques et résolutoires avancées et d'une créativité importante, de tels employés formeront dans l'avenir le noyau central des entreprises performantes.

Ensuite, la politique de développement du capital humain consiste à promouvoir les compétences des employés et à développer leurs capacités professionnelles. Pour ce faire, les managers des RH disposent d'une panoplie de pratiques comme la formation professionnelle continue, la gestion des carrières ou encore l'évaluation des employés selon le rendement et la compétence. Acquérir un capital humain de valeur n'est pas toujours suffisant pour en faire un argument concurrentiel. Il est impératif de former les personnes aux compétences spécifiques de l'entreprise afin de renforcer leur capacité à créer de nouvelles connaissances et à innover.

Enfin, les gestionnaires des RH doivent mettre en œuvre des pratiques visant la fidélisation des meilleurs employés afin d'éviter leur départ pour la concurrence. Il s'agit de concevoir des programmes d'action permettant d'améliorer la motivation des employés et leur satisfaction au travail. La rémunération, la gestion dynamique des carrières ou encore les programmes de bien-être au travail sont autant de leviers d'action possibles.

De manière générale, plus l'entreprise est grande et plus les problèmes sont diversifiés, plus sa structure est précise et plus elle a de fonction. Dans le cas contraire, plus l'entreprise

est petite et plus les fonctions y sont réduites. Le gérant peut prendre dans ce cas une partie des fonctions voir même la majorité des tâches au sein de l'entreprise.

Les tâches de chaque fonction nécessitent pour leur exécution des moyens humains et matériels. Ces moyens sont regroupés dans des services. Aussi, plus la taille de l'entreprise est grande plus le nombre des services est grand et plus grande sera leur diversification. Dans le cas contraire, dans une petite entreprise, un seul service peut assumer les tâches relatives à plusieurs fonctions.

Section 02 : la fonction production

Constitué d'un ensemble de techniques et de méthodes, la fonction de production vise à transformer les matières de leur état brutes en des produits finis.

Elle combine à la fois les ressources qui sont les moyens matériels d'un côté « machine » et les ressources humaines de l'autre « personnel qualifié » avec les matières premières ou consommables selon un agenda prévisionnel bien précis pour fabriquer un produit de qualité et de quantité défini au préalable.

2.1- Définition de la fonction production

La fonction production consiste à produire en temps voulu, des quantités voulues dans des conditions de coût et de qualité déterminées tout en optimisant les ressources de l'entreprise en suivant une méthode précise afin d'assurer sa pérennité et son développement et sa compétitivité dans le marché¹³.

La production consiste en une transformation de ressources (humaines ou matérielles) en vue de création de bien ou de service¹⁴:

- La production d'un bien s'effectue par une succession d'opérations consommant des ressources, transformant ainsi les caractéristiques de la matière. L'exemple classique qu'on peut prendre est la production de voiture.
- La production d'un service s'effectue par une succession d'opérations consommant les ressources sans qu'il n'y ait nécessairement transformation de la matière. On peut prendre comme exemple la mise à disposition des produits de consommation (distribution et vente), le traitement de dossiers (notaire), la maintenance d'équipements.

Ainsi, on peut définir la fonction de production comme la fonction qui consiste en la recherche d'une organisation efficace de la production des biens et des services.

Elle consiste donc à l'obtention d'un produit donné dont les caractéristiques sont connues en mettant en œuvre un minimum de ressources.

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=VpiwPO5qyZc&t=10s> consulté le 08/09/2017 à 22 :57

⁵ GIARD Vincent, *Gestion de la production et des flux*, Economica, 2003

Dans la fonction de production, on considérera généralement les caractéristiques d'un produit :

- La définition du produit.
- Le processus de fabrication.
- La demande à satisfaire.

La fonction production constitue une interface entre plusieurs fonctions de l'entreprise.

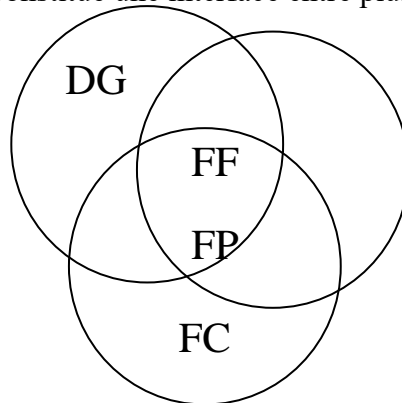


Schéma n°9: la fonction production au cœur d'autres fonctions

Source : Pr. FEKARI, *Cours d'économie et organisation de l'entreprise*, 2013

On y compte la direction générale car il fait partie de sa stratégie d'où découlent les décisions principale d'exploitation des ressources. Aussi, la fonction financière à cause de l'ensemble des coûts directs et indirects liés à la production de l'entreprise. Et enfin, la fonction commerciale qui est la finalité de la fonction production et le résultat appréciable de son processus.

Comme toutes fonctions au sein de l'entreprise la fonction production s'organisent en plusieurs services qui ont font son organisation. Ces services ont soit un rôle opérationnel (fabrication, expédition,.....) soit un rôle fonctionnel (organiser, contrôler le processus,)

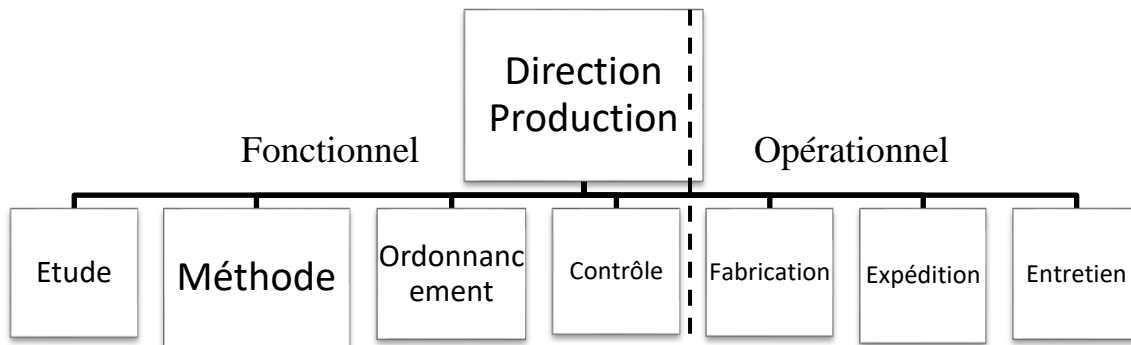


Schéma : organigramme classique de la fonction production

Source : Pr. FEKARI, *Cours d'économie et organisation de l'entreprise*, 2013

2.2- Objectifs de la fonction de production

Outre sa finalité première qui est de produire des biens et services marchands, la fonction production cherche à satisfaire d'autres objectifs secondaires.

- **Objectifs en terme de quantités produites** : afin de satisfaire la demande qui lui est adressée, l'entreprise doit adapter sa capacité de production selon le volume des ventes soit par le biais d'actions visant à maintenir en état les capacités productives ou bien par la mise au point de plan d'investissements en capacité.
- **Objectifs en terme de qualité** : le bien se doit être de qualité conforme suivant les besoins de sa clientèle concernant cette fois les caractéristiques du produit final. Aussi, la production doit être de qualité en termes d'utilisation de ressources afin de respecter les critères d'efficacité attachés au système productif le système doit ainsi être économe en ressources et constant en terme de qualité.

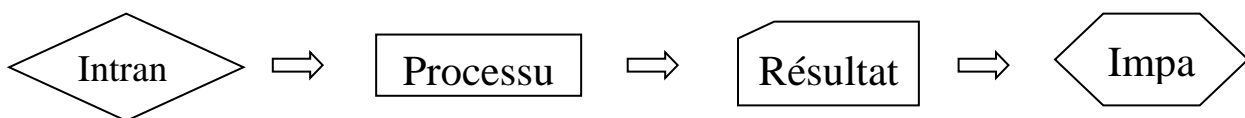


Figure n°1: la chaîne qualité dans le processus production

Source : Pr. FEKARI, *Cours d'économie et organisation de l'entreprise*, 2013

- **Objectifs de coûts** : pour garantir la compétitivité de l'entreprise, la fonction de production doit proposer le minimum de coûts. De plus, les coûts de productions calculés doivent être en relation continue avec les coûts prévus par le centre opérationnel pour assurer une évaluation continue.

Sur le long terme, l'objectif de coûts se traduit par la recherche permanente de gain de productivité afin d'obtenir, augmenter ou maintenir un avantage compétitif coût contribuant à la valeur ajoutée de l'entreprise.

- **Objectif délais :** le système de production doit certes produire, mais dans des délais raisonnables. Ceci implique la mise en place d'une méthodologie de production réactif qui permettra soit d'éviter des stocks de biens finaux, soit d'éviter le goulet d'étranglement. En termes de productivité, l'objectif de délai veut dire la réduction du temps de production.
- **Objectifs de flexibilité :** être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande et tenir compte de l'évolution de l'environnement productif de l'entreprise notamment les innovations technologiques. Aussi, pour éventuellement permettre la production de plusieurs produits différents simultanément.
- **L'objectif de développement :** développer ses outils de production est devenu aujourd'hui un objectif prioritaire afin de gagner plus de part de marché qui induit à la performance de la fonction de production.

Même si l'entreprise poursuit ces objectifs conjointement, il arrive que celle-ci soit amenée à donner un ordre de priorité dans la poursuite des objectifs selon le mode de production retenu causant parfois la focalisation sur l'un au détriment des autres. Le choix d'un mode de production répond aux caractéristiques du marché dans lequel évolue l'entreprise. Si on prend l'exemple d'un marché de production de masse, la caractéristique que l'on note est la standardisation des produits donc par une compétitivité centrée sur les coûts de production ce qui entraîne la mise en place d'un mode de production ayant comme objectif prioritaire la recherche de gains de productivité.

2.3- Les moyens de la fonction de production

Les moyens de Production concernent le business, finance, investissement, etc. ils complètent la fabrication du bien ou service.

Ainsi, de plus que le savoir non codifier, qui est la touche main du producteur, ce qu'il sait exécuter et ne peut l'exprimer ou expliquer, on trouve :

a- Le capital humain :

Concerne la « loi de baisse tendancielle du profit ». Le capitaliste, à cet égard, exploite la main d'œuvre en pressant son salaire pour optimiser son profit. L'augmentation ou la diminution de la production dépend de l'homme.

Avant, les salariés étaient considérés étant des hommes avec forts muscles, actuellement, ils s'appellent « un personnel », là où la sélection, recrutement, formation apparaissent pour différencier et valoriser les compétences. La ressource Humaine est donc, ensemble de facteurs, muscles, travail et cœur

b- Le capital Financier

C'est l'argent. A partir de l'emploi que chaque personne perçoit une ressource, on ne peut donc produire sans moyen de financement (argent, crédit ...).

c- Le capital technique

Il faut faire un bon choix de fournisseurs et d'achats de matériels pour augmenter la productivité, la cadence de la qualité et de la quantité.

Ainsi, l'intérêt de ce capital est d'obtenir des biens et services à moindre défaut, moins délai, à une bonne qualité et une meilleure capacité.

d- Les marchés

On définit l'utilité et on fait connaître la production et la réussir en choisissant la bonne place. De plus que l'étude de marché et Marketing, on trouve « l'Intelligence Economique » qui est l'espionnage des entreprises, en faisant des requêtes indirectes, afin de détecter les besoins.

2.4- Organisation de la fonction production

Lorsque l'on parle de fonction de production, il est important de noter que cette fonction se décompose en un certain nombre de services qui ont un rôle soit opérationnel, soit fonctionnel.

Bien que chaque entreprise soit libre d'organiser comme elle le souhaite sa fonction de production, le choix du mode de production va reposer sur l'analyse de différents critères. Le

Taylorisme a eu un grand succès dû à la parfaite cohérence entre les caractéristiques de l'environnement dans lequel il s'est développé, les facteurs de succès et les objectifs poursuivis par l'entreprise et les méthodes qu'il proposait.

On peut classer les modes d'organisation de la production en quatre grandes classes :

a- l'organisation en série unitaire :

La production de type série unitaire est une production mobilisant sur une période assez longue l'essentiel des ressources d'une entreprise pour réaliser un nombre très limité de projets. Comme exemples, on peut citer la construction de navires de grande taille (qui se font, le plus souvent, en quelques exemplaires), les grands travaux publics (tel que le creusement du tunnel sous la manche ou la construction d'un pont suspendu).

En ce qui concerne les **ressources mobilisées**, on fait le plus souvent appel à un personnel hautement qualifié vu le caractère non répétitif des tâches.

En ce qui concerne le **problème d'ordonnement**, le problème majeur est l'arbitrage entre la recherche d'un coût compétitif et le respect des délais.

En effet, d'une part, les commandes seront rapidement honorées si beaucoup de ressources sont mises en œuvre. Mais, d'autre part, le coût des ressources est généralement croissant avec leur niveau d'utilisation : la location de machines supplémentaires et l'engagement d'intérimaires coûtent généralement plus cher que l'utilisation des ressources propres de l'entreprise.

Dans les deux cas, l'ordonnement des tâches en d'autres termes la détermination de l'ordre d'exécution des tâches est essentielle. En effet, non seulement l'ordre d'exécution des tâches détermine la date de livraison, mais, il influence les coûts dans la mesure où une mauvaise coordination s'accompagne souvent de chômage technique pour certaines ressources et du paiement de pénalités pour non respect des délais.

b- l'organisation en ateliers spécialisés

On parle d'organisation en ateliers spécialisés lorsque tous les équipements assurant une fonction spécialisée sont réunis en un même lieu. Comme exemple, on peut citer un atelier

d'emboutissage des tôles de voitures ou un atelier de peinture dans une usine d'assemblage automobile.

En ce qui concerne les ressources mobilisées, la main d'œuvre est plutôt qualifiée et les équipements sont polyvalents.

En ce qui concerne le problème de l'organisation efficace des ressources, deux problèmes principaux sont à considérer :

- Lors de la conception de l'atelier, le problème principal est la gestion des coûts de manutention entre les différents postes de travail. Afin de diminuer ces coûts, on détermine la meilleure localisation des machines les unes par rapport aux autres dans l'atelier. Ceci fait appel aux méthodes d'agencement dans l'espace.
- Lors de la gestion quotidienne de l'atelier, le problème principal est de déterminer l'ordre d'exécution des diverses tâches sur une ou plusieurs machines.

c- L'organisation en ligne de production :

On parle d'organisation en lignes de production lorsque qu'un flux régulier de produits passe d'un poste à l'autre, l'ordre de passage étant fixé. Comme exemple, on peut citer les lignes d'assemblage d'automobiles.

En ce qui concerne les ressources mises en œuvre, les équipements sont généralement très spécialisés.

En ce qui concerne l'organisation efficace des ressources, le problème majeur consiste en l'équilibrage de la chaîne : c'est-à-dire à définir les tâches à réaliser à chaque poste de manière à avoir le même temps de réalisation à chaque poste.

En effet, un mauvais équilibrage de la chaîne entraînera une sous utilisation des ressources puisque la chaîne tourne à la vitesse de l'élément le plus lent.

Deux autres problèmes sont très importants dans ce mode d'organisation de la production. Il s'agit de : la fiabilité de la chaîne (un maillon défectueux et toute la chaîne s'arrête) et de la fiabilité du système d'informations.

d- l'organisation en industries de process :

On parle d'industries de process lorsque le mode d'organisation est caractérisé par un flux régulier et important de matières premières destinées à être transformées en matières plus élaborées. Comme exemples, on peut citer la sidérurgie, la pétrochimie, le secteur de la chimie lourde, le secteur agro-alimentaire, etc.

En ce qui concerne l'organisation efficace des ressources, vues l'importance et la régularité de la demande, le problème d'organisation au coût minimum est généralement assez simple. Il peut être résolu par la programmation linéaire.

2.5- Modes de productions

La gestion de la production vise à assurer de façon optimale la combinaison des facteurs de production qui sont mis à la disposition de l'entreprise pour réaliser les objectifs fixés en termes de quantités, de qualité, de délais et de coûts.

Le problème clé que doit résoudre la production et la concordance entre la production et les ventes en volume, en quantité, en qualité en en délais. Cette gestion a connu une évolution très importante due au développement des outils technologiques et les méthodes de conception et de pilotage de la production. Deux facteurs sont acteur de ce changement, on a déjà les moyens technologique en premier lieu, et en deuxième lieu il ya la pression de la concurrence notamment celles des entreprises japonaises qui ont mis le doit sur l'insuffisance de la perception taylorienne de la production qui était largement présente dans l'organisation de production des entreprises dans le reste du monde. Cette gestion sera différente suivant le mode de production adopté qui dépend aussi de plusieurs variables et de types de production.

2.5.1- La production continue :

C'est le processus de transformation des matières qui ne doit pas s'interrompre entre deux poste de travail consécutif et donc sans stockage intermédiaire. Cette production est présente dans le cas ou il y'a un volume de production important et une stabilité de la demande comme par exemple les cimenteries ou les raffineries de pétrole

2.5.2- La production discontinue :

Chaque produit est réalisé selon un processus de production qui peut être fractionné pour permettre la reprise de produits semi-finis au milieu du processus de fabrication.

2.5.3- La production en flux poussés/ tirés :

Dans les flux poussés on organise la production à partir de prévision de ventes, la production est ainsi poussée par les ventes. Dans les flux tirés on fabrique pour remplacer les produits qui sont déjà vendus.

2.5.4- Production unitaire :

Fabrication sur mesure en fonction de la demande du client, il reste limité aux fonctions essentielles. Le type de pilotage de production est la production à la commande (par l'aval). Il a pour objectif la recherche de qualité et de flexibilité de l'appareil productif. On prend comme exemple la construction de bâtiments.

2.5.5- Production par lot :

Se caractérise par de Petites séries diversifiées de produits identiques, la flexibilité de l'automatisation est assurée par la présence d'équipements productifs programmables Forte. Le mode de pilotage est une production par l'aval et elle met en œuvre une production en flux tendus mais outillage flexible.

Production en série :

Se caractérise par une grande série de produits identiques et standardisés, L'automatisation à partir d'équipements programmés peu flexibles. Le mode de pilotage est une production anticipée (par l'amont). Cette production Recherche l'économie d'échelle mais pas de flexibilité.

3.5- Services de la fonction production :

A coté des facteurs de production, il y a l'organisation de la production qui, elle aussi, influence l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

Les services de la production se composent :

Chaque service à des attributions qui lui sont propres qui répond à une question particulière qui a un rapport avec la production qu'on peut représenter dans le tableau qui suit

3.5.1- Services Opérationnels :

<p>Fabrication</p>	<p>Fabrique les produites (quantités, qualités, délais), selon les commandes ou « pour le stock ». Il se compose d'ateliers divisés en sections. La fabrication assistée par ordinateur est pratiquées dans de nombreuses entreprises industrielles. Sa gestion est elle-même fréquemment automatisée sous la forme de gestion de production assistée par ordinateur.</p>
<p>Expédition</p>	<p>Prépare matériellement les commandes et la charge des commandes pour le transport. Elle s'appuie de plus en plus fréquemment sur la gestion des stocks assistée par ordinateur.</p>
<p>Manutention</p>	<p>Réalise la circulation des flux physiques (matières, composants, etc.) d'entre les différents ateliers et postes de travail. L'automatisation de la manutention se développe grâce à différents procédés. C'est la transistique.</p>
<p>Outillage</p>	<p>Fabrique les outils, les achète ou les fait fabriquer, mais également contrôle et règle ceux-ci.</p>
<p>Entretien</p>	<p>Assure l'entretien préventif du matériel et aussi des dépannages et réparations de celui-ci. Sa gestion est parfois automatisée dans une gestion de la maintenance assistée par ordinateur.</p>

Tableau n°2 : le service opérationnel

Source : « Les clés de la gestion » - Rachid M'Rabet

3.5.2- Services Fonctionnels :

<p>Bureau d'études</p>	<p>Il conçoit des prototypes, teste leur efficacité et établit une définition complète du produit, en fonction des moyens de production disponibles et dans une optique de standardisation des pièces et composants utilisés dans l'entreprise. Ce travail est réalisé en collaboration avec le service mercatique et la recherche et développement. Il s'appuie sur une analyse de la valeur. Il est considérablement facilité par le recours à des logiciels de simulation et de conceptions assistées par ordinateur. Il aboutit à l'établissement d'un projet (plans, nomenclature des composants, coûts) et d'un dossier d'exécution (prototype, industrialisation).</p>
<p>Bureau de méthodes</p>	<p>Il définit les méthodes de production à appliquer pour produire au meilleur coût. Pour cela, il établit une « gamme de fabrication » (succession des opérations, temps, quantités) pour chaque pièce. Il étudie l'implantation des différents postes et leur outillage. Le travail est facilité par le recours à un logiciel de conception et fabrication assistées par ordinateur.</p>
<p>Bureau d'ordonnancement</p>	<p>L'ordonnancement consiste à assurer le lancement des opérations de</p>

	production, à les répartir entre les différents postes de façon à minimiser le temps global de production, sans dépasser un niveau donné de coût.
Contrôle de production	Il doit aider les services opérationnels à atteindre les objectifs de qualité en formant les opérateurs et en effectuant des sondages concernant les encours et les produits. Il est de plus en plus complété par l'autocontrôle des opérateurs et des machines, etc.

Tableau n°3 : le service Fonctionnel

Source : « Les clés de la gestion » - Rachid M'Rabet

2.6- Méthodes de la fonction production

On compte plusieurs méthodes de production qui évolue, se spécialise ou se standardise avec l'évolution des outils et technologies de productions. On les dénombre comme suit :

2.6.1- Méthodes du Taylorisme :

Le Taylorisme qui s'est d'abord constitué en méthodes pour rationaliser la gestion de la fabrication, est très rapidement devenu une philosophie de la production dans les traits dominants sont :

- a- La rationalisation** : l'objectif de productivité, de réduction des délais, d'élimination des temps morts, a stimulé la mise au point de nombreuses techniques de mesure de temps (chronométrage), de simplification du travail, etc.
- b- La standardisation** : elle vise des produits avec le développement des nomenclatures (on a essayé de normaliser des produits). Elle vise le processus avec l'utilisation des notices d'instruction et des méthodes de contrôle. Le développement des méthodes d'ordonnancement pour la planification des opérations d'approvisionnement et de fabrication (méthode PERT) et d'agir sur la structure du projet pour minimiser sa durée et/ou son coût).

- c- **La gestion de la main d'œuvre** : principe de spécialisation et de centralisation, la coordination étant assurée par la hiérarchie et la motivation étant essentiellement financière.
- d- **Le contrôle** : la qualité est contrôlée a posteriori par un service spécialisé. Les services comptables ont la charge de la surveillance des coûts. Le recours au coût standard permet de rapprocher prévision et réalisation afin de détecter d'éventuels dysfonctionnements.

2.6.2- Méthode PERT (Program Evaluation Research Task)

Il consiste à mettre en ordre sous la forme d'un graphe plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à la réalisation d'un projet. Elle a pour objet de déterminer les liaisons entre les opérations d'un projet, d'identifier l'origine du risque de retard (le long du chemin critique).

2.6.3- Diagramme de GANTT

Désigné sous l'appellation : Graphe à barres, graphique d'ordonnancement au planning de charge, il a pour but de visualiser l'utilisation des ressources dans le temps afin d'optimiser leur affectation.

2.6.4- La méthode MRP (Material Requirements Planning)

A pour objectif de définir les besoins en composants pour satisfaire la consommation, sur une période donnée, de produits finis rassemblant ces composants.

2.6.5- La méthode PDP (Programme Directeur de Production)

C'est un élément fondamental du Management des Ressources de la production. C'est la passerelle entre le plan industriel et commercial et le calcul des besoins.

C'est un contrat qui définit de façon précise l'échéancier des quantités à produire pour la fonction commerciale qui veut satisfaire les clients de l'entreprise, et pour la fonction production car il va constituer le programme de référence pour la production. Un rôle important du PDP est également d'aider le gestionnaire à anticiper les variations commerciales.

2.6.6- Méthode Kanban :

A pour objet la circulation en permanence dans le flux de fabrication ; elle descend le flux avec les pièces et le remonte une fois les pièces consommées.

Un Kanban comporte les informations suivantes :

- Désignation de la pièce et de l'opération
- Désignation des lieux d'origine et de destination
- Quantité par conteneur (conteneur sert aux manipulations interpostes)
- Nombre de tickets en circulation dans la boucle

2.6.7- Le juste à temps

C'est la gestion de la production par flux tendus ou le pilotage de la production à partir du chaînon aval. Il repose sur l'harmonisation entre la production et la vente en anticipant la demande après une étude sur l'évolution de la vente et l'adaptation des méthodes de production. Il faut satisfaire la demande aussitôt qu'elle se manifeste dans la juste quantité et la juste qualité demandée. Elle était la spécialité des entreprises japonaises avant de se diffuser dans le reste du monde. Il répond à 04 objectifs essentiels (le volume, la qualité, les délais et le coût le plus efficace. Cette méthode vise la performance par la maîtrise des 05 zéro (zéro stock, zéro délai, zéro panne, zéro défaut, zéro papier)

Conclusion

Au terme de ce chapitre on comprend que la fonction production s'imposait comme un élément stratégique dans toute entreprise, pour cela elle doit suivre un processus afin de garantir le bon fonctionnement de son activité quel que soit son domaine.

Elle doit assurer les produits ou services dont l'entreprise a besoin dans les meilleures qualités, quantités et délais.

L'importance de la fonction production peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Sur le plan financier, elle peut améliorer la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts et les délais. Sur le plan commercial, elle assure un avantage concurrentiel en fournissant les besoins de qualité et en évitant les ruptures de stocks.

Finalement, la maîtrise du système de production ce n'est pas juste synonyme de maîtrise des coûts, mais surtout améliorer la performance de l'entreprise.

*Chapitre II : La performance
commercial*

Chapitre II: La performance commerciale

La fonction commerciale est considéré comme la concrétisation des missions effectués par l'ensemble des autres fonctions de car elle regroupe toutes les activités destinées à connaître les besoins des clients et Communiquer avec eux pour vendre leurs produits.

En mesurer la performance est un ensemble de procédures que les entreprises ne cessent de développer et d'innover aux termes de différents indicateurs.

Dans ce chapitre, nous abordant dans la première section le concept de la performance en essayant de cerner ses facteurs et ses indicateurs multidimensionnels. Par la suite dans la deuxième section, nous définissons la performance commerciale, c'est enjeux et les méthodes de son appréciation et évaluation.

Section 01 : Le concept de la performance

1.1- Définition :

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève beaucoup de questionnements tout en générant des définitions diverses. La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel¹.

Le concept de la performance a plusieurs définitions suivant la vision que lui apporte chaque auteur selon le contexte de sa définition.

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot- valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance »²

En prime abord la définition qu'on puisse lui donner est le résultat optimal obtenu par une action et/ou une activité et/ou un individu. La définition de Bourguignon³ s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »

Selon Gilbert⁴, elle est l'habileté de l'entreprise à traduire et à conjuguer pertinence, efficacité et efficience.

1.1.1- Effectivité :

C'est le control (qui peut être continu) du degré d'atteinte des objectifs à atteindre et de l'allocation des ressources pour ces derniers.

¹ BERLAND, la performance globale des entreprises

² LEBAS (M), *il faut définir la performance, revue, française de comptabilité*, N°269, 1995, p 66.

³ BOURGUIGNON 2000, p.934

⁴ Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, *L'évaluation de la performance individuelle*, 2017

Selon une formulation de Jean Louis Le Moigne « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁵. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus.}$$

1.1.2- Efficacité :

Accomplir les objectifs initialement fixés en un temps minimum. La question posée est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs (quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux (organisationnel, sociaux, commerciaux)

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés.}$$

1.1.3- Efficience :

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

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

$$\text{Efficience} = \text{Objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre.}$$

1.2- Le lien entre performance et stratégie

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

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs

⁵LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexe, in *système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, P. 203.

stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

1.2.1- Le rôle du management

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante préalablement fixés aux objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'entreprise. Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

1.3- Caractéristique de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants⁶ :

1.3.1- Elle se traduit par un résultat d'un ensemble d'actions coordonnées et cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (matériels, financiers...), en disposant d'un potentiel de réalisation (compétences ressources humaines, technologiques.....etc.)

1.3.2- Elle s'apprécie par une comparaison : il s'agit de faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents.

1.3.3- La comparaison traduit le succès de l'action : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison). Multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

De manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit leurs natures et leurs variétés. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mené au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

⁶ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2002, pp-168.169.

1.4- Evolution :

La performance a longtemps été restreinte à son interprétation financière qui consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme
« L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »⁷

1.4.1- La performance sociale

Ayant un lien direct avec c'est une notion directement liée à la stratégie de communication et aux ressources humaines des entreprises. C'est ce qu'on appelle la responsabilité sociale de l'entreprise RSE qui est définie selon la Commission européenne :

« La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁸

Ainsi, une entreprise socialement responsable lorsque cette dernière innove et anticipe au-delà des réglementations et obligations sociales mises en vigueur et se transcrit comme une entreprise engagée dans le développement stratégique durable de son économie.

1.4.2- La performance environnementale :

Résultats mesurables du système de management environnemental SME qui est un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Dans un organisme, il est en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.

⁷ Baret, 2006, p.2 ; Reynaud, 2003, p.10

⁸ Livre vert, juillet 2001, p.8

Pour l'AFNOR, la performance environnementale doit inclure « la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère ; la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ainsi que la promotion de modes de production et de consommation responsables ».

Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise ou de la collectivité dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement.

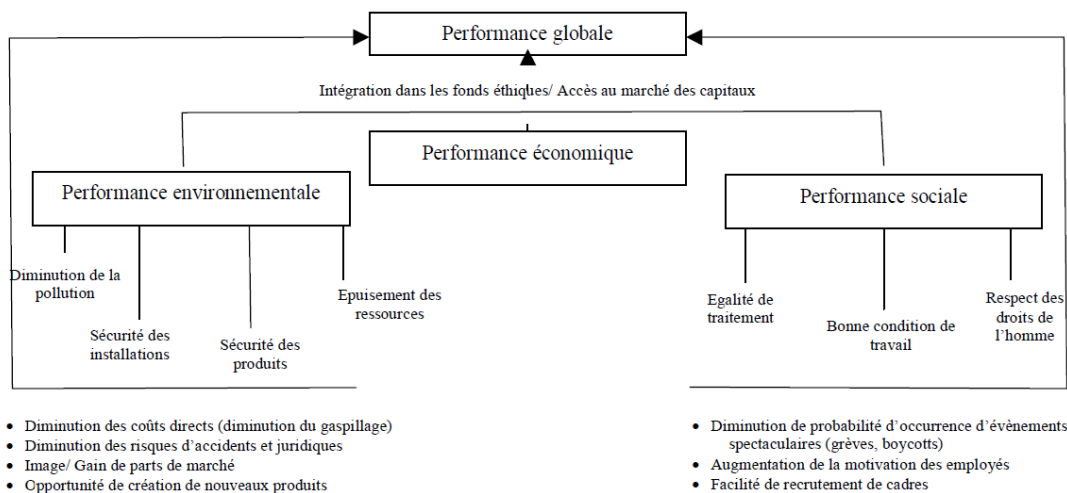


Schéma n°01 : la performance globale

Source : REYNAUD, 2003

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

1.5- Les types de performance :

On en distingue deux grands types :

1.5.1- La première, en **vision externe** à partir des marchés qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation ;

1.5.2- La seconde, en **vision interne** à partir de la maîtrise des processus et des activités qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

La performance externe	La performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.	Est tournée vers les managers.
Porte sur les résultats, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à parti des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Tableau N°=01 : la performance externe et la performance interne.

Sources : cours pédagogique EHEC

1.6- Mesurer la performance⁹ :

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

1.6.1- Caractéristique de l'indicatif :

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

⁹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> , 18/05/2017 09 :28

Les indicateurs se doivent contenir certains caractéristique sui se présente comme suit¹⁰ :

a- Un indicateur doit être précis

Les résultats calculables pouvant être chiffrés et doivent d'être juste et précis. Personne dans l'organisation ne doit pouvoir les mettre en doute.

Ex.: les ventes mensuelles, la rotation des stocks, le niveau d'inventaire, le délai moyen de traitement de commande, le nombre de livraisons en retard, etc. Il existe des centaines d'indicateurs de performance pour une entreprise, tout dépendant de votre secteur d'activité.

b- Un indicateur doit être pertinent

L'objectif premier d'un indicateur est d'encourager l'améliorer la performance. Il faut donc afficher des résultats sur lesquels les employés peuvent agir. Par exemple, miser sur les unités vendues plutôt que sur le chiffre d'affaires, comme les ventes sont souvent dépendantes du marché mondial ou de la fluctuation des devises. Ainsi, avec un objectif précis et sur lequel les employés ont une emprise, leur travail sera beaucoup plus productif.

c- Un indicateur doit être motivateur

Le bénéfice recherché d'un indicateur est l'adhésion des employés à un objectif concret. Exemple: si vous désirez améliorer la productivité de votre usine, vous pourriez afficher la performance de chaque quart de travail. Pour atteindre vos objectifs de vente, affichez les chiffres correspondants, afin que les employés se responsabilisent et que leurs actions répondent à l'objectif visé.

d- Un indicateur doit être actuel

Pour que l'effet de rétroaction positive soit efficace, l'indicateur doit être calculé avec le moins de délai possible. Il est souhaitable qu'il le soit en direct si possible. Plus l'indicateur est actuel, meilleur est son effet sur la performance.

¹⁰ <http://ipso.biz/comment-ameliorer-votre-performance-organisationnelle/> 18/05/2017. 14 :02

1.6.2- Type de mesure :

On retrouve ses indicateurs sur plusieurs niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

a- Mesure financière :

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan¹¹, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. Exprimé en pourcentage, le retour sur investissement permet de comparer des investissements en prenant en compte l'argent investi et l'argent gagné (ou perdu). Il permet d'orienter ses choix d'investissements pour choisir le plus rentable.

Il offre la possibilité d'évaluer le rendement d'un investissement passé ou en cours ou d'évaluer le rendement qu'un futur investissement permettra d'obtenir sur une période donnée. Même si le paramètre temps n'intervient pas directement dans la formule, les sommes gagnées ou perdues sont considérées sur une période annuelle. On parle de rendement annuel.

C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis qui peut être traduit dans cette formule :

$$\text{Retour sur investissement} = (\text{gain ou perte de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}) / \text{coût}$$

- Le **ROE** (Return On Equity) : c'est un terme comptable et financier mesurant la rentabilité des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires. Il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires.

¹¹ Alfred P. Sloan , « Mes années à la General Motors », 1967

Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables. On peut l'exprimer dans la formule suivante :

$$\text{Le ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

- L'EVA (Economic Value Added) : Également connu en français comme création de valeur intrinsèque, il s'agit d'un instrument de mesure de la création de valeur. Cet indicateur est destiné plus particulièrement aux actionnaires afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse. Il est aussi utilisé à plusieurs niveaux d'une entreprise afin de mesurer la performance de chaque unité et département. Dans la pratique, le service financier de l'entreprise calcule l'indicateur, et le transmet à diverses sociétés d'investissement. Cependant, certains investisseurs déterminent eux-mêmes le pourcentage EVA en se servant de données fournies par l'entreprise.

On le traduit dans sa formule la plus simple :

$$\text{Capital investi} \times (\text{retour sur capital investi} - \text{coût moyen pondéré des capitaux engagés}).$$

b- Mesure économique :

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à se démarquer par le biais de son prix pour attirer le client. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients grâce à des éléments indépendants du prix. Nous en citons la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

c- Mesure organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...etc.

d- Mesure sociale :

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise, on en compte Le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.....etc.

e- Mesure sociétale :

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

1.7- Evaluer la performance

Pour pouvoir analyser et apprécier la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats obtenus par les indicateurs.

1.7.1- La construction de tableaux de bord

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management.

Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs.

En 1992, Robert Kaplan et David Norton¹² ont introduit à la *Harvard Business School* le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ».

1.7.2- La mise en place d'un contrôle de gestion

Alfred Sloan, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

¹² Robert Kaplan & David Norton « *Le tableau de bord prospectif* », 1997

Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord.

La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

Section 02 : La performance commerciale

2.1- Définition

La performance commerciale est la dernière phase qui concrétise les efforts fournis en amont pour faire accepter le produit final (bien ou service) auprès de la clientèle visée ou, lorsque l'organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, de ses donateurs, de ses usagers...etc.

Ainsi, elle n'intéresse pas seulement le service marketing (marketing) et commercial mais l'ensemble des départements et cellules de l'organisation où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché.

2.2- La fonction commerciale

La fonction commerciale d'une entreprise repose sur le marketing et la force de vente qui sont une combinaison indissociable se caractérisant par l'ensemble des moyens dont disposent l'entreprise en vue de créer, de conserver et de développer son marché.

Elle repose d'une part, sur la connaissance du marché, d'autre part, sur la connaissance du consommateur et enfin sur la mise en œuvre du marketing-mix constitué de 4 variables : le produit, le prix, la communication et la distribution.

2.2.1- Domaines d'activités de la fonction commerciale dans l'entreprise

Regroupant toutes les activités destinées à connaître les besoins des clients et communiquer avec eux pour leur vendre les produits. Ces activités peuvent être regroupées dans 4 domaines :

- a- **Le marketing**, qui passe à l'identification des besoins des consommateurs, l'analyse et mise en place du marketing mixte avec les 4P (Produit, Place, Communication et Distribution) pour trouver des solutions adaptées, assurer un suivi et un contrôle des résultats pour mener des actions correctrices.
- b- **La vente**, mettant le produit à disposition du client, provoquer la décision d'achat, assurer un suivi du client.

- c- **La communication**, faire connaître les produits, inciter à l'achat, assurer la notoriété et l'image de l'entreprise.

- d- **L'administration**, mise en place de moyens pour gérer l'évolution des ventes.

2.2.2 - les enjeux de la fonction commerciale¹³

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

- a- **Développer le chiffre d'affaires et les marges** : son identification ne se limite plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui ». En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...etc.
- b- **Accroître la productivité commerciale** : L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

- c- **Faire progresser les compétences des commerciaux** : La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

¹³ M.A.BLANC, M.P.LE GALE, Toute la fonction commerciale, Dunod, Paris 2006

Le management commercial, soucieux de la productivité, exige de compétences plus transverses telles que des compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client, des compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités et aussi travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance...etc.

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

2.2.3- L'organisation et la structure commerciale

Les organisations commerciales s'alignent sur la structure globale de l'entreprise, elle-même déclinaison de la stratégie. Elles peuvent être par divisions (autour des produits, marchés, technologies, clients...) ou matricielles (croisement division produit et géographique...).

On distingue 04 grands types de structure classiques qui sont :

a- L'organisation géographique

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

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

b- L'organisation par ligne de produits

Celle-ci est adaptée quand :

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

c- L'organisation par marché ou type de clients

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

Les Principaux avantages de l'organisation par marché ou type de clients :

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

On lui compte aussi des contraintes qui sont :

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

d- Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution

- Dans ce contexte, les structures commerciales ont évolué
- Les structures de comptes-clés (négociateurs en centrale) s'étoffent.
- De nouveaux métiers apparaissent : merchandiser, trade-marketeur, category manager.

- Des responsables d'enseigne pilotent désormais la relation avec le distributeur et coordonnent une équipe pluridisciplinaire comprenant des spécialistes marketing, merchandising, logistique, financier, informatique...etc.

2.3- Les indicateurs de la performance commerciale¹⁴

La performance commerciale intéresse au premier chef les services marketing et commercial ainsi que les directions générales des entreprises. Mais en réalité elle concerne l'ensemble des acteurs d'une organisation donnée dans la mesure où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché et auprès de la clientèle visée ou, lorsque l'organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, des donateurs, de ses usagers...etc.

2.3.1- Les indicateurs quantitatifs de la performance

Une entreprise ou une organisation au sens large, sitôt qu'elle a une activité productive ou commerciale, propose des produits ou services. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux que sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises. Des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sont spécifiques aux autres organisations.

a- Le chiffre d'affaires (CA)

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

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

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

Le CA s'exprime hors taxe (CAHT) ou en prenant en compte la TVA, taxe sur la valeur ajoutée, (CATTC).

¹⁴ http://bacstmg.btstertiaire.free.fr/1stmg/cours_sg/12_performance_commerciale.pdf, consulté le 09/09/2017 à 01:58

Rappelons que les prix affichés en magasin pour des clients particuliers sont des prix TTC.

Un objectif commercial classique consiste pour une entreprise à augmenter son CA d'une année sur l'autre (ex. : objectif fixé par la direction : augmenter le CA de 4 %). La formule du CA nous permet de voir aisément que pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise peut donc influencer sur deux variables : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher).

b- La part de marché (PDM)

Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.

PDM *en volume* = (Volume des ventes de l'entreprise / Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché) × 100

PDM *en valeur* = (CA de l'entreprise / Total des CA de tous les offreurs du le marché) × 100

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents.

Une entreprise leader (ou chef de file, en français) sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le challenger (ou prétendant en français) est l'entreprise qui enregistre la 2e meilleure part de marché. La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

c- Le cas spécifique des associations et des organisations publiques

La loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF) mise en oeuvre en 2006, rénove l'architecture du budget de l'État et transforme les principes de la gestion publique en vue d'une meilleure efficacité de la dépense et d'une plus grande responsabilité des gestionnaires. Toute organisation financée ou subventionnée, pour tout ou partie, par

L'État est soumise aux règles de gestion imposées par la loi et se doit de rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Afin de pouvoir apprécier la performance d'une action associative subventionnée dans le cadre d'une politique publique, des indicateurs doivent être mis en place pour rendre compte de la manière dont les objectifs sont atteints.

2.3.2- Les indicateurs qualitatifs de la performance

Une autre manière d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle, ses usagers, adhérents et autres donateurs (on se place ainsi du côté de la demande). La fidélité des publics est un critère important traduisant la qualité de la relation que l'organisation entretient avec eux.

a- La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation

- **La fidélité** des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné.
- **La fidélisation** est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.

b- Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation

Une loi empirique dispose qu'il est 5 à 10 fois plus coûteux de conquérir un nouveau public que d'en conserver un. La fidélité est donc un gage de rentabilité pour l'organisation dans la mesure où elle lui permet de maîtriser ses coûts et de ne pas s'engager dans une guerre avec ses concurrents (pour tenter de conquérir de nouveaux publics).

Un certain nombre d'études font le constat qu'à moyen et long terme, on observe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses publics et sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit entre capacité à fidéliser et performance de l'organisation

c- Le cas spécifique des associations et des organisations publiques

En matière d'indicateurs qualitatifs, on peut donner les exemples suivants :

- Enquêtes de satisfaction auprès de différents publics sur la qualité des formations fournies
- Aménagement des conditions d'accueil (locaux, horaires, etc.), couverture d'un territoire... etc.
- Diversité des publics accueillis, des structures accompagnées... etc.
- Commentaires d'utilisateurs ou de leurs représentants concernés par l'efficacité de l'action réalisée, de son impact sur l'environnement.

2.4- Tableau de bord dans la performance commerciale¹⁵

Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés.

A partir du moment où les bons KPI (Key Performance Indicators) sont définis, le tableau de bord commercial permet d'influencer directement les résultats et de piloter efficacement la force de vente.

Pour établir son tableau de bord commercial, il faut distinguer 3 niveaux de métriques.

2.4.1- Les Résultats

Les résultats sont des éléments sur lesquels le manager commercial ne peut agir, mais sur lesquels il fait un constat.

On peut par exemple définir les résultats suivants :

- Augmentation du chiffre d'affaires
- Le pourcentage de parts de marché

¹⁵ <http://www.d2bconsulting.fr/tableau-de-bord-commercial-performance-commerciale/>, consulté le 09/09/2017 à 05 :25

- Augmentation de la marge
- Le pourcentage de clients satisfaits...etc.

2.4.2- Les Objectifs de vente

Les objectifs commerciaux sont des objectifs sur lesquels le manager commercial peut influencer directement à l'aide d'activités précises.

Dans les objectifs de vente, on peut par exemple inclure :

- Le pourcentage de la part de portefeuille par commercial,
- Les nouvelles affaires,
- Le pourcentage de renouvellement dans le chiffre d'affaires du commercial,
- Le pourcentage de prospects contactés,

2.4.3- Les Activités de vente

Contrairement aux résultats que l'on ne peut que constater, la métrique « activités » est une métrique sur laquelle le manager commercial peut directement agir.

Les activités permettent d'atteindre des objectifs commerciaux de vente pour ensuite constater des résultats.

La construction du tableau de bord commercial à partir des niveaux de métriques Activités – Objectifs – Résultats permet de définir un process spécifique participant complètement à l'amélioration de la performance commerciale.

Construire un bon tableau de bord commercial, c'est savoir sélectionner avant tout ses métriques et créer une chaîne logique d'évènements qui influent sur les objectifs qui eux-mêmes mèneront aux résultats attendus.

En suivant les bons indicateurs de performance, le manager commercial a une vue synthétique des performances commerciales de ses équipes, et peut actionner les bons leviers pour faire progresser les individus.

Le manager commercial n'échange plus avec ses équipes commerciales à partir d'un constat (basé sur les résultats obtenus), mais sur les solutions et les axes d'amélioration possibles pour chaque individu.

2.5- La performance commerciale à l'international

Aujourd'hui, nous évoluons dans un « village planétaire » où l'écart riches/pauvres se creuse. On constate une globalisation de l'économie, le travail se divise au niveau international.

Le nombre des acteurs augmente car les concurrents, les pays, les marchés se développent. Certaines barrières protectionnistes locales imposent parfois de dépasser le registre de la sous-traitance et de s'implanter véritablement. Des usines voient le jour dans des endroits encore déserts quelques mois plus tôt.

Etre performant à l'international n'est pas affaire de hasard. On dénombre nombre de conditions pour optimiser sa performance qui sont présentés comme suit :

2.5.1- Identifier en amont les potentiels de développement

La direction commerciale doit explorer les marchés pour sélectionner les plus porteurs. La partie prospective est cruciale et l'appât du gain peut faire commettre des erreurs. La clé, pour se positionner le plus en amont possible, consiste à surveiller en permanence les flux d'import-export d'émetteurs dans le monde. Le directeur commercial peut ainsi repérer des pays en forte progression et ceux qui vont connaître une forte expansion.

2.5.2- Trouver et établir les meilleurs réseaux de distribution :

Le Centre régional de documentation internationale met à la disposition des exportateurs un ensemble d'annuaires professionnels étrangers (Kompass, annuaires spécialisés...) et de bases de données.

Les professionnels locaux restent une aide précieuse à condition de bien les choisir en testant leur réactivité et leur fiabilité tout en validant leur niveau d'implantation qu'ils prétendent important.

2.5.3- Savoir décrocher des aides nationales et européennes

Les PME, aux moindres moyens financiers, ont tout intérêt à se renseigner et à monter des dossiers pour se faire aider. Certains cabinets se sont spécialisés dans ces montages complexes. Ils se font payer en « *success fee* » c'est-à-dire en fonction des résultats obtenus !

Par ailleurs, il existe des aides financières pour la formation linguistique du personnel à l'export.

2.5.4- Des équipes sédentaires formées et compétentes

Elles jouent un rôle essentiel pour assurer la bonne réalisation des opérations dans les domaines du juridique, des transports, des douanes et du financement. Les expéditions, le dédouanement, les moyens de paiement, les contrats, tout est important au niveau du siège afin que l'aventure ne tourne pas au cauchemar.

2.5.5- Constituer une équipe pluridisciplinaire

Négocier dans un contexte international requiert aussi des compétences spécifiques et une bonne analyse des risques encourus. Risques liés au pays en lui-même en termes d'instabilité politique, voire de sécurité, risques de change, risques de non-paiement et risques juridiques qui peuvent empêcher tout recours...etc. Il faut savoir s'entourer d'experts : juristes, assureurs, banquiers, transitaires et intermédiaires pour réussir.

2.5.6- Savoir vendre et négocier en milieu interculturel

Il est important de s'informer sur les us et coutumes des pays ciblés. C'est un prérequis indispensable.

Le Centre régional de documentation internationale, ainsi que les spécialistes géographiques régionaux peuvent fournir un maximum de données pour évaluer les concurrents locaux, ainsi que pour se préparer aux pratiques commerciales et culturelles qui y prévalent.

Certains exemples montrent que négocier avec quelqu'un d'une autre culture ne va pas forcément de soi.

La culture influence la substance d'un accord et aussi le processus de négociation :

- **Objectifs des négociateurs** (contrat *versus* relation).
- **Attitude face à la négociation** (win/win *vs* win/lose).
- **Styles personnels** (formel *vs* informel).
- **Façon de communiquer** (direct *vs* indirect).
- **Sensibilité au temps** (forte ou faible).

- **Quotient émotionnel** (fort ou faible).
- **Forme des accords** (général ou spécifique).
- **Façon de passer des accords** (top-down vs bottom-up).
- **Organisation de l'équipe** (one leader vs consensus).
- **Prise de risque** (fort ou faible).

Conclusion

On peut conclure que la performance commerciale est le résultat de la performance de l'ensemble des maillons qui la précède.

Cette performance dépend, quelle soit à l'échelle nationale ou internationale, de l'efficacité et la pertinence des décisions prises au niveau de chacun des processus, elle est mesurée dans ses différentes dimensions à l'aide d'un ensemble d'indicateurs diversifiés qui reflètent le degré de réalisation des objectifs fixés au préalable.

Parmi les concepts fondamentaux d'évaluation et d'appréciation de performance est d'identifier les principes de cause à effet dans un tableau de bord liant les facteurs qui influent sur la performance aux éléments de mesures.

*Chapitre III : Production et
performance commerciale*

Chapitre III : Production et performance commerciale

Après avoir présenté les aspects théoriques dans les chapitres précédents concernant la fonction production et la performance commerciale, nous allons essayer dans ce dernier chapitre de mettre en lumière la contribution du système de production à la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de MERTRAV AGROALIMENTAIRE, une entreprise privée de la production et la commercialisation et l'export des produits agroalimentaires.

Notre stage pratique a été effectué dans la direction générale de l'entreprise, néanmoins une description détaillée des autres départements nous a été faite avec l'aide des cadres responsables qui nous a permis d'accéder aux informations nécessaires à notre étude.

Nous avons décomposé ce chapitre en trois sections, la première fera l'objet de présenter l'organisme d'accueil MERTRAV AGROALIMENTAIRE, pour ce qui est la deuxième section elle comprendra la méthodologie que nous avons suivie pour effectuer notre enquête. Finalement, la troisième section portera sur l'analyse des résultats obtenus et les recommandations

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous présenterons en premier lieu la société où nous avons entamé notre stage et par la suite structure de son organisation en deuxième lieu.

1.1- Historique

La société vient de passer à peine une année depuis son opérationnalité après une étude de faisabilité sur le plan pratique et juridique, elle est sortie comme deuxième pôle en parallèle de MERTRAV BTPH fondée par les mêmes associés et qui opère depuis 2011.

Ainsi, dans son action de pilotage du pôle agroalimentaire tire ses décisions et alloue encore un ensemble de tâches financières et logistiques aux Directions rattachées au premier pôle.

Mais pour une meilleure maîtrise des axes économiques des deux secteurs à savoir le BTPH et l'exploitation, il a été décidé de faire déparer les deux entités sociales par la création d'une nouvelle filiale spécialisée uniquement dans l'exportation, afin de pouvoir maîtriser les ressources, la rentabilité et aussi la productivité séparément pour cette année 2017.

Cette optique rentre dans le cadre de diversification économique par secteurs d'activités d'une part et pour pouvoir mesurer les résultats de chaque entité séparément d'autre part.

1.2- Présentation de la société¹

MERTRAV AGROALIMENTAIRE est une SARL créée en Avril 2016 avec un chiffre d'affaire pour l'année 2016 de 256000 € et 09 employés. Elle est exportatrice de produits agricoles et agroalimentaire, assiégée dans la Wilaya d'Oran avec une succursale logistique sis dans la localité d'El Oued et adossée depuis sa création à la compagnie Fruitière qui occupe depuis plusieurs années une place de leader sur son marché plus particulièrement dans la production de la pomme de terre.

Cette optique rentre dans le cadre de diversification économique par secteurs d'activités d'une part et pour pouvoir mesurer les résultats de chaque entité séparément d'autre part.

1 Document interne de la société MERTRAV AGROALIMENTAIRE

1.2.1- Domaine d'activité

A travers les nouvelles directives du gouvernement, de promouvoir la production nationale en agriculture afin de sortir le pays de la dépendance au pétrole, qui a été confirmée par le projet d'exportations sans présence d'une politique concrète, la société s'est positionnée dans cette optique pour mettre en place un processus qui gère le commerce international, qui est accompagné par l'activité production et exploitation destinée à l'exportation.

Mais la maîtrise du processus d'exportation dans un pays qui ne dispose pas d'une culture export, fut un challenge pour la société et elle a trouvé pour le soulever et en faire un résultat positif le soutien d'organismes du gouvernement qui sont l'ALGEX, ANEXAL et la SAFEX.

1.2.2- Missions de la société

- Planifier et mettre en œuvre le programme de production annuelle de quelques produits ;
- Organiser et développer l'activité de commercialisation des produits agroalimentaires à l'international ;
- Stocker, transporter les produits destinés à l'exportation sur le territoire national ;
- Etudier et développer le projet de réalisation d'une unité de conditionnement et emballage ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la qualité, l'hygiène et aux normes phytosanitaires en relation avec les organismes concernés aux pays destinataires ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'exportation et de consommation des produits frais ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens tout en respectant l'environnement ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la gestion interne de la société conformément à la réglementation ;

1.2.3- Les objectifs

MERTRAV AGRO-ALIMENTAIRE œuvre pour la promotion du produits national dans l'ensemble des continents avec un circuit d'exportation déjà entamé à long terme à raison de 60 à 100 tonnes par mois vers les Emirats, la Tunisie, la Russie et visant prochainement le Qatar et l'Angleterre par lequel suivra le marché européen.

On peut classer les objectifs de la société comme suit :

- **Production**

- ✓ Maitrise de la demande
- ✓ Maitrise de la qualité
- ✓ Maitrise de la quantité
- ✓ Maitrise de la disponibilité
- ✓ Maitrise de coût

- **Conditionnement**

- ✓ Maitrise des exigences clients
- ✓ Maitrise de la durabilité produit
- ✓ Maitrise de rentabilité
- ✓ Contrôle directe de la qualité

- **Emballage (sur le long terme)**

- ✓ Respect de la demande client
- ✓ Maitrise de la conception
- ✓ Maitrise de la quantité
- ✓ Création label Société
- ✓ Personnalisation des produits

- **Exportation**

- ✓ Maitrise des délais
- ✓ Maitrise des engagements clients
- ✓ Maitrise de la programmation
- ✓ Croitre le chiffre d'affaire

- ✓ Création de la compétitivité
- ✓ Positionnement de label produit Algérien

- **Transformation (sur le long terme)**
 - ✓ Lancement du processus industriel
 - ✓ Récupération des produits endommagés
 - ✓ Accompagnement de l'exportation par l'industrialisations
 - ✓ Augmenter la capacité d'exportation.

1.2.4- Les moyens²

Avec un personnel de 09 employés en 2017, MERTRAV AGROALIMENTAIRE est parmi les premiers exportateurs de fruits et légumes en Algérie. Elle contribue à une hauteur importante au volume national des exportations hors hydrocarbures en fournissant 5 000 tonnes des produits agroalimentaires.

Le montant global de l'investissement envisagé hors machineries s'élève à 83 964 KDA et se compose de :

- 2 Equipements de système d'irrigation
- 2 Equipements de pompage d'eau
- 2 Générateurs électriques et accessoires
- 2 Tracteurs agricoles
- 2 Arracheuse-chargeuse automotrice de 3 rangs
- 2 Arracheuse-andaineuse
- 2 Implémente agricole (Buteuse à disque, Cultivateur à dent avec ressort, CoverCrop Porté, vibroculteur).

Le montant inclut aussi la construction de la future usine de conditionnement et de l'emballage ainsi que tous les services liés et les frais généraux qui sont répartis ainsi :

- Construction (génie civil et charpente) : 12 431 KDA
- Services liés à l'investissement : 28 213 KDA (10% du montant des équipements de production)

² Direction logistique

- Frais généraux : 18 320 KDA (15% du montant des équipements de production)

Pour son transport, la société dispose de :

- 3 Camions à benne 10 Tonnes
- 2 Camions frigorifiques
- 1 Camion isotherme

1.2.5- Valeurs

- **Disponibilité**

En adoptant ce concept, MERTRAV s'engage à être toujours disponible et à l'écoute de ses clients et à répondre de la manière la plus optimal à leur besoins en informations ou en réclamation. Aussi, elle s'engage à assurer la disponibilité de ses produits après la passation de commande dans des délais très compétitifs sans pour autant en toucher a qualité.

- **Flexibilité**

Que ce soit pour les moyens de transport, les circuits acheminés ou la modalité de payment, la société MERTRAV offre toujours à ces clients des solutions qui servent le mieux ses clients. En effet, les modalités ne sont pas standard et change selon les conditions que peut supporter le client.

- **Qualité**

En cours de certification **IFS**. La société respecte toutes les démarches qualité avec une attention particulière. Elle dispose d'un agréeur qui contrôle la qualité, la conformité et la traçabilité de chacune de nos palettes, de chaque marchandise exportée. Tous nos producteurs sont également conformes au niveau d'exigences réglementaires algériennes.

1.2.6- Perspectives socio-économiques

- Développement d'une main d'ouvres spécialisée.
- Transfert de savoir-faireavec nos partenariat étrangers.
- Moderniser le système agricoles en augmentant la productivité et de la rentabilité
- Formation continue des employés pour stabiliser le turnover RH
- Stabiliser les coûts des produits à l'échelle nationale en développant le secteur local.
- Meilleure pratique de l'activité emballage conformément au standard international.

- Orienter la culture professionnelle en matière d'exportation vers le marché local.
- Sensibilisation en matière de développement durable et le respect de l'environnement.
- Dynamiser l'activité recyclage des déchets pour des éventuelles utilisations en emballage.
- Faire positionner notre pays comme leader dans l'exportation.
- Confirmer la maîtrise de processus d'exportation avec ses traditions.
- Réduire le taux des importations.
- Confirmer la vocation agricole et industrielle dans la localité d'el oued.
- Elever le niveau intellectuel et professionnel des entreprises par la culture d'entreprise et la mise en place des différents systèmes de Management.
- Création de l'activité transport marchandise.

1.2.6- Gammes de produits

L'entreprise a pour mission de prélever ces produits en leurs points de cultivassions, de les acheminer dans les meilleures conditions d'économie et de rapidité jusqu'aux point de départ (Port/ Aéroport), en les conservant en qualité et en quantité, et d'en assurer enfin le transport en dehors du pays.

A cet effet ; la production de **MERTRAV AGROALIMENTAIRE** se concentre principalement sur les produits de haute demande : Les dattes (DegletNour), La pomme de terre (Spunta et Désirée) ; La tomate (transformation et consommation direct) ; Piment et Poivron. Les autres produits sont achetés des agriculteurs partenaires, conditionnés et emballés par la suite.

Les différents produits commercialisés par **MERTRAV AGROALIMENTAIRE** sont :

- Légume

- *Pomme de terre*
- *Carotte*
- *Navet*
- *Courgette*
- *Concombre*
- *Salade*
- *Oignon*
- *Ail*
- *Tomate*
- *Choux*
- *Chou-fleur*
- *Haricot*

- Fruits :

- *Melon*
- *Pastèque*
- *Fraise*
- *Raisin*
- *Datte*
- *Abricot*

1.3- Description de l'organigramme

1.3.1- Direction Général :

Coordonne avec l'ensemble des autres directions et cellules, organe de prise de décision au sein de l'entreprise.

Il en découle des services qui lui sont directement attachés et qui sont présenté comme suit :

1. Les affaires commerciales : Se divisant en responsable des marchés francophone et espagnol et un autre pour les marchés anglo-saxons. Ses missions sont la prospection et l'acquisition de nouveau marchés, assurer la montée de l'information à la direction général, être force de proposition dans les décisions stratégiques commercial et le développement de nouveaux biens ou services en restant en veille concurrentielle et assurer l'efficacité du relationnel dans la satisfactions clients.
2. Business développement management : sa mission et de permettre à la société de se positionner dans le marché international, de faire ressortir les points fort et les points à améliorer pour gagner en performance.

3. Ressources humaines : prend en charge la sélection, le recrutement, l'insertion et la Formation continu du personnel. Il est ainsi le moteur qui booste la performance des moyens humains de la société.
4. Logistiques et transports : Assure l'acheminement et le suivis de la marchandise depuis les terres agricoles jusqu'au client.
 - **Facturation et contrôle de gestion** : élabore un budget annuel et assure un reportions continue pour signaler l'éventuel écart pour y entamer des actions correctives.
 - **Management qualité** : travaille sur l'acquisition et la mise en place des normes internationales de qualité au sein de la société.

1.3.2- Direction Finances et Comptabilité :

C'est une direction qui est une fonction support de la production, elle nous permet de calculer l'investissement nécessaire pour chaque poste à tel moment, il se divise en deux services qui sont :

- **Service des finances** : décortiques les rations et en dégage les besoins en financement et surtout permet à la société d'éviter les dépenses inutiles.
- **Service Comptabilité** : permet une conformité vis-à-vis de la loi en exprimant un état clair des dépenses et des ressources de l'entreprise.

1.3.3- Direction des approvisionnements : considérer comme direction moteur, elle a pour mission l'acquisition des bien agricole (fruits, légumes ou semence) dans le respect de la commande des clients, le respect du calibrage du produit fournis aux clients et la réactivité et l'efficacité dans le conseil client. Ce département se divise :

- **Service Production Agricole** : il contrôle la semence et la plantation des fruits et légumes selon les normes internationales. Assure le langage technique et réponds au besoin d'informations des clients avant la vente. Participe aussi à l'amélioration de la qualité du produit final.
- **Service Suivis de matériels** : ce service est spécialisé dans l'allocation et l'entretien des machines et outillages agricoles.
- **Service Achat** : dans le cas de l'achat de produits agricole non plantés par la société, ce service se charge de sélectionner une personne
- **Contrôle qualité** : s'assure du respect de la qualité attendue par les clients.

- **Relations Extérieure** : ce service les relations avec les fournisseurs de produits agricole.

1.3.4- Direction relation de sous-traitance : elle prend en charge toutes les relations qu'à la société avec ses sous-traitants

- Comptabilité des travaux de la sous-traitance : normalise et retranscrits les entrées et sorties des activités sous-traités.
- Gestion des contrats de sous-traitances : établie et assure le suivis des contrats qu'à la société avec ses sous-traitants.

1.4- L'aide de l'Etat :

1.4.1- ALGEX³ :

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) a pour mission de contribuer, sous l'égide du Ministère du Commerce, au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures.

Les principales missions d'ALGEX, s'articulent autour des actions visant à :

- Promouvoir le produit algérien à travers l'accompagnement et le conseil prodigué aux opérateurs algériens ;
- Ses équipes dispensent aux entreprises algériennes des conseils et de l'information sur le dispositif public d'aide aux exportations, sur la réglementation commerciale internationale et sur les opportunités d'affaires, afin de les aider à préparer leur accès aux marchés étrangers, notamment à travers sa cellule d'écoute et d'orientation, la Maison des Exportateurs (Dar-El-Moussadder).
- Proposer également aux entreprises des mises en relations d'affaires et des contacts avec les importateurs étrangers pour développer leurs relations commerciales et trouver des débouchés pour leurs produits sur les marchés étrangers.
- ALGEX est chargée, enfin, d'identifier les entreprises ayant un potentiel et des capacités leurs permettant de se développer à l'international, les encourage à s'orienter vers les marchés étrangers et les accompagne sur leurs itinéraires à l'export.

1.4.2- ANEXAL⁴ :

³<http://www.algex.dz/index.php/qui-sommes-nous/a-propos-d-algex> ,consulter le 07/09/2017 à 14 :05

⁴<http://cabinet-relex.com/fr/2017/05/20/association-nationale-des-exportateurs-algeriens-anexal/> consulter le 07/09/2017 à 14 :23

L'Association Nationale des Exportateurs Algériens est un regroupement créé par décret exécutif qui œuvre pour :

- Défense des intérêts des Exportateurs au niveau national et international.
- Participation à la définition et mise en œuvre de la stratégie de promotion des exportations.
- Assistance des opérateurs économique dans leur processus d'exportation : information économique, juridique, réglementaire, recherche de partenariat, formation, logistique.

1.4.3- LA CHAMBRE NATIONALE D'AGRICULTURE⁵ :

Créées en 1991, elles assurent la représentation globale de la profession, elles sont en charge de la coordination, de l'information et de l'échange entre les membres et entre ceux-ci et les institutions publiques ou privées dont les activités sont en rapport direct ou indirect avec l'agriculture.

Elles participent à :

- Organiser la profession agricole.
- Mettre en œuvre des programmes de formation à l'adresse des agriculteurs et des éleveurs.
- Faciliter la diffusion de l'information scientifique, technique et économique.
- Contribuer à promouvoir les produits agricoles et les labels algériens.
- Encourager et accompagner les opérations d'exportation des produits agricoles.
- Organiser les foires, expositions et concours agricoles.

1.4.4- EL DZAIR ISTITHMAR.⁶ :

La société « El Djazair Istithmar. Spa » est une société de capital investissement ayant un statut juridique de société par action, régie par la loi N° 06-11 du 24 Juin 2006 relative à la société de capital investissement. Elle a été créée le 28 décembre 2009 et elle est opérationnelle depuis le 07 juillet 2010.

El djazair Istithmar.Spa est une filiale de deux banques publiques en l'occurrence la **BADR** et la **CNEP Banque**.

La société « El Djazair Istithmar Spa » a pour missions principales :

⁵<http://www.cnagri.dz/qui-sommes-nous.html> consulté le 07/09/2017 à 14 :29

⁶https://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=rubrique&lang=fr&id_s=5 consulté le 07/09/2019 à 14 :37

- La mise à la disposition des PME d'un produit financier permettant de combler les insuffisances constatées au niveau du haut du bilan (Fonds propres).
- Encourager les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises dédiées aux NTIC (notamment les start-up).
- La contribution au programme de développement et de mise à niveau des PME.
- Participer à la dynamisation du marché financier (la Bourse).
- Améliorer la structure financière de l'entreprise sous capitalisée pour lui faciliter l'accès au crédit bancaire.

Section 02 : Démarche de l'enquête

Dans cette section, nous expliquerons notre, méthodologie de recherche et les outils que nous avons utilisé. Nous transcrirons après le déroulement de l'enquête, une analyse des résultats pour finir avec les recommandations.

2.1- La méthodologie de recherche :

Pour la réalisation de notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons préconisé une démarche méthodologique dans l'axe d'une étude.

2.1.1- Objectif de recherche :

Cette étude, vise à faire ressortir l'influence de la fonction production dans la performance commerciale d'une entreprise.

2.1.2- Approche qualitative :

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur. Dans la pratique, la recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisé par la recherche quantitative et ce pour deux motifs⁷ :

- Les études de recherche qualitative sont conçues pour recueillir des informations significantes et en profondeur. Ces informations deviendront éventuellement des hypothèses qui seront testées quantitativement. Les études quantitatives visent essentiellement l'observation de la fréquence des opinions analysées.

- Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives

⁷PELLEMANS (P), « *Recherche qualitative en marketing* », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous entendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

2.2- L'outil de recherche

Pour cette approche, nous avons choisis utilisé dans notre enquête l'entretien car c'est le moyen que nous avons jugés convenable pour collecter les informations recherchés.

2.2.1- Définition de l'entretien :

Appeler entretien, interview ou encore entrevue est : « *Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* », il est défini encore comme un « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* »⁸.

2.2.2- les types d'entretiens :

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée, à savoir⁹ :

- Entretien semi-directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

- Entretien directif :

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but

8OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2^{ème} édition, 2016, Alger, p.72

9OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2^{ème} édition, 2016, Alger, p72-74

visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

Pour le type d'entretiens, et vu les personnes auprès desquelles nous allons collectés les informations, nous avons choisi le premier type qui est le semi-directif.

2.3- Le guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir annexe), afin d'effectuer nos entretiens semi directifs, il consiste à poser des questions dans un ordre précis en laissant à nos interlocuteurs une certaine liberté afin de répondre avec flexibilité. Ce guide a été établit spécialement à certains professionnels, et les questions posées sont liées ou induise logiquement à notre problématique.

2.3.1- Profile des interviewers

Vu la taille de l'entreprise et sa longévité, nous sommes restés au siège de l'entreprise plus précisément au service affaires. Nous avons choisi les personnes qui sont en contacts directe avec les clients. Leur nombre est de trois. Chacune des personnes interviewées à eu des questions qui lui sont propre et qui correspondes au service ou il est affecté. Ainsi, nous avons traité avec :

Le directeur général : membres du conseil administratifs, chargés de coordonnés avec l'ensemble des services, chargées de consolider et de piloter les décisions stratégiques de l'entreprise.

02 chargés d'affaires : responsable de la prospection, de la prise en charge et du suivis du client et de l'acheminement de la marchandise jusqu'aux clients.

Section 03 : présentation des résultats et recommandations.

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête après avoir analysé les réponses afin de confirmer ou infirmer les hypothèses.

3.1- présentation et analyse de l'enquête

Dans une première phase, nous avons transcrit les réponses des interviewés en les restructurant selon les points abordés et en jumelant les réponses des personnes interviewés dans les points que l'on veut éclaircir et définir. Par la suite, on passe à l'étape de l'analyse des données qualitatives qui vont nous permettre de découler vers l'objectif de notre recherche.

3.1.1- Le choix de l'agriculture come secteur d'activité :

« L'agriculture est un secteur de vie et donc on peut compter sur sa pérennité, malgré toutes les crises économiques qu'a connu le monde et la baisse du pouvoir d'achat, l'Homme à toujours besoin de fruits et de légumes pour survivre. La nourriture fait partie de la base des besoins de l'Homme comme la décrit Maslow.

Dans l'optique de suivre la démarche du gouvernement pour aider les entreprises à exporter et ne plus avoir une économie qui se focalise sur son hydrocarbure comme principale sources de recherches nous avons opté pour le marché international. Ajoutant à cela, le marché agroalimentaire est un marché informel qui n'est pas encadré ni sur le plan perspective, planification ou opérationnel. » *Le directeur général de MERTRAV.*

3.1.2- La condition des exportateurs en Algérie :

« Elle n'est pas positivement appréciable même si j'ai cité les aides que fournit car notre pays n'a pas encore une culture d'export. Seules les très grandes entreprises à l'exemple du groupe CEVITAL qui possède son propre port et ses propres bateaux le reste des entreprises

trouve de grande difficultés dans la logistique et des blocages administratifs d'export de son produit. » *Le directeur général de MERTRAV*

3.1.3- La problématique de l'export :

- L'approvisionnement :

« En premier lieu, notre ambition n'était pas la production mais l'export. Notre perspective de base était de créer une société qui fera tourner les produits agricoles algériens sur l'échelle internationale. Mais on s'est heurté à un marché informel qui n'a pas des normes économiques ou des politiques tarifaires ni même par une cartographie retraçant les zones agricoles exploitables en Algérie où l'agriculteur adopte le comportement du commerçant et vend au prix qu'il veut dans le temps qu'il veut. Alors que le marché international marche selon des normes qu'il faut respecter pour pouvoir vivre et surtout des prix stables entre le temps de la commande et la facturation pour gagner et garder ses parts de marché. Avec l'état actuel de la relation avec les fournisseurs agricoles, nous supportons les coûts des écarts de prix induit par leur simple volonté. » *Le directeur général de MERTRAV*

- Les moyens logistiques :

« A côté du dysfonctionnement des engagements fournisseurs, nous ne disposons de très peu de moyens logistiques et qui ne correspondent pas tous aux normes de calibrage international tel que l'emballage, les chambres froides, les bateaux frigorifiques, le transport express pour produits périssables. » *Le directeur général de MERTRAV*

3.1.4- L'optique production :

« Après ce vécu, nous avons effectué une étude sur la possibilité d'acquérir des terrains agricoles afin d'y enchaîner notre production ainsi qu'un lot de terrain pour y établir nos unités de stockage & conditionnement est implanter ainsi la fonction production dans notre chaîne logistique en gardant pour le moment un transport sous-traité au prestataire NUMILOG. La société vise ainsi une perception stratégique englobant non seulement la production, mais l'exposée dans la présentation de l'entreprise. » *Le directeur général de MERTRAV*

- L'acquisition des terrains :

« On a contacté le premier ministre lui faisant part de notre requête, il a ensuite réorienté notre requête au wali de la ville d'el Oued et celui-ci nous a facilité l'acquisition des terrains agricoles au niveau de cette wilaya. » *Chargé des Affaires*

- L'opération de production :

« On a un ingénieur agronome spécialisé qui nous a établi un programme de production y travaillant en collaboration avec le responsable logistique assiégré à El Oued pour le mettre en œuvre. Avant on se procurait la marchandise (légumes) au niveau des agriculteurs, chose qu'on fait toujours d'ailleurs. Nous travaillons sur commande destiné exclusivement à l'exportation qui répond aux critères exigés par le client. Dans le cas où on ne peut la couvrir nous faisant recours aux achats externeLa production se fait par pivots, chaque pivot fait un hectare de diamètre, c'est à l'ingénieur agronome de planifier la production ainsi on peut étudier notre offre de commande, nous avons aussi des chambres froides pour stocker si la commande des clients tarde et d'autres éventuels imprévus. »*Chargé des Affaires.*

« Notre principal fournisseur d'emballage est GENERAL EMBALLAGE dans la région d'EL OUED et BISKRA. Mais pour les cas urgent d'expédition nous avons un partenaire dans la région ouest qui est Maghreb emballage. Les produits après être récoltés sont emmenés dans la chambre froide où on procède au calibrage et à l'emballage pour garantir une protection phytosanitaire avant de faire appel à notre prestataire de transport NUMILOG.

On fait un suivis permanent e l'acheminement de la marchandise jusqu'à ce qu'elle arrive au client. Nous appelons le port ou l'aéroport pour leur rappeler les conditions de stockage avant embarcation avant l'emportage car on a déjà eu un problème où on a une marchandise qui à été gravement détérioré à cause de la non-conformité des conditions d'acheminement. L'aérien reste pour nous la meilleure option mais elle est extrêmement couteuse comparant à la solution naval même si nous bénéficions de l'aide de l'AFSP. »*Chargé des Affaires.*

3.1.5- Démarche de prospection :

« Prendre contact avec les ambassades algériennes pour se procurer le carnet d'adresse des entreprises. Soutien de ALGEX qui offre les adresses et contacts des entreprise (sans bénéfices récoltés) suivant la politique d'aide aux entreprises exportatrices. Récoltés les contacts lors des exhibitions, salons et rendez-vous d'affaires. Utiliser les réseaux sociaux B to B et la veille sur internet. »*Chargé des Affaires*

3.1.6- Politique commercial :

« Avec plusieurs équipes originaires chacune des pays où les produits sont exportés, les commerciaux veillent ainsi au suivi des clients avec des rencontres concrètes où sont exposés

les produits, fiches techniques ainsi que les certificats de contrôle qualités et prospecte aussi les sous-traitants les plus avantageux aux clients. »*Chargé des Affaires*

« Pour être compétitif sur le marché qu'on cible nous prenons une marge sur le coût d'achat et on ne prend de marge sur le transport. Nous prenions en charge les fluctuations du prix d'achat de la marchandise »*Chargé des Affaires*

« Le projet envisagé prend en charge la demande croissante en matière de des produits agricoles au profit des importateurs étrangers.

Le marché visé par la SARL MERTRAV AGROALIMENTAIRE pour les périodes ci-après est : 2017 – 2018 : 3 500 tonnes de pommes de terre, 1000 tonne de tomates, 500 tonnes d'oignon, 500 tonnes de chou-fleur et 500 tonne de d'ail destiné aux : UAE – QATAR – RUSSIE – KSA – OMAN – UK.

2018 – 2019 : 8 000 tonnes de tous les produits confondus. A partir de 2020 : plus de 10 000 tonnes. »*Le directeur général de MERTRAV*

3.1.7- Evolution vers d'autres segments :

« Nous avons établie grâce à une joint-venture aux Emirats une entreprise locale qui distribue les produits de MERTRAV auprès des établissements publics, hôtels, restaurants, chaîne de distribution et base de vie éliminant ainsi le barrage de l'importateurs et permettant une pénétration plus efficace du marché Emiratis. » *Le directeur général de MERTRAV*

« Avec notre capacité de production nous pouvons maintenant non seulement avoirs des importateurs agricoles mais aussi des importateurs industriels car nous avons la capacité de vendre des produits non seulement destinés à la consommation mais aussi à la transformation »*Chargé des Affaires*

3.1.8- Politique de fidélisation :

« Signature de conventions entre les clients et l'entreprise pour garantir la stabilité des prix durant la période qui s'étant de la livraison jusqu'au paiement de la facture. Inviter les clients au salon et foire organisé par la société. Partage régulier des informations et nouveauté concernant la société. Après l'acquisition des trains, nous pouvons organiser des visites aux clients et aux prospects avec l'accompagnement de l'ingénieur qui s'adapte au langage

technique. Offrir des promotions aux clients après plusieurs transactions. » *Chargé des Affaires*

« Avec la production qui est devenu internes, nous envoyons des actualités photographiques numériques des produits aux clients et les analyses nécessaires accompagnées de tous les certificats de contrôle qualités et nous optimisons des coûts par une approche la synergétique. » » *Chargé des Affaires*

3.1.9- Perspective future :

« Nous projetons de nous lancer dans la gestion des déchets et la transformation en composte d'ici 2020, une usine d'emballage et de conditionnement après l'acquisition des nouveaux terrains et l'intégration de la logistique de transport » *Le directeur général de MERTRAV*

D'après ces réponses obtenues, les documents internes consultés notre analyse découle dans les points suivants :

- ✓ L'intégration de la production était une solution pour pallier aux problèmes que rencontrait l'entreprise avec ses fournisseurs de produits (les agriculteurs) qui ont affectaient l'image de l'entreprise et ébranler ses engagements par rapport à la stabilité du prix et le respect des délais de livraison.
- ✓ Après l'acquisition des terrains, la société à gagner une crédibilité au niveau de la qualité de la plantation. Et le fait qu'elle peut désormais assurer le même prix durant toute la transaction.
- ✓ La diversification de ses produits et l'augmentation de son volume de production lui a permis de gagner de nouvelle part de marché et de nouveaux clients dont les entreprises industrielles de transformation.
- ✓ Une hausse des chiffres d'affaire avec l'augmentation du portefeuille client.

3.2- Recommandations

Pendant le déroulement de notre stage au sein de l'entreprise MERTRAV AGROALIMENTAIRE, nous avons remarqué quelques lacunes à certain niveau. Nous les avons relevées et nous avons proposé des solutions pour y pallier. Nous pouvons les énumérer comme suit :

- Investir dans les ressources humaines de l'entreprise pour améliorer les moyens humains en y ajoutant un personnel spécialisé et formé afin de suivre les procédures de développement qu'à mis en place la société notamment dans l'ingénierie agricole.
- Avoir plus de représentants commerciaux propres à l'entreprise à l'étranger vers qui les clients potentiels peuvent se diriger ou qui peut se déplacer vers ces derniers pour plus de spécificité
- Etablir un plan plus concret pour les études de marchés à côté de l'aide apporté par les institutions gouvernementales pour cerner de manière efficace les tendances du marché.
- Adhérer aux regroupements et aux associations internationales spécialisées dans l'export pour acquérir une expertise et un savoir-faire international.
- Faire une enquête pour établir une cartographie des fournisseurs potentiels des produits agricoles.
- Négocier des contrats à long termes pour avoir des prix préférentiels en vue de minimiser les coûts.

Conclusion :

Nous avons essayé dans ce chapitre, de concrétiser les différentes notions théoriques liées à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

D'après l'analyse des résultats des entretiens réalisés avec les responsables de MERTRAV AGROALIMENTAIRE ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater que la production contribue grandement à améliorer la performance commerciale de l'entreprise, et la maîtrise des prix et des volumes représente un enjeu majeur pour le bon fonctionnement de cette dernière, leur déséquilibre engendre la diminution di portefeuille clients.

Nous avons pu faire une synthèse et arriver à proposer quelques recommandations afin d'améliorer la performance commerciale de cette entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objectif du présent travail de recherche était de démontrer la contribution de la fonction production à la performance commerciale au sein de MERTRAVE AGROLIMENTAIRE.

Cela nous a mené à faire deux études, la première était une recherche documentaire où nous avons présenté les concepts clés de la fonction production ainsi que la performance commerciale. La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir les données que nous avons ensuite analyser en suivant une méthodologie qualitative.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer le rôle majeur que joue la fonction production et son degré d'influence sur les autres fonctions de l'entreprise et la performance commerciale de cette dernière.

D'après l'étude qualitative réalisée au sein de MERTAV AGROALIMENTAIRE, par le biais d'un entretien effectué auprès de quelques responsables de l'entreprise, et l'identification des différents dysfonctionnements nous avons pu vérifier nos hypothèses qui justifient cette étude.

L'importance qu'a la fonction production peut s'apprécier à plusieurs niveaux et dans différentes fonctions de l'entreprise

Il peut améliorer la performance commerciale en optimisant les coûts des approvisionnements d'autres fournisseurs, les délais de commandes, la qualité et la quantité des produits.

En maîtrisant la production, l'entreprise peut développer ses ventes et créer de la valeur par une meilleure assurance dans la qualité du choix du produit fini.

Sur le plan commercial, il assure aussi un avantage concurrentiel en fournissant des produits de qualité dans les meilleurs délais et en évitant les ruptures de stocks.

Donc les hypothèses que nous avons supposées au début de notre étude sont toutes confirmées.

La réalisation de ce modeste travail n'a pas été sans contraintes, nous avons rencontré certaines difficultés concernant la confidentialité de certaines informations et l'accès aux documentations internes, ainsi que la vastitude du thème. Nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la notre en essayant de s'approfondir plus dans ce sujet.

Bibliographie

1- Ouvrage

GIARD Vincent, *Gestion de la production et des flux*, Economica, 2003

Henry Mintzberg «*Le management, voyage au centre des organisations* », 1989

ANSOF Igor , *Corporate Strategy* ,1965

FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, 1916

GOGUE J.- M., *Traité de la qualité*, Economica, Paris, 2000.

PELLEMANS (P), « *Recherche qualitative en marketing* », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999

OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, 2016, Alger

BERLAND, la performance globale des entreprises

LEBAS (M), *il faut définir la performance, revue, française de comptabilité*, N°269, 1995

BOURGUIGNION 2000,

Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, *L'évaluation de la performance individuelle*, 2017

LE MOIGNE, (J.L) : l'évaluation des systèmes complexe, in *système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999

DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2002

Baret, 2006, p.2 ; Reynaud, 2003

Livre vert, juillet 2001

Alfred P. Sloan , «*Mes années à la General Motors* », 1967

Robert Kaplan & David Norton « *Le tableau de bord prospectif* », 1997

2- Travaux universitaire :

MANSOURI Nizar, *Les fonctions de l'entreprise*, Licence en science de gestion 01^{ère} année, 2014

Cours pédagogique, *Principe de management*, L'EHEC Koléa, 2014

3- Webographie :

<http://gerard-bregier.fr/la-fonction-securite-de-lentreprise-et-le-chsct/>

<http://stg974.over-blog.com/article-31723785.html>

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-fonctions/Les-grandes-fonctions/Services-techniques/La-fonction-qualite-controler-et-evaluer-la-qualite-des-process-de-l-entreprise>

<https://www.youtube.com/watch?v=VpiwPO5qyZc&t=10s>

<http://www.algex.dz/index.php/qui-sommes-nous/a-propos-d-algex>

<http://cabinet-relex.com/fr/2017/05/20/association-nationale-des-exportateurs-algeriens-anexal/>

<http://www.cnagri.dz/qui-sommes-nous.html>

https://www.eldjazair-istithmar.dz/?page=rubrique&lang=fr&id_s=5

<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

<http://ipso.biz/comment-ameliorer-votre-performance-organisationnelle/>

http://bacstmg.btstertiaire.free.fr/1stmg/cours_sg/12_performance_commerciale.pdf

<http://www.d2bconsulting.fr/tableau-de-bord-commercial-performance-commerciale/>

Annexes

Guide d'entretien :

I) Pour le directeur général :

- 1- Pourquoi vous avez choisi le secteur de l'agriculture dans votre activité d'export ?
- 2- Quelle est la place des exportateurs en Algérie ?
- 3- Pourquoi le besoin d'avoir une fonction de productions internes est apparue ?
- 4- Comment la fonction de production à influencer la situation commerciale de l'entreprise ?
- 5- Quelle perspective après la production ?

II) Pour les chargés d'Affaire :

- 1- Quelles sont les missions qui vous sont assimilées ?
- 2- Comment vous gérer votre relation clients ?
- 3- Comment vous procédé dans votre étude de marché
- 4- Comment la production a-t-elle influencé votre offre ?
- 5- Quelle évolution à connu votre portefeuilles client et votre volume de ventes ?

Top Management

Strategy Plan

Expected Exportation Plan

Réf : EEP/Mert/N°001/2017

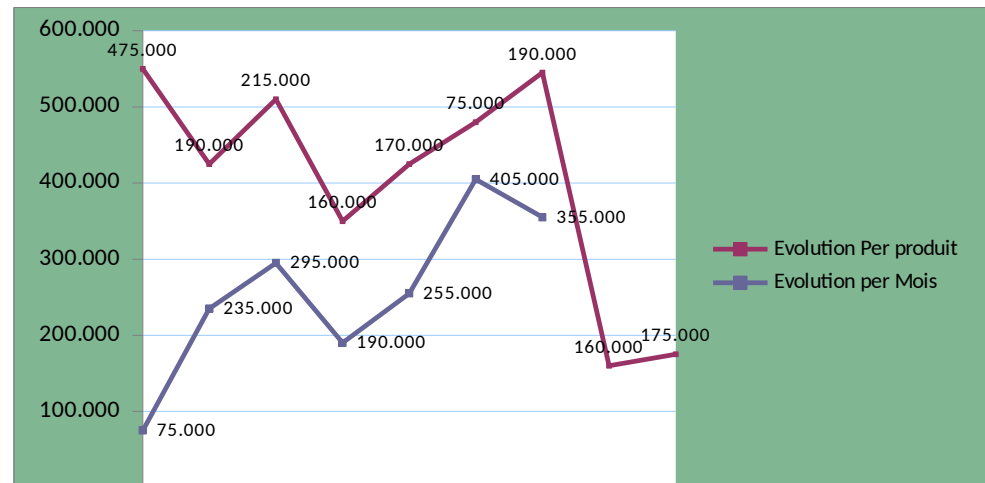
EXPORTATION & AVIABILITY PROGRAM

Elaboré par : Billal Bourenane

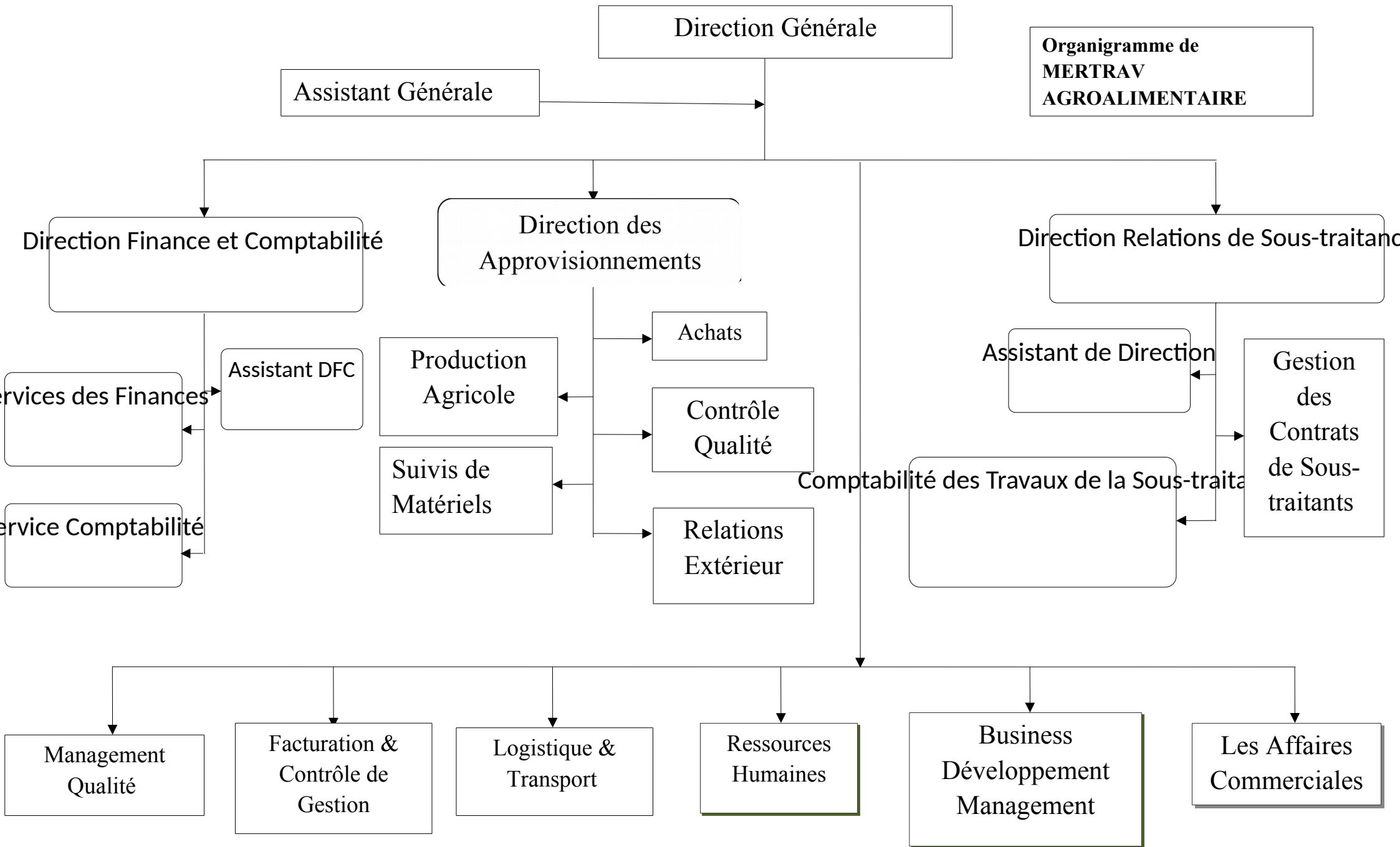
May-17 Rév : 001.17

Ver : A

PRODUCTS NATURE / MONTH		N°	PERIODICITE AGRICOLE - MOIS					QTE TARGET / PRODUCTS	Nbr Contnr 40''			
			Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17			Nov-17	Dec-17	
Production per Month			75.000	235.000	295.000	190.000	255.000	405.000	355.000	1,810.000		
POTATOES	1		75	100	100				100	100	475.000	19
TOMATO	2			80	60				25	25	190.000	8
CONCOMBRE	3				30	50	50	50	50	35	215.000	9
ZUCCHINI	4			30	30	25	25	25	25	25	160.000	6
EGGPLANT	5			25	25	25	35	35	35	25	170.000	7
CAULIFLOWER	6					25	25	25	25		75.000	3
PIMENTO	7				20	20	20	50	50	50	190.000	8
PIPPER	8				30	20	20	20	45	45	160.000	6
ONION	9					25	25	50	50	50	175.000	7
			75.000	235.000	295.000	190.000	255.000	405.000	355.000			







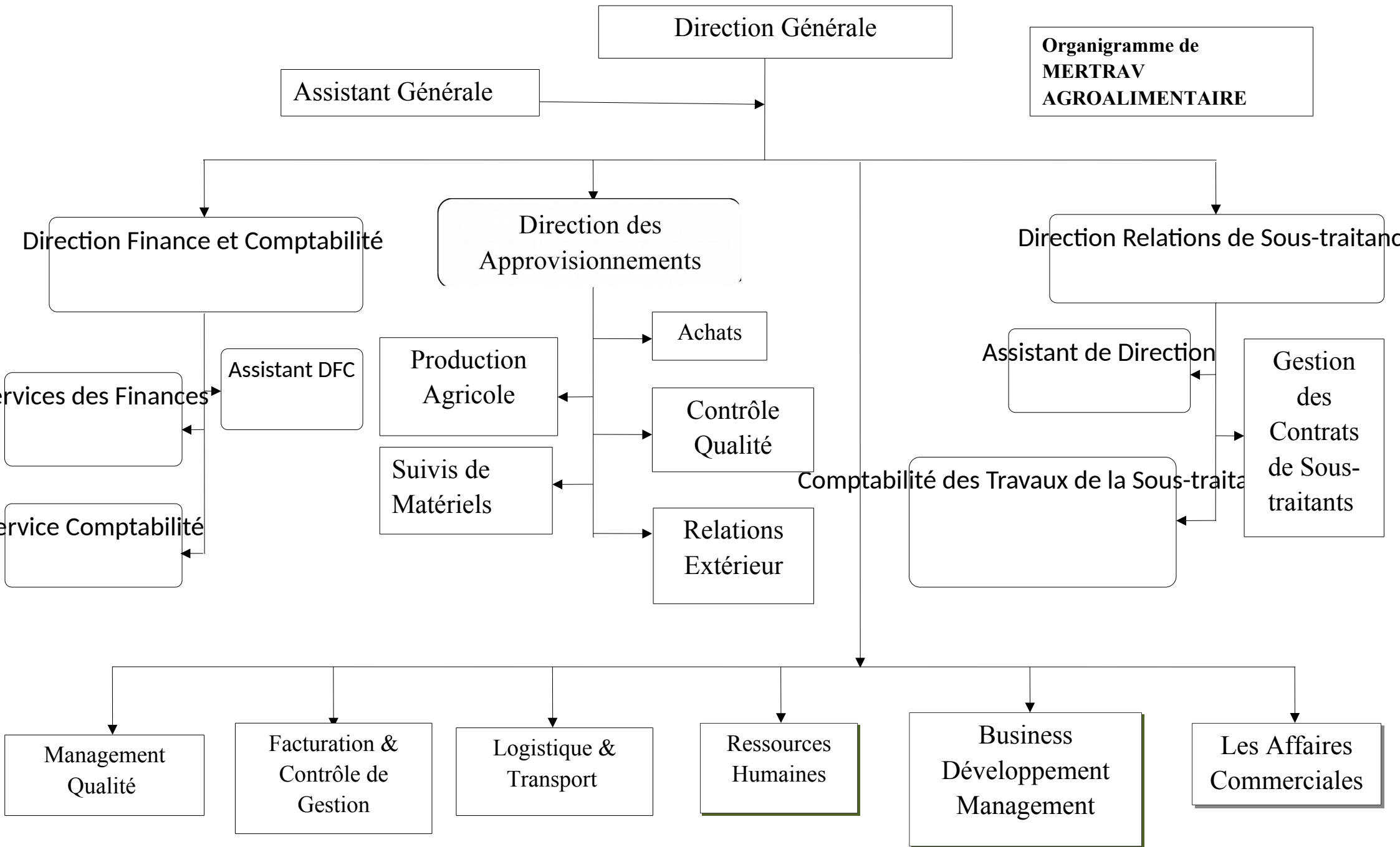


Table des matières

Intitulé	Page
Sommaire	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Liste des abréviations.	
Introduction Générale	
chapitre 01 : la fonction production	1
Section 01 : le concept de fonction et de production	2
1.1- Production	2
1.2- Les fonctions de l'entreprise	2
1.2.1- Fonction technique	2
1.2.2- Fonction commercial	3
1.2.3- Fonction finance et comptabilité	3
1.2.4- Fonction sécurité	4
1.2.5- Fonction administration	5
a- Planification	5
a.1- Les types de planifications :	5
a.2- Démarche de la planification :	6
b- l'organisation	7
c- Direction	14
d- Le contrôle	17
e- La fonction recherche et développement	19
f- La fonction qualité	20
g- La fonction gestion des ressources humaines	21
Section 02 : la fonction production	24
2.1- Définition de la fonction production	24
2.2- Objectifs de la fonction de production	26
2.3- Les moyens de la fonction de production	27
a- Le capital humain :	28
a- Le capital Financier	28
b- Le capital technique	28
c- Les marchés	28
2.4- Organisation de la fonction production	28
a- l'organisation en série unitaire :	29
b- l'organisation en ateliers spécialisés	29
c- L'organisation en ligne de production	30
d- l'organisation en industries de process	31
2.5- Modes de productions	31
2.5.1- La production continue	31
2.5.2- La production discontinue	32
2.5.3- La production en flux poussés/ tirés	32
2.5.1- Production unitaire	32

2.5.1- Production par lot	32
3.5- services de la fonction production	32
3.5.1- Services Opérationnels	33
3.5.2- Services Fonctionnels	34
2.6- Méthodes de la fonction production	35
2.6.1- Méthodes du Taylorisme	35
2.6.2- Méthode PERT	36
2.6.3- Diagramme de GANTT	36
2.6.4- La méthode MRP	36
2.6.5- La méthode PDP	36
2.6.6- Méthode Kanban	36
2.6.7- Le juste à temps	37
conclusion	38
Chapitre 02 : La performance commerciale	39
Section 01 : Le concept de la performance	40
1.1- Définition	40
1.1.1- Effectivité	40
1.1.2- Efficacité	41
1.1.3- Efficience	41
1.2- Le lien entre performance et stratégie	41
1.2.1- Le rôle du management	42
1.3- Caractéristique de la performance	42
1.4- Evolution	42
1.4.1- La performance sociale	43
1.4.2- La performance environnementale :	43
1.5- Les types de performance :	44
1.6- Mesurer la performance	45
1.6.1- Caractéristique de l'indicatif	45
a- Un indicateur doit être précis	46
b- Un indicateur doit être pertinent	46
c- Un indicateur doit être motivateur	46
d- Un indicateur doit être actuel	46
1.6.2- Type de mesure	47
a- Mesure financière	47
b- Mesure économique	48
c- Mesure organisationnelle	48
d- Mesure sociale	49
e- Mesure sociétale	49
1.7- Evaluer la performance	49
1.7.1- La construction de tableaux de bord	49
1.7.2- La mise en place d'un contrôle de gestion	49
Section 02 : La performance commerciale	51
2.1- Définition	51
2.2- La fonction commerciale	51

2.2.1- Domaines d'activités de la fonction commerciale dans l'entreprise	51
2.2.2 - les enjeux de la fonction commerciale	52
2.2.3- L'organisation et la structure commerciale	53
a- L'organisation géographique	53
b- L'organisation par ligne de produits	53
c- L'organisation par marché ou type de clients	54
d- Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution	54
2.3- Les indicateurs de la performance commerciale	54
2.3.1- Les indicateurs quantitatifs de la performance	55
a- Le chiffre d'affaires (CA)	55
b- La part de marché (PDM)	55
c- Le cas spécifique des associations et des organisations publiques	56
2.3.2- Les indicateurs qualitatifs de la performance	56
a- La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation	57
b- Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation	57
c- Le cas spécifique des associations et des organisations publiques	57
2.4- Tableau de bord dans la performance commercial	58
2.4.1- Les Résultats	58
2.4.2- Les Objectifs de vente	58
2.4.3- Les Activités de vente	59
2.5- La performance commerciale à l'international	59
2.5.1- Identifier en amont les potentiels de développement	60
2.5.2- Trouver et établir les meilleurs réseaux de distribution :	60
2.5.3- Savoir décrocher des aides nationales et européennes	60
2.5.4- Des équipes sédentaires formées et compétentes	60
2.5.5- Constituer une équipe pluridisciplinaire	60
2.5.6- Savoir vendre et négocier en milieu interculturel	61
conclusion	62
Chapitre 03 : Production et performance commerciale	63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	64
1.1- Historique	64
1.2- Présentation de la société	64
1.2.1- Domaine d'activité	65
1.2.2- Missions de la société	65
1.2.3- Les objectifs	66
1.2.4- Les moyens	67
1.2.5- Valeurs	68
1.2.6- Perspectives socio-économiques	68
1.2.6- Gammes de produits	69

1.3- Description de l'organigramme	70
1.3.1- Direction Général :	70
1.3.2- Direction Finances et Comptabilité :	71
1.3.3- Direction des approvisionnements	71
1.3.4- Direction relation de sous-traitance	71
1.4- L'aide de l'Etat :	72
1.4.1- ALGEX	72
1.4.2- ANEXAL	72
1.4.3- LA CHAMBRE NATIONALE D'AGRICULTURE	73
1.4.4- EL DZAIR ISTITHMAR	73
Section 02 : Démarche de l'enquête	75
2.1- La méthodologie de recherche	75
2.1.1- Objectif de recherche	75
2.1.2- Approche qualitative	75
2.2- L'outil de recherche	75
2.2.1- Définition de l'entretien	76
2.2.2- les types d'entretiens	76
2.3- Le guide d'entretien	76
2.3.1- Profile des interviewers	77
Section 03 : présentation des résultats et recommandations.	78
3.1- présentation et analyse de l'enquête	78
3.1.1- Le choix de l'agriculture come secteur d'activité	78
3.1.2- La condition des exportateurs en Algérie	78
3.1.3- La problématique de l'export	78
3.1.4- L'optique production	79
3.1.5- Démarche de prospection	80
3.1.6- Politique commercial	80
3.1.7- Evolution vers d'autres segments	81
3.1.8- Politique de fidélisation	81
3.1.9- Perspective future	81
3.2- Recommandations	82
conclusion	84
Conclusion générale	
Bibliographie	
Liste des annexes	