

*Ecole des Hautes Etudes Commerciales*



## **Mémoire de fin d'études**

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, option :  
distribution et supply chain management

### **Thème**

**L'impact de la fonction production sur la performance commerciale d'une entreprise industrielle (cas pratique : ENIEM)**

#### **Réalisé par :**

- HADDADI Nouredine
- SMAIL Lyes

#### **Encadré par :**

- Mme MOUNSI Nedjoua (MCA)

**Promotion 2016/2017**

# REMERCIEMENTS

*Premièrement et avant toute chose, nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir permis de suivre le chemin du savoir, et donné le courage d'achever ce travail.*

*Un remerciement tout particulier à Mme MOUNSI Nedjouda pour nous avoir encadré durant cette dernière année du cursus. Nous la remercions profondément pour ses encouragements continus, disponibilités et ses critiques constructives qui nous ont permis d'améliorer ce mémoire.*

*Nous adressons nos vifs remerciements à notre promoteur Mr TAREB Ahmed pour son attention et la confiance qu'il nous a accordé ainsi qu'à toute l'équipe de l'unité cuisson de l'ENIEM, qui nous ont donné l'opportunité de travailler sur un sujet d'une telle envergure.*

*Un grand Merci au corps enseignant ainsi qu'à l'administration de l'Ecole pour tout le savoir qu'ils ont su nous transmettre, et aussi d'être toujours là pour nous guider à retrouver le bon chemin par leur sagesse et leurs précieux conseils.*

*Enfin, nous remercions les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre modeste travail, ainsi que toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

# RESUME

Notre travail porte sur « l'impact de la fonction production sur la performance commerciale d'une entreprise industrielle (ENIEM) », la problématique est par conséquent la suivante : quel est l'apport de la fonction production sur la performance commerciale ? Et pour mieux cerner celle-ci, nous avons jugé utile de la décomposer en sous-questions :

- Quels sont les paramètres de base de la fonction production ?
- Comment peut-on mesurer la performance commerciale ?
- Quel est l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise ENIEM ?

Auxquelles nous avons émis des hypothèses :

- Le processus de production est la fonction principale permettant de réaliser les opérations de fabrication et transformation en respectant les conditions de qualité, de délai, et de quantités.
- La performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, part de marché, volume des ventes...), et qualitatifs (degré de satisfaction des clients, l'image de l'entreprise...).
- La fonction production influe positivement la fonction commerciale.

Afin d'affirmer ou d'infirmer ces hypothèses, une expérience incluant la distribution d'un questionnaire a été conduite. Les participants ont été répartis en suivant un échantillonnage non probabiliste de type échantillon de jugement ou à choix raisonné dans le but de rester proche de notre population ciblée.

Les réponses récoltées montrent que le délai de production, la qualité du produit et la quantité produite influent positivement sur la performance commerciale, en améliorant l'image de l'entreprise, augmentant le chiffre d'affaires...

# ABSTRACT

Our work concerns “the impact of the function production on the commercial performance of an industrial company (ENIEM)”, the problems is consequently the following one: which is the contribution of the function production on the commercial performance? In addition, for better encircling this one, we considered to be useful to break up it into under-questions:

- Which are the basic parameters of the function production?
- How can one measure the commercial performance?
- Which is the impact of the functionproduction on the commercial performance of company ENIEM?

To which one put forth hypotheses:

- The production process is the principal function making it possible to carry out theoperations of manufacturing and transformation byobserving the conditions of quality, time, and quantities.
- The commercial performance can be measured through quantitative indicators (turnover, market share, volume of the sales...), and qualitative (satisfaction degree of the customers, the image of the company...).
- The function production influences the commercial function positively.

In order to affirm or to cancel these assumptions, an experiment including the distribution of a questionnaire was led. The participants were divided into following a no-probabilistic sampling of standard sample of judgment or with choice reasoned with an aim of remaining close to our targeted population.

The collected answers show that the lead time, product quality and the produced quantity influence the commercial performance positively, by improving the image of the company, increasing the turnover...

# SOMMAIRE

<b>Remerciements .....</b>	<b>II</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : La fonction production dans une entreprise industrielle.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	4
Section 01 : Notions générales de la fonction production.....	5
Section 02 : Typologies de production.....	12
Section 03 : La planification et l'ordonnancement de la production.....	31
Conclusion.....	46
<b>Chapitre 02 : La performance commerciale d'une entreprise industrielle .....</b>	<b>47</b>
Introduction .....	47
Section 01 : La notion de performance.....	48
Section 02 : Généralités de la fonction commerciale .....	59
Section 03 : la performance de la fonction commerciale .....	78
Conclusion.....	87
<b>Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil (ENIEM).....</b>	<b>88</b>
Introduction .....	88
Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM.....	89
Section 02 : Organisation de l'ENIEM .....	91
Section 03 : L'unité cuisson .....	97
Conclusion.....	99
<b>Chapitre 04 : L'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise ENIEM (cas pratique : unité cuisson).....</b>	<b>100</b>
Introduction .....	100
Section 01 : la fonction production et la performance commerciale au sein de l'ENIEM .....	101

Section 02 : la performance de la fonction commerciale au sein de l'ENIEM .....	108
Section 03 : enquête par questionnaire .....	112
Conclusion .....	140
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>141</b>
<b>Liste des Figures .....</b>	<b>143</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>145</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>146</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>148</b>

# INTRODUCTION GENERALE

La création d'une entreprise industrielle implique la mise en place d'un processus de production et d'assurer son fonctionnement. Ce dernier a connu une évolution au fil du temps, en passant par une production simple et réduite à une autre plus complexe et élargie, par conséquent la reconsidération des typologies de production s'impose pour faire face aux exigences du marché et à la pression de la concurrence.

La fonction commerciale joue un rôle important au sein d'une entité, elle mise sur l'établissement et le maintien du lien entre la fonction production et celle de consommation, celle-ci est aussi considérée tel le front office de l'entreprise, qui essaie d'optimiser les performances de cette dernière suite à une clientèle de plus en plus exigeante.

La performance commerciale de toute entreprise dépend de la capacité de sa production à délivrer les prestations définies en quantité voulu, au cout de revient fixé, avec la quantité visée en temps voulu (la faculté de produire vite et bien, au moindre cout, est toujours un facteur déterminant des résultats d'une société).

Aujourd'hui et depuis de nombreuses années, les directions ne cessent de repousser les limites de la performance de leur production. Il s'agit d'utiliser en cohérence tous les leviers d'action permettant de faire « plus avec moins » :

- Optimiser les délais
- Diminuer les couts de revient
- Augmenter la qualité

Les entreprises publiques Algériennes ont connu depuis leur naissances jusqu'à l'heure actuelle plusieurs reformes. Certaines sont relatives à la période où prévalait l'économie planifiée. D'autres ont vu le jour depuis l'amorce de transition vers l'économie du marché.

Parmi celles-ci, l'entreprise nationale industrielle des électroménagers « ENIEM ».

L'ENIEM est une entreprise publique spécialisée dans la production et la commercialisation de divers produits électroménagers, celle-ci vise à accroître sa part de marché tout en améliorant ses performances.

Le choix de cette entreprise est motivé par sa renommée, l'évolution de sa performance commerciale dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et surtout par la gestion de sa production diversifiée,

Dans ce cadre le choix de notre thème « l'impact de la fonction production sur la performance commerciale » qui nous semble d'actualité est d'abord en relation directe avec notre spécialité et ce sur le plan théorique, ensuite le choix du cas pratique était renforcé par la réalisation du stage au sein de l'ENIEM, ou nous avons constaté l'énorme contribution de la fonction production à l'amélioration de la relation client et l'augmentation du chiffre d'affaire.

Pour le traitement de ce sujet nous avons essayé d'apporter une réponse à la problématique suivante : Quel est l'apport de la fonction production sur la performance commerciale ? Pour répondre à cette problématique, il est important de la décomposer en sous questions :

- Quels sont les paramètres de base de la fonction production ?
- Comment peut-on mesurer la performance commerciale ?
- Quel est l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise ENIEM ?

Pour mieux cerner celles-ci, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

- Le processus de production est la fonction principale permettant de réaliser les opérations de fabrication et transformation en respectant les conditions de qualité, de délai, et de quantités.
- La performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, part de marché, volume des ventes...), et qualitatifs (degré de satisfaction des clients, l'image de l'entreprise...).
- La fonction production influe positivement la fonction commerciale.

L'objectif générale de notre étude est de démontrer la relation entre la fonction production et la performance commerciale au sein de l'entreprise industrielle « ENIEM ».

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à diverses méthodes, consultation documentaires à travers l'utilisation des ouvrages, des documents remis par l'entreprise ainsi que le questionnaire distribué auprès des différents responsable de l'ENIEM, la détermination du champ d'investigation l'échantillonnage, la collecte des données sur le terrain ainsi que leur analyse et le traitement a été fait sur la base de logiciels de traitement de donnes (EXCEL....).

Ce présent mémoire s'articule autour de quatre chapitres principaux :

- Le premier chapitre portera sur la fonction production au sein des entreprises industrielles, d'où la présentation générale de la production, sa typologie, et enfin sa planification globale.
- Le deuxième chapitre portera sur la performance commerciale au sein des entreprises industrielles, et dans lequel nous traiterons des généralités sur la performance, une présentation générale de la fonction commerciale et enfin la performance de la fonction commerciale de l'entreprise.
- Dans Le troisième chapitre nous présenterons des généralités sur l'ENIEM, son historique, la nature de ses activités, ses certifications, son organigramme ...
- Et le dernier chapitre mettra le point sur l'influence que porte la fonction production sur la performance commerciale de l'ENIEM. Il représente l'étude empirique de notre travail de recherche, qui sera réservé à la fonction de production et la performance commerciale au sein de l'ENIEM, puis une enquête quantitative sur « l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise » destinée au différents cadres et maitrises concernés par cette étude, suivi bien évidemment d'une analyse des résultat de l'enquête.

# **CHAPITRE 01 : LA FONCTION PRODUCTION DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

## **Introduction**

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur, l'entreprise définit ses activités et ses objectifs en fonction des opportunités qu'elle décèle de son environnement et en fonction de ses compétences. Ces activités la conduisent à réaliser des produits et services pour répondre aux besoins de ses clients.

Pour donner une vision claire, dans le cadre de ce chapitre nous allons essayer de présenter la fonction de production, sa typologie, ainsi que la planification et l'ordonnement de la production.

## Section 01 : Notions générales de la fonction production

Dans une première section, nous essayons de donner une présentation générale de la fonction de production en abordant d'abord un peu d'historique ensuite de différentes définitions relatives à la production, et enfin nous traitons les objectifs ainsi que la place qu'occupe la production au sein des entreprises.

### 1.1. Développement et historique de la production <sup>1</sup>

Pour **COURTOIS [1995]** et **BLONDEL [1997]**, on distingue de trois à quatre périodes qui marque chacune une évolution de la production industrielle :

**Première période :** aux débuts de l'industrie (à partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle), la production est alors proche de l'artisanat : faibles quantités, grande diversité, personnel très qualifié.

**Deuxième période :** celle-ci inclut les fameuses « trente glorieuses » de l'industrie de 1945 à 1975, pendant laquelle la demande est très importante, et même supérieure à l'offre. Les marges sont confortables et les principales caractéristiques de la production sont les suivantes : fabrication en très grandes séries, faible diversité (la phrase d'Henry FORD : « le client qui désire une Ford T peut demander n'importe quelle couleur, pourvu qu'elle soit noir »), personnel peu qualifié, travail découpé en tâches élémentaires simplifiées et rapides pour garantir un enchaînement rapide des opérations. L'entreprise n'avait qu'à *PRODUIRE PUIS VENDRE*.

**Troisième période :** durant cette période transitoire, de 1975 à 1985, l'offre et la demande s'équilibrent, le client a le choix du fournisseur. C'est l'après choc pétrolier, il est nécessaire de faire des prévisions commerciales, d'organiser les approvisionnements, de réguler les stocks. Il faut alors *PRODUIRE CE QUI SERA VENDU*

---

<sup>1</sup> GAOUAR(A), « proposition d'un outil d'aide à l'évaluation des stratégies de coordination dont le fonctionnement d'un WEB-DOS », mémoire de magister, université Abou Bakr Belkaid , 2013 p 11

**Quatrième période** : depuis la fin des années 70, les marchés sont fortement concurrentiels et surtout se mondialisent. L'offre est supérieure à la demande et de nouvelles contraintes apparaissent : maîtrise des coûts, qualité, délais de livraison courts et fiables, produits personnalisables et à faible durée de vie, ...etc., les séries sont toujours importantes, mais très diversifiées. Des pays comme le Japon sont les précurseurs de l'utilisation de nouvelles méthodes dont le mot clé est le « JUSTE A TEMPS ». L'entreprise doit tendre à *PRODUIRE CE QUI EST DÉJÀ VENDU*.

## **1.2. Définitions**

### **1.2.1. Définition de la production <sup>1</sup>**

La production est une transformation des ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création de biens ou de services. Les ressources mobilisées à cette fin peuvent être de quatre types : des équipements (bâtiments, machines,...), des hommes (opérateurs intervenant directement dans le processus de transformation), des matières (matières premières, composants,...), et des informations techniques et procédurales (gamme, nomenclature, consignes, procédures...)

### **1.2.2. Définition de la fonction production <sup>2</sup>**

La fonction production consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminée en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement.

La fonction production peut être définie comme « *l'activité de transformation de flux de matière premières et d'information en produit fini, grâce à la combinaison de facteurs de production que sont les machines et les hommes* »

---

<sup>1</sup> GIARD(V), « la gestion de production », economica, paris, 1983, p 01

<sup>2</sup> GEORGES Javel, « organisation et gestion de la production », dunod, paris, 2010, p 02

### **1.2.3. Définition du système de production <sup>1</sup>**

Le système de production regroupe l'ensemble des ressources qui conduisent à la création de bien ou de services afin de réaliser ses objectifs, l'entreprise possède trois types de ressources : physique, humaines, et financières.

### **1.3. Les fonctions de la production <sup>2</sup>**

La fonction de production est en lien direct avec l'environnement de l'entreprise, et avec toutes les autres fonctions (finance, marketing, GRH ...), de telle sorte qu'elle se retrouve au cœur du processus de création de valeur. Mais la fonction de production intègre aussi à côté du service de nature opérationnelle que représente la fabrication elle-même, des services de nature plus fonctionnelle qui voue en quelque sorte le rôle de fonction de support.

### **1.4. Définition de la gestion de production**

La gestion de la production consiste en la recherche d'une organisation efficace de la production de biens et services, elle consiste donc à l'obtention d'un produit donné dont les caractéristiques sont connues en mettant en œuvre un minimum de ressources.

Selon **GIARD** <sup>3</sup>« elle s'appuie sur un ensemble d'outils d'analyse et de résolution de problèmes qui vise à limiter les ressources nécessaires à l'obtention d'une production dont les caractéristiques technico-commerciales sont connu »

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, Ibid. p 01

<sup>2</sup> GRATACAP Anne, Pierre MEDAN « management de la production », dunod, paris, 2009, p 31

<sup>3</sup> GIARD (V), op.cit. p 03

## **1.5. Concepts en gestion de production<sup>1</sup>**

### **1.5.1. Le juste à temps (Just in time)**

C'est une méthode d'organisation et de gestion de la production, propre au secteur de l'industrie, qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication, appeler aussi « flux tendu » ou « 5 zéros », la méthode est issu du toyotisme, elle consiste à minimiser le temps de passage des composants et des produits à travers les différentes étapes de leur élaboration, de la matière première a la livraison du produit fini.

### **1.5.2. L'analyse de la valeur**

Ce concept a pour objet de poser un regard financier critique sur les produits et les procédures qui ont induits à l'élaboration de ces produits. Il est également utilisé comme outil de diagnostic de l'organisation de la gestion de production, en l'appliquant à la valeur de chaque fonction de la structure

### **1.5.3. La qualité**

Ce concept a une grande importance dans la détermination des performances d'une entreprise. Une démarche « qualité » dans une entreprise peut lui faire obtenir des gains substantiels. Toutefois, cette démarche n'a rien avoir avec un type particulier d'organisation et gestion de production, mais il faut souligner que certaines organisations implique cette démarche alors que, pour d'autres, elle ne peut être que souhaitable.

### **1.5.4. Le KAIZEN, l'amélioration continue**

Le KAYZEN, signifiant « l'amélioration » en japonais, est une philosophie reposant sur la conviction que l'efficacité de l'organisation est liée à une amélioration permanente de la qualité et de la productivité, elle repose sur une attitude ou il faut s'améliorer et s'efforcer de faire mieux en se remettant en cause en permanence pour voir les problèmes autrement.

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit.p 20

## **1.6. Les flux de production<sup>1</sup>**

La notion flux est synonyme de mouvement, de circulation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité. En production on s'intéresse plus particulièrement aux :

### **1.6.1. Flux physiques**

Approvisionnement, entrées et circulation des matières premières, des composants, des pièces de rechanges, des sous-ensembles ; circulation, sorties et distribution des produits finis.

### **1.6.2. Flux d'information**

Suivi des commandes, des ordres de fabrication, suivi des données techniques, suivi des heures de main-d'œuvre, des heures machine, des consommations de matières, des rebuts, etc.

Pour la satisfaction des clients, on doit chercher à maîtriser ces flux, pour cela il faut :

- **Simplifier les flux physiques** : on supprimant les opérations non génératrices de valeur utile pour le client.
- **Fluidifier et accélérer les flux physiques** : en évitant les pannes machines, en diminuant les temps de changement de séries, en améliorant la qualité des pièces, en développant la polyvalence des ouvriers, en maîtrisant les flux de transport...
- **Créer un système d'information cohérent et pertinent** : par un dialogue et une mise au point, cela permet de connaître et répondre aux besoins et aux attentes de chacun.

Maîtriser ses flux physiques et informationnels est, pour une entreprise, l'un des challenges déterminants des années 2000.

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), « gestion de la production », éditions d'organisation, paris, 2003, p 05

## **1.7. Place de la gestion de production dans l'entreprise<sup>1</sup>**

En relation avec les diverses fonctions de l'entreprise, la gestion de production se trouve fréquemment confrontée à des objectifs contradictoires.

Examinons, par exemple, les contraintes liées à l'interface fonction commerciale-fonction de production.

➤ **Contraintes au niveau du temps :**

- Service commercial : les délais doivent être les plus courts possible
- Service fabrication : il faut du temps pour fabriquer des produits fortement différenciés, il faut de temps pour fabriquer des produits de qualité.

➤ **Contraintes de qualité :**

- Service commerciale : un produit est plus facile à vendre s'il est de bonne qualité
- Service de fabrication : un produit de qualité est plus difficile à obtenir

➤ **Contraintes de prix :**

- Service commerciale : un produit est plus facile à vendre si son prix est faible
- Service de fabrication : les contraintes de cout sont toujours difficiles à tenir.

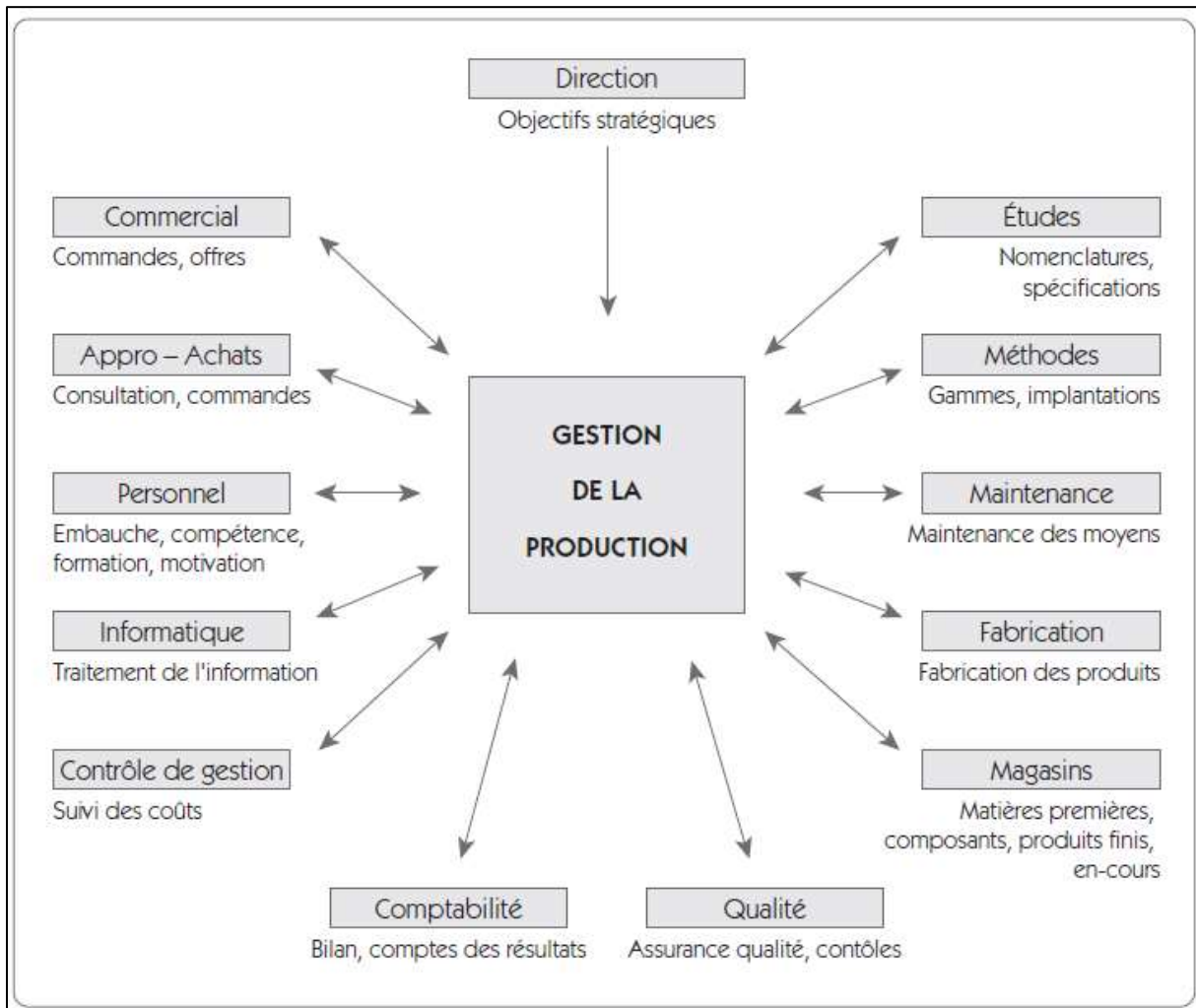
Située au carrefour d'objectifs contradictoires, la gestion de production est une fonction transversale, c'est-à-dire qu'elle est en relation avec la plupart des autres fonctions et la majeure partie des systèmes d'information de l'entreprise. Aussi la gestion de production doit-elle être parfaitement intégrée dans le système informationnel de l'entreprise.

Nous schématiserons sa position vis-à-vis des diverses fonctions au moyen de la figure suivante :

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit, p 10

**FIGURE 1 : LA GESTION DE PRODUCTION ET LES AUTRES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**



**Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit, p 12**

Une solution tout à fait actuelle, face aux risques de dispersion, consiste à rassembler dans une même direction, appelée logistique, toutes les fonctions qui concourent directement à la maîtrise des flux se rapportant aux matières (gestion des commandes, élaboration du programme de production, ordonnancement, lancement, approvisionnements, achats, tenue des différents stocks, manutention et transport, expédition). Elle entraîne une simplification des grands objectifs de l'entreprise : ventes, recherche et développement, production, efficacité et performance de l'utilisation des moyens.

## **Section 02 : Typologies de production**

La gestion de la production est la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits finis. Dans la deuxième section nous essayons de cerner la typologie de production, et afin de donner une vision claire nous développerons par la suite le mode, la politique, et différents flux de production, et enfin les différentes organisations de la production.

### **2.1. Nature de la production<sup>1</sup>**

#### **2.1.1. Entreprise fournissant des services**

L'activité de l'entreprise est orientée vers la production d'un service, ou d'une prestation intellectuelle, non matérialisée par un produit.

Dans ce type d'entreprise, l'outil de production, de type machine-outil, est inexistant.

Exemple : bureaux d'études...

#### **2.1.2. Entreprise fabriquant des produits par montage**

Pour réaliser ses produits, l'entreprise achète tout d'abord des éléments manufacturés qu'elle assemble ensuite pour fabriquer les produits finis destinés aux clients.

Cette entreprise se caractérise par un outil de production dont les postes de travail n'impliquent pas spécialement des investissements très lourds.

Exemples : industries de l'électronique...

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit, p16

### **2.1.3. Entreprise fabriquant des produits après transformation de la matière**

La fabrication des produits finis de ce type d'entreprise, nécessite une transformation de la matière première (apport, enlèvement, déformation...).

L'outil de production est constitué de postes de travail (machines-outils) de coûts généralement très élevés (chiffrés en centaines de milliers ou en millions d'euros). La part d'investissement est, de ce fait, très importante.

Exemples : industries de mécanique, industries de l'électronique (fabrication de composants)...

## **2.2. Modes de production<sup>1</sup>**

Le mode de production caractérise le processus de réalisation d'un produit.

### **2.2.1. Production continue**

La production continue concerne des produits dont le processus de transformation des matières ne doit pas s'interrompre entre deux postes de travail consécutifs, c'est-à-dire sans stockage intermédiaire entre les postes. On parle souvent dans ce cas «d'industrie de processus».

Les procédés de transformation mis en œuvre dans ce type de production imposent des investissements considérables qui ne sont rentabilisés que grâce à un taux élevé d'utilisation et à une très forte automatisation. Dans ce type de production les postes de transformation sont disposés en lignes de produits qui nécessitent un bon équilibrage, c'est-à-dire :

- une vitesse régulière de transformation et de transfert,
- un système d'approvisionnement efficace.

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit, p 16

On a recours à ce type de production lorsque l'on a un volume important de production et une bonne stabilité de la demande.

Exemple : raffineries de pétrole, cimenteries...

### **2.2.2. Production discontinue**

Dans cette production, également appelée « production discrète », chaque produit est réalisé suivant un processus de production qui peut être fractionné pour permettre la reprise de produits semi-finis. La production discontinue peut-être séquentielle ou non.

L'optimisation d'une telle production vise à minimiser les en-cours, les retards... et à maximiser l'occupation des moyens de production.

Exemple : industries manufacturières...

### **2.2.3. Production flow-shop/job-shop**

Dans une production de type « flow-shop », les produits subissent une même séquence d'opérations avec des temps opératoires éventuellement différents.

Dans une production de type « job-shop », l'élaboration du produit entraîne une utilisation des postes de charge dans un ordre variable en fonction de son processus d'élaboration. Généralement, ceux-ci sont regroupés en sections homogènes ou en îlots de fabrication

### **2.2.4. Production hybride**

La plupart des systèmes de production actuels sont de plus en plus organisés autour d'une chaîne de production fortement automatisée. Un tel système peut alors se décomposer en trois sous-systèmes

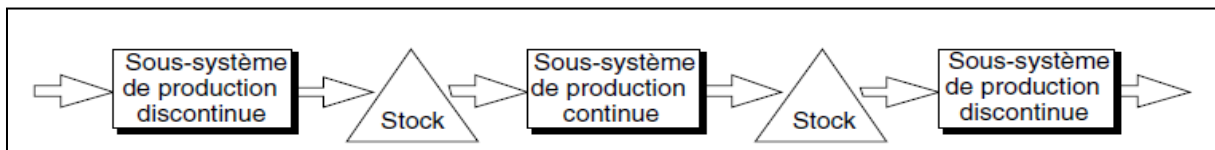
Un sous-système de production discontinue, en amont de la chaîne automatisée de production, chargé de la préparation des composants nécessaires à la production de la chaîne ;

- un sous-système de production continue représenté par la chaîne de production ;

- un sous-système de production discontinue en aval de la chaîne, chargé de la personnalisation, du conditionnement et de l'expédition des produits finis réalisés par la chaîne.

Ces trois sous-systèmes communiquent, entre eux, par un stock suivant le principe suivant :

FIGURE 2: MODELE D'UNE PRODUCTION HYBRIDE



Source : GEORGES Javel, op.cit p 17

Exemple : industries agroalimentaires, production manufacturière grande série...

### 2.2.5. Production en flux poussée/ flux tiré

Dans une production à flux poussé, on fabrique les produits à partir de prévisions de ventes, ou de commandes fermes, et les ordres concernant la fabrication sont transmis de façon à réaliser progressivement les produits.

Dans une production à flux tiré, on fabrique les produits pour remplacer les produits qui ont été vendus. Les ordres concernant la fabrication sont transmis de façon à terminer les produits ou les sous-ensembles déjà en cours de fabrication en fonction de la demande réelle.

## 2.3. Types de production<sup>1</sup>

Le type de production d'un produit se caractérise par la quantité de produits à fabriquer lancée en une fois et s'applique uniquement dans le cas de production discontinue.

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit, p 18

### **2.3.1. Production par lot**

Dans ce type de production, le même outil de production est utilisé pour fabriquer une grande variété de produits analogues mais non identiques. Le lot de fabrication peut-être composé de quelques unités à quelques centaines d'unités. Chaque changement de lot de fabrication nécessite un nouveau réglage qui peut aller jusqu'à une reconfiguration complète du poste. Ceci se traduit par un abaissement du taux d'occupation des postes entraînant inéluctablement une augmentation du prix de revient des produits fabriqués.

Malgré ces inconvénients, ce mode de production est utilisé par le plus grand nombre d'entreprises, déterminé en termes de main-d'œuvre directe ou en termes de capital investi, car il offre une plus grande souplesse de réaction face aux demandes des clients.

Exemple : équipements industriels...

### **2.3.2. Production unitaire**

C'est un cas particulier de la fabrication par lot. Dans ce type de production, le produit est fabriqué à l'unité, ou en très petite série, conformément à un besoin spécifique. La réalisation de tels produits nécessite généralement beaucoup de main-d'œuvre impliquant un cycle de production relativement long.

Exemple : bâtiments, construction navale, aéronautique...

### **2.3.3. Production de masse**

Dans un tel mode, les produits sont fabriqués en très grande quantité. Ce sont des produits standards ou similaires qui nécessitent l'utilisation d'un outil de production spécialisé constitué de machines « transfert ». Ce sont des machines très onéreuses qui, du fait de leur spécificité, doivent être amorties sur la durée de la fabrication.

Exemple : électroménager, automobiles...

## 2.4. Choix de la politique de production<sup>1</sup>

### 2.4.1. Production sur stock ou par anticipation totale

Dans de nombreux secteurs, les entreprises sont contraintes de fabriquer le produit avant que le client ne l'achète ou passe réellement commande. Qui accepterait aujourd'hui d'attendre plusieurs jours une boîte de haricots verts ou une ampoule de 100 watts ? La part croissante des ventes en grandes surfaces accentue d'ailleurs les exigences des clients quant à la mise à disposition immédiate des produits présentés en rayon.

Les entreprises qui fabriquent de tels biens, et elles sont nombreuses, doivent donc anticiper les achats et les commandes des clients, afin de les satisfaire le plus rapidement possible. Dans ce cas, la gestion des stocks de distribution sera privilégiée. Les méthodes opérationnelles visant à planifier la production des usines s'appuient presque toutes sur des systèmes **MRP**, dont le point de départ est la prévision de la demande.

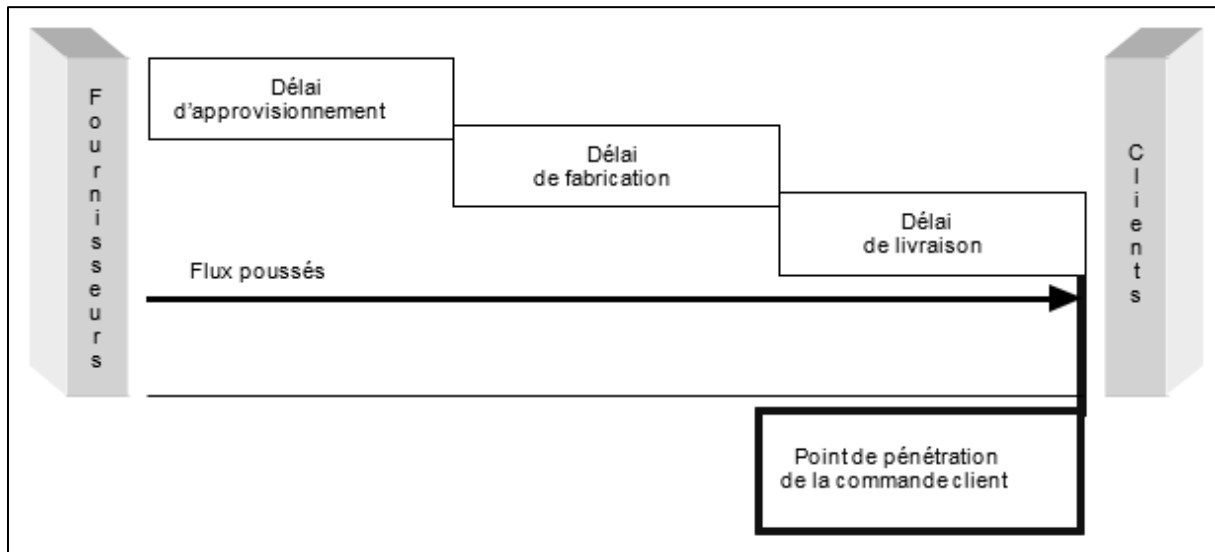
Le terme de *flux poussés* (*push system*) est fréquemment employé pour faire référence à cette modalité de gestion des flux. Le terme « poussé » signifie que les composants, les produits intermédiaires et les produits finis sont poussés dans le stock, suite à un ordre de fabrication, décidé sur la base de prévisions chiffrées, et non parce qu'il existe un besoin effectif et identifié. Un ordre de fabrication interviendra donc généralement bien avant que le stock de marchandises soit épuisé. Le risque d'une telle organisation réside dans le fait que les clients peuvent se détourner des produits alors que ceux-ci sont déjà fabriqués. Il appartient donc à l'entreprise d'être particulièrement vigilante quant aux retournements de tendance.

La figure 03 illustre la position extrême d'un délai client nul : toutes les activités de production et de logistique doivent donc être réalisées avant que le client ne se manifeste, sous peine de le perdre au profit de concurrents mieux organisés.

---

<sup>1</sup> GRATACAP Anne, Pierre MEDAN op.cit, p 39

FIGURE 3: LA PRODUCTION SUR STOCK



Source : GRATACAP Anne, Pierre MEDAN « management de la production », p 40

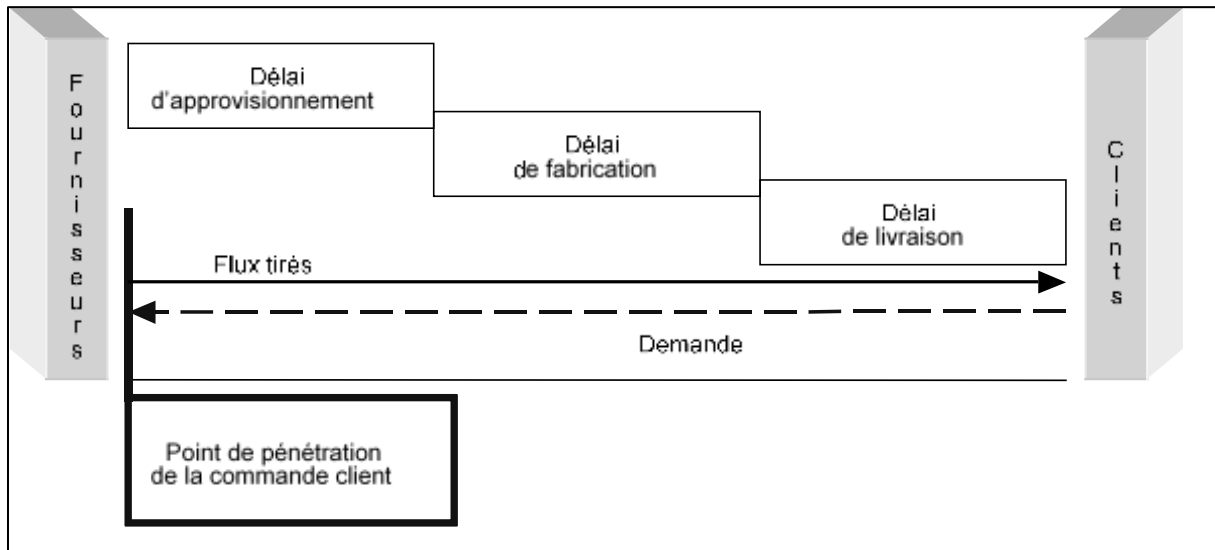
#### 2.4.2. Production a la commande

Le cas précédent, bien que très fréquent, n'est cependant pas l'unique modalité de gestion des flux. En effet, dans certaines situations et pour certains produits, le lancement de la fabrication intervient uniquement lorsque la commande est ferme, et pas avant. Cela suppose des délais parfois très longs, mais connus et acceptés par le client. Le producteur, tout en minimisant les risques, peut ainsi proposer des produits spécifiques, adaptés aux besoins des clients, et susceptibles d'évoluer.

On parle alors de production à la commande (BTO : Build-To-Order). Elle est fréquente lorsque les produits concernés sont spécifiques, complexes, ou rigoureusement définis par un cahier des charges. La gestion en *flux tirés* (*pull system*) désigne cette stratégie. C'est le client final qui, le premier, déclenche le flux en exprimant une commande ferme ; c'est donc cette dernière qui tire le flux dans toute l'entreprise, de postes aval en postes amont. En toute rigueur (et en théorie), ce ne sont plus les prévisions de ventes qui déclenchent la fabrication. Nous reviendrons bientôt sur ce point.

Il s'agit du cas extrême où le délai du client est suffisamment long pour permettre à l'entreprise à la fois de s'approvisionner, de fabriquer et de livrer.

FIGURE 4: LA PRODUCTION A LA DEMANDE



Source : GRATACAP Anne, Pierre MEDAN op.cit, p 41

### 2.4.3. Production par anticipation partielle

Les deux modalités précédentes correspondent en réalité aux deux extrémités d'un continuum sur lequel l'entreprise va se placer en fonction d'un certain nombre de critères tels que la technologie, la nature des produits, les attentes des clients, etc. On parle dans ce cas de *production par anticipation partielle*. Cela consiste à associer les deux modes de gestion précédents :

- les premières opérations du cycle productif sont par exemple réalisées sans attendre la commande du client, mais sur des bases statistiques (prévisions des ventes) ;
- les dernières opérations du cycle productif, souvent l'assemblage, ne sont lancées qu'après le passage effectif de la commande.

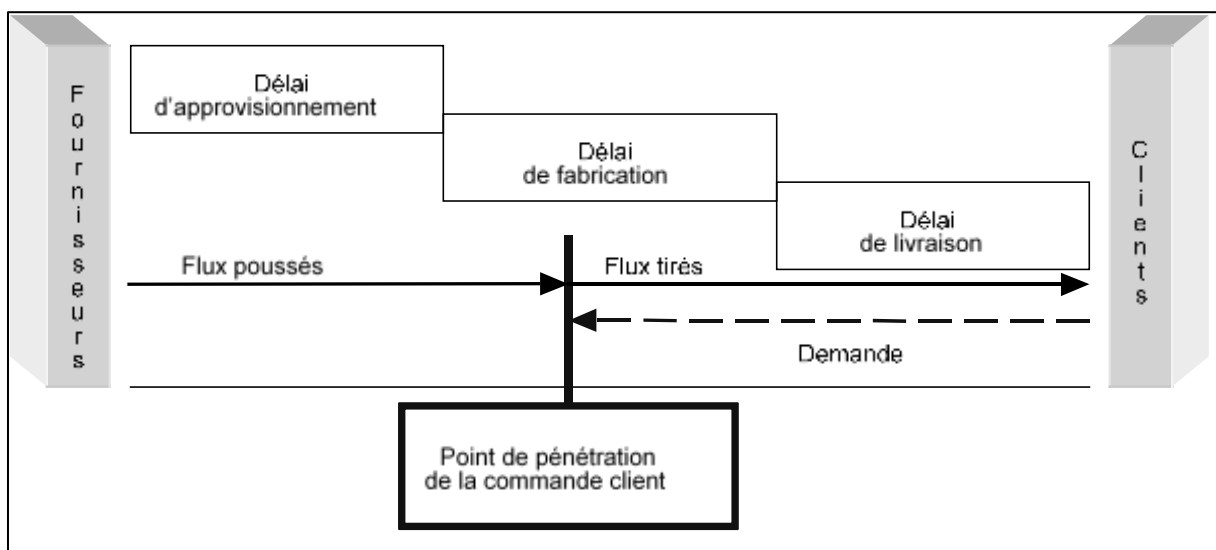
Cette situation intermédiaire possède un atout majeur : elle bénéficie des avantages de la production sur stock (délai de livraison plus court) et de ceux de la production à la commande (accroissement de la variété des produits finis). La notion de *différenciation retardée* illustre le cas de la production par anticipation partielle et trouve de nombreuses applications dans l'industrie et les services. On peut citer les cas bien connus de :

- la restauration rapide, où une partie de la production est réalisée par anticipation et l'autre partie est réalisée à la commande, essentiellement par la cuisson et l'assemblage de « composants » déjà prêts ;
- l'industrie automobile, qui différencie le produit de base après la commande ferme d'un client (nous aurons bientôt l'occasion de nuancer cette affirmation).

On peut imaginer que si la commande entre dans l'entreprise au moment où la « fabrication » se termine, on puisse effectuer l'assemblage en tenant compte des spécifications ultimes du client. Cela s'appelle aujourd'hui : *Assembly-To-Order* (ATO).

Pour rester compétitives, les entreprises sont conscientes qu'elles doivent mettre en œuvre une stratégie de personnalisation (donc produire à la demande) pour un nombre élevé de consommateurs. La *Mass Customization*, ou personnalisation de masse, consiste à accroître la variété du produit fini créatrice de valeur ajoutée, tout en réduisant la variété au niveau des composants.

FIGURE 5: LA PRODUCTION PAR ANTICIPATION PARTIELLE



Source : GRATACAP Anne, Pierre MEDAN op.cit p 42

## **2.5. Les types de gestion des flux<sup>1</sup>**

### **2.5.1. Flux poussés**

Lorsqu'une étape de la production d'un produit est terminée, le produit est « poussé » vers l'étape suivante. C'est la disponibilité du produit venant de l'amont qui déclenche l'étape suivante de fabrication. Cette méthode de production implique le stockage des produits finis avant leur commercialisation. Par exemple, l'industrie sucrière n'est pas maîtresse des périodes de récolte des betteraves, qui, par ailleurs consomment leurs sucres une fois récoltées. Il faut donc les transformés au fur et à mesure de leur disponibilité et stocker le sucre, sans se préoccuper des ventes.

### **2.5.2. Flux tirés**

Le déclenchement d'une étape de fabrication d'un produit ne peut se faire que s'il y a une demande par l'étape suivante.

### **2.5.3. La méthode Kanban<sup>2</sup>**

Ce système très simple permettait de savoir ce qu'il fallait commander (les étiquettes du premier récipient) et ce qui était en attente de livraison (les étiquettes contenues dans le second récipient) sans aucune écriture ni enregistrement.

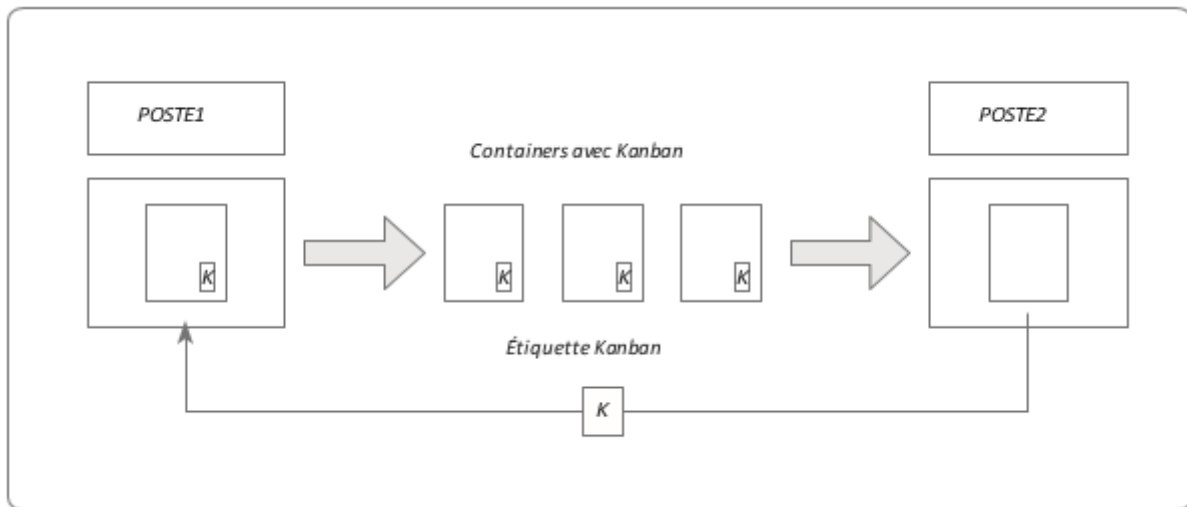
C'est un peu le principe sur lequel repose le Kanban.

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/type\\_de\\_gestion\\_des\\_flux](http://fr.wikipedia.org/wiki/type_de_gestion_des_flux) (06/03/2017 à 15h26)

<sup>2</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit, p265

FIGURE 6: LA METHODE KANBAN



Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit, p265

#### 2.5.4. Flux tendus

Le travail en flux tendu est équivalent au travail avec le minimum de stocks et d'en-cours. Souvent employé dans le cas de flux tirés, l'expression est synonyme de « mise en ligne » et peut toute aussi bien s'appliquer aux flux poussés qu'aux flux tirés.

### 2.6. Objectifs de la régulation des flux de production<sup>1</sup>

#### 2.6.1. Livrer « à date »

Livrer les clients aux dates prévues et/ou ne pas avoir de ruptures de stocks et comme toujours l'un des premiers objectifs de la régulation de la production.

On prendra garde cependant qu'assez souvent les commandes ne sont passées que lorsque le client s'est assuré que le fournisseur pouvait le livrer si bien que ce taux de satisfaction des commandes ne traduit pas toujours le taux de satisfaction réel de la clientèle.

De plus, il appartient au service commercial de vendre les produits dont l'entreprise dispose ou dont elle est capable de disposer à court terme : le service commercial est donc assez

<sup>1</sup> PIMOR (Y), FENDER (M) « logistique », dunod, paris, 2008 p 357

souvent le premier régulateur de la production en ne proposant pas des produits qui n'est pas certain de pouvoir livrer à temps.

### **2.6.2. Livrer vite en fabriquant plus vite**

Tenir ses délais est une chose, avoir des délais courts en est une autre. La nouvelle compétition économique se traduit par des prix bas, une très grande variété de produits et des délais courts. La littérature entrepreneuriale est riche en exemple d'entreprises qui ont acquis un avantage compétitif important en réduisant leurs délais. Ainsi couvoirier, qui vend du cognac dans le monde entier, a constaté en trois ans une réduction du délai entre réception de la commande et livraison, de trois à quatre semaines à une dizaine de jours .dans le cas de livraison sur stock, c'est le résultat d'une logistique efficace. Dans le cas d'une entreprise industrielle, cela doit résulter d'une amélioration de la rapidité de fabrication.

### **2.6.3. Le « zéro-stock »**

Une façon simple d'éviter les ruptures de stock et d'avoir des stocks important.

Mais ces stocks sont couteux car ils mobilisent du capital et subissent de plus en plus rapidement des effets d'obsolescences. La durée de vie des produits étant de plus en plus courte, créer un stock c'est prendre le risque de ne jamais vendre tout ou partie de ce stock, rendu obsolète par un phénomène de mode (prêt à porter par exemple).

Un progrès technique ou une réduction des couts (micro-ordinateur par exemple) ou encore une péremption naturelle (presse ou produit alimentaire). On s'efforce donc de réduire ces stocks de produit finis.

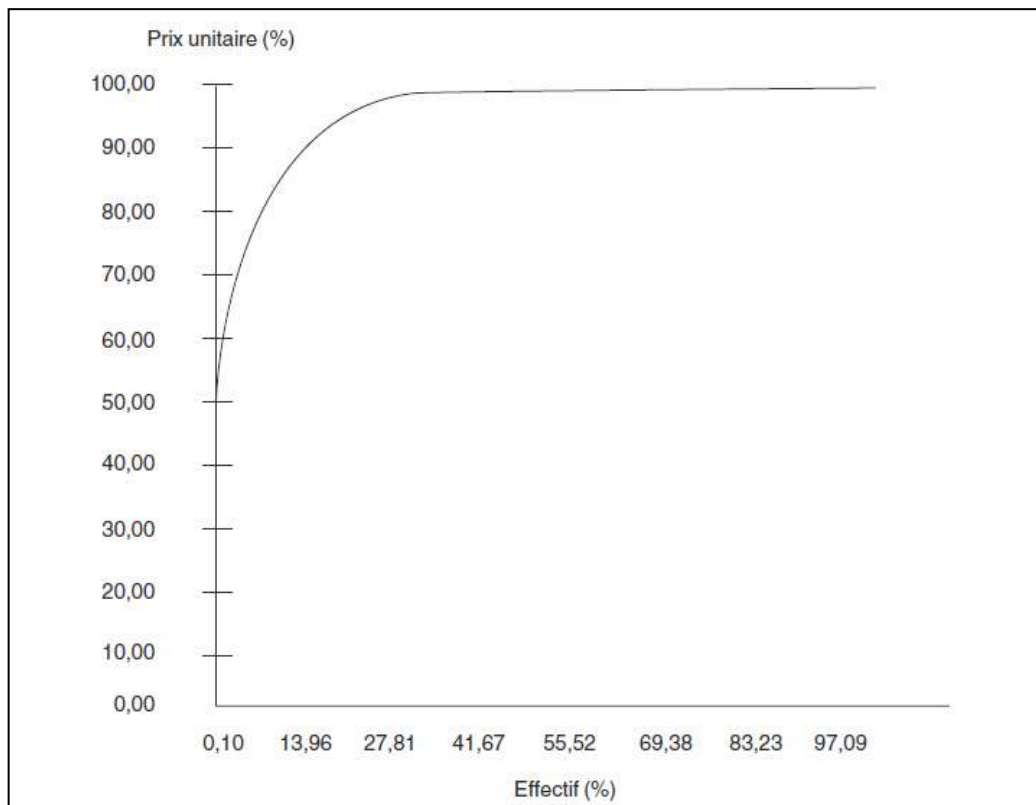
Une des mesures importantes dans l'esprit de ce nouveau management industriel est la durée que met un composant ou une matière première entre son entrée dans l'usine et sa sortie, intégrée à un produit fini.

L'objectif dit de « zéro-stock » traduit une certaine volonté d'accélérer la production et donc de réduire les stocks au détriment même du taux de service de la clientèle.

### 2.6.4. La loi de Pareto et les stocks<sup>1</sup>

À la fin du XIXe siècle un statisticien italien, Pareto, étudiant la distribution des revenus fiscaux, mettait au point des lois statistiques connues depuis sous le nom de loi de Pareto. En simplifiant, on peut considérer que 20 % des bénéficiaires de revenus, les revenus les plus élevés, représentent 80 % de la totalité des revenus. On parle souvent aussi de loi 20/80 ou 80/20 ce qui revient au même.

FIGURE 7: LOI DE PARETO 80/20



Source : PIMOR (Y), FENDER (M) op.cit, p119

<sup>1</sup> PIMOR (Y), FENDER (M) op.cit p 118

### **2.6.5. Maximiser la productivité**

Maximiser la productivité des opérations et des interopérations ne signifie pas uniquement produire plus vite à un poste de travail mais consiste à diminuer globalement le cycle de fabrication des produits ; ceci reste cependant le point essentiel de la réduction des coûts. Les plus importants sont les coûts de main-d'œuvre. On tend donc à les réduire soit en délocalisant dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère, soit en réduisant la main-d'œuvre et donc en augmentant la productivité.

L'automatisation est une des voies privilégiées de cet accroissement de la productivité-homme.

## **2.7. Dimension stratégique de la production<sup>1</sup>**

### **2.7.1. De la production au processus de production**

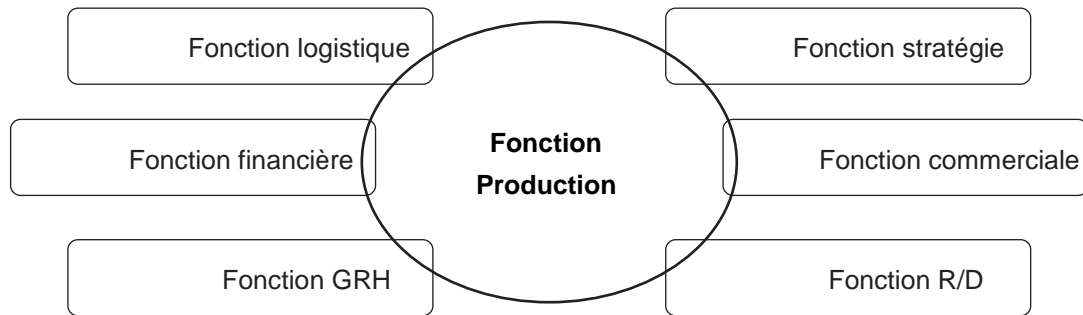
Au sein de toute organisation, la *production* joue un rôle majeur puisqu'elle vise à la transformation de ressources afin de créer des biens et/ou des services. Concrètement, l'entreprise modifie les caractères physiques, spatiaux ou temporels des ressources dont elle dispose, en les *transformant*, en les *transportant* ou en les *stockant*. Mais, la production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise, comme une activité rigide. Elle doit nécessairement s'adapter aux évolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines...) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production (figure 8).

---

<sup>1</sup> GRATACAP Anne, Pierre MEDAN op.cit p 08

FIGURE 8: LA FONCTION DE PRODUCTION AU CŒUR DU PROCESSUS DE CREATION DE VALEUR



Source : GRATACAP Anne, Pierre MEDAN op.cit p 08

D'autre part, son efficacité repose aussi sur le développement de fonctions annexes à la production elle-même, et qui n'en sont pas moins essentielles au processus de création de valeur. La plupart des activités qui visent à « servir » la production consistent à gérer les stocks, à planifier la production, à s'approvisionner chez les fournisseurs, à assurer le transport des marchandises et produits finis.

## 2.8. Place de la fonction production dans la chaine logistique<sup>1</sup>

La définition de la logistique a largement évolué au cours du temps en passant par trois étapes essentielles :

- **1ere vision**

Une première définition peut être empruntée à l'AMA : « la logistique est le mouvement de marchandise, du point de production au point de consommation ou d'utilisation » ; cette définition ne traite que la partie aval.

- **2eme vision**

Faire introduire la production avec une prise en considération partielle de la partie amont.

- **3eme vision**

Intégrer la notion du contrôle au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit p 385

## **2.9. Les différentes organisations de la production<sup>1</sup>**

### **2.9.1. Implantation en sections homogènes**

C'est l'implantation que l'on rencontre le plus dans le cas des processus discontinus. Elle résulte de l'organisation taylorienne qui a prévalu dans nos sociétés pendant plusieurs décennies. On regroupe les machines ayant la même technique, ou les mêmes fonctions. Ainsi, dans un atelier de mécanique, on regroupe les fraiseuses, les tours...

On regroupe également les machines sur des critères de qualité (précision) ou de capacité. En règle générale, le montage y est nettement séparé de la fabrication, la réception des matières premières et des produits achetés y est centralisée en un lieu unique (ce qui est souvent justifié par un contrôle de réception).

- **Avantages principaux**

- Regroupement des métiers – les personnes travaillant dans un secteur sont des professionnels de ce type de machine. Ils peuvent facilement passer d'une machine à l'autre.
- Flexibilité – l'implantation est indépendante des gammes de fabrication, il est donc possible de fabriquer tous les types de produits utilisant les moyens de l'atelier sans perturber davantage le flux.

- **Inconvénients principaux**

- Flux complexes – dans ce type d'implantation, les flux sont complexes avec de nombreux points de rebroussement, d'accumulation.
- En-cours importants – c'est la conséquence logique de la complexité des flux. Ils se transforment nécessairement en délais de production importants.

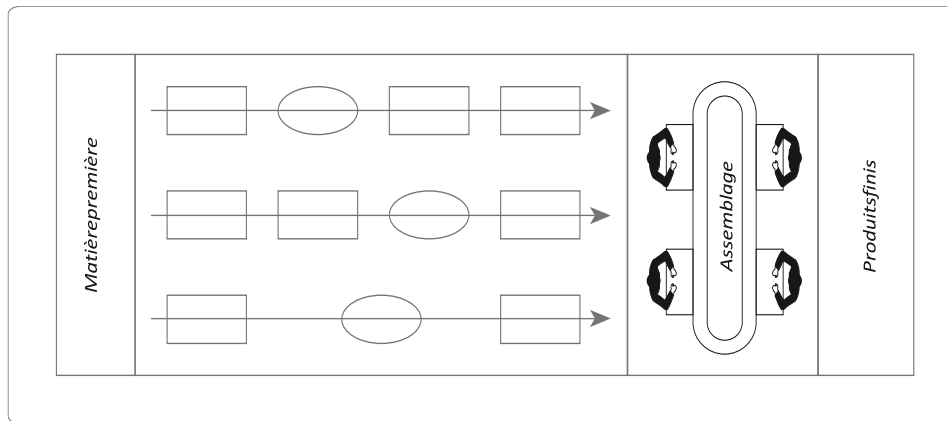
### **2.9.2. Implantation en lignes de fabrication**

On trouve principalement ce type d'implantation dans les processus continus.

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit p 26

FIGURE 9: IMPLANTATION EN LIGNES DE FABRICATION



Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit p 27

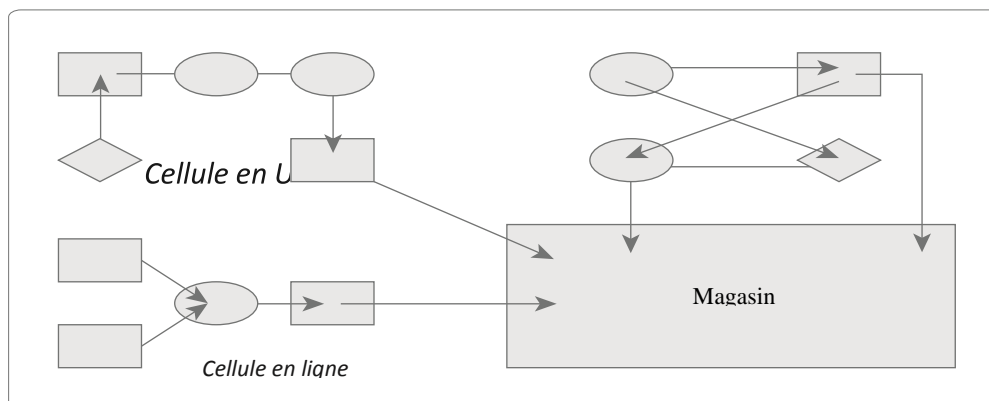
Les machines sont placées en ligne dans l'ordre de la gamme de fabrication. Ce type d'implantation possède les avantages suivants :

- pas de point de rebroussement,
- flux faciles à identifier.

Cependant, l'implantation étant spécialisée pour un produit ou une famille de produits, la flexibilité de ce type d'implantation est extrêmement limitée.

### 2.9.3 Implantation en cellules de fabrication

FIGURE 10: IMPLANTATION EN CELLULES DE FABRICATION



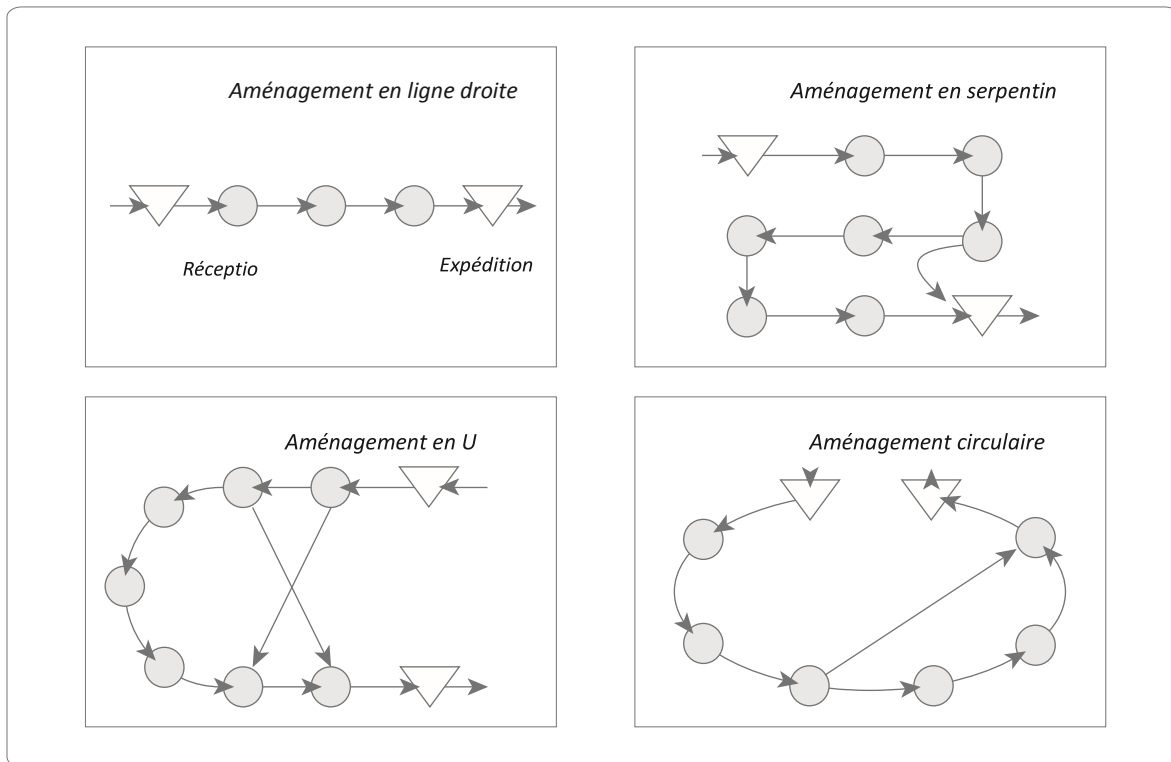
Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit. p 28

Une implantation en cellule est constituée de petits ateliers de production spécialisés de façon à réaliser entièrement un ensemble de pièces. On appelle également ces cellules des îlots de production. C'est un compromis entre la ligne et l'implantation fonctionnelle. Ce type d'implantation permet de diminuer considérablement les stocks et le délai dans le cas des processus discontinus.

### 2.9.3. Aménagement d'une cellule

L'aménagement des cellules peut être très différent d'un cas à l'autre. La figure 11 montre les principaux types d'aménagement.

FIGURE 11: LES PRINCIPAUX AMENAGEMENTS DE CELLULES



Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit. p 28

La cellule en U est extrêmement intéressante dans le cas de production de petite et moyenne série. Ses principaux avantages en sont :

- Communication importante entre les opérateurs situés à l'intérieur du U, ce qui permet d'anticiper l'apparition de problèmes.
- Facilité de faire passer de nombreuses gammes dans la cellule même si certaines machines ne sont pas utilisées.
- Facilité de faire varier la capacité de la ligne en faisant varier le nombre d'opérateurs. À la limite, un seul opérateur au centre peut faire fonctionner l'ensemble de la ligne à vitesse réduite.
- Unicité de la zone de déchargement des matières premières et de sortie des produits finis qui entraîne un gain dans le déplacement.

## **Section 03 : La planification et l'ordonnancement de la production**

Dans cette section, nous présenterons les différents niveaux et outils de planification de la production (PIC PDP et MRP), et nous définirons l'ordonnancement et ses différents types.

### **3.1. La planification**

La planification décrit l'utilisation projetée du système productif dans l'objectif de satisfaire la demande. En d'autres termes, elle a pour objectif de coordonner la capacité disponible avec la demande. Elle consiste à définir, en fonction des délais et des priorités, les dates de début des opérations d'un ordre (OT=ordre de travail ; OA=ordre d'achat ; OF=ordre de fabrication ; OM=ordre de maintenance...), afin que celles-ci soient terminées dans les délais prévus.

#### **3.1.1. Les niveaux de planification<sup>1</sup>**

Les prévisions d'activité d'une entreprise s'effectuent à différents niveaux d'agrégation et d'horizon :

#### **3.1.2. La planification à long terme**

La planification à long terme, appelée planification stratégique, couvre un horizon de 2 à 5 ans. Elle formalise la direction du développement de l'entreprise, ses grandes orientations stratégiques telles que les marchés à pénétrer, les technologies à maîtriser ou à développer, les augmentations de capacités de production, le chiffre d'affaire et le profit à réaliser...

À ce niveau, la direction élabore la stratégie d'entreprise déployée en stratégie optimale de production, de financement et commerciale. Elle se présente sous forme d'un plan

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit. p 153

stratégique ou plan global obtenu à partir de prévisions commerciales agrégées, par grande famille de produits, et en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

### **3.1.3. La planification à moyen terme**

La planification à moyen terme, appelée planification tactique ou « planification opérationnelle moyen terme » couvre un horizon de 3 à 18 mois et :

- formalise l'objectif annuel de facturation,
- permet d'élaborer un ensemble de plans interdépendants pour les services opérationnels,
- planifie, analyse les ressources clés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation des objectifs (gestion de ressources critiques).

À ce niveau de planification, on élabore le plan industriel et commercial et le plan directeur de production moyen terme à partir de prévisions commerciales, du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan stratégique.

Cette planification est un facteur clé de succès de pilotage pour atteindre des objectifs de l'entreprise. De ce fait, cet exercice doit être répétitif et régulier. Généralement sa périodicité est mensuelle.

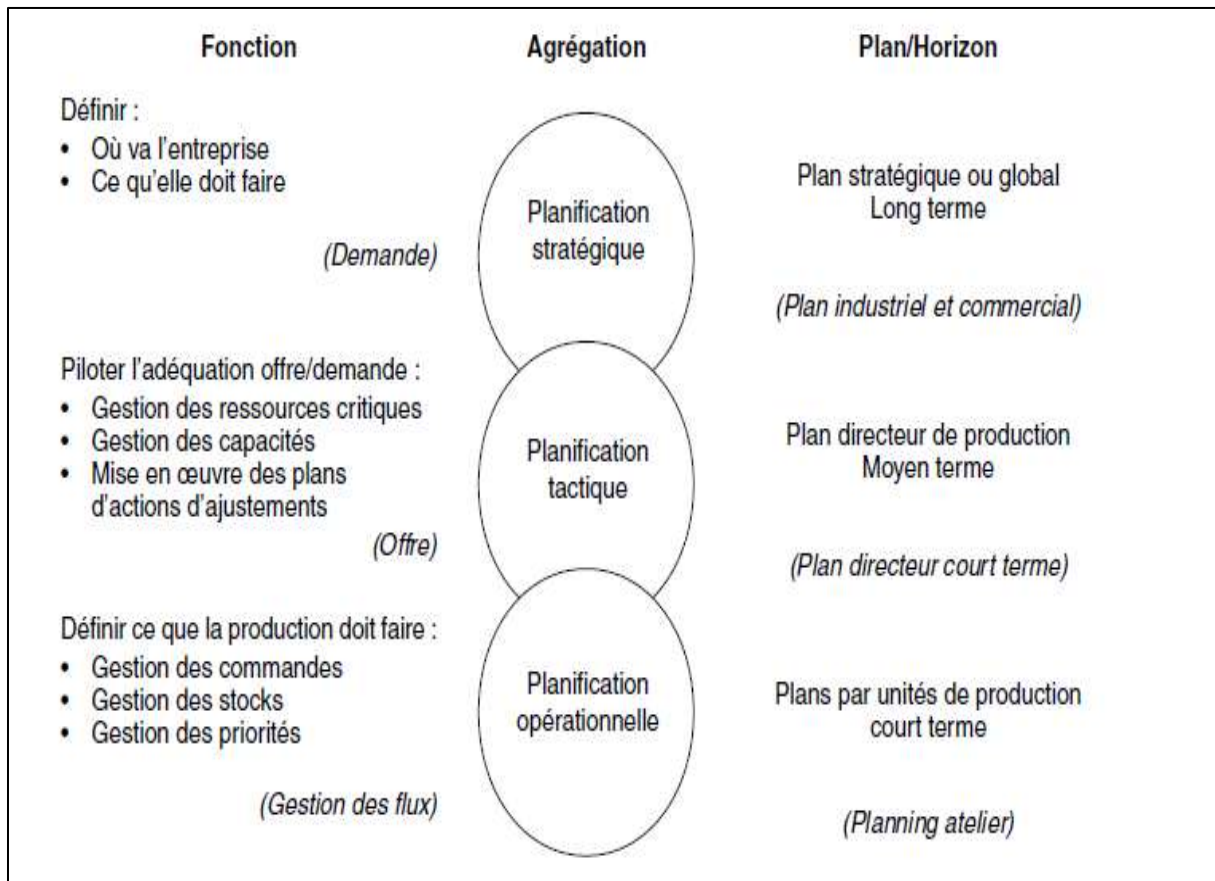
### **3.1.4. La planification à court terme et à très court terme**

La planification à court terme, appelée également planification opérationnelle ou ordonnancement, couvre un horizon de la journée à un mois. Elle est située au plus près de l'activité quotidienne de l'entreprise, gère l'allocation des commandes et détermine le déploiement optimum des ressources et moyens de production pour satisfaire la demande immédiate.

À ce niveau de planification, on élabore les plans par unités de production (plans directeurs court terme) à partir du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan directeur moyen terme.

Cela signifie une interdépendance à la fois des plans et des décisions prises à chaque niveau d'agrégation.

FIGURE 12: INTEGRATION ET HIERARCHISATION DES NIVEAUX DE PLANIFICATION



Source : GEORGES Javel, op.cit p 154

## 3.2. Planification globale de la production

### 3.2.1. Plan industriel et commercial (PIC)

- **Définition du PIC<sup>1</sup>**

C'est un document élaboré en collaboration par des responsables des achats, de la production et de la commercialisation. Il doit permettre de parvenir à un cadrage de l'ensemble de l'activité, en mettant en interface un tableau des ventes, un tableau de production, et un

<sup>1</sup><http://www.e-marketing.fr/pic.org> (10/03/2017 à 8h36)

tableau des achats. Cet interfaçage facilite les prévisions et permet de rationaliser l'utilisation de l'outil de production.

- **Les objectifs de PIC<sup>1</sup>**

Il a pour objet de permettre un cadrage global de l'activité, établi par famille de produits. Ce cadrage facilite l'orientation de l'allocation des ressources clés de l'entreprise qui peuvent être : la main-d'œuvre, la capacité machine, les approvisionnements longs, les heures de bureau d'études...

Le plan industriel et commercial permet d'anticiper globalement les problèmes potentiels, notamment une inadéquation entre la capacité de l'entreprise et la charge induite par les besoins commerciaux. La prise de décision anticipée permet d'assurer, à un niveau global, le service client souhaité.

La maîtrise du PIC impose un nombre limité de familles compris entre 5 et 20 selon les entreprises. Le caractère global se retrouve dans la taille des périodes utilisées : le mois et même le trimestre (au-delà d'un an). L'horizon dépend du délai total des produits, du délai d'acquisition des équipements..., et sera de 18 mois à 2 ans ou même plus.

L'unité employée doit pouvoir représenter les familles de produits et être bien comprise des acteurs du PIC. Elle doit être suffisamment globale, là encore : tonne, heures standard... Une unité souvent utilisée et qui se justifie à ce niveau de management de l'entreprise est l'euro ou le millier d'euros.

Le PIC est généralement revu au cours d'une réunion mensuelle entre direction générale et directeurs opérationnels. Les acteurs principaux en sont les directions commerciale, industrielle et logistique. Cette rencontre au plus haut niveau est essentielle, car elle permet de faire le point sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle nécessite donc la présence de tous les acteurs cités.

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit. p 225

- **Etablissement du PIC<sup>1</sup>**

Le PIC est un contrat global entre le service Production et le service Commercial. La démarche qu'il propose repose sur l'établissement de prévisions de vente et de production. Remarquons que les prévisions portant sur des familles plutôt que sur des produits et des périodes relativement longues ont une meilleure précision. Il est important, en outre, que les prévisions de production tiennent compte des possibilités réelles de production de l'entreprise.

La responsabilité des prévisions de vente incombe au service Commercial et celle des prévisions de production appartient au service Production. La logique conduit à définir le stock disponible à chaque fin de période.

L'objectif de stock est un compromis entre plusieurs intérêts contradictoires : le souhait du service Commercial de disposer d'un stock suffisamment copieux afin d'assurer un bon service client, l'objectif économique de l'entreprise cherchant à minimiser l'immobilisation financière et, enfin, les possibilités de production ne permettant pas de suivre les variations brutales de la demande et l'obligeant à lisser la charge.

Le document du PIC (tableau 01) comporte trois tableaux : Ventes, Production et Stocks. Par ailleurs, chacun de ces tableaux dispose, à gauche, d'une partie « passé » où nous trouverons des valeurs réelles et, à droite, d'une partie « futur » où ne figureront que des prévisions.

En ce qui concerne le passé, des indicateurs permettent de comparer les prévisions et le réel. Ici, par exemple, sont mentionnés les écarts « réel-prévisionnel » et un écart en pourcentage

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C).ibid. p 225

TABLEAU 1: ECHEANCIER DU PIC

Famille :

Unité :

Date :

Ventes	M - 3	M - 2	M - 1	M	M + 1	M + 2	M + 3	M + 4
Prévisionnel								
Réel								
Écart								
Écart en %								

Production	M - 3	M - 2	M - 1	M	M + 1	M + 2	M + 3	M + 4
Prévisionnel								
Réel								
Écart								
Écart en %								

Stock	M - 3	M - 2	M - 1	M	M + 1	M + 2	M + 3	M + 4
Prévisionnel								
Réel								
Écart								
% d'objectif								

Objectif de stock :	

Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit p 226

- **Calcul global de charge au niveau du PIC<sup>1</sup>**

Pour que le management des ressources de la production donne des résultats qui puissent être appliqués au niveau de l'exécution, il est fondamental que, dès le départ, le niveau du plan industriel et commercial soit réaliste en termes d'équilibre entre charge et capacité. Si la charge dépasse la capacité de la ressource considérée, deux solutions extrêmes sont possibles : augmenter la capacité ou diminuer la charge. Et là encore toute solution intermédiaire est envisageable. On peut remarquer qu'en règle générale, une entreprise préférera augmenter la capacité car la charge correspond, en principe, à une demande des clients. Dans le cas du PIC, le calcul global de charge sera effectué sur les ressources critiques de l'entreprise.

En cas de surcharge, les actions consisteront, par exemple, en :

- heures supplémentaires ;
- emprunt de personnel à d'autres ateliers ;
- transfert d'activité sur d'autres ateliers ;
- embauche de personnel ;
- sous-traitance ;
- différé d'actions commerciales (promotions) ;
- mise en place d'équipes de week-end ;
- achat d'équipements ;
- achat de machines.

En cas de sous-charge, les actions consisteront en :

- réduction des heures supplémentaires ;
- prêts de personnel à d'autres ateliers ;
- arrêt de contrat de travail temporaire ;
- limitation de la sous-traitance ;
- relance d'actions commerciales ;
- suppression de machines (transfert, revente, arrêt simple) ;
- chômage technique.

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), « gestion de la production », op.cit. p 229

L'horizon suffisamment « grand » doit permettre de déclencher ces mesures à temps, notamment quand elles demandent une préparation ou une mise en place importante (délai de livraison d'une grosse machine, formation de personnes embauchées).

### **3.2.2. Le programme directeur de production (PDP)**

- **Définition et objectif du PDP<sup>1</sup>**

Le programme directeur de production (PDP) est un élément fondamental du management des ressources de la production. Il établit une passerelle entre le Plan industriel et commercial et le Calcul des besoins. C'est un *contrat* qui définit de façon précise l'*échancier des quantités à produire pour chaque produit fini*. Il est donc essentiel 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. S'il est évident que l'idéal est de produire ce qui sera vendu, les contraintes industrielles existent et le PDP permettra d'en tenir compte. Un autre rôle important du PDP, c'est d'aider le gestionnaire à anticiper les variations commerciales.

- **Les principales fonctions du PDP :**

- Il dirige le calcul des besoins, c'est-à-dire que, donnant les ordres de fabrication pour les produits finis, il induit l'explosion du calcul des besoins à travers les nomenclatures.
- Il concrétise le plan industriel (tableau Production du PIC) puisqu'il traduit en produits finis réels chaque famille du PIC.
- Il permet de suivre les ventes réelles en comparant les commandes reçues avec les prévisions.
- Il met à disposition du service Commercial le disponible à vendre qui est un outil donnant le nombre de produits finis disponibles à la vente sans remettre en cause le PDP prévu et donc sans déstabiliser la production.
- Il permet enfin de mesurer l'évolution du stock (avec niveau suffisant pour un bon service client et pas excessif pour raison économique).

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), « gestion de la production », op.cit.p 232

- **La mesure des performances du PDP<sup>1</sup>**

En décrivant les fonctions du PDP, nous avons dit qu’il concrétisait le plan industriel et commercial, c’est-à-dire qu’il traduisait en termes de produits finis le plan industriel de la famille de produits. Soyons plus clair encore : si une famille A comprend n produits finis Ai, cela signifie que le PIC de la famille A est éclaté en n PDP, chacun relatif à un produit Ai. Il est alors bien évident qu’il doit y avoir cohérence entre le PIC A et l’ensemble des PDP Ai.

Par ailleurs, le PDP étant l’échéancier des quantités de produits finis destinés à satisfaire nos clients, il importe que les ordres mis au PDP fournissent à la date attendue les quantités prévues. En mettant en place des indicateurs simples, on pourra suivre cette réalisation et en déduire le réalisme de la planification à moyen terme et en cas de problème, on cherche les causes afin d’y remédier.

- **L’échéancier du PDP<sup>2</sup>**

L’échéancier de chaque article géré au PDP (pensons aux produits finis pour simplifier) se présente sous la forme indiquée dans le tableau 02

TABLEAU 2: ECHEANCIER DU PDP

	1	2	3	4	5	6	7
Prévisions de vente							
Commandes fermes							
Disponible prévisionnel							
PDP (date de fin)							
Disponibilité à vendre							
PDP (date de début)							

Source : COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit. p 233

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C) ibid. p 239

<sup>2</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), op.cit. p 233

Comme pour l'échéancier du calcul des besoins, les colonnes correspondent aux périodes successives à partir de la date actuelle. Les valeurs sont valables en début de période, sauf pour le disponible prévisionnel qui donne la valeur en fin de période. Le tableau rempli représente le PDP qui est établi en se plaçant au début de la première période indiquée.

En tête du tableau figurent les valeurs analogues au cas du calcul des besoins : stock de départ (St), taille de lot (L) et délai d'obtention (D). Deux autres valeurs complètent cet en-tête. D'une part, le stock de sécurité (SS), destiné à assurer un bon service client malgré l'imprécision des prévisions commerciales. D'autre part, la limite de zone ferme (ZF) qui partage l'horizon de planification en deux zones, ce qui est illustré, dans le tableau, par la double barre verticale. À l'intérieur de ZF, les ordres du PDP sont des ordres fermes, non modifiables par le système informatique, mais seulement par le gestionnaire du PDP, « Les différents types d'ordre ») alors qu'au-delà de ZF, des ordres proposés sont placés comme dans un calcul des besoins. Le rôle de la limite ZF est naturellement de stabiliser le PDP et de lui éviter une trop grande nervosité. En effet, sa modification permanente entraînerait une remise en cause constante des ordres, des ruptures, car les composants du produit fini n'auraient pas été prévus, mais aussi une efficacité bien faible de la production et un service client de mauvaise qualité. Des modifications peuvent être envisagées dans la zone ferme. Cependant, ces modifications exceptionnelles doivent être placées sous la responsabilité du gestionnaire qui prend l'accord de la production. Et, bien sûr, l'entreprise cherchera à réduire la taille de cette zone ferme en maîtrisant et en diminuant les délais de production.

Les lignes du tableau donnent, successivement :

- Les prévisions de ventes (PV) qui constituent une double répartition des prévisions globales antérieures du PIC, d'une part, entre tous les produits de la famille et, d'autre part, sur les périodes du PDP composant celle du PIC.
- Les commandes fermes (CF) enregistrées par l'entreprise pour les périodes à venir. Il est bien évident que ces commandes sont connues pour les périodes proches de la date actuelle et qu'il y en a habituellement de moins en moins pour des périodes plus lointaines. Toutes ces commandes fermes consomment les prévisions de vente, c'est-à-dire que l'entrée d'une valeur C dans la ligne des commandes retranche C à la ligne des prévisions. La valeur qui reste dans la ligne « Prévisions de vente » correspond aux commandes que l'entreprise a encore

prévu de recevoir. Si la somme des commandes dépasse la prévision correspondante, une valeur négative apparaîtra dans la première ligne. Le signe « moins » n'aura pas d'autre but que de souligner ce dépassement et faire remarquer que l'entreprise ne s'attend pas à d'autres commandes puisque les commandes acceptées sont déjà supérieures aux prévisions.

- Le disponible prévisionnel (DP) est le stock réel auquel on retranche le stock de sécurité. Tout passage à zéro signifie donc un besoin de compléter en produit, mais il en reste encore, physiquement, la valeur du stock de sécurité.
  - Les ordres du PDP, pour lesquels la ligne « date de fin » traduit une quantité disponible en début de période. Comme indiqué un peu plus haut à propos de la limite de zone de ferme, il s'agit d'ordres fermes avant cette limite et, normalement, d'ordres proposés automatiquement par le système, au-delà.
  - Le disponible à vendre (DAV) qui donne le nombre de produits disponibles à la vente sans modifier le PDP.
  - La ligne « début » des ordres du PDP indique la période du lancement, avec décalage dû au délai, et correspond donc à la tête du calcul des besoins. Cette ligne engendrera les besoins bruts des articles de niveau immédiatement inférieur au produit fini considéré.
  - La ligne Message alertera le gestionnaire de toute anomalie. C'est notamment le moyen d'expression du système informatique à l'intérieur de la zone ferme où toute modification est réservée au gestionnaire.
- **Eléments perturbateurs d'un PDP<sup>1</sup>**
    - Retard d'un fournisseur de composants
    - Commande urgente d'un bon client
    - Outillage défectueux
    - Introduction d'un nouveau produit
    - Modification apportée par les ingénieurs
    - Arrêt de travail non planifié
    - Ré usinage nécessaire

---

<sup>1</sup> CRAMA(Y), « éléments de gestion de production », école d'administration des affaires, université de Liège, 2002/2003, p 43

- Absentéisme
- Panne, ...

### **3.2.3. Le management des ressources de production (MRP)**

- **Définition<sup>1</sup>**

MRP est en fait un simulateur de fonctionnement de l'entreprise ayant pour objectif de définir les quantités suffisantes de produits à approvisionner et à acheter dans un contexte de juste à temps. Dans son développement, MRP est passé d'une simple méthode de réapprovisionnement à un véritable système complet, du plan industriel à la gestion de l'atelier.

C'est un outil de communication entre les diverses fonctions de l'entreprise, notamment les fonctions Commerciale et Production. Il permet à tous les services de l'entreprise de gérer la production en parlant un langage commun.

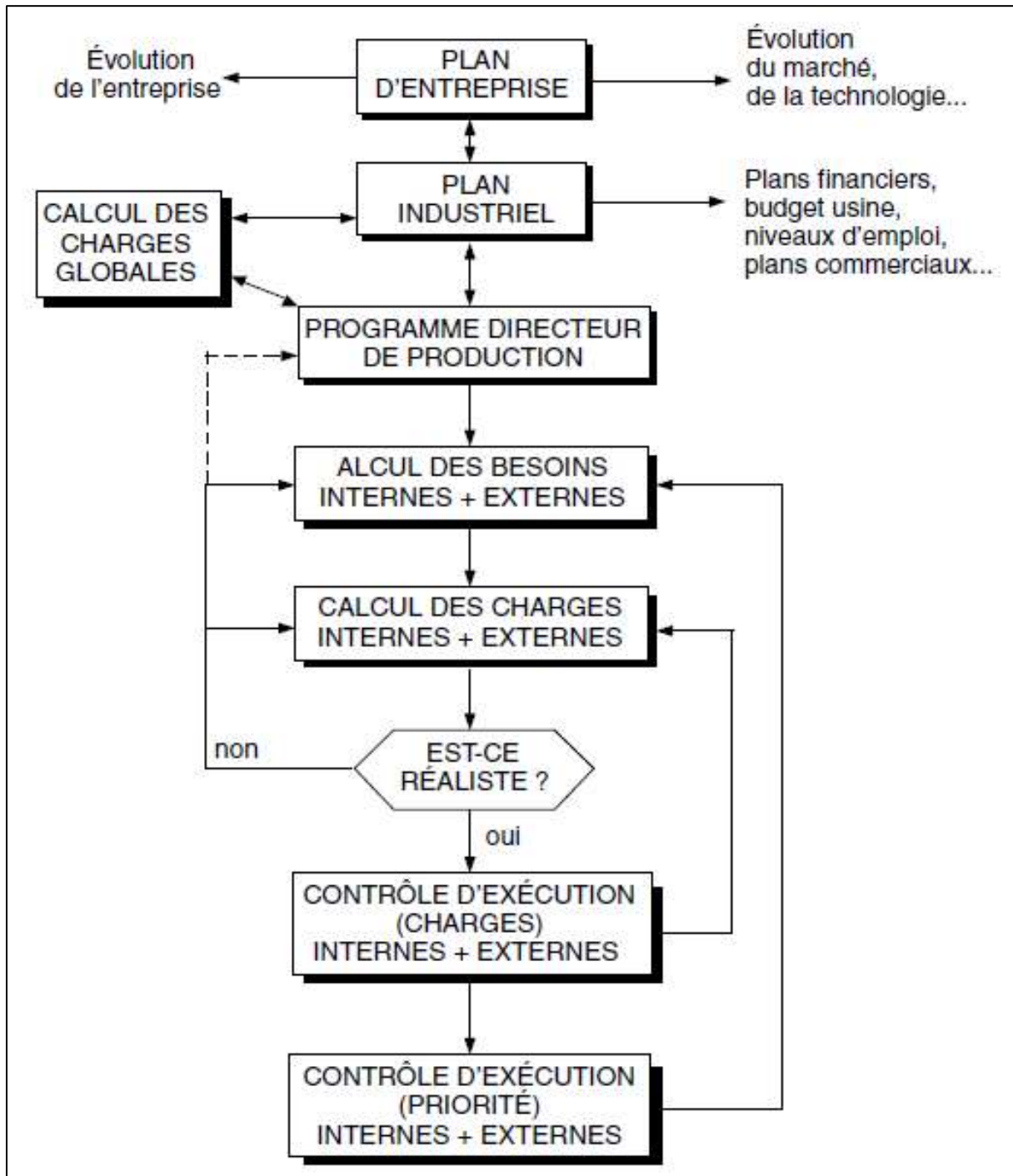
Il permet de répondre à :

- Quel produit ?
- Pour quand ?
- Combien ?

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit. p 166

FIGURE 13: ARCHITECTURE MRP



Source: GEORGES (J), op.cit. p 165

- **Avantages et limites du MRP<sup>1</sup>**

Le MRP actuellement intégré dans de nombreux logiciels de gestion facilite les opérations de planification des besoins. Notamment, la gestion en masse d'une grande quantité de données. Il s'adapte à la variation des niveaux d'activité de l'entreprise (accélération ou ralentissement de la demande), et aide à la prise de décision en cas de surcharge de travail dans les différents postes à charge.

C'est un outil de pointe qui nécessite une main d'œuvre suffisamment qualifiée. Tellement les enjeux sont majeurs. L'interdépendance ferme qui existe entre les différentes applications et données de base utilisées par le système d'information du MRP expose l'ensemble de la fonction production à un grand nombre de défaillances probables.

Les MRP est un système complexe qui fonctionne mieux pour des nomenclatures stables. Il s'adapte peu aux produits trop personnalisés. Dans ce dernier cas, le calcul des besoins ne se fait pas uniquement sur la base de la nomenclature des références finales. Cela demanderait à chaque fois de reproduire une nomenclature pour chaque demande faite sur mesure.

Sur le plan du pilotage des ressources de production, notamment lorsqu'il s'agit d'équilibrer les charges, le MRP2 ne tient pas compte des contraintes réelles de temps et de capacité des ressources de production.

#### **3.2.4. L'ordonnancement<sup>2</sup>**

L'ordonnancement couvre un ensemble d'actions qui transforment les décisions de fabrication définies par le programme directeur de production en instructions d'exécution détaillées destinées à piloter et contrôler à court terme l'activité des postes de travail dans l'atelier.

La fonction ordonnancement d'atelier peut être décomposée en trois sous-fonctions :

---

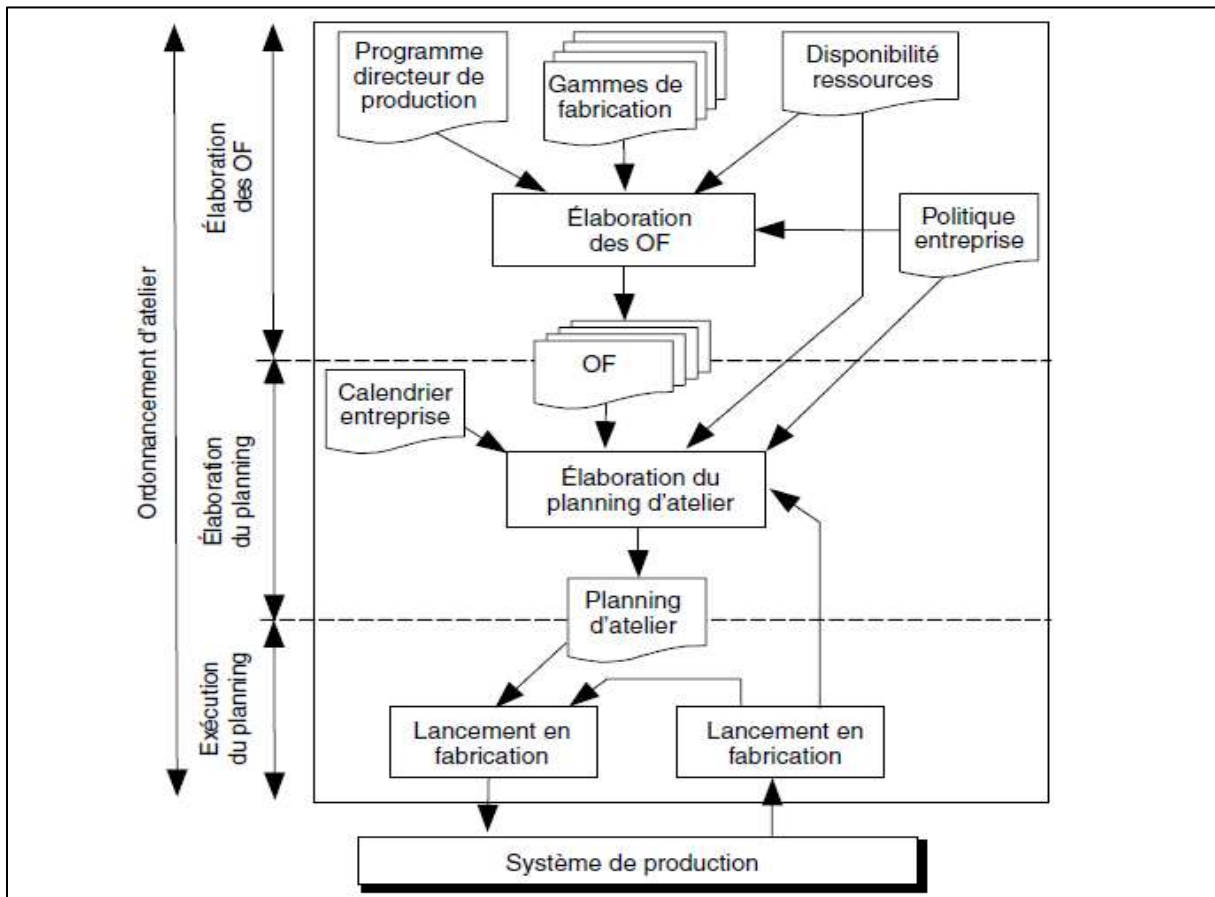
<sup>1</sup> <http://www.logistiqueconseil.org> (25/03/2017 à 10h22)

<sup>2</sup> GEORGES Javel, op.cit. p 193

- une sous-fonction « Élaboration des OF » : cette tâche consiste à transformer les informations du programme directeur de production (suggestions de fabrication) en OF (Ordres de Fabrication) ;
- une sous-fonction « Élaboration du planning d’atelier » : cette tâche consiste, en fonction de ces ordres de fabrication et de la disponibilité des ressources consommables (matières premières, composants) et partageables (postes de travail), à déterminer le calendrier prévisionnel de fabrication (cela revient à transformer les prévisions de fabrication à court terme en ordres d’exécution à très court terme) ;
- une sous-fonction « Lancement-Suivi » : cette tâche consiste à :

Distribuer aux postes de travail les documents nécessaires à la bonne exécution des fabrications (lancement en fabrication) ? Et à suivre l’exécution des fabrications (suivi de production). Ces trois sous-fonctions s’enchaînent de la manière présentée à la figure 14

FIGURE 14: FONCTION ORDONNANCEMENT



Source : GEORGES Javel, op.cit. p 192

- **Types d'ordonnancement<sup>1</sup>**

***Pilotage de la production*** : L'objectif final de l'ordonnancement est avant tout de piloter la production de l'entreprise. Ce pilotage peut être :

- Centralisé, dans ce cas, il est réalisé par la fonction ordonnancement de l'entreprise.
- Décentralisé, dans ce cas, il est réalisé au pied de chaque poste de travail.

***Ordonnancement centralisé*** : Dans le cas d'un ordonnancement centralisé, qui correspond au type le plus répandu dans les entreprises, la structure de fonctionnement correspond à la figure précédente. Cette solution a l'avantage de proposer un planning d'atelier très complet mais a l'inconvénient de centraliser la prise de décision.

***Ordonnancement décentralisé*** : Dans un ordonnancement décentralisé, ou local, la décision est prise en fonction d'informations sur les lots en attente devant un poste de charge sans avoir à considérer la situation des autres files d'attente. Cette solution a l'avantage de réduire, quelquefois, les délais de réalisation mais a l'inconvénient de ne pas régler le problème de la gestion des capacités des postes et de ne pas fournir un planning d'atelier de synthèse.

## **Conclusion**

L'organisation de la production diffère selon les entreprises et leur environnement, et plus particulièrement en fonction de la clientèle, de la nature du produit et des quantités à réaliser.

Après avoir traité dans ce chapitre la notion de production, ses caractéristiques, ses typologies, sa planification globale, l'ordonnancement de ses activités et ses composantes, il nous reste donc de présenter la notion de la performance commerciale dans le deuxième chapitre.

---

<sup>1</sup> GEORGES Javel, op.cit. p 193

# **CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

## **Introduction**

Pour une bonne compréhension de ce chapitre nous allons essayer d'étudier le concept de la performance suivi de ses types, ses caractéristiques et sa mesure.

Ensuite nous présenterons la fonction commerciale, et pour finir nous indiquerons la performance de cette dernière.

## Section 01 : La notion de performance

Dans cette première section, nous donnerons plusieurs définitions à la notion de performance, suivi de ses types et de ses caractéristiques, enfin nous citerons les critères et indices de sa mesure.

### 1.1. Définitions de la performance

- **Selon A.BOURGUIGNON**

*« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien Français performance, de performer : accomplir »<sup>1</sup>*

*« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>2</sup>.*

- **Selon A.KHEMAKHEM**

*« La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».<sup>3</sup>*

- **Selon WEISS**

*« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> A.BOURGUIGNON : Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1995, p20

<sup>2</sup> DORIATH (B) et GOUJET (C) « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », dunod Paris, 2005, p174

<sup>3</sup> KHEMAKHEM (A) « La dynamique du contrôle de gestion » édition dunod, 1992, p311

<sup>4</sup> WEISS (K.O) « La fonction RH », les éditions d'organisation, Paris, 1998, p675

## **1.2. Les typologies de la performance**

Aujourd'hui, la notion de la performance ne traite pas seulement l'aspect financier de l'entreprise, mais plus que ça elle prend en considération des nouveaux paramètres telle que l'adaptation avec son environnement. On distingue trois types performance, qui sont comme suit :

- **La performance organisationnelle**

Ce type de performance prend en compte la façon dont la quelle l'entreprise s'arrange pour atteindre ses objectifs, et la méthode adaptée pour les arriver. Un professeur à Paris DAUPHINE suggère quatre facteurs pour l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'information.
- La flexibilité de la structure.
- Donc la performance d'entreprise est la valeur récoltée de son organisation.

- **La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement au courant qui se base sur l'aspect financier pour mesurer la performance à court terme, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, pour assurer leurs pérennités.

La performance est, alors, celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

- **La performance humaine**

De nos jours, il est devenu clair que la performance de l'entreprise ce n'est pas seulement sa santé financière, car il y'a d'autre axes qui sont plus déterminants pour son futur, parmi ces axes l'homme (la performance humaine).

Nous savons très bien que l'homme est la force motrice de toute évolution et un enjeu majeur à maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel et la valeur ajoutée.

En 1985, le directeur général de group Carnaud Metal Box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés
- Compétents
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

Donc, il nous propose la formule suivante pour mesurer l'efficacité humaine potentielle d'un capital humain :

---

$$EH = M * C * C'$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C' : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

### **1.3. Caractéristiques de la performance**

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

- La performance est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ;

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent ».<sup>1</sup>

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus ;

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».<sup>2</sup>

- La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le

---

<sup>1</sup> J.Y SAULQUIN : gestion des ressources humaines et performance des services, revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, p20

<sup>2</sup> MORIN, GUINDON, BOULIANE : mesurer la performance de l'entreprise, encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p66

---

succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement ;

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »<sup>1</sup>

- La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples ;

« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».<sup>2</sup>

Par suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques ;

- « La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires ». Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

---

<sup>1</sup> J.GHARBI : pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, revue de gestion des ressources humaines n°35 mai 2000, p37

<sup>2</sup> J.Y SAULQUIN, op.cit. p21

---

## **1.4. La mesure de la performance<sup>1</sup>**

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus les primes distribuées aux personnels seront élevées.

## **1.5. Pourquoi mesurer la performance ?<sup>2</sup>**

### **1.5.1. Mesurer pour apprendre et innover**

D'autre part, on mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du *Balanced Scorecard* : dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont d'avantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les

---

<sup>1</sup> OUACHERINE (H) « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère » INC, 2001-2003, p 32

<sup>2</sup> MONVOISIN (C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012, p18

premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

### **1.5.2. Mesurer pour améliorer**

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : comment l'information créée se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité ?

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. Outre les facteurs de contingences, pas toujours décelables, nous avons abordé les risques de conflits, les positions contradictoires, et nous pouvons ajouter l'existence de forces invisibles, de l'ordre de l'inconscient collectif par exemple.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, aussi pertinents soient-ils pour la phase d'évaluation, ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

### **1.5.3. Mesurer pour communiquer**

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celle-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qu'il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

## 1.6. Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

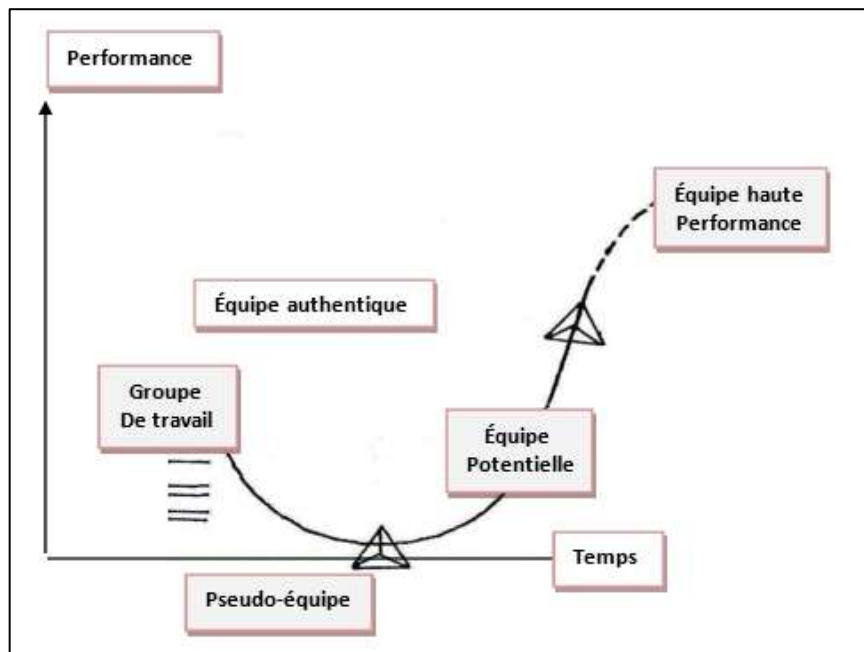
- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération.
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques. Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

- **Performance immédiate ou performance dans la durée**

La performance d'un salarié, d'une équipe ou d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par la Figure 15 :

FIGURE 15: COURBE DE PERFORMANCE DANS LE TEMPS D'UNE EQUIPE



Source : J.KATZENBACH, D.SMITH : *les équipes haute performance*, Dunod, paris, 1994, P 84.

Ce schéma montre cinq stades de performance différents<sup>1</sup>

- **Le groupe de travail**

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

- **La pseudo-équipe**

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

- **L'équipe potentielle**

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

- **L'équipe authentique**

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

- **L'équipe haute performance**

Groupe qui satisfait toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

---

<sup>1</sup> H.OUACHERINE, op.cit. p 36.

Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?).

### **1.7. La distinction entre la performance et les notions voisines**

Le concept du mot performance a toujours été confondu avec d'autres termes, ce qui nous envoie à définir chacun d'entre eux

- **L'économie**

Ce concept exige de mettre à la disposition les ressources nécessaires en minimisant leurs coûts d'acquisition et pour cela le rapport qualité/prix est strictement respecté.

D'autre part, la performance à ce niveau doit être un panorama interdépendant, donc elle doit prendre en considération tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

- **L'efficacité**

Dans le contexte de gestion le concept de l'efficacité est un concept très utilisé, on le retrouve dans le centre de chaque démarche, il est un outil de mesure de la performance de toute organisation.

Autrement dit, le savoir si on veut savoir, si une organisation a pu atteindre ses objectifs d'une façon satisfaisante ou non les indicateurs de l'efficacité sont nombreux.

Dans ce cas nous pouvons la définition de BOISLANDELLE qui définit l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système* »<sup>1</sup>

D'une façon simplifiée, la mesure de l'efficacité est traduite par la relation suivante

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

- **L'efficience**

Nous pouvons définir l'efficience d'un système par : « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »<sup>2</sup>

Les moyens consacrés pour atteindre les objectifs visés sont très importante dans l'évaluation de l'efficience d'une entreprise, que nous pouvons le résumer par le rapport suivant :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBJECTIFS VISES} \div \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

- **L'effectivité**

Selon Jean LOIUS LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>3</sup>

Nous retenons de cette définition que l'effectivité est bien attachée à la réalisation des objectifs d'une façon satisfaisante. On peut extraire cette relation par la formule suivante :

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

---

<sup>1</sup> H.M.DEBOSLANDELLE : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, P.139.

<sup>2</sup> H.M.DEBOSLANDELLE, *ibid.* P140.

<sup>3</sup> LEMOIGNE, (J.L) :« *L'évaluation des systèmes complexes* », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

---

## Section 02 : Généralités de la fonction commerciale

La fonction commerciale garantit la connexion entre la production des produits ou des services de l'entreprise et les consommateurs. Aussi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer. Enfin, elle agit sur le marché adaptant les produits aux besoins du client.

### 2.1. Définition de la fonction commerciale

**Henri Fayol**<sup>1</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

- La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »<sup>2</sup>

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il

---

<sup>1</sup> CF : H.FAYOL : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996

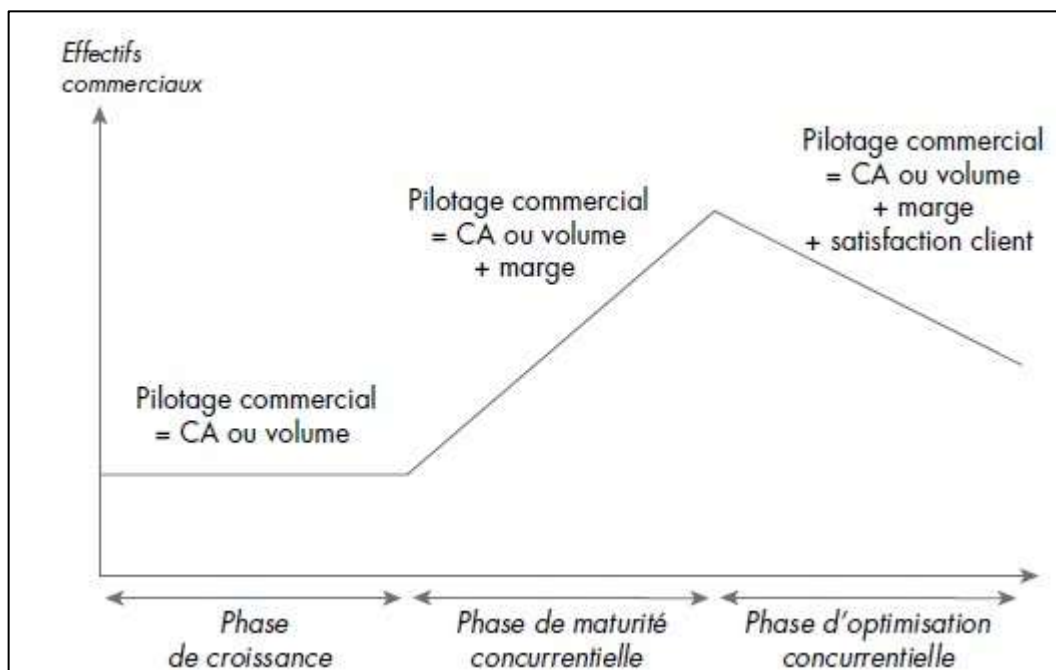
<sup>2</sup> C.BUSSENAULT, M.PRETET : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1996, p : 39.

empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

## 2.2. L'histoire de la fonction commerciale

Pour arriver à un stade où la fonction commerciale devienne une fonction principale au sein de l'entreprise, cette dernière est passée par une évolution importante et remarquable, que nous pouvons la résumer dans 3 phases :

FIGURE 16: ETAPES SUCCESSIVES DE LA FONCTION COMMERCIALE.



Source : Jean Michel Moulot et Manuel Lange, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition EYROLLES, Paris, 2008, P53.

- **La phase de croissance**

De 19<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux le trente glorieuse (1946-1974), face à la croissance de marché de bien et de service partout dans le monde, la fonction commerciale était considéré comme une fonction secondaire, son rôle se résume dans l'information et la livraison des

produits et services auprès des clients sans aucune influence sur la fonction de la production, donc les entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à cette fonction.

- **La phase de maturité concurrentielle**

Après la phase précédente, l'offre des entreprises est devenue en égalité avec la demande, ce qui fait que cette fonction est devenue une fonction stratégique au sein des entreprises dans le but de chercher un avantage concurrentiel et des parts de marché.

Cette évolution a permis de développer les techniques de marketing pour les produits de grandes consommations, donc avoir un avantage sur le marché signifie des clients de plus, ne pas développer la force de vente cela mène au détriment des clients de l'entreprise.

Les commerciaux de cette période, ils étaient obligés de baisser les prix en réduisant la marge bénéficiaire pour maîtriser le volume des ventes et diminuer les niveaux des stocks des entreprises, mais cela n'était valable que pour le court terme.

- **La phase d'optimisation concurrentielle**

La période de maturité a rendu le marché extrêmement nerveux et volatile, donc les entreprises étaient obligées de chercher une autre solution que d'augmenter le nombre de vendeurs qui n'est pas valable à long terme, donc l'enjeu était de minimiser les coûts de cette fonction sans toucher au marché ni au bénéfice, donc la solution était d'établir des relations à long terme avec leurs clients.

Donc la performance commerciale prend bien en considération le degré de satisfaction client.

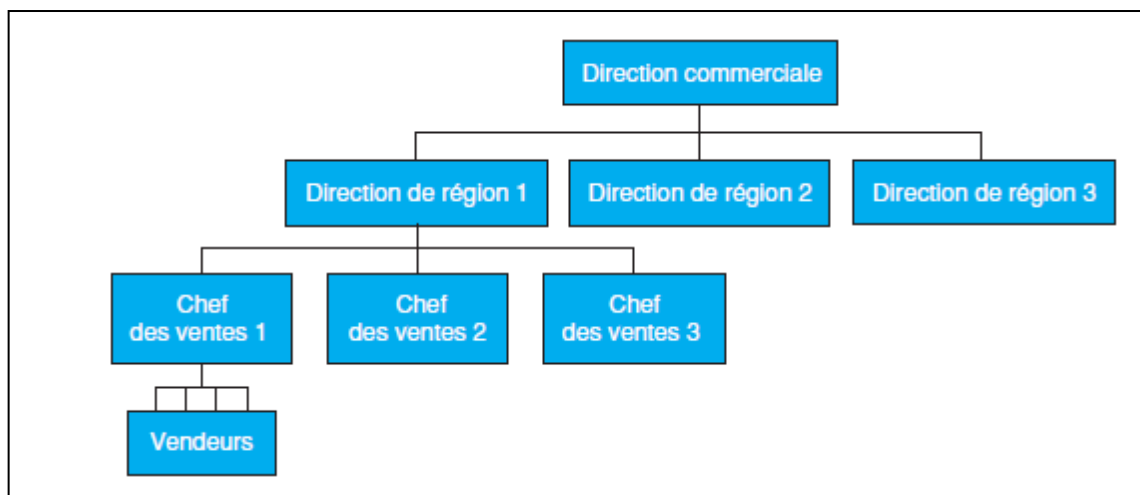
## **2.3. L'organisation et les structures commerciales**

### **2.3.1. 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.

FIGURE 17: ORGANISATION COMMERCIALE GEOGRAPHIQUE



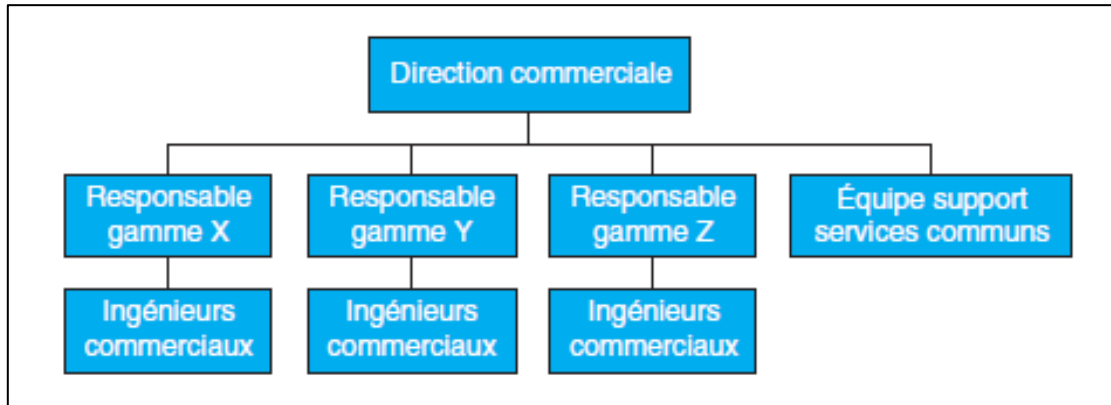
Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », dunod, p11

### 2.3.2. 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.

FIGURE 18: ORGANISATION PAR LIGNE DE PRODUITS

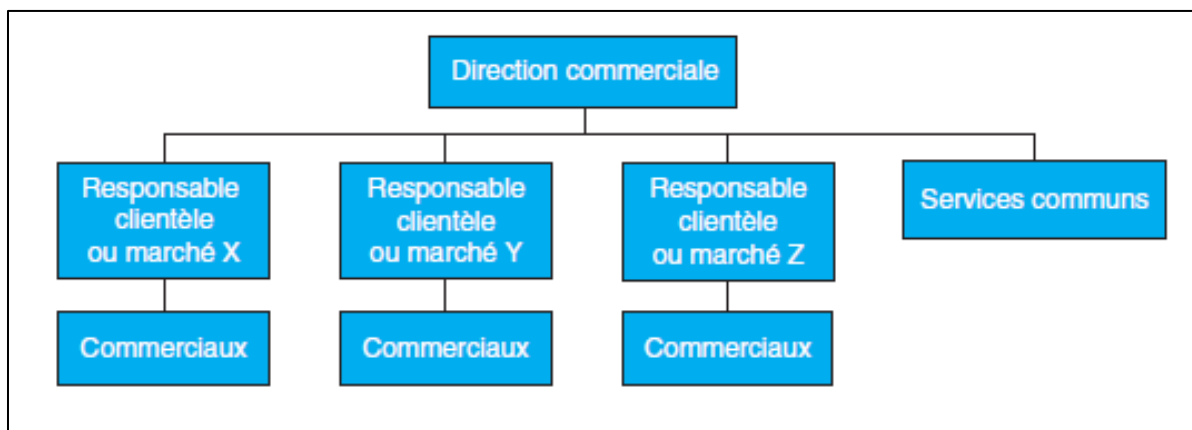


Source : Marie-Agnès Blanc, op.cit. p12

### 2.3.3. 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.

FIGURE 19: ORGANISATION PAR MARCHÉ OU TYPE DE CLIENTS



Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p13

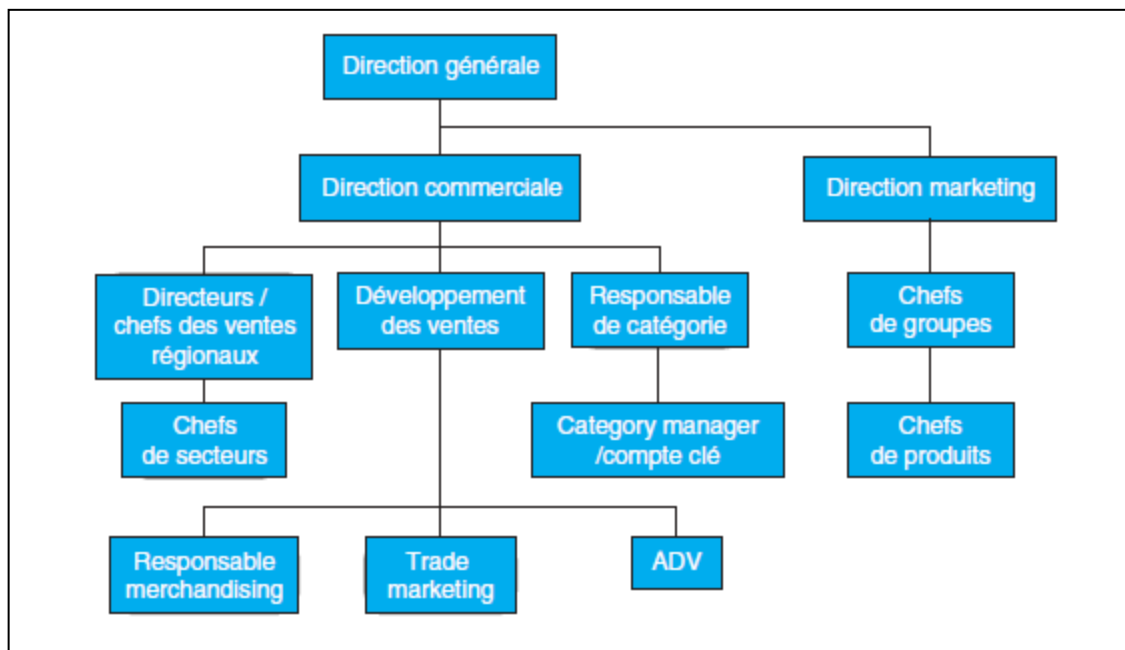
### 2.3.4. Le cas spécifique de la grande distribution

Les entreprises du secteur de la grande consommation (Henkel, Danone, Procter et Gamble, Coca-cola, etc.) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique.

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

- Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès...
- La suppression des négociations sur le point de vente.
- Des demandes dans les magasins d'animations et de promotions spécifiques.

FIGURE 20: ORGANISATION COMMERCIALE D'UN FABRIQUANT EN GRANDE DISTRIBUTION



Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p14

• **Avantages et limites des organisations commerciales**

Le tableau 03 ci-dessous résume les avantages ainsi que les limites des organisations commerciales

**TABLEAU 3: AVANTAGES ET LIMITES DES ORGANISATIONS COMMERCIALES TRADITIONNELLES**

	<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>	<b>Adaptée dans les situations</b>
<b>Organisation géographique</b>	Évaluation facile des résultats. Frais de déplacements réduits. Suivi de la clientèle plus régulier.	Ne tient pas compte de la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles à équilibrer. Ne tient pas ou peu compte des pôles de décision, souvent centralisés.	Souvent la seule possible quand la force de vente n'est pas salariée de l'entreprise. Clients devant être vus fréquemment. Gamme de produits homogènes. Profil « unique » du commercial.
<b>Organisation par ligne de produits</b>	Bonne compétence produit et concurrence par un commercial « expert ».	Duplication de l'effort commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiquement Plus étendus.	Gamme de produits diversifiés. Produits très techniques imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs Différents chez un client « grand compte ».
<b>Organisation par marché ou par cibles clients</b>	Meilleure connaissance des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts commerciaux. Tension possible entre commerciaux lorsque les clients ont des activités multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution distincts.

Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, op.cit. p15

## 2.4. Les métiers de la fonction commerciale<sup>1</sup>

### 2.4.1. Les évolutions en termes de métiers

La nomenclature des métiers commerciaux et les contenus de poste afférents ne se sont que peu modifiés depuis quelques années. Autour des managers d'équipes, quatre domaines fonctionnels émergent.

- **La conquête de clients** : les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher des «chasseurs», c'est-à-dire des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de créer un volant d'affaires. En période de ralentissement de la croissance, ces profils sont notamment appréciés dans les secteurs des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, services informatiques...).

- **Le développement de clients et de projets** : les profils d'«éleveurs» (ou «fermiers») sont toujours appréciés, notamment dans les secteurs industriels qui sollicitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...

- **Le développement d'activités à l'international** : la mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en croissance. Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projets à l'international).

- **Le développement de partenariats** : en amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business développement. Leur mission est de préparer la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux. Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriels (informatique, télécoms, Internet, nouvelles technologies, médias, loisirs).

---

<sup>1</sup> PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), les métiers des fonctions commerciales et marketing, IAPEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003, p11

---

### **2.4.2. Les évolutions en matière de profils**

Les recruteurs de cadres commerciaux définissent des critères de recherche de plus en plus exigeants.

On constate en particulier un relèvement du niveau de qualification initiale pour la plupart des métiers de la fonction. Trois systèmes de sélection continuent cependant à cohabiter.

- La première école met en avant l'identification de qualités commerciales chez l'individu, en faisant abstraction du niveau de formation initiale.
- La seconde valorise la connaissance du produit et de la technique par le candidat. Ainsi, une expérience dans le domaine d'activité et/ou une formation d'ingénieur peuvent, dans ce cadre, constituer un atout.
- La troisième prend en considération le degré de complexité croissante des métiers commerciaux et table sur des formations de haut niveau, en particulier celles qui sont dispensées par les écoles de commerce. Le pari est également que la combinaison entre formation supérieure et expérience commerciale constituera un moteur pour une évolution de carrière ultérieure.

Depuis quelques années, la troisième école gagne de nombreux adeptes.

### **2.4.3. Les évolutions des techniques de vente**

Enfin, l'évolution des métiers commerciaux s'inscrit dans le cadre d'une amélioration des techniques de vente, et particulièrement une automatisation de la gestion de la relation client. La montée en puissance du CRM favorise l'exercice de la fonction commerciale en permettant aux commerciaux de définir une approche segmentée des clients, adaptée à leur potentiel de chiffre d'affaires.

Parallèlement, les sociétés recherchent des commerciaux capables non plus seulement de vendre un produit, mais aussi de vendre un service rendu au client.

Deux raisons principales expliquent cette évolution :

- le client cherche non pas à acquérir un bien mais à résoudre un problème : le commercial doit être capable de répondre à son attente en proposant une solution ;
- la concurrence accrue oblige les entreprises à se battre sur le prix ; les services annexes à la vente permettent souvent de gagner une affaire tout en améliorant la marge.

#### **2.4.4. Les évolutions en termes de carrière**

Depuis plusieurs années, l'image des métiers commerciaux s'améliore. Longtemps associés presque exclusivement à la promesse d'une rémunération élevée, les métiers commerciaux présentent aujourd'hui d'autres attraits. Ces métiers apparaissent plus riches et plus diversifiés, du fait que leurs titulaires sont plus qu'autrefois associés à la définition du produit et des approches commerciales.

La réhabilitation de la fonction s'accompagne d'une meilleure valorisation des expériences commerciales auprès des employeurs potentiels.

Dans un nombre croissant de secteurs d'activités, une expérience commerciale est un élément moteur dans le développement professionnel. De fait, les filières d'évolution à partir d'un métier commercial sont plus nombreuses qu'il y a une dizaine d'années.

### **2.5. Les missions d'un commercial<sup>1</sup>**

#### **2.5.1. La prospection**

L'une des missions premières du commercial est de prospecter, ce qui le rend si important dans la relation client. C'est le commercial qui sera en effet le plus souvent présent auprès des clients, dès leur première rencontre avec l'entreprise mais aussi dans la plupart des transactions qui suivront.

Il est bien évidemment primordial que le commercial démarché de nouveaux clients pour faire prospérer l'entreprise. Si les anciens clients formeront une grosse partie du chiffre

---

<sup>1</sup> <http://www.access-com.fr/blog/vente/quelles-sont-les-missions-de-vos-commerciaux.html> (30/03/2017 à 13h)

d'affaires de l'entreprise, il faut savoir qu'une entreprise perd environ 10% de ses clients par an, chiffre qui pourrait augmenter selon le secteur d'activité.

Les deux causes principales de départ des clients sont bien évidemment la concurrence, puis l'absence de besoins. Certains produits répondent en effet à un besoin très ponctuel, ou ne nécessitent tout simplement pas d'être remplacés régulièrement. De ce fait, le commercial devra toujours être à la recherche des nouveaux clients, et employer au moins 20 % de ses visites à la prospection de nouveaux clients.

Dans un second temps, le commercial doit également s'occuper de développer les clients actuels, par exemple en développant différentes gammes de produits.

### **2.5.2. La vente**

Bien évidemment, et c'est ce qui vient immédiatement en tête quand on pense au métier de commercial : un vendeur doit vendre ! Une partie de commercial sera donc centrée sur la vente.

En tant que manager, vous devrez veiller à deux choses concernant les résultats de vos commerciaux :

- **La vente de l'ensemble de la gamme**

Il est très important que chaque commercial vende l'ensemble de votre gamme de produits. Certains commerciaux se contentent d'avancer uniquement leurs produits favoris, car ils sont plus à l'aise pour les présenter au public. Il est primordial de veiller à ce que cela ne soit pas le cas. Chaque vendeur doit proposer l'ensemble de la gamme. Pour cela, vous pouvez mettre en place des techniques incitatives, comme une prime pour le commercial qui aura accompli les objectifs de chaque gamme de produits.

- **La vente aux clients les plus importants**

Un second point d'importance est l'attention accordée aux gros clients. Certains commerciaux ont tendance à faire s'éterniser des rendez-vous avec des clients à faible potentiel, mais qu'ils apprécient, au détriment des clients à fort potentiel.

Bien souvent, l'accueil des commerciaux est moins convivial dans les grandes entreprises. Néanmoins, c'est bien auprès des grosses entreprises que vous pourrez faire du chiffre d'affaires. Veillez-donc à ce que vos commerciaux organisent leur temps en fonction du potentiel des clients, et non en fonction de leur sympathie.

Pour vous aider dans cette tâche, nous vous proposerons très bientôt un article qui vous expliquera comment gérer les différentes catégories de clients, notamment selon leur potentiel.

### **2.5.3. La promotion des ventes**

Le commercial sera également chargé de la promotion des ventes. C'est à lui de présenter les produits, de les mettre en avant, de susciter l'envie d'acheter. La promotion des ventes passe par trois étapes clefs :

- **La mise en avant des produits**

Un produit ne se vend pas seul !

C'est au commercial de montrer le produit sous son meilleur jour, via la mise en place de démonstrations auprès du public ou des prospects, de manière à montrer le produit en action, et de familiariser directement le prospect avec l'usage qu'il pourrait en faire.

Le rôle du commercial est également de travailler l'argumentation des produits. Quelles sont ses qualités ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Le commercial devra trouver comment déclencher les moteurs d'achat, en utilisant par exemple l'argumentaire commercial et la méthode SONCAS, comme nous vous l'expliquions il y a peu.

- **L'usage des moyens publi-promotionnels**

Le commercial devra également distribuer les moyens publi-promotionnels que vous aurez mis en place.

Ceci lui permettra de gagner du temps en laissant le prospect découvrir seul la gamme de produits. Le commercial pourra s'appuyer notamment sur des brochures, des catalogues, ou encore sur des cartes de visite correctement travaillées.

Si vous possédez en parallèle un site de e-commerce, vous gagnerez à convaincre les clients à le consulter plutôt que de vous appeler. Sur Internet, incitez vos clients à s'inscrire à la newsletter de manière à recevoir régulièrement de vos nouvelles. Ce sont tant de moyens qui soulageront le travail du commercial et auxquels il doit penser.

- **La formation des revendeurs et prescripteurs**

Votre commercial aura également pour mission de former les différents utilisateurs du produit, qu'ils soient revendeurs, ou potentiellement prescripteurs.

Pour un revendeur, l'effet sera immédiat puisqu'une formation l'aidera à vendre davantage de vos produits. Pour un prescripteur la formation permettra d'évangéliser votre produit. Ainsi, en formant le chef des achats d'une entreprise cliente, le commercial permettra à ce dernier d'expliquer à ses collègues comment l'utiliser, et donc à l'entreprise cliente d'être parfaitement autonome.

Cette étape d'instruction peut également passer par des formations données par le commercial à ses clients. Si toute une équipe est amenée à utiliser le produit, ce qui peut par exemple être le cas pour une machine de chantier, le commercial peut tout à fait présenter le produit à l'ensemble de l'équipe.

#### **2.5.4. L'administration**

Une avant-dernière mission du commercial est d'ordre administratif.

Si le commercial est un homme de terrain, il doit aussi savoir gérer ses contacts, ses ventes, ses clients, d'où un passage nécessaire par un travail d'administration.

- **La gestion du secteur**

En tant que contact privilégié avec les clients, le commercial sera parfois amené à les servir de manière imprévue.

Ce sera au commercial de gérer les contacts ou demandes imprévues de la part des clients. Il sera important pour le commercial de rendre service aux bons clients quand l'occasion se présentera.

- **L'analyse des statistiques**

Le suivi des ventes est l'analyse des statistiques sont primordiaux pour tirer des enseignements d'une méthode de travail, et parvenir à augmenter l'efficacité de l'entreprise.

Le commercial doit analyser ses chiffres pour tirer des conclusions. Quels sont les produits qu'il a le moins vendu, et pourquoi ? Quels clients ont augmenté ou diminué leurs dépenses, et faut-il revoir leur potentiel ?

Une telle analyse fera peut-être émerger certains clients jusque-là jugés à faible potentiel, ou mettra en valeur les résultats impressionnants ou décevants de tel ou tel produit, ce qui pourra aider à revoir la gamme.

- **Le renseignement du fichier**

En tant que contact privilégié avec le client, c'est au commercial de renseigner le fichier client et donc de conserver les informations qu'aurait pu donner un client ou un prospect lors d'un entretien.

Le client est-il satisfait ? Pourquoi ? A-t-il de nouveaux besoins ? Quels produits pouvons-nous lui présenter lors du prochain entretien ? Comment répondre au mieux à ses attentes ?

Il est important de garder trace des derniers contacts et derniers sentiments d'un client avec l'entreprise, afin d'adapter au mieux son discours lors du prochain contact, et de préparer brillamment les futurs entretiens.

Le renseignement du fichier passe aussi par le classement des clients. Deux classements sont à établir :

- Par importance : Les clients qui forment le plus gros de votre chiffre d'affaires doivent clairement être mis en valeur, et vos commerciaux doivent leur accorder plus de temps, mais il ne faut pas oublier les petits clients.
- Par potentiel : Il est également important de classer vos clients par potentiel. Certains de vos clients, à faible chiffre d'affaires, n'achètent peut-être pas toute votre gamme au profit de la concurrence, tandis que certains de vos plus petits

clients, à l'approche d'un développement, pourraient doubler leurs besoins. Il est important de mettre en valeur ses clients à fort potentiel, car développer les clients actuels est un moyen rapide d'augmenter son chiffre d'affaires.

Si le commercial accordera toujours un entretien avec le gros client, il pourra se contenter d'un coup de fil aux clients les plus petits.

Le commercial devra également noter les informations importantes et notables dans le fichier clients : nombre de salariés, produits concurrents repérés, freins à l'achat, axes de développement.

L'information est votre meilleure arme, et il serait dommage de la perdre à cause d'un commercial peu appliqué. Nous vous en dirons plus sur le renseignement client dans un prochain article...

#### **2.5.5. L'information**

En relation directe avec la précédente mission, le commercial a enfin pour tâche d'informer l'entreprise, lui qui est davantage en contact avec l'extérieur, et donc avec le marché, la concurrence, etc.

- **Informations du marché**

En présentant ses rapports d'entretiens, le commercial va permettre au chef de vente d'observer la place de l'entreprise sur le marché, de comprendre davantage les enjeux et les freins de l'entreprise et de sa gamme de produits. Ce sera également l'occasion de remonter tout détail important pour le développement de l'entreprise.

- **Informations sur les clients**

Naturellement, le commercial pourra également informer le reste de l'entreprise à propos des clients. Tel client entre dans une phase de développement ou prévoit d'augmenter sa production, tel client va au contraire diminuer les investissements par faute de moyen. Le commercial va permettre de mettre en avant les possibilités d'affaires, et permettra d'adapter le discours de l'entreprise à tel ou tel client.

- **Veille de terrain**

Enfin, la prospection des commerciaux permet de faire remonter une foule d'informations vitales, notamment sur les actions de la concurrence. Il arrive souvent au client de confesser ce qui est dit en entretien avec des commerciaux concurrents. Il est du devoir du commercial de creuser certaines pistes afin d'en savoir plus sur les offres et pratiques de la concurrence.

Il est notamment très important de voir vers quels produits la concurrence se développe, pour veiller à ne pas se retrouver dépassé par une forte demande d'un nouveau produit que vous ne proposez pas. En tant que chef d'entreprise, n'hésitez pas à poser des questions à vos commerciaux sur ce point, car nombreux sont les vendeurs à ne pas faire circuler l'information spontanément.

## **2.6. Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise<sup>1</sup>**

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

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

### **2.6.1. Développer le chiffre d'affaires et les marges**

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

---

<sup>1</sup> Source : Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall op.cit. p15

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

Exemples d'objectifs commerciaux stratégiques :

- Vendre le produit X.
- Vendre les offres packagées.
- Vendre le service associé.
- Défendre les marges.
- Développer la part de marché sur telle cible.
- Se développer sur ce nouveau marché.
- Devenir leader sur telle cible, avec tel produit...

### **2.6.2. Développer la productivité commerciale**

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter.

Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent 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.

Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients :

- Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe « projet » pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.
- Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester « dans le paysage » du client à faible coût.
- Traitement par téléphone *via* une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacements coûteux.

Enfin, les nouveaux outils informatiques permettent d'optimiser le temps du commercial. La possession d'un micro-ordinateur portable est une quasi-généralité. L'accès à Internet permet de récupérer des informations sans délais, tout en restant en contact avec le client.

Cette recherche de productivité amène aussi nombre d'entreprises à externaliser tout ou partie de la force de vente. Depuis les années 2000, on intensifie ces pratiques ponctuellement (pour des opérations saisonnières, par exemple) ou même de façon durable.

### **2.6.3. Accroître les compétences des équipes**

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

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

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

- En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne. Le commercial devient partie intégrante de l'offre. Au-delà du vendeur, la relation client impacte aussi tous les personnels en contact avec les clients.

Le management commercial, soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses :

- Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.

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.

## **2.7. L'importance de la fonction commerciale en entreprise<sup>1</sup>**

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale :

Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire : pour se développer une entreprise une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs. Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise : en apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaire ou pour acquérir des produits complémentaires.

---

<sup>1</sup> <http://www.fonction-commerciale.fr/importance-de-la-fonction-commerciale> (30/03/2017 à 14h)

## **Section 03 : la performance de la fonction commerciale**

Pour de nombreuses organisations, plus particulièrement les entreprises privées, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer des décisions de gestion.

### **3.1. Définition de la performance commerciale<sup>1</sup>**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marché
- La fidélisation de la clientèle
- L'attrait de nouveaux clients
- La satisfaction des clients
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

### **3.2. Les modes d'évaluation de la performance commerciale**

L'évaluation de la performance commerciale permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes, sa part de marché, etc.

Celle-ci se réalise à l'aide des deux outils suivants :

---

<sup>1</sup> « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire » par *Pecassioh Venance Ouattara* Ecole Supérieure de Gestion de Paris-MBA Finance d'entreprise 2007

---

### **3.2.1. Le tableau de bord**

Selon **DORIATH(B), et GOUJET(C)** : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote, et sur le degré de réalisation de ses objectifs »

- **Les niveaux de tableau de bord<sup>1</sup>**

#### **Tableau de bord stratégique**

La fonction essentielle de la direction générale est d'établir la stratégie. Il est naturel que le tableau de bord utilisé par la direction générale regroupe les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. L'horizon de ce tableau de bord stratégique est à long terme (prospectif).

#### **Tableau de bord opérationnel**

Les tableaux de bord communiquent aux responsables des centres de responsabilité les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de leur activité. Ce sont de véritables outils d'autocontrôle des entités décentralisées. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux responsables d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement avant toute conséquence comptable (baisse du chiffre d'affaires, hausse des coûts, baisse de la rentabilité).

Il y'a un (ou plusieurs) tableau de bord pour chaque centre de responsabilité. La pluralité d'entre eux, au niveau d'un centre, est liée à leur périodicité. On distingue :

- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- Un tableau de bord hebdomadaire.
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 2 à 4 jours après la fin du mois.

C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes.

---

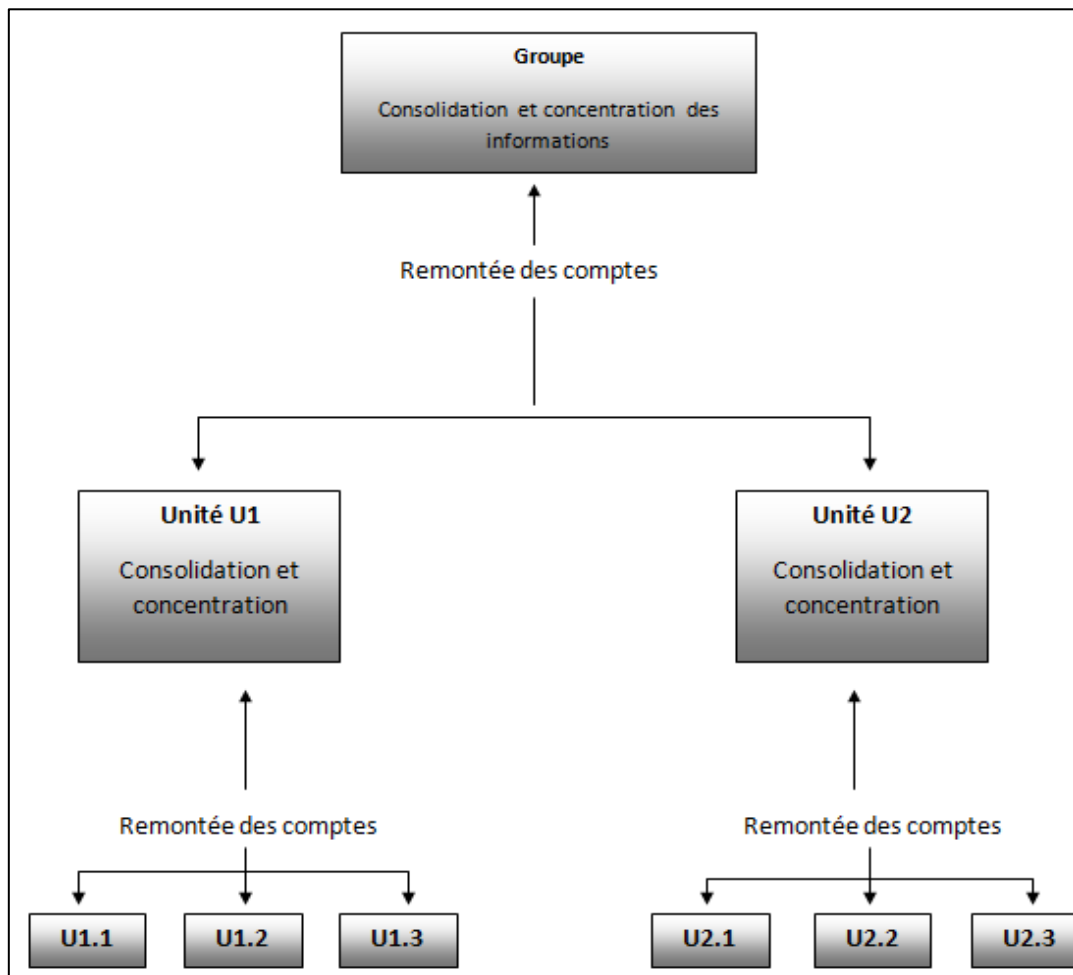
<sup>1</sup> Jean Yves Saulou, Tableaux de bord pour décideurs, Les éditions d'organisation, Paris, 1982, p 40.

### 3.2.2. Le reporting (la remontée des comptes)

D'après DORIATH(B) et GOUJET(C), le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilités et des moyens mis en œuvre.

Il peut être aussi considéré comme une procédure de centralisation, de consolidation, et de concentration de l'information, permettant de « reporter ou remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale

FIGURE 21: MODELE DE REPORTING



Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) OP-CIT, p284

### **3.3. Les indicateurs de la performance commerciale<sup>1</sup>**

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin quatre conditions :

- Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
- Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

#### **3.3.1. Les indicateurs quantitatifs**

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le taux de pénétration.

---

<sup>1</sup> A.MACQUIN : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Publi-union, paris, 1998, p : 226,227.

---

- **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).

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).

- **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.

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

$$PDMen \text{ valeur} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du marché}} \times 100$$

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.

- **Taux de pénétration**

Le taux de pénétration est calculable pour des biens durables ou non durables, ainsi que les services. Il permet d'évaluer les possibilités de croissance d'un marché :

- Si le taux est faible  $\leq 20\%$ , le marché est porteur.
- Si le taux  $\geq 70\%$ , indique un marché saturé.

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Marché actuel du produit}}{\text{Marché potentiel}}$$

- Marché potentiel : consommateur actuel + non consommateur relatif (NCR).
- Consommateur actuels : personnes (individus, ménages, entreprise.) qui ont déjà acheté au moins une fois le produit au cours d'une période donnée (mois, trimestre, année.).
- Non consommateurs relatifs NCR : ne consomment pas encore le produit, mais sont susceptibles de le consommer à court ou moyen termes.
- NCA : non consommateurs absolus n'achèteront pas pour des raisons physiques, économiques ou culturelles à court et à moyen termes.

### **3.3.2. Les indicateurs qualitatifs :**

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature). Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

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

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>1</sup>

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

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

- **Taux de satisfaction des clients :**

La satisfaction s'exprime par « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »<sup>2</sup>

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés. Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.

---

<sup>1</sup> R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup>édition, 1998, p : 158.

<sup>2</sup> DEBOISLANDELLE, (H) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, op.cit. p 401.

---

- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

### **3.3.3. Les leviers de performances commerciales<sup>1</sup>**

La réussite d'une unité commerciale ou de sa force de vente dépend largement de l'efficacité de l'équipe, mais également des stratégies marketing et du management adoptés par le responsable commerciale.

Afin de réussir à vendre ses produits ou services et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial a le choix entre plusieurs leviers.

Les plus importants leviers de la performance commerciale sont :

- **Analyser son marché**

Afin de pouvoir conquérir un marché, il est impératif pour le responsable commercial de connaître son environnement, les acteurs qui l'occupent et les interactions qui existent sur son marché. La connaissance du secteur portera sur les catégories de clients existants, les produits correspondant aux besoins de chaque catégorie de clients.

Par ailleurs, le manager commercial doit également identifier ses concurrents et évaluer son taux de pénétration sur le marché ciblé. La stratégie commerciale adoptée va dépendre des résultats de ces enquêtes terrains et des études de marché effectuées généralement par le service marketing de l'entreprise ou achetées à des organismes spécialisées.

---

<sup>1</sup> [www.fonctioncommerciale.fr](http://www.fonctioncommerciale.fr) (05/05/2017 à 9h30)

- **Choisir la stratégie marketing efficace**

Après avoir analysé la situation de l'entreprise par rapport à son marché, le manager commercial va procéder à l'adoption d'une ou plusieurs stratégies marketing pour le développement de son portefeuille clients. Plusieurs actions peuvent être choisies. Premièrement, le manager peut axer sa stratégie sur la fidélisation des clients existants par la satisfaction de ces derniers à travers des promotions ou des offres de nouveaux produits.

Le responsable commercial peut aussi partir à la conquête de nouveaux clients sur le marché local et régional en jouant la carte de la proximité, il peut tout aussi partir de la segmentation fine de ses clients et concevoir des offres de produits adaptés à chaque catégorie de clients.

- **Se démarquer de la concurrence**

La stratégie de différenciation consiste à faire des offres différentes à la concurrence tout en répondant au mieux les besoins des clients. Afin de faire la différence par rapport à ses concurrents, le manager commercial peut miser sur plusieurs points tels que le produit à travers l'innovation, le prix (appelé également différenciation par les coûts), le personnel (en recrutant et en formant un personnel de qualité), le délai d'exécution ou de livraison ainsi que la satisfaction de la clientèle en répondant au mieux à leurs attentes. Mais le manager commercial peut également voir les points faibles de ses concurrents et les exploiter et en faire une spécificité pour rentabiliser son portefeuille client.

- **Orienter l'action commerciale**

Suivant les enquêtes et études de marchés effectuées préalablement sur le marché et la concurrence, le manager commercial devra pouvoir choisir la stratégie commerciale adaptée aux besoins de sa force de vente. Les informations recueillies lui permettront de définir et fixer les objectifs commerciaux pour sa force de vente ainsi que pour chaque membre de son équipe. Il pourra également identifier les personnes cibles (à contacter ou à démarcher) à partir des données marketing ou grâce à des fichiers prospects. Par ailleurs, il ne faut pas oublier de prévoir les obstacles pouvant survenir et de définir au préalable les actions à entreprendre pour y remédier. En d'autres termes, le manager commercial établit ce qu'on appelle un plan d'actions commerciales.

- **Choisir un système de management d'équipe adéquat**

Afin de réussir efficacement et atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial se doit de mesurer la performance commerciale globale et individuelle de sa force de vente à partir des objectifs fixés préalablement.

Semestriellement ou annuellement, le responsable commercial doit procéder à des entretiens d'évaluation avec chaque collaborateur afin d'apprécier les efforts de chacun. Ces entretiens permettront également de fixer les nouveaux objectifs commerciaux pour la période à venir, de trouver ensemble des solutions pour remédier aux échecs précédents et de discuter des problèmes professionnels rencontrés par le collaborateur.

## **Conclusion**

En réalité la performance commerciale 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, de ses donateurs, de ses usa

# **CHAPITRE 03 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL (ENIEM)**

## **Introduction**

Dans ce troisième chapitre, nous allons introduire le profil de l'organisme d'accueil : ENIEM (Entreprise National des Industries et de l'Électroménager). Nous allons tout d'abord présenter l'entreprise, son historique, sa structure générale, ses certifications et ses objectifs. Ensuite, nous allons étudier l'unité cuisson qui nous a accueillis pour notre cas pratique.

## **Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM**

### **1.1. Présentation générale de l'ENIEM**

L'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager) est une entreprise publique, économique issue de la restructuration organique de l'ex SONELEC en 1983. Elle possède des capacités de production importante, et une expérience de 34 ans, en matière de fabrication de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs, et de produits sanitaires, son capital social en 2009 est de 10 279 800 000 DA.<sup>1</sup>

### **1.2. Situation géographique de l'ENIEM**

Elle se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10km de TIZI-OUZOU, elle s'étale sur une surface de 55 hectares, et son siège social se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à la proximité de la gare ferroviaire.

L'entreprise dispose de deux filiales :

- La filiale sanitaire EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) est installée à Miliana, wilaya d'Ain-Defla.
- La filiale lampe FILAMP (Entreprise de Fabrication industrielle de lampes) , a Mohammedia, wilaya de Mascara.

### **1.3. L'historique de l'ENIEM<sup>2</sup>**

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager est issue de la restructuration de la société nationale de la fabrication et montage de matériel électronique et électrique, elle a été créée par le décret n°83/19 du janvier 1983.

---

<sup>1</sup> Rapport interne à l'entreprise

<sup>2</sup> Ibid.

Dans le cadre des réformes économiques décidées par le gouvernement, elle est passée à l'autonomie en 1989 et dénommée Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménagers/Entreprise publique/société par actions.

Le développement des complexes d'appareils ménagers s'est fait par étapes précises, on peut le résumer comme suit :

#### **1.3.1. La période 1977-1980**

Phase de démarrage et stabilisation de la production du complexe appareil ménager par la société allemande, le complexe a démarré la production de petits appareils ménagers tel que : moulins à café, le sèche-cheveux.

#### **1.3.2. La période 1980-1986**

Phase de maîtrise du processus de fabrication et montage par le personnel nationale de l'unité.

#### **1.3.3. La période septembre 1986-1988**

Réalisation des opérations de développement qui traduit par la mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs par partenaire japonais Mitsui-Toshiba.

#### **1.3.4. La période 1989-1991**

L'entrée de production de nouvelles unités cuisinières par le partenaire italien INTERCOOP/Techno GAZ. Notons le passage de l'ENIEM, octobre 1989, à l'autonomie conformément à la loi 88.01 de 1988.

#### **1.3.5. La période 1992-1996**

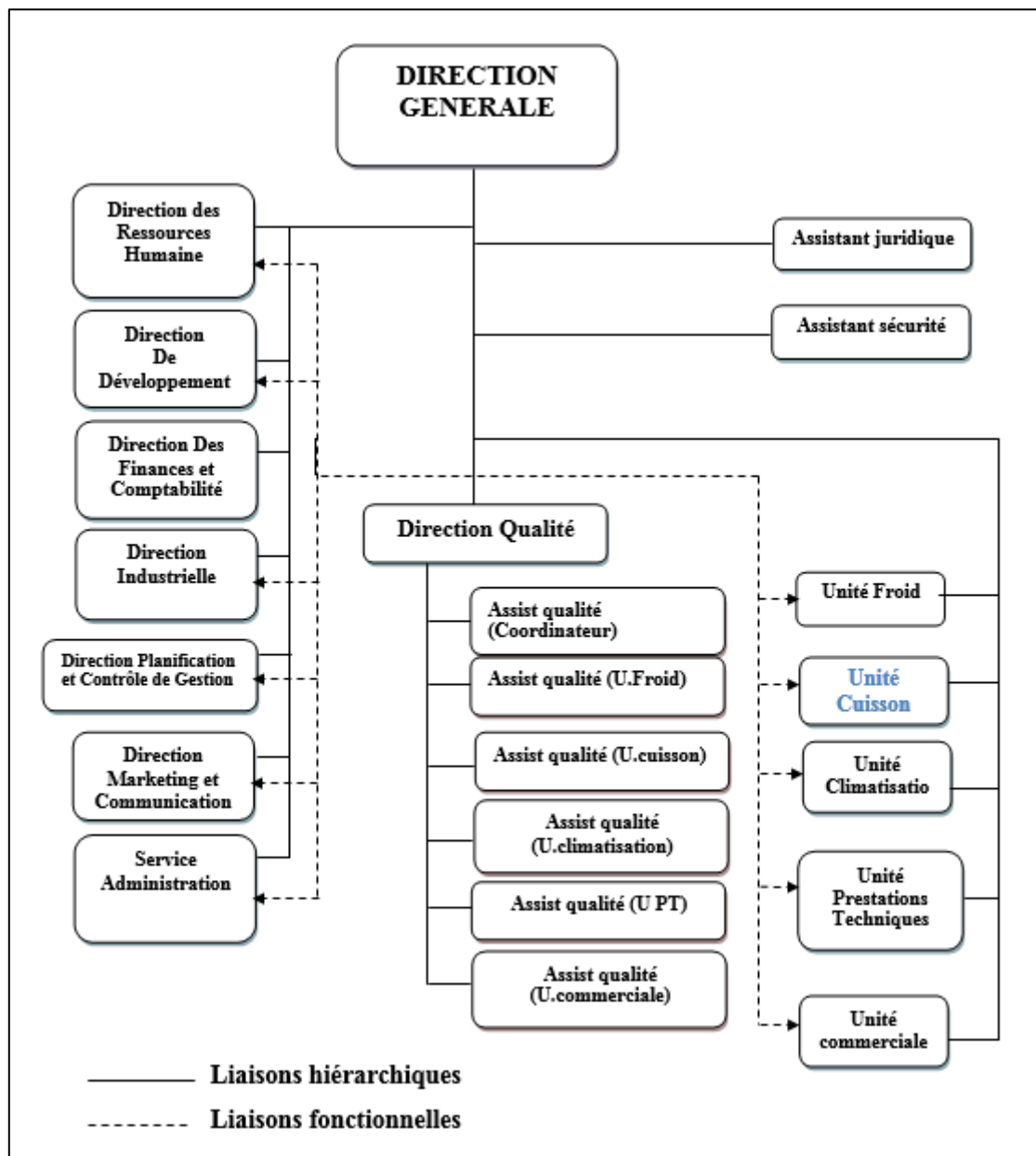
Mise en place de l'usine de fabrication congélateurs horizontaux du partenaire libanais LEMAITIC, reprise de montage des petits appareils ménagers en janvier 1993, réalisation du radiateur gaz butane (catalytique) en février 1993 et la réalisation du projet réfrigérateur 5201 au cour du premier semestre de l'année 1995.

## Section 02 : Organisation de l'ENIEM

### 2.1. Organigramme de l'ENIEM

L'ENIEM est organisée en plusieurs directions gérées par une direction générale. La direction d'exploitation est subdivisée en plusieurs unités et chaque unité en plusieurs départements comme le montre l'organigramme suivant :

FIGURE 22: ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM



Source : document interne de l'entreprise ENIEM, 2009

### **2.1.1. Direction générale**

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et ça en tenant compte des décisions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur générale est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise qui sont :

- Direction industrielle
- Direction développement partenariat (PDP)
- Direction central finance et comptabilité (DFC)
- Direction des ressources humaines (DRH)
- Direction de planification et control de gestion (DCPG)
- Direction marketing et communication (DMC)
- Direction qualité (DQ)
- Direction juridique et contentieux

### **2.1.2. Unité de production<sup>1</sup>**

#### ➤ **Unité froid :**

Elle est composée de trois lignes de production :

- **Une ligne de réfrigérateurs petits modèles :**

La capacité des installations est 110 000 réfrigérateurs/an, dont les modèles fabriqués sous licence BOCH-Allemagne qui sont :

- 1601-1port (2étoiles)
- 2001-1port (2étoiles)
- 2401-1port (1 étoile)

---

<sup>1</sup> Document interne à l'unité de production.

- **Une ligne de réfrigérateurs grands modèles :**

La capacité de production est de 390 000 réfrigérateurs/an, dont les modèles fabriqués sous licence TOSHIBA-JAPON qui sont :

- Réfrigérateurs 300D, 2portes (3 étoiles)
- Réfrigérateurs congélateurs 290C 2 portes (3étoiles)
- Congélateurs verticaux 220F, une porte
- Réfrigérateurs verticaux 350S, une porte

- **Une ligne de congélateurs bahut et réfrigérateurs de 520 litres :**

La capacité de production est de 60 000 appareils/an, dont les modèles sous licence LEMATIC-LIBAN qui sont :

- Congélateurs bahut 350Litres, 4 étoiles
- Congélateurs bahut 480Litres, 4étoiles
- Réfrigérateurs 520Litres, 3étoiles

➤ **Unité cuisson :**

Elle assure la production des cuisinières :

- 6120..... 230 323 (semi luxe)
- 6520 LUXE.....230 237 (luxe/CT)
- 6525 LUXE.....230 515 (luxe/G.F)
- 6535 INOX.....230 498 (inox/B.P)
- 6540 INOX.....230 299 (inox/B.B)
- 6545 INOX.....230 516 (inox/B.P/G.F)
- 6520 BCV.....201 255 (luxe/C.V)
- 6520 NCV.....230 527 (luxe/noire/C.V/G.F)
- 6520 NCT.....230 537(luxe/noire/C.T/G.F)
- 6540 G.F INOX.....230 534 (inox/B.B/G.F)
- 6525 BCV.....230 544 (luxe/G.F/C.V)
- 6550 .....230 480 (NCV/G.F/2F.SR)
- 2F/SR.S/F.....230 483
- 8210.....205 276
- PLAQUE DE CUISSON..... 230 356
- PLAQUE EN INOX.....230 524

**G.F** : grille en fonte

**B.P** : bandeau plat

**B.B** : bandeau bombé

**B.C.V** : banche couvercle en verre

**N.C.V** : noire couvercle en verre

**N.C.T** : noire couvercle en tôle

**S.R/S.F** : semi rapide/sécurité de flamme

### **2.1.3. Unité climatisation**

Sa capacité de production est de 60 000 climatiseurs/an sous licence AIXELL-France dont les modèles sont :

- Climatiseurs type fenêtre-9000, 12000 et 15000 BTU/H
- Climatiseurs split système S320-11250 BTU/H
- Climatiseurs split système S530-18000 BTU/H
- Climatiseurs split système S430-14950 BTU/H
- Machine à laver 07kg
- Chauffe-eau 10 litres à GN et GB

#### ➤ **Unité prestation technique**

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines de :

- Réparation des outils de moule
- Conception et réalisation d'outillages
- Fabrication des pièces de rechange mécaniques
- Gestion des énergies et fluides
- Gardiennage et sécurité
- Travaux d'imprimerie

## **2.2. Les certifications de l'ENIEM<sup>1</sup>**

- ISO 9001 SQM, version 2008. L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifié en ISO 9001 en 1999.
- ISO 14001 :2004 environnement.
- Certigaz 90/396/CE qui est une directive de la communauté européenne(CE) (pour les appareils à gaz).

## **2.3. Objectifs et cibles environnementaux (année 2015)<sup>2</sup>**

### **2.3.1. Les objectifs**

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM s'est fixé pour l'année 2015 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La rationalisation de la consommation des énergies et fluides
- La prévention des risques de pollution
- La sensibilisation des parties intéressées
- La formation du personnel sur l'environnement

### **2.3.2. Les cibles**

- Ratio déchets générés/production  $\leq 0,085$
- Elever le niveau de tri des déchets à 80% au DGE.
- Réduire les stocks morts des produits chimiques de 2%.
- Ratio consommation d'eau/production  $\leq 26M^3$ /tonne.
- Ratio consommation d'énergie électricité/production  $\leq 1,90$  KTh/tonne.
- Mesurer les rejets atmosphériques conformément à la réglementation.
- Former 220 agents sur l'environnement.

---

<sup>1</sup> Document interne à l'entreprise.

<sup>2</sup> Document interne à l'entreprise.

- Continuer la sensibilisation des fournisseurs, agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.

## **Section 03 : L'unité cuisson**

Vu l'amplitude de l'ENIEM, la diversification de ses activités et de ses produits, nous avons choisi de concentrer notre étude et cas pratique sur l'unité cuisson.

### **3.1. Définition de l'unité cuisson**

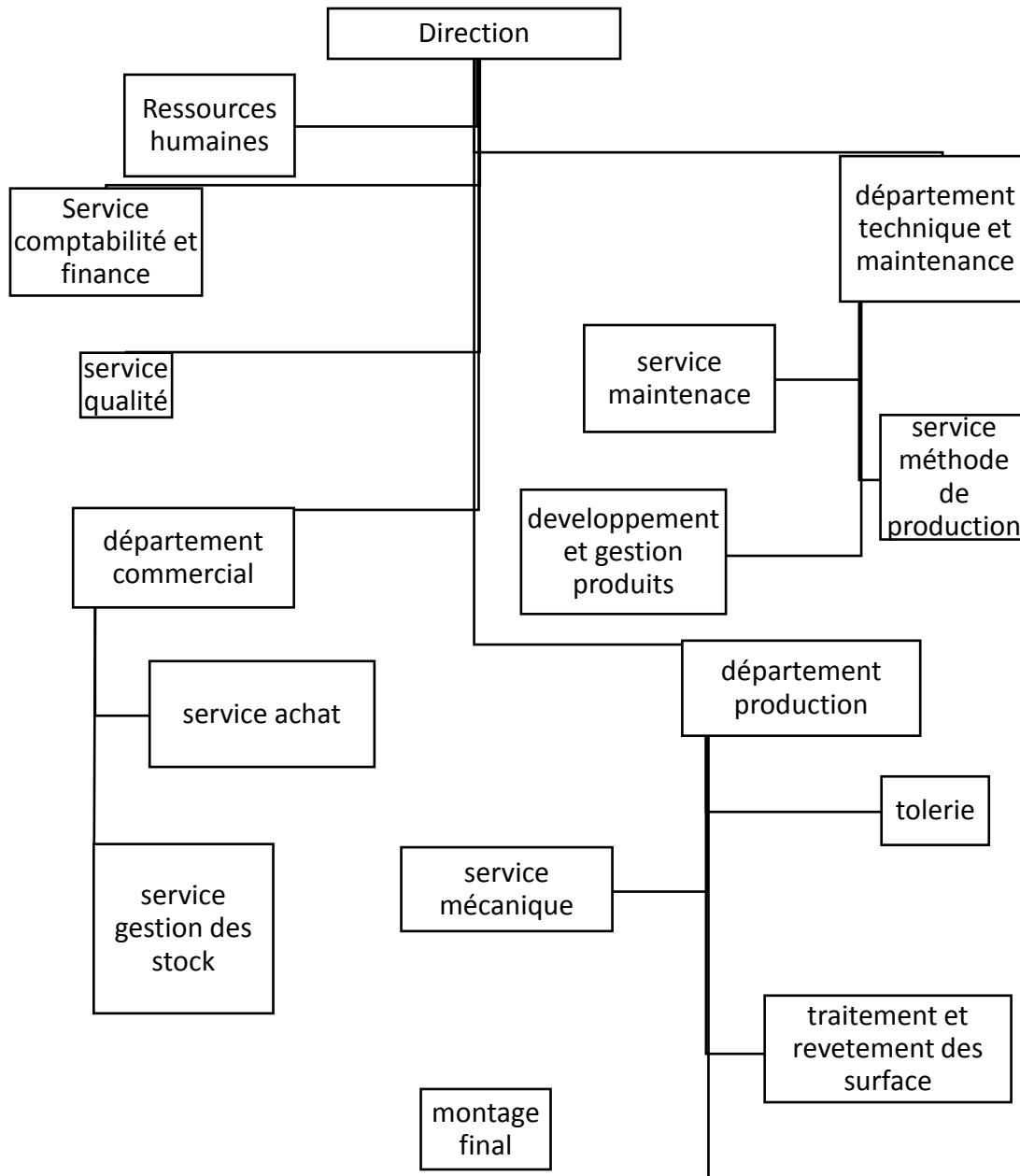
C'est une branche qui est spécialisée dans la production et le développement des produits à gaz, électriques ou les deux combinés. Les modèles fabriqués sont des cuisinières à gaz, quatre feux en tôle inox, et en tôle émaillée, et des cuisinières cinq feux, ainsi des plaques de cuisson.

Elle se divise en quatre sections :

- Chargé d'étude principal ordonnancement et suivi de production ;
- Service fabrication tôlerie et pièces métallique ;
- Service émaillage et chromage ;
- Service montage

### **3.2. L'organigramme de l'unité cuisson**

FIGURE 23: ORGANIGRAMME DE L'UNITE CUISSON



Source : document interne de l'ENIEM

### 3.3 Les ateliers de l'unité cuisson

L'unité cuisson compte quatre ateliers principaux :

- **Atelier 1** : Tôlerie
- **Atelier 2** : service mécanique
- **Atelier 3** : Traitement et revêtement de surfaces
- **Atelier 4** : Assemblage et montage

## **Conclusion**

Nous avons introduit dans ce chapitre l'organisme d'accueil, ses missions et sa structure. Nous avons détaillé le périmètre de notre étude qui est l'unité cuisson. Cette étape est indispensable car la bonne compréhension de son organisation et de sa structure permet de mieux appréhender le projet. Dans le chapitre suivant, nous allons exposer à l'aide d'un questionnaire l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise ENIEM (cas pratique : unité cuisson).

# **CHAPITRE 04 : L'IMPACT DE LA FONCTION PRODUCTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE ENIEM (CAS PRATIQUE : UNITE CUISSON)**

## **Introduction**

Pour mieux cerner la partie théorique, dans ce dernier chapitre, nous mettrons le point sur l'influence que porte la fonction production (unité cuisson) sur la performance commerciale de l'ENIEM.

Il représente l'étude empirique de notre travail de recherche, qui sera réservé à la fonction de production et la performance commerciale au sein de l'ENIEM, puis une enquête quantitative sur « l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise » destinée au différents cadres et maitrises concernés par cette étude, suivi bien évidemment d'une analyse des résultat de l'enquête.

## **Section 01 : la fonction production et la performance commerciale au sein de l'ENIEM**

### **1.1. La fonction production de l'unité cuisson**

Nous allons identifier le processus de production des cuisinières au sein de l'unité cuisson, le programme de production prévisionnel, la quantité produite et l'évolution de la production.

- **Les étapes de production**

#### **Les matières premières (MP)**

C'est le service ordonnancement qui s'occupe des matières premières nécessaires à la fabrication des cuisinières qui sont :

- La tôle sous forme de bobines (INOX, LAF : Laminée A Froid, galvanisée, noir) avec différentes dimensions (0.5, 0.6, 0,7.....2mm)
- Les tubes en acier et en aluminium sous forme de fardeaux avec une longueur de 5.80 mètre, et différents diamètres (14, 16, 18, 22, 25 mm)
- Fil d'acier sous forme de bobines avec 3, 4, 5, 6mm d'épaisseur

Celles-ci sont les matières premières qui subissent des transformations aux seins des ateliers de production. En ce qui concerne les pièces et les matières orientées directement au pré-montage on y trouve :

- Gicleurs
- Fils électriques
- Bruleurs
- Injecteurs
- Laine de verre
- La visserie
- Pièces en plastique
- Verre

### **Atelier 1 (tôlerie)**

Cet atelier reçoit la tôle sous forme de bobines, celles-ci subissent les transformations suivantes :

- Découpage des bobines en bobineaux (petites bobines)
- Les bobineaux sont transportés à la machine (outil à bondes) qui les transforme en flans
- Emboutissage des flans : façonner le flan en pièce en lui donnant sa forme
- Poinçonnage : perçage des pièces
- Détourage : délimiter le contour de la pièce dans le but d'extraire la développée (la forme finale de la pièce)

### **Atelier 2 (mécanique)**

C'est les tubes et les fils d'acier qui sont transformés dans cet atelier, en suivant ces étapes :

- Découpage du tube selon la développée de la pièce demandée (machine B2)
- Effilage : réduire le diamètre du tube si besoin, exemple : pour la rampe
- Cintrage : c'est un procédé mécanique de déformation suivant un rayon et un angle à l'aide d'une cintruse
- Soudage par point : la soudure des traverses sur le périmètre de la grille de four par exemple

### **Atelier 3 (Traitement et revêtement de surfaces TRS)**

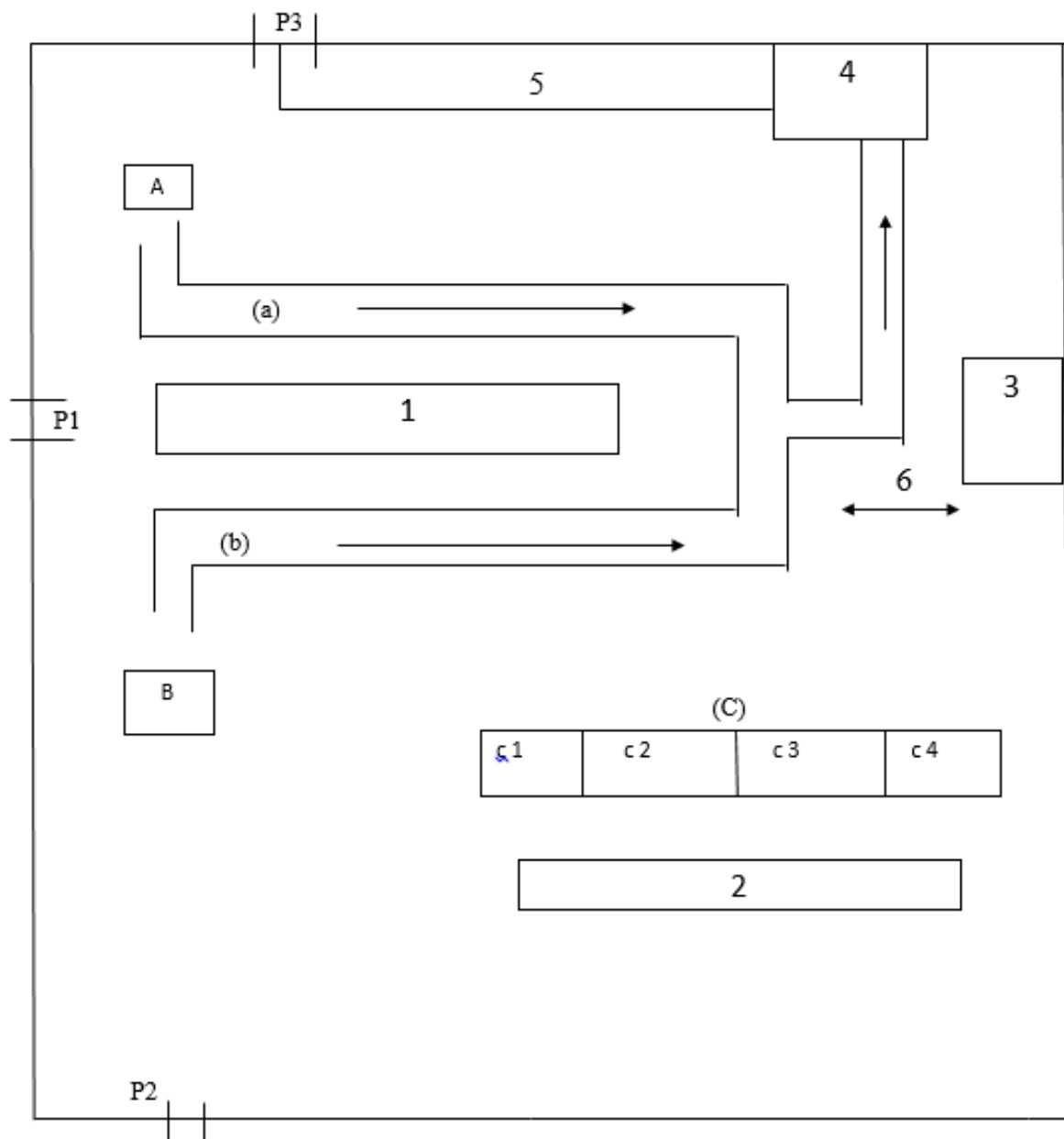
Toutes les pièces citées au-dessus passent par cet atelier pour subir ce qui suit :

- Aspersion et émergence : nettoyage à l'aide de produits chimiques uniquement pour les pièces rouillées.
- Emaillage : un procédé de fabrication qui consiste à donner de la couleur aux pièces apparentes de la cuisinière tel que les panneaux latéraux, on y trouve trois chaînes : blanche, noire, autonettoyant.
- Zingage : l'objectif de celui-ci est d'empêcher la dégradation du métal qu'il recouvre, on y trouve qu'une seule chaîne et il est généralement utilisé pour les pièces internes à la cuisinière.

- Chromage : il est généralement utilisé pour l'esthétique de certaines pièces tel que : la grille du four, le tourne branche...

#### Atelier 4 (Assemblage et montage)

FIGURE 24: SCHEMA GENERAL DE L'ATELIER 4



Source : documents internes à l'entreprise

- A : carcasse de cuisinière petit modèle
- B : carcasse petit et grand modèle (mixte)

- a : chaine à convoyeur 1 (6400)
- b : chaine à convoyeur 2 (8200)
- c : chaine de pré montage
- c1 : robinetterie
- c2 : fond de carcasse
- c3 : montage de l'autonettoyant
- c4 : montage porte
- 1 : air de stockage 1
- 2 : air de stockage 2
- 3 : air de réparation
- 4 : air d'emballage et d'étiquetage
- 5 : chariot transporteur des produits finis
- 6 : contrôleur qualité
- P1, P2, P3 : portes

### **Les étapes d'assemblage**

- La chaine de pré montage (c) s'occupe de l'assemblage des groupes de pièces pour alimenter les deux chaines à convoyeur (a) et (b)
- La carcasse de la cuisinière emprunte l'une des deux chaines (a) et (b) tout en recueillant les groupes de pièces transférées de la chaine (c), tel que la porte, la rampe, porte sous four... suivi d'une fiche appelée « fiche suiveuse » sur laquelle est mentionné chaque modification apportée à la carcasse.
- Les deux chaines se rencontrent au point 6 afin que le contrôleur qualité contrôle le produit fini, et là soit le produit est conforme donc dirigé vers les points 4, ou bien non conformes et orienté vers l'air de réparation (3)
- L'air d'emballage et d'étiquetage s'occupe du conditionnement final du produit (encartonner, manuel d'usage,...) ensuite, celui-ci est transféré à l'unité commerciale à l'aide d'un chariot (5).

## 1.2. Le programme de production prévisionnel

Ce programme est établi le 28/07/2015 par la direction générale (direction gestion industrielle) de l'ENIEM et remis à l'unité cuisson, en vue de réaliser ces prévisions au court de l'année suivante (2016).

**TABLEAU 4: PROGRAMME DE PRODUCTION PREVISIONNEL 2016**

Cuisinières	Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	TOT
	CT(DA)													
6120	15 065	900	900	900	900	900	900	600	0	600	600	0	900	<b>8100</b>
6540 INOX	22 891	900	900	900	900	1200	1200	900	0	900	900	600	900	<b>10200</b>
6520	20 732	4500	4500	5100	3600	3900	3600	3900	300	3600	4500	5100	3900	<b>46500</b>
8210	21 711	0	0	0	400	400	400	0	0	400	0	400	0	<b>2000</b>
Plaque Cui	4 571	420	420	460	400	440	420	360	20	380	400	420	380	<b>4520</b>
TOTAL CUISSON	Qtes (unités)	<b>6720</b>	<b>6720</b>	<b>7360</b>	<b>6200</b>	<b>6840</b>	<b>6520</b>	<b>5760</b>	<b>320</b>	<b>5880</b>	<b>6400</b>	<b>6520</b>	<b>6080</b>	<b>71320</b>
	Valeur (KDA)	<b>129377</b>	<b>129377</b>	<b>142000</b>	<b>119311</b>	<b>132581</b>	<b>126270</b>	<b>112144</b>	<b>6311</b>	<b>114700</b>	<b>124766</b>	<b>130075</b>	<b>116755</b>	<b>1383667</b>

Source : document interne de l'unité cuisson

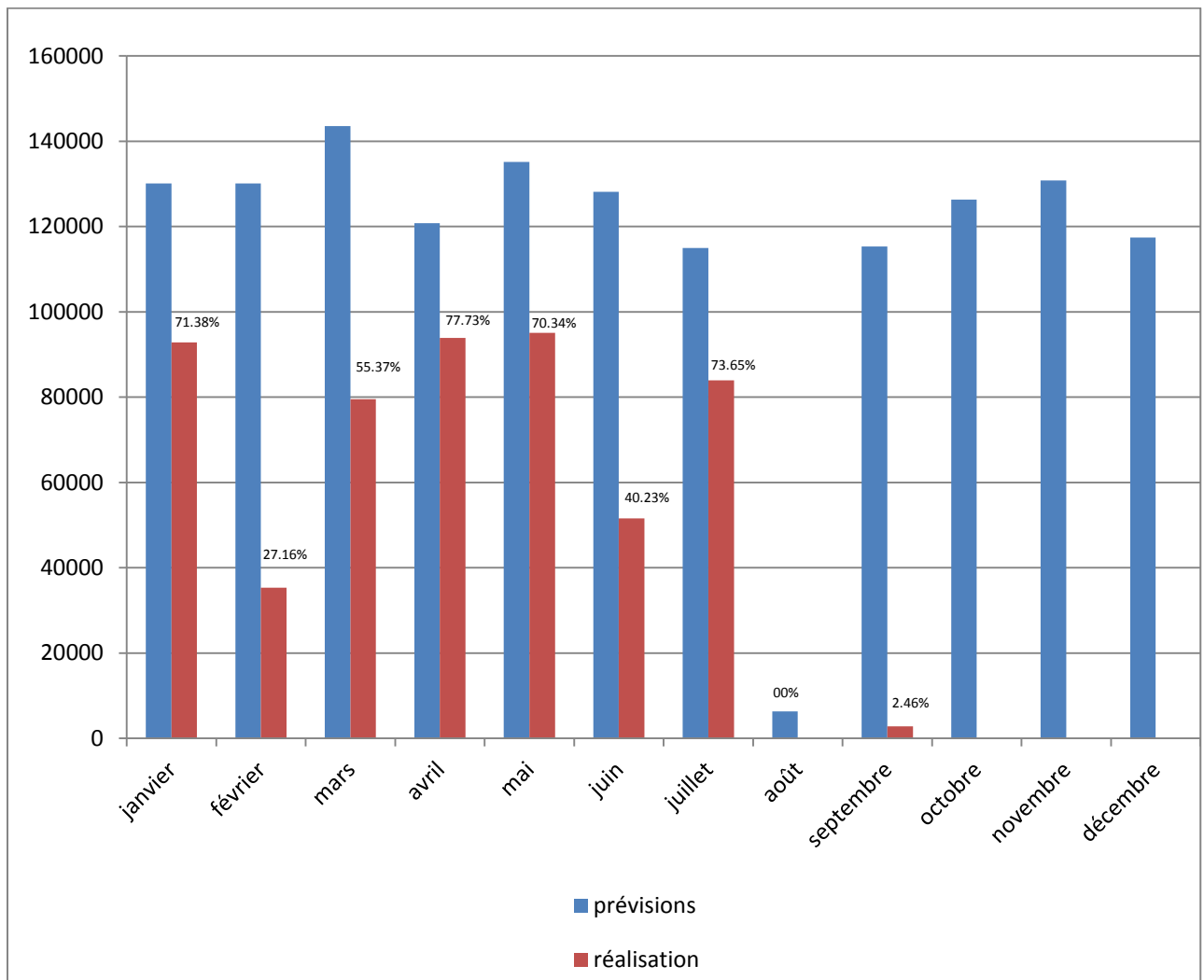
## 1.3. La quantité produite

**TABLEAU 5: PREVISIONS ET REALISATION PRODUITS FINIS 2016**

	Janvier	février	Mars	avril	Mai	juin	juillet	août	septembre	Octobre	novembre	décembre	Total
<b>Prévisions (unités)</b>	130112	130112	143596	120803	135133	128193	114962	6346	115365	126324	130809	117419	<b>1398174</b>
<b>Réalisations (unités)</b>	92872	35333	79507	93906	95059	51567	83933	-	2839	-	-	-	<b>535016</b>
<b>Taux (%)</b>	<b>71.38</b>	<b>27.16</b>	<b>55.37</b>	<b>77.73</b>	<b>70.34</b>	<b>40.23</b>	<b>73.65</b>	<b>0.00</b>	<b>2.46</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>38.27</b>
<b>taux annuel (%)</b>	<b>14.86</b>			<b>32.06</b>			<b>38.27</b>						

Source : document interne de l'entreprise

FIGURE 25: PREVISIONS ET REALISATION PRODUITS FINIS 2016



D'après ce schéma nous constatons :

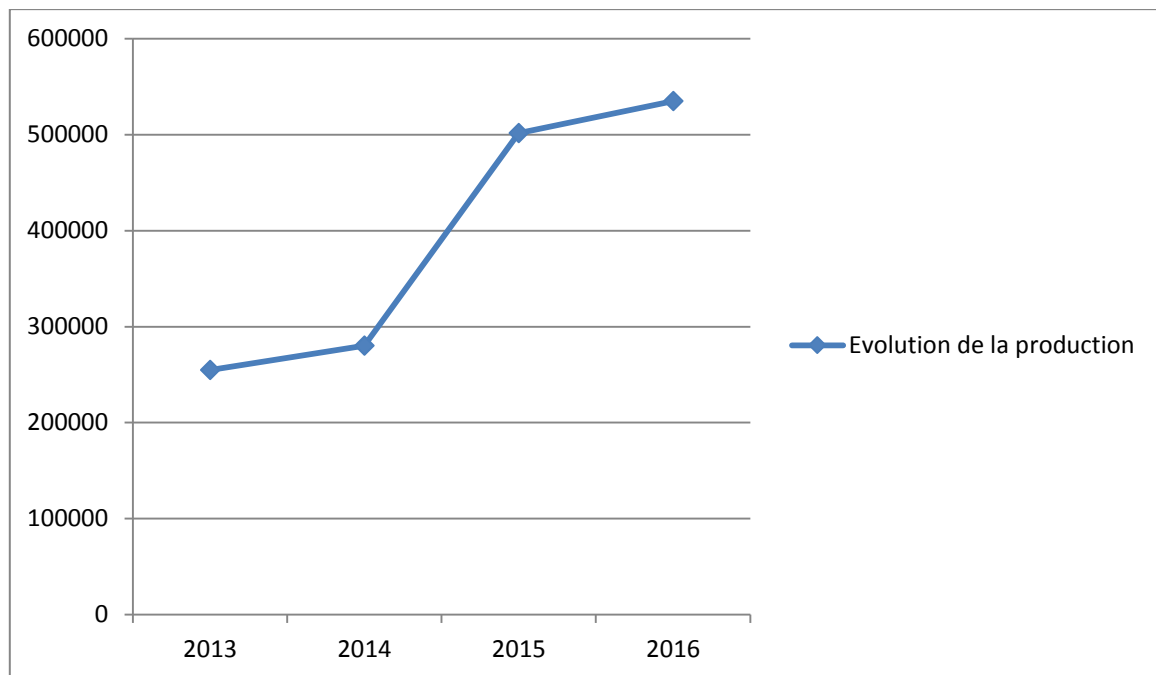
- L'unité cuisson a réalisé plus de 50% de ses prévisions durant les mois suivants (janvier, mars, avril, mai et juillet)
- Contrairement aux mois de : février, juin, septembre où elle a réalisé moins de 50%.
- Durant les mois de : août, octobre, novembre, décembre ; un arrêt de production.

#### 1.4. Evolution de la production (2013-2016)

TABLEAU 6: EVOLUTION DE LA PRODUCTION

Années	2013	2014	2015	2016
Production (KDA)	254675	280219	501539	535016
		↗ 10.03%	↗ 78.98%	↗ 6.67%

FIGURE 26: EVOLUTION DE LA PRODUCTION



D'après le schéma nous constatons :

- **Deux augmentations faibles :**

« 2013-2014 » : 10.03% d'une valeur de 25 544 KDA

« 2015-2016 » : 6.67% d'une valeur de 33 477 KDA

- **Une augmentation forte :**

« 2014-2015 » : 78.98% d'une valeur de 221 320 KDA

## **Section 02 : la performance de la fonction commerciale au sein de l'ENIEM**

Nous allons identifier les étapes d'une opération de vente, les quantités vendues, l'évolution du chiffre d'affaires (en quantités et en valeurs).

### **2.1. Les étapes d'une opération de vente**

- Le client choisi le produit parmi ceux présentés dans le point de vente.
- Apres avoir effectué son choix, il est orienté vers le bureau n°03 qui s'occupe de la facturation des commandes.
- Un bon de commande lui est transmis (voir l'annexe 01).
- Le client procédera ensuite au paiement du montant transcrit sur le bon au niveau de la banque (BEA n° 9809860030-58) qui est implanté à proximité du point de vente.
- Un reçu de paiement lui sera remis (voir l'annexe 02).
- C'est avec ce dernier que la chef des ventes (bureau n°03) lui remettra sa facture d'achat (voir l'annexe 03).
- C'est au lieu de stockage des produits finis que le client récupère son produit en présentant la facture.

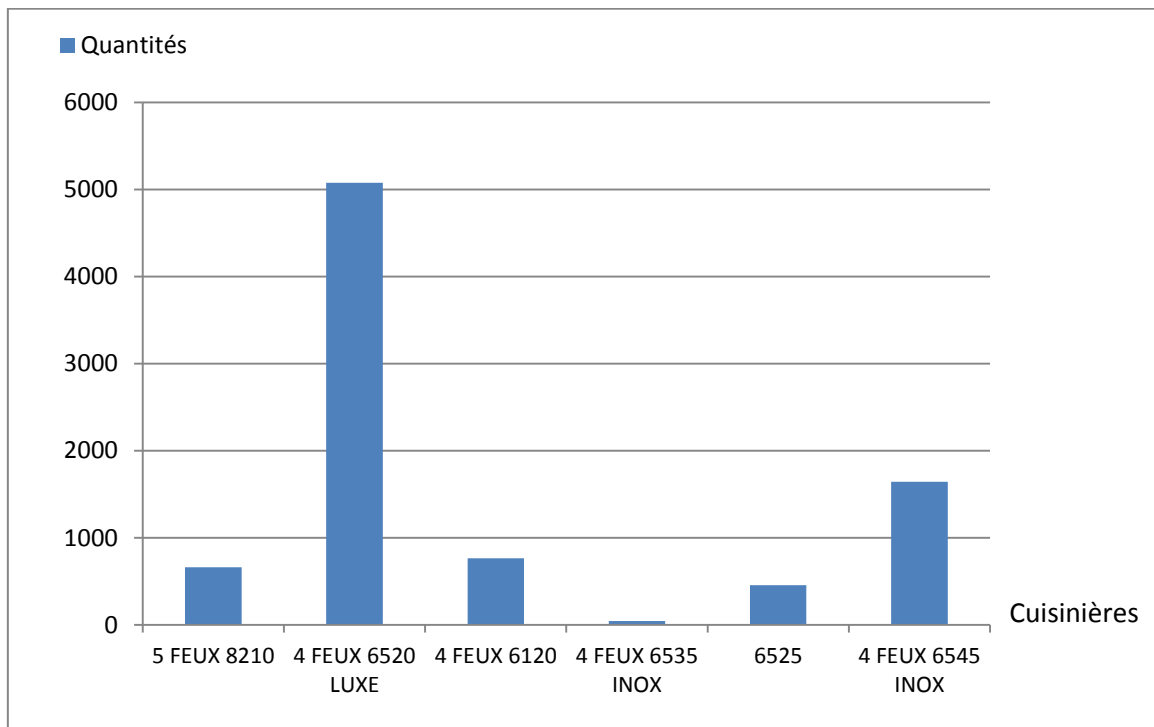
### **2.2. Les quantités vendues (exercice 2015) :**

(voir l'annexe 04)

**TABLEAU 7: QUANTITES DES DIFFERENTES CUISINIERS VENDUES EN 2015**

<b>Désignations</b>	<b>Quantités (unités)</b>
Cuisinière 5 FEUX 8210	661
Cuisinière 4 FEUX 6520 LUXE	5077
Cuisinière 4 FEUX 6120	764
Cuisinière 4 FEUX 6535 INOX	45
Cuisinière 6525	457
Cuisinière 4 FEUX 6545 INOX	1644
<b>TOTAL</b>	<b>8648 Unités</b>

FIGURE 27: QUANTITES DES DIFFERENTES CUISINIÈRES VENDUES EN 2015



D'après le schéma nous constatons :

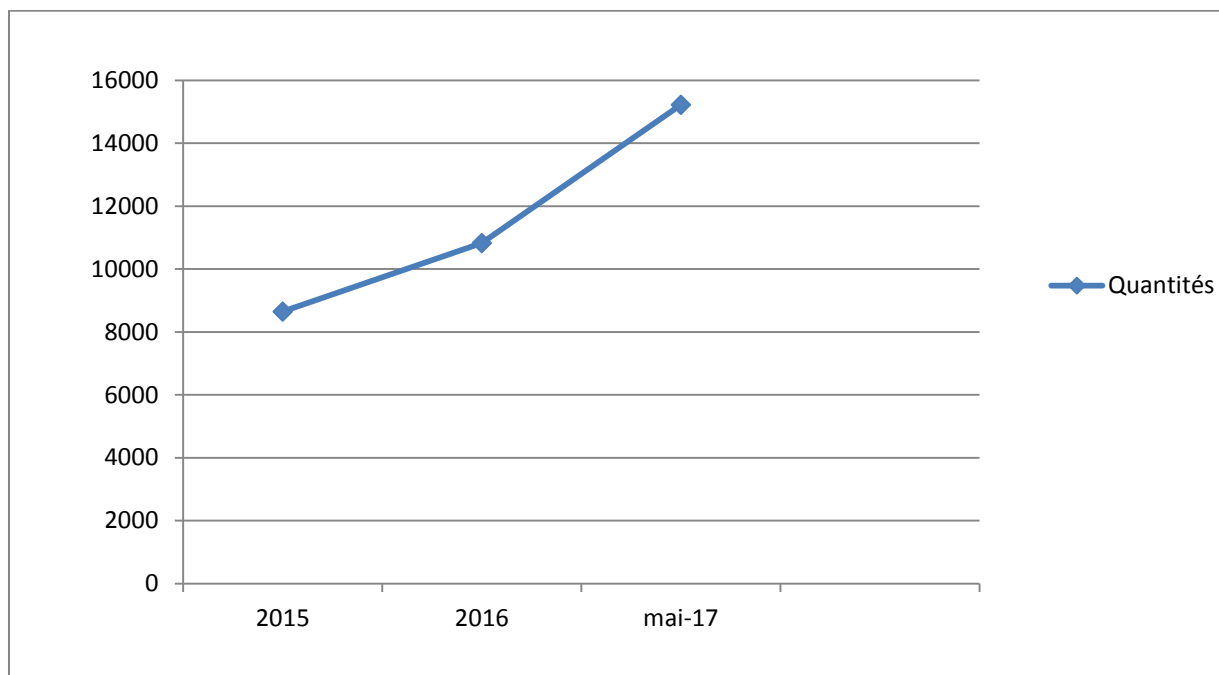
- La cuisinière qui s'est vendue le plus durant l'année 2015 est **la 4 FEUX 6520 LUXE** avec une quantité de **5077** unités vendues.
- Contrairement à la **4 FEUX 6535 INOX** qui a connu un taux de vente très faible durant cette année en ne vendant que **45** unités.
- En ce qui concerne la **4 FEUX 6545 INOX**, elle recense **1644** unités vendues, ce qu'on qualifie de ventes moyennes.

### 2.3. L'évolution du CA en quantités

TABLEAU 8: L'EVOLUTION DU CA EN QUANTITES

Années	2015	2016	2017 → mois de Mai
CA (unités)	8648	10831	15228
		↗ 25,24%	↗ 40,59%

FIGURE 28: L'EVOLUTION DU CA EN QUANTITES



D'après le schéma nous constatons :

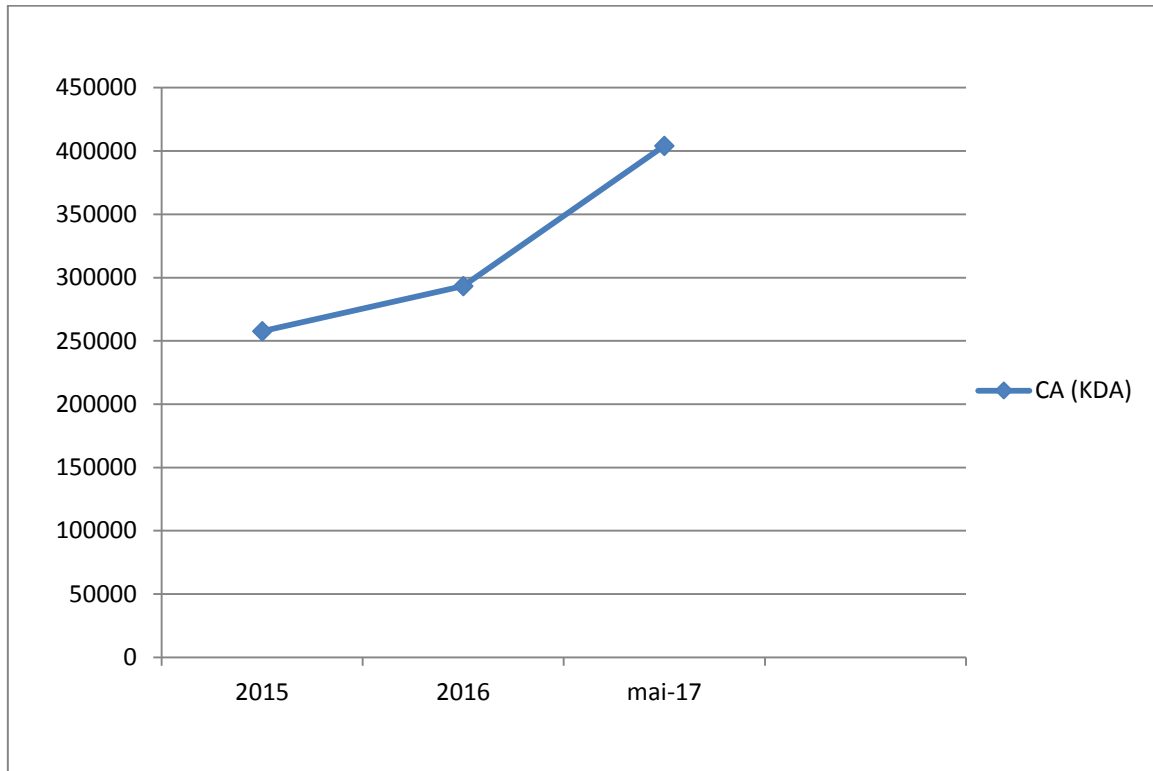
- « 2015-2016 » : une augmentation de 25,24% soit une quantité de 2183 cuisinières vendues.
- « 2016-MAI 2017 » : une augmentation de 40,59% soit une quantité de 4397 unités vendues.
- On remarque une importante croissance du taux d'augmentation.

#### 2.4. L'évolution du CA en valeurs

TABLEAU 9: L'EVOLUTION DU CA EN VALEURS

Années	2015	2016	MAI 2017
CA (KDA)	257692,3	293407,8	404038,1
		↑ 13,85%	↑ 37,70%

FIGURE 29: L'EVOLUTION DU CA EN VALEURS



D'après ce schéma nous constatons :

- « 2015-2016 » : une augmentation du CA de 13,85% soit une valeur de 35715,5 KDA.
- « 2016-MAI 2017 » : une augmentation du CA de 37,70% soit une valeur de 110630,2 KDA.
- On remarque une importante croissance du taux d'augmentation qui s'élève à 23,85%.

### **Section 03 : enquête par questionnaire**

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation.

Si l'entretien et l'observation sont des méthodes individuelles et collectives, le questionnaire est une méthode qui est uniquement collective.

C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

C'est le nombre d'éléments de l'ensemble qui assure au questionnaire sa validité et qui permet aux informations obtenues d'être jugées dignes de confiance. À l'inverse, dans une observation ou un entretien, c'est la qualité qui est le critère de pertinence.

Afin d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire (annexe 05) destiné aux cadres et maîtrises de l'ENIEM

Pour la détermination de notre échantillon, notre choix s'est porté sur la méthode non probabiliste de type échantillon de jugement ou à choix raisonné dans le but de rester proche de notre population ciblée (cadres et maîtrises des unités : cuisson et commerciale), afin d'éliminer la participation des autres responsables non concernés par notre problématique ainsi que les réponses par subjectivité. On a prélevé un échantillon de 28 individus

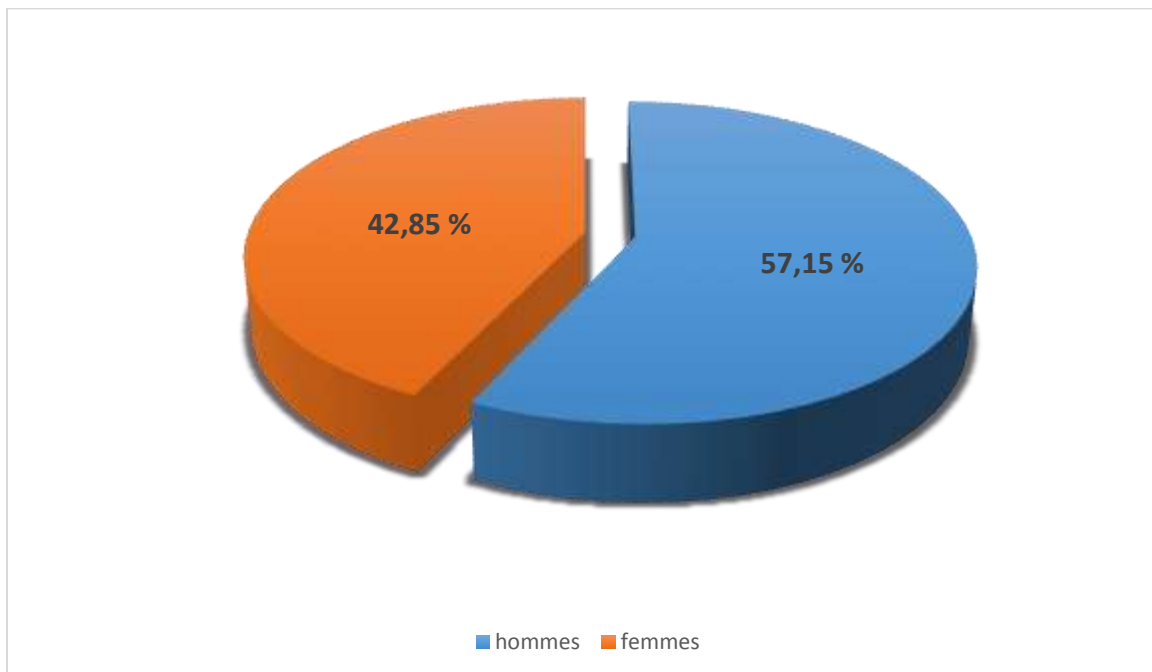
### 3.1. Traitement des résultats

➤ La variable sexe :

TABLEAU 10: LA VARIABLE SEXE

Sexe	Fréquences	Pourcentages
Femmes	12	42.85 %
Hommes	16	57.15 %
Total	28	100 %

FIGURE 30: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA VARIABLE SEXE



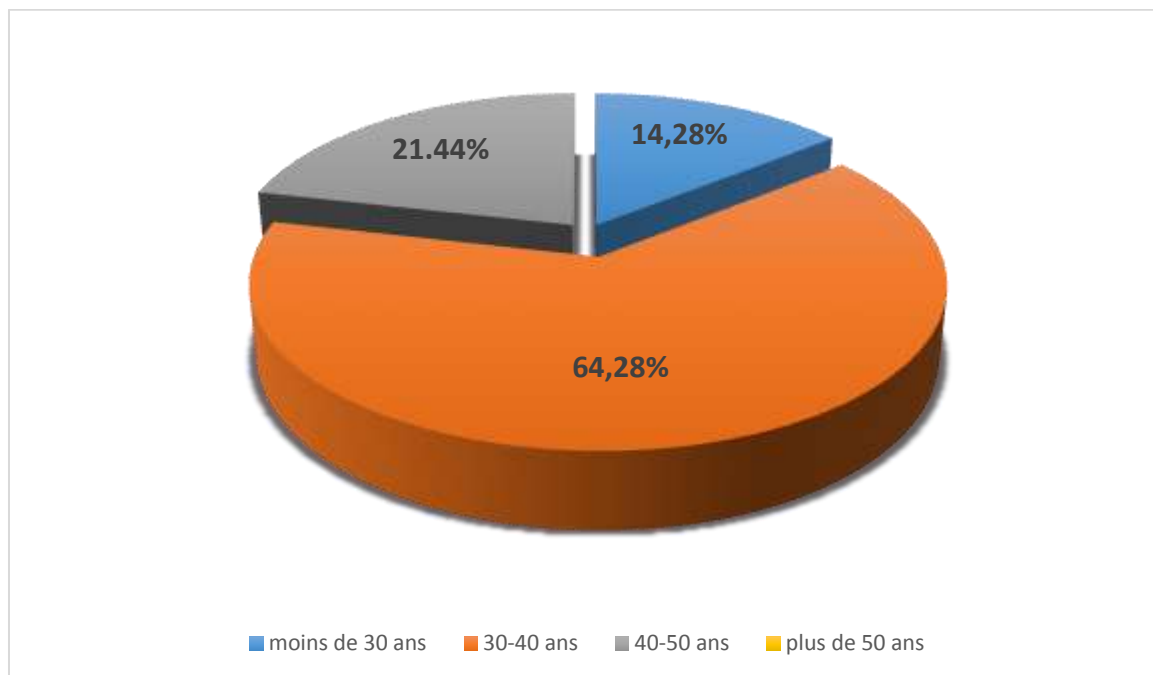
Selon le sondage effectué, la majorité des responsables questionnés sont des hommes (57.15%), et les 42.85% restantes sont des femmes, (le choix était aléatoire).

➤ **La catégorie d'âge :**

TABLEAU 11: CATEGORIE D'AGE

Catégorie d'âge	Fréquences	Pourcentages
Moins de 30 ans	4	14.28 %
30-40	18	64.28 %
40-50	6	21.44 %
Plus de 50 ans	0	0 %
Total	28	100 %

FIGURE 31: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA VARIABLE AGE



En analysant ces résultats, nous constatons que la majorité des responsables questionnés est âgée entre 30 et 40 ans, vient ensuite ceux âgés entre 40 et 50 ans, suivi des moins de 30 ans avec 14.28%.

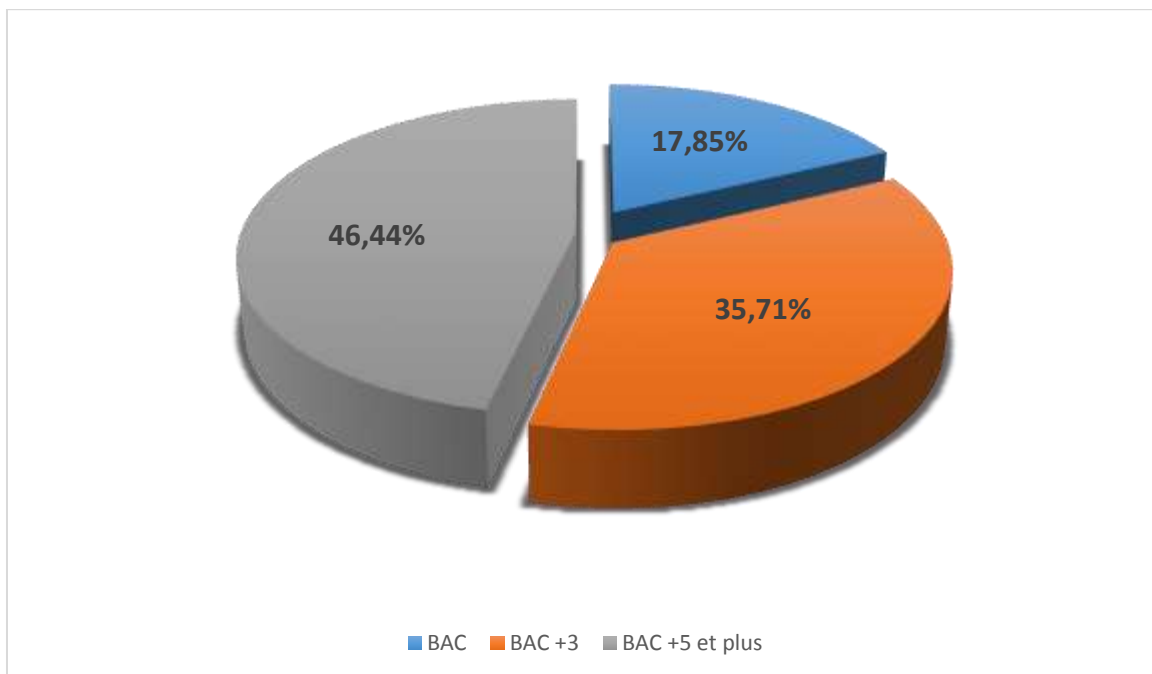
On remarque qu'aucun des responsables questionnés n'est âgé de plus de 50 ans.

➤ **Niveau d'étude :**

**TABLEAU 12: NIVEAU D'INSTRUCTION**

Niveau d'étude	Fréquences	Pourcentages
BAC	5	17.85 %
BAC +3	10	35.71 %
BAC +5 et plus	13	46.44 %
Total	28	100 %

**FIGURE 32: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LES NIVEAUX D'ETUDES**



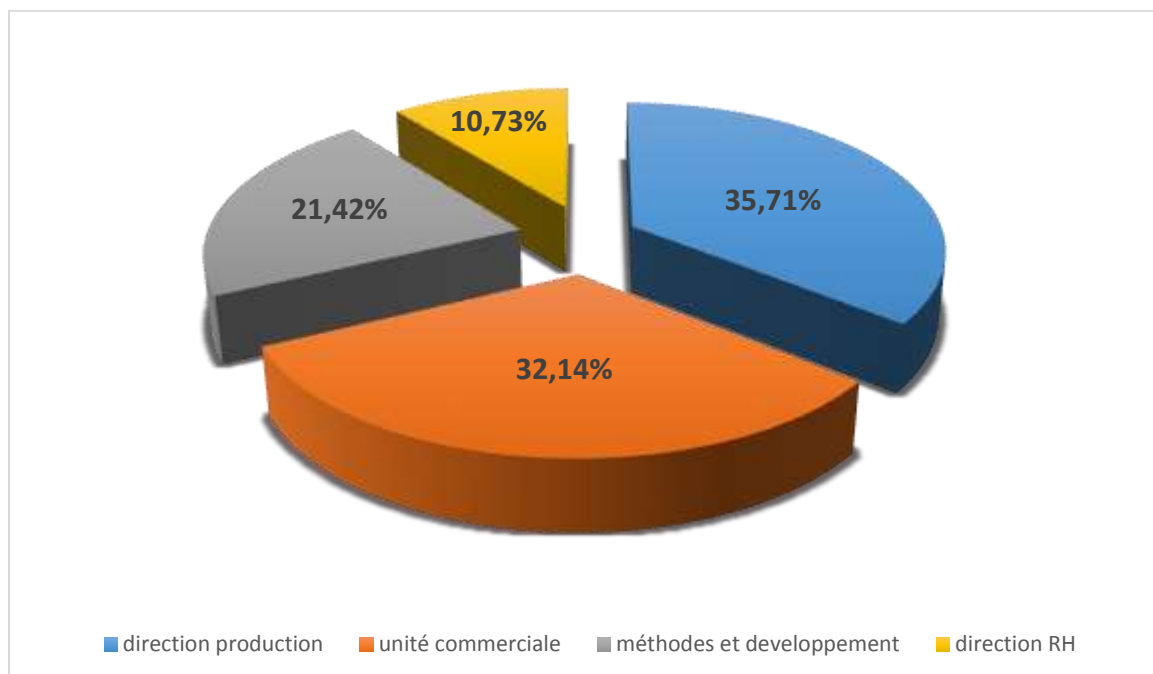
46.44 % des responsables et cadres questionnés ont un niveau d'instruction de BAC +5 et plus, suivi de 35.71 % de BAC +3 et seulement 17.85 % avec un niveau BAC.

➤ **Poste occupé :**

**TABLEAU 13: POSTES OCCUPE**

Poste occupé	Fréquences	Pourcentages
Direction production	10	35.71 %
Unité commerciale	9	32.14 %
Méthodes et développement	6	21.42 %
Direction RH	3	10.73 %
Total	28	100 %

**FIGURE 33: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE POSTE OCCUPE**



D'après ce schéma nous constatons :

35.71 % des responsables travaillent au sein de la direction production et 32.14 % à l'unité commerciale.

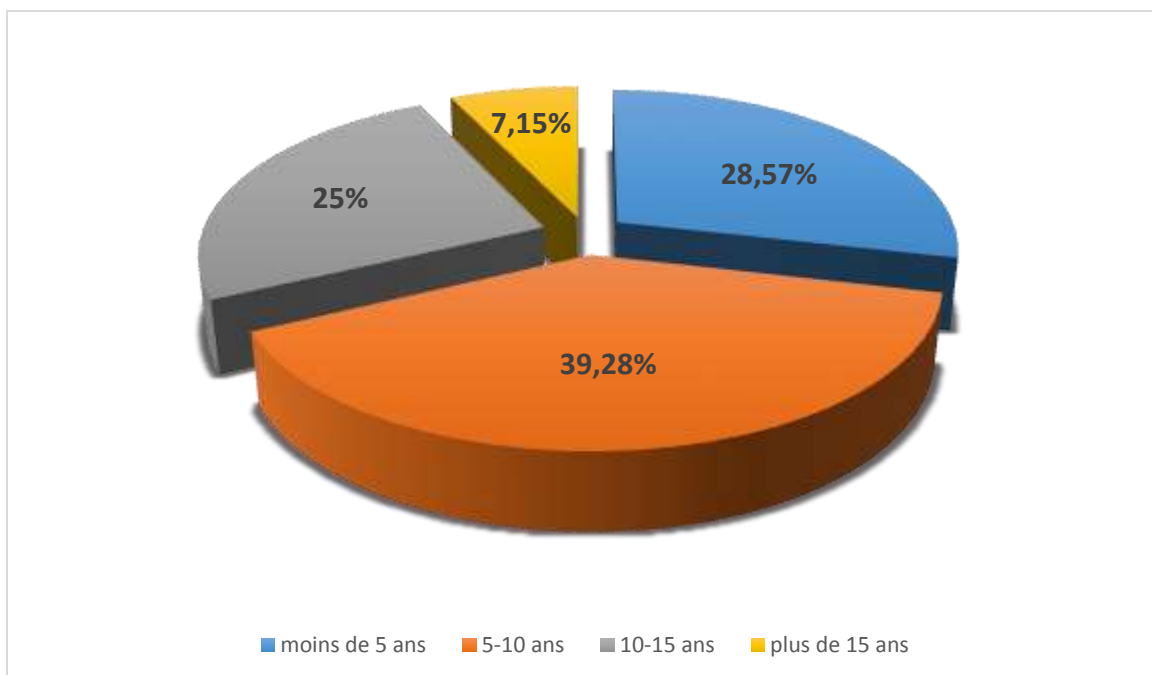
21.42 % des responsables travaillent pour les méthodes et développement, 10.73 % dans la direction ressources humaines (DRH).

➤ **Expérience dans l'entreprise :**

**TABLEAU 14: EXPERIENCES DANS L'ENTREPRISE**

<b>Expérience dans l'entreprise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Moins de 5 ans	8	28.57 %
5-10 ans	11	39.28 %
10-15 ans	7	25 %
Plus de 15 ans	2	7.15 %
Total	28	100 %

**FIGURE 34: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'EXPERIENCE DANS L'ENTREPRISE**



On constate que la majorité des cadres de l'ENIEM interrogés ont une expérience de 5 à 10 ans soit 39.28 %.

28.57 % ont une expérience de moins de 5ans et 25 % de 10 à 15 ans

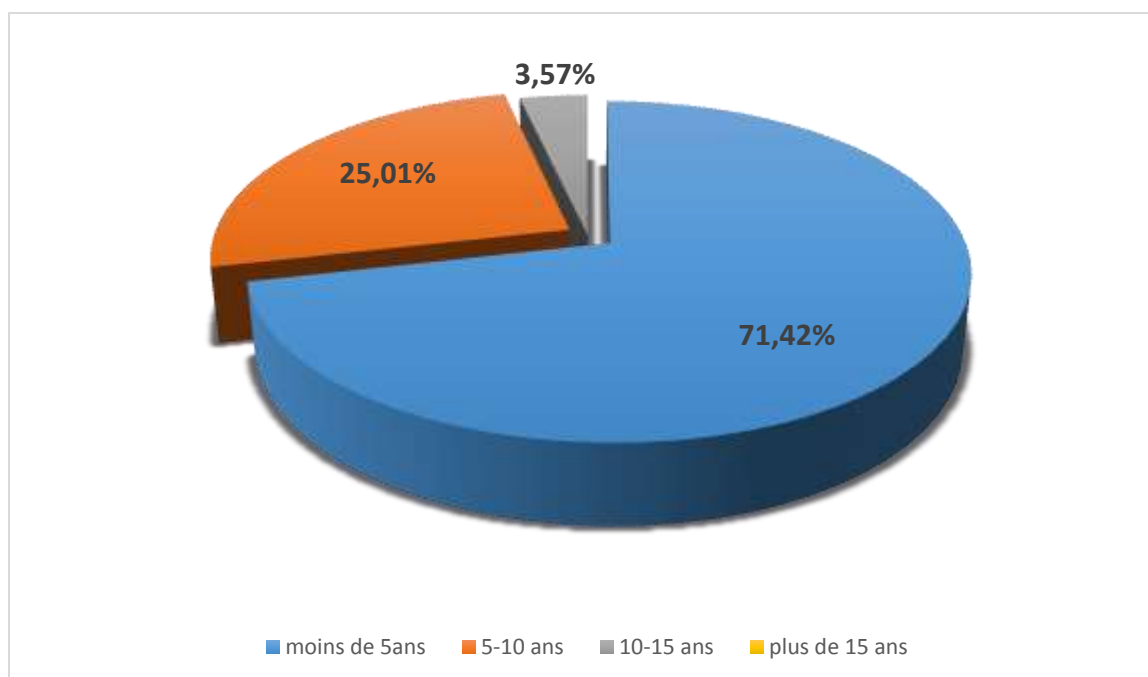
Et enfin 7.15 % représentent les cadres les plus expérimenté de l'entreprise soit plus de 15 ans d'ancienneté.

➤ **Expérience professionnelle dans le poste**

**TABLEAU 15: EXPERIENCE DANS LE POSTE**

<b>Expérience dans l'entreprise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Moins de 5 ans	20	71.42 %
5-10 ans	7	25.01 %
10-15 ans	1	3.57 %
Plus de 15 ans	0	0 %
Total	28	100 %

**FIGURE 35: REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DANS LE POSTE**



Sur les 28 responsables questionnés on remarque que la majorité a moins de 5 ans d'expérience professionnelle dans le poste soit 71.42 %. Un taux de 25.01 % représente les cadres dont l'expérience est de 5 à 10 ans et seulement 3.57% pour une durée de 10 à 15 ans.

Dans l'échantillon que nous avons choisi, aucun responsable ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans un poste donné n'y figure.

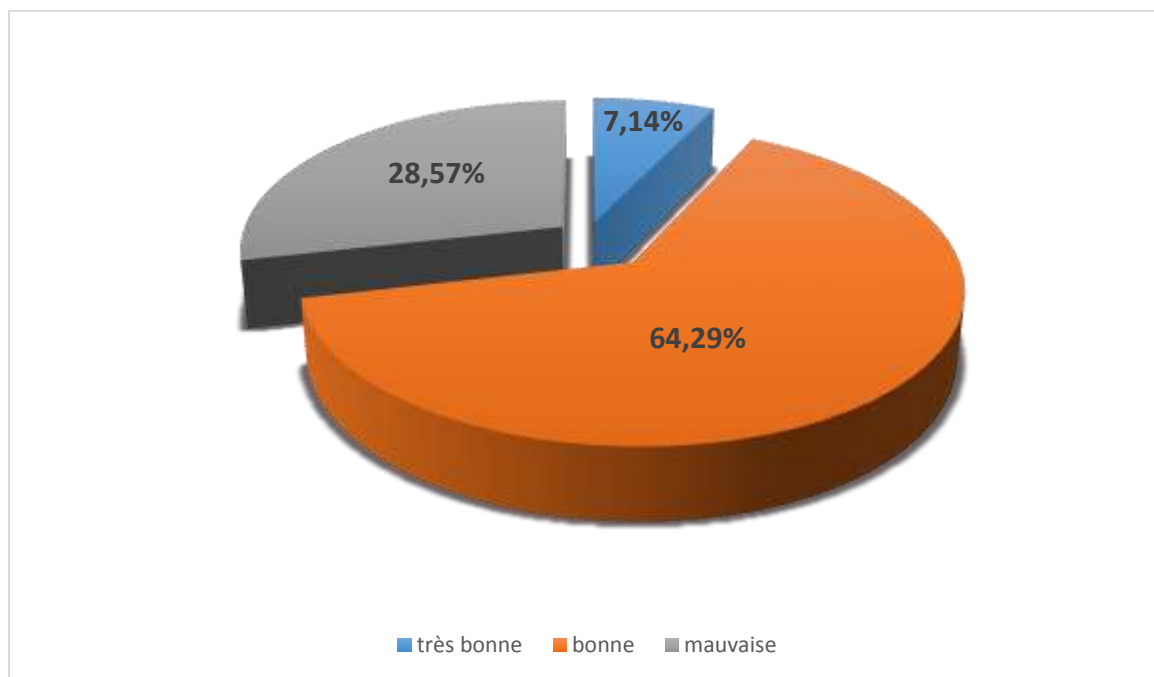
### 3.1.1. La fonction production

- **Question 01 : comment trouvez-vous la fonction production au sein de votre unité (cuisson) ?**

TABLEAU 16: FONCTION PRODUCTION DANS L'ENTREPRISE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Très bonne	2	7.14 %
Bonne	18	64.29 %
Mauvaise	8	28.57 %
Total	28	100 %

FIGURE 36: FONCTION PRODUCTION DANS L'ENTREPRISE



D'après ce graphe nous constatons :

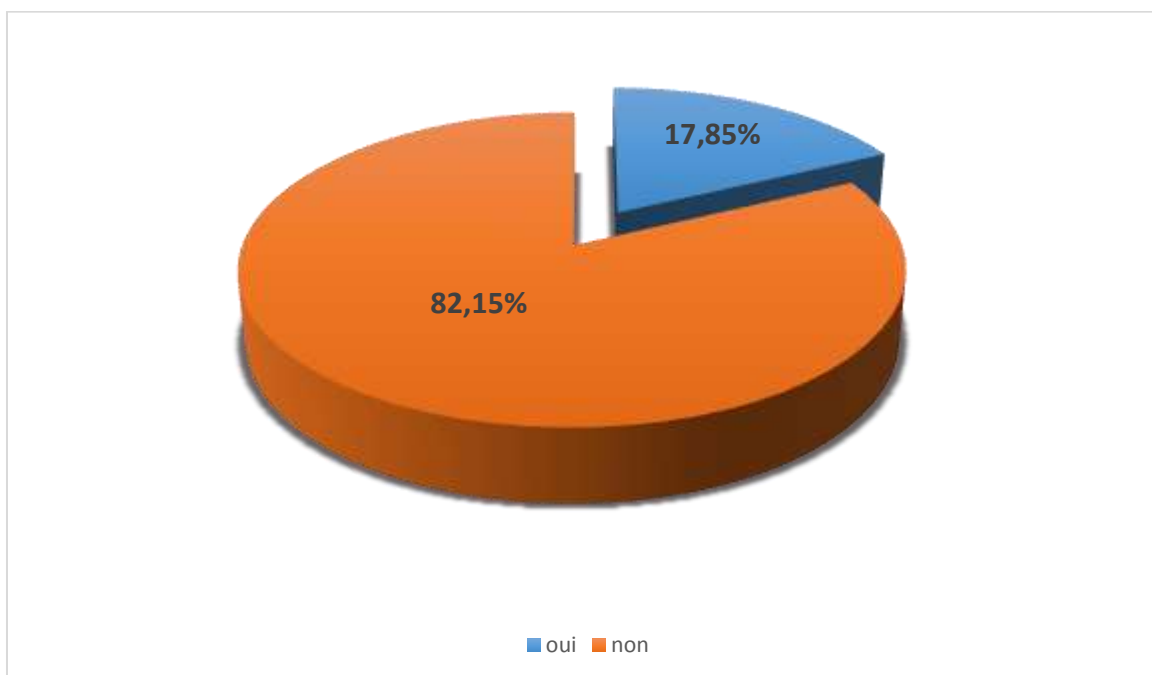
- 64.29 % des responsables jugent que la production au sein de l'unité cuisson est bonne.
- 28.57 % en déduisent qu'elle est mauvaise.
- Et le reste la trouve très bonne.

➤ **Question 02 : Arrivez-vous à produire les quantités demandées ?**

**TABLEAU 17: PRODUCTION DES QUANTITES DEMANDEES**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	5	17.85 %
Non	23	82.15 %
Total	28	100 %

**FIGURE 37: PRODUCTION DES QUANTITES DEMANDEES**



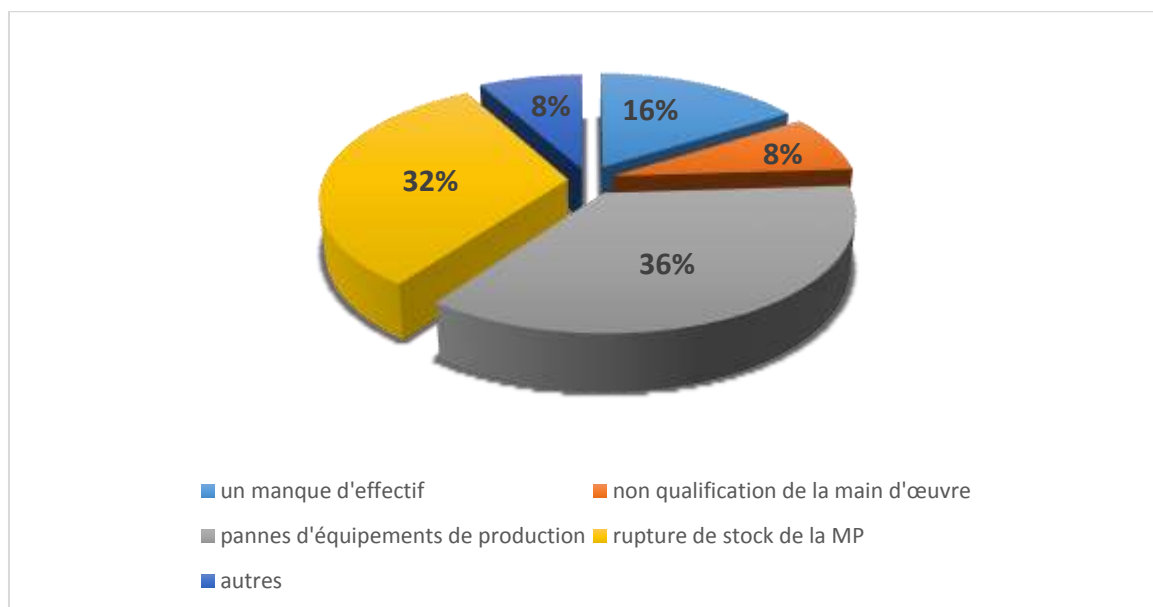
D'après ce schéma nous constatons que 82.15 % des responsables questionnés trouvent qu'ils n'arrivent pas à produire les quantités demandées contrairement aux restes (17.85 %) qui pensent que les quantités demandées sont produites.

**Si non, les problèmes rencontrés sont dus à :**

**TABEAU 18: CAUSES DES PROBLEMES RENCONTRES**

Les causes	Fréquences	Pourcentages
Un manque d'effectif	8	16 %
Non qualification de la main d'œuvre	4	8 %
Pannes d'équipements de production	18	36 %
Ruptures de stock de la MP	16	32 %
Autres	4	8 %
Total	50	100 %

**FIGURE 38: CAUSES DES PROBLEMES RENCONTRES**



D'après ce schéma nous constatons que :

Les problèmes rencontrés sont dus majoritairement aux pannes d'équipements de production (36%) et 32 % des cadres jugent qu'ils sont dus à des ruptures de stock de la MP.

Les 32 % restants sont devisés :

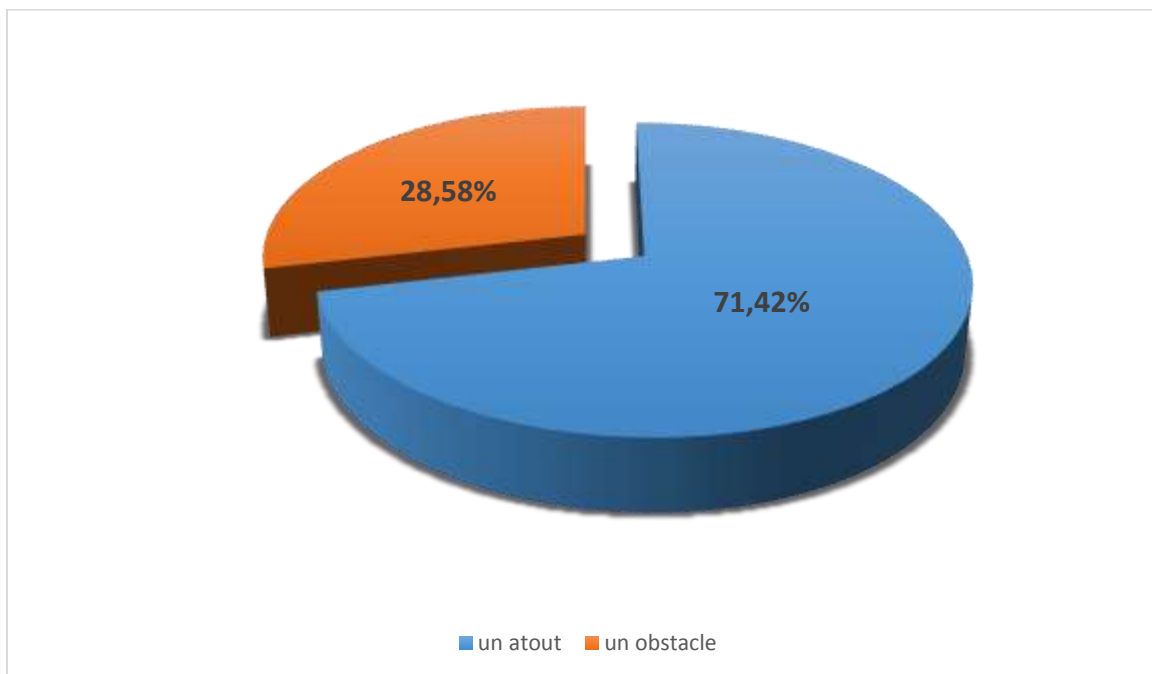
16 % trouvent que le manque d'effectif est la cause des problèmes de production, 8 % en disent que c'est la non qualification de la main d'œuvre, le reste opte pour d'autres options.

➤ **Question 03 : Le travail sur chaine de montage est pour vous ?**

TABLEAU 19: TRAVAIL SUR CHAINE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Un atout	20	71.42 %
Un obstacle	8	28.58 %
Total	28	100 %

FIGURE 39: TRAVAIL SUR CHAINE



D'après ce schéma nous constatons que :

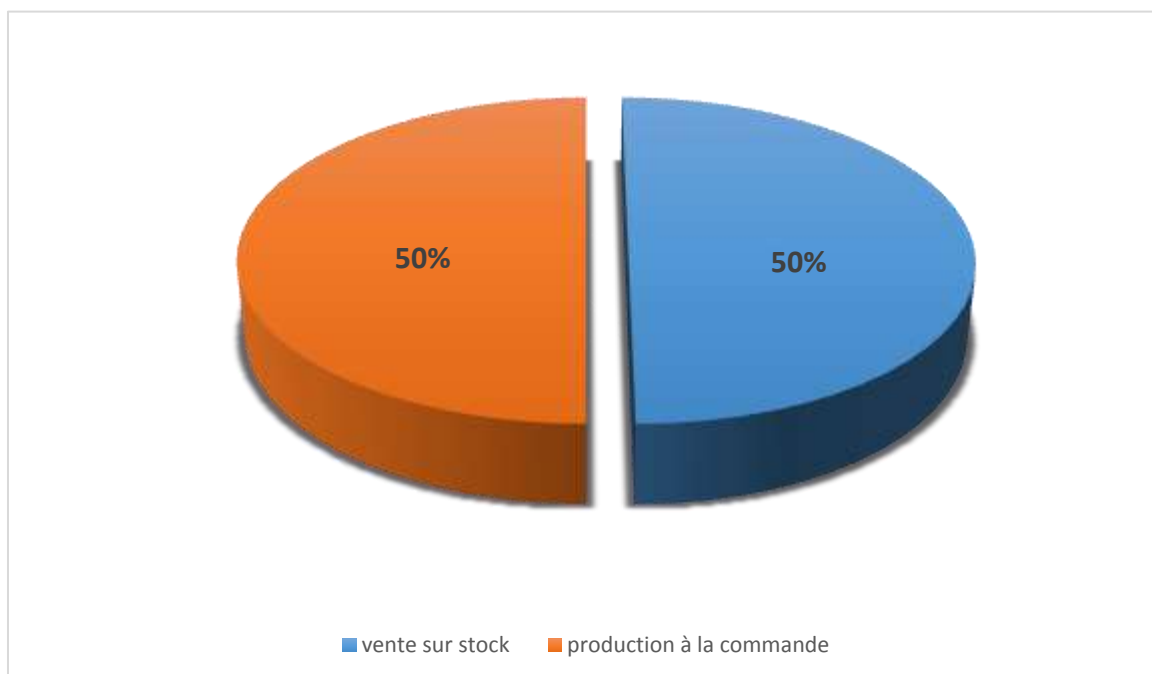
71.42 % des responsables questionnés trouvent que le travail sur chaine de montage est un atout, les 28.58 % restants en disent que c'est un obstacle.

- **Question 04 : Selon vous, quelle est la politique de production la plus performante ?**

**TABLEAU 20: POLITIQUE DE PRODUCTION LA PLUS PERFORMANTE**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Vente sur stock	14	50 %
Production à la commande	14	50 %
Total	28	100 %

**FIGURE 40: POLITIQUE DE PRODUCTION LA PLUS PERFORMANTE**



D'après ce schéma nous constatons que les avis des cadres questionnés sur la politique de production la plus performante sont partagés à égalité soit :

50 % jugent que la vente sur stock est la politique la plus performante, tandis que l'autre moitié opte pour la production à la commande.

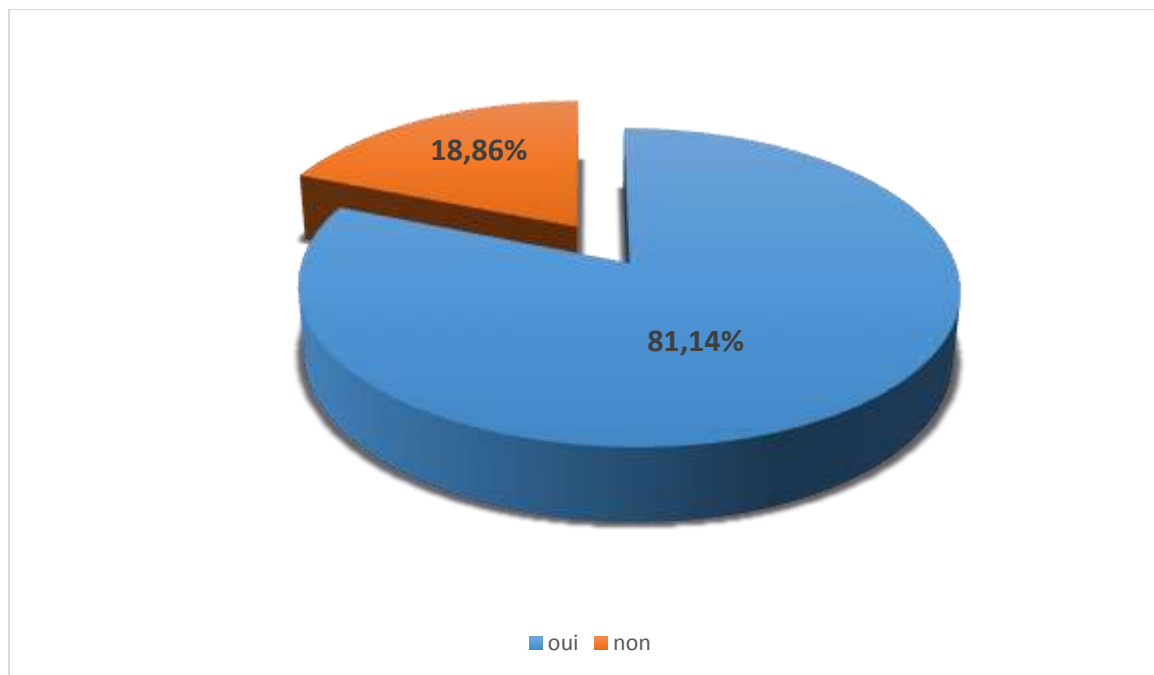
### 3.1.2. La performance commerciale

- **Question 05 : La fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre société ?**

TABLEAU 21: IMPORTANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	23	81.14 %
Non	5	18.86 %
Total	28	100 %

FIGURE 41: IMPORTANCE DE LA FONCTION COMMERCIALE



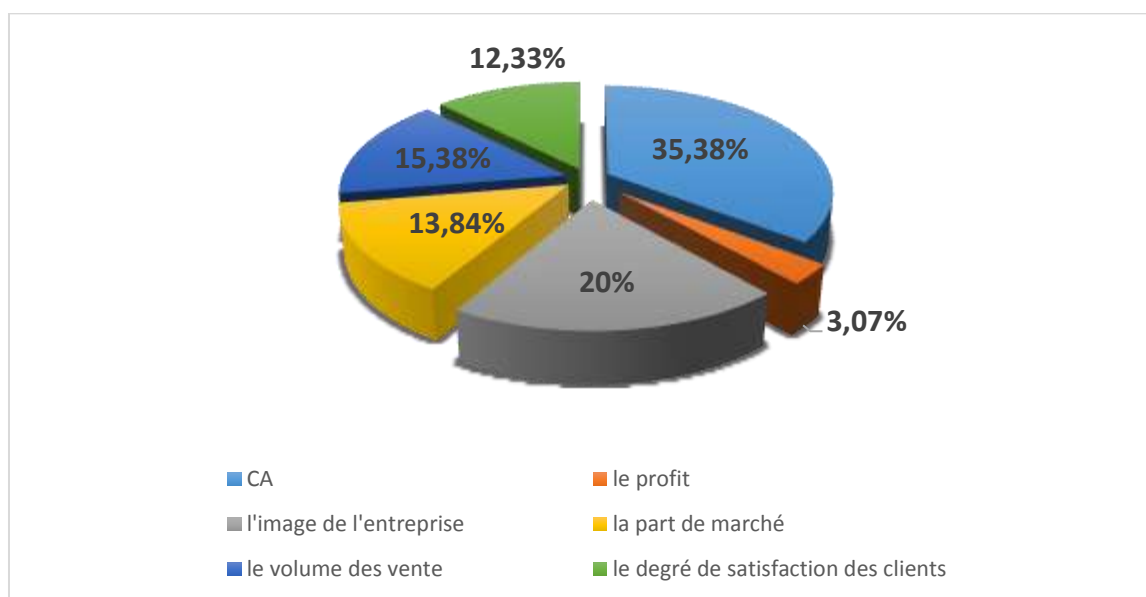
D'après cette figure nous remarquons que 81.14 % des responsables disent que la performance commerciale occupe une place importante dans leurs sociétés, toutefois le reste (18.86 %) trouve cette place occupée moins importante.

➤ **Question 06 : Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciale ?**

TABLEAU 22: MOYENS UTILISES POUR MESURER LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Réponses	Fréquence	Pourcentages
CA	23	35.38 %
Le profit	2	3.07 %
L'image de l'entreprise	13	20 %
La part de marché	9	13.84 %
Le volume des ventes	10	15.38 %
Le degré de satisfaction des clients	8	12.33 %
Total	65	100 %

FIGURE 42: MOYENS UTILISES POUR MESURER LA PERFORMANCE COMMERCIALE



D'après cette question, on constate que les responsables de l'ENIEM ont choisi de mesurer la performance commerciale à l'aide des indicateurs suivants :

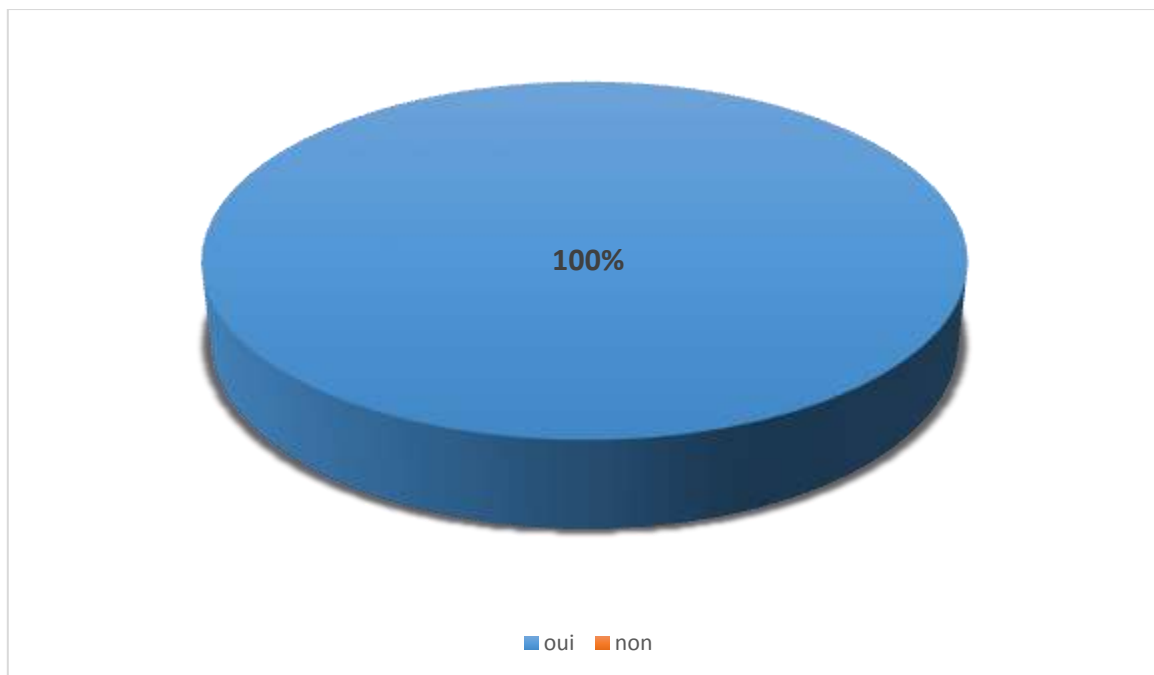
- Chiffre d'affaires (CA) : 35.38 %
- Le profit : 3.07 %
- L'image de l'entreprise : 20 %
- La part de marché (PDM) : 13.84 %
- Le volume des ventes : 15.38 %
- Le degré de satisfaction des clients : 12.33 %

➤ **Question 07 : Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients ?**

**TABLEAU 23: INFLUENCE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE SUR LE COMPORTEMENT DES CLIENTS**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	28	100 %
Non	0	0 %
Total	28	100 %

**FIGURE 43: INFLUENCE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE SUR LE COMPORTEMENT DES CLIENTS**



D'après ce graphe nous remarquons que tous les cadres questionnés sont d'accord pour dire que la performance commerciale influe sur le comportement des clients.

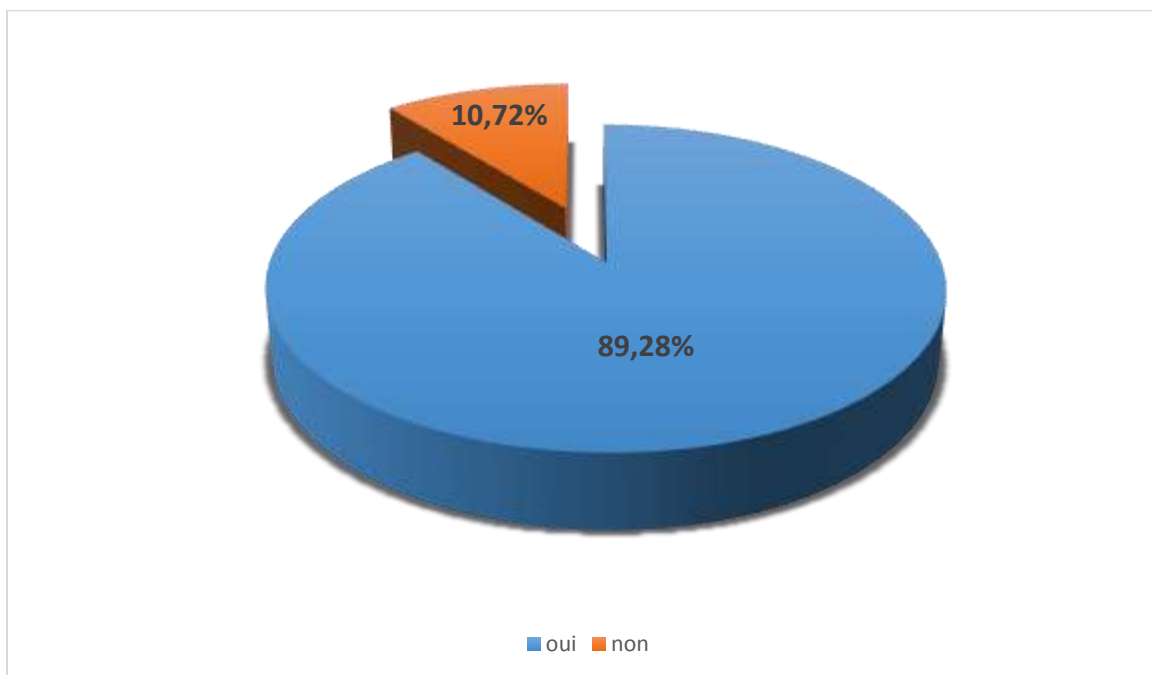
### 3.1.3. L'impact de la fonction production sur la performance commerciale

- **Question 08 : A votre avis, la production (unité cuisson) a un impact sur la performance commerciale de l'ENIEM ?**

TABLEAU 24: IMPACT DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE SUR LA PRODUCTION

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	25	89.28 %
Non	3	10.72 %
Total	28	100 %

FIGURE 44 : IMPACT DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE SUR LA PRODUCTION



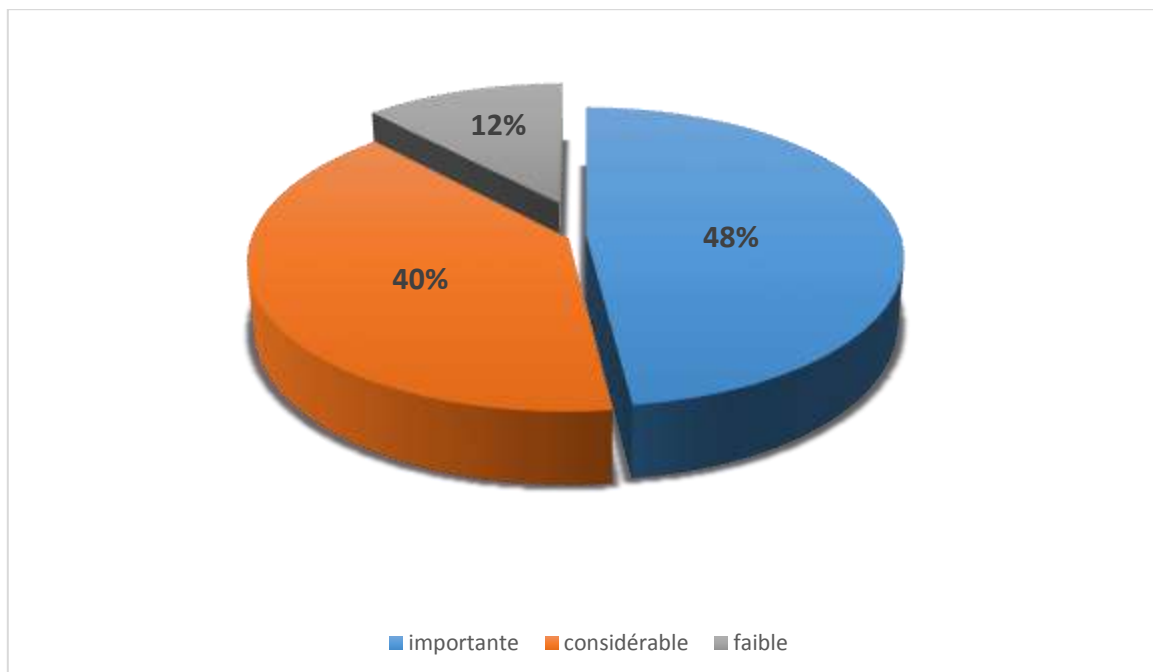
On constate que parmi les 28 responsables questionnés, 25 (89.28 %) jugent que la fonction production a un impact sur la performance commerciale de l'ENIEM, tandis que les 3 cadres restants affirment l'inexistence de cet impact.

Si oui, cet impact est :

TABLEAU 25: DEGRE DE L'IMPACT

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Importante	12	48 %
Considérable	10	40 %
Faible	3	12 %
Total	25	100 %

FIGURE 45: DEGRE DE L'IMPACT



Après avoir traité les réponses obtenus, on constate que :

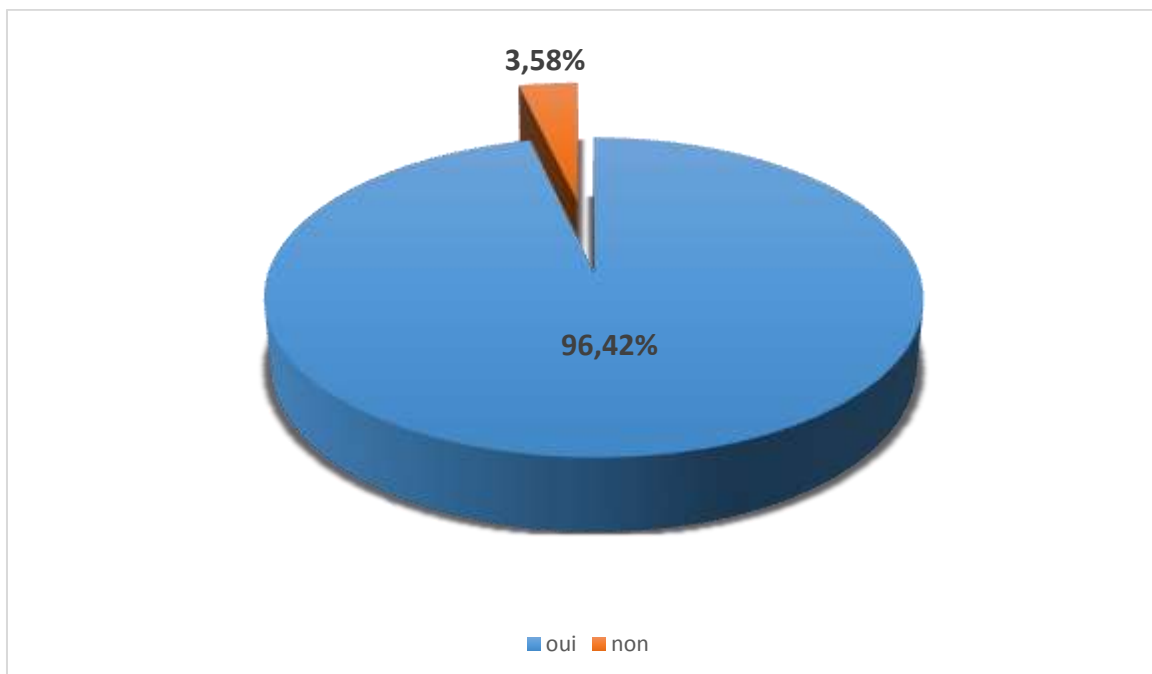
48 % des responsables questionnés jugent que cet impact est important, 40 % en disent qu'il est considérable et seulement 12 % trouve cet impact faible.

➤ **Question 09 : A votre avis, le délai de production influe-t-il sur la performance commerciale ?**

**TABLEAU 26: INFLUENCE DU DELAI DE PRODUCTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	27	96.42 %
Non	1	3.58 %
Total	28	100 %

**FIGURE 46: INFLUENCE DU DELAI DE PRODUCTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**



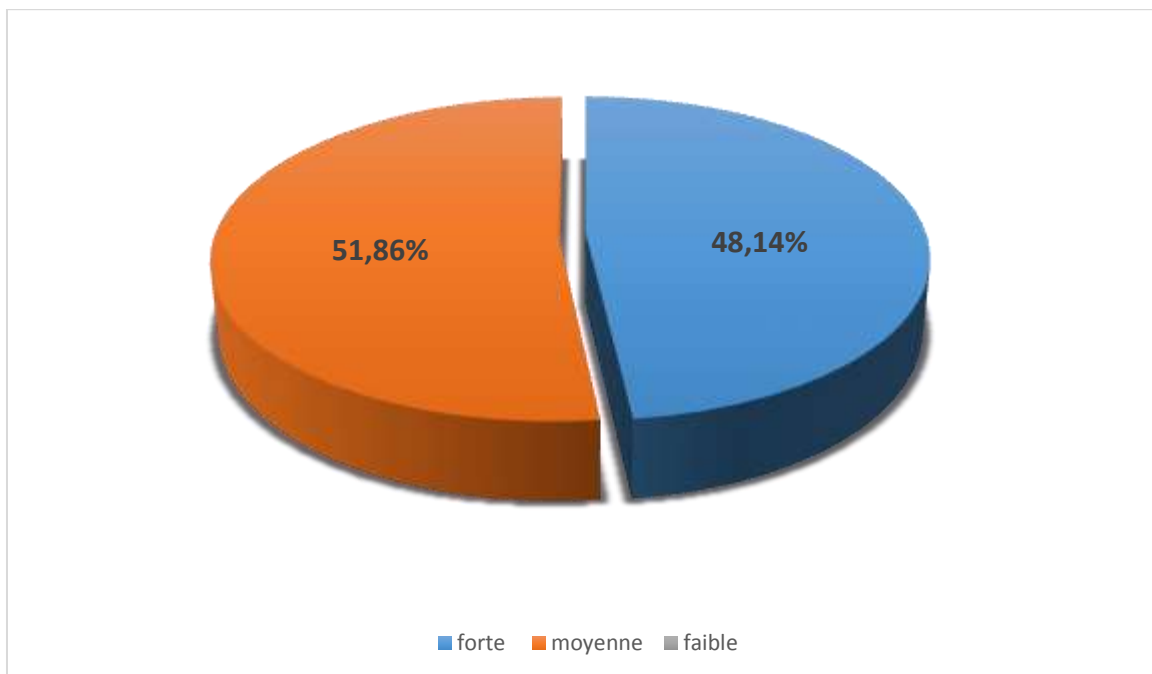
D'après cette figure nous constatons que la majorité des responsables questionnés soit (96.42%) trouve que le délai de production influe sur la performance commerciale de l'ENIEM, tandis que 3.58 % disent le contraire.

Si oui, cette influence est :

TABLEAU 27: DEGRE D'INFLUENCE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Forte	13	48.14 %
Moyenne	14	51.86 %
Faible	0	0 %
Total	27	100 %

FIGURE 47: DEGRE D'INFLUENCE



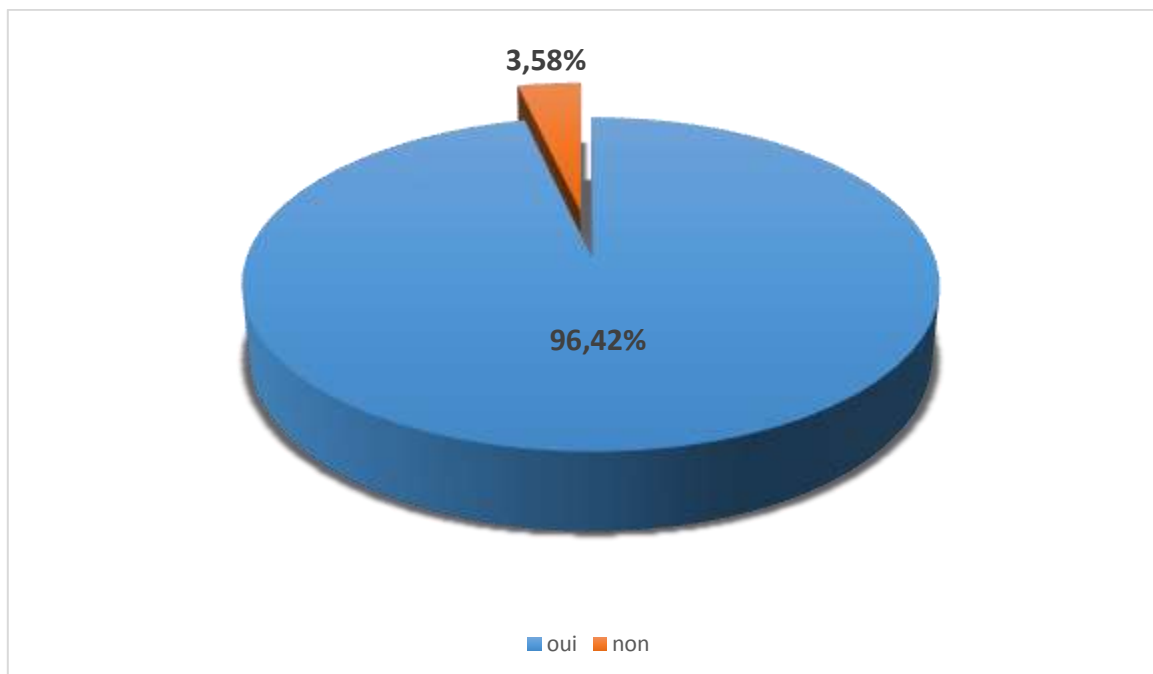
Parmi les 96.42 % qui trouvent que le délai de production influe sur la performance commerciale, 51.86 % disent que cette influence est forte, et 48.14 % la trouvent moyenne.

➤ **Question 10 : pensez-vous que la qualité de produit à une influence sur la performance commerciale ?**

**TABEAU 28: INFLUENCE DE LA QUALITE DU PRODUIT SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	27	96.42 %
Non	1	3.58 %
Total	28	100 %

**FIGURE 48: INFLUENCE DE LA QUALITE DU PRODUIT SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**



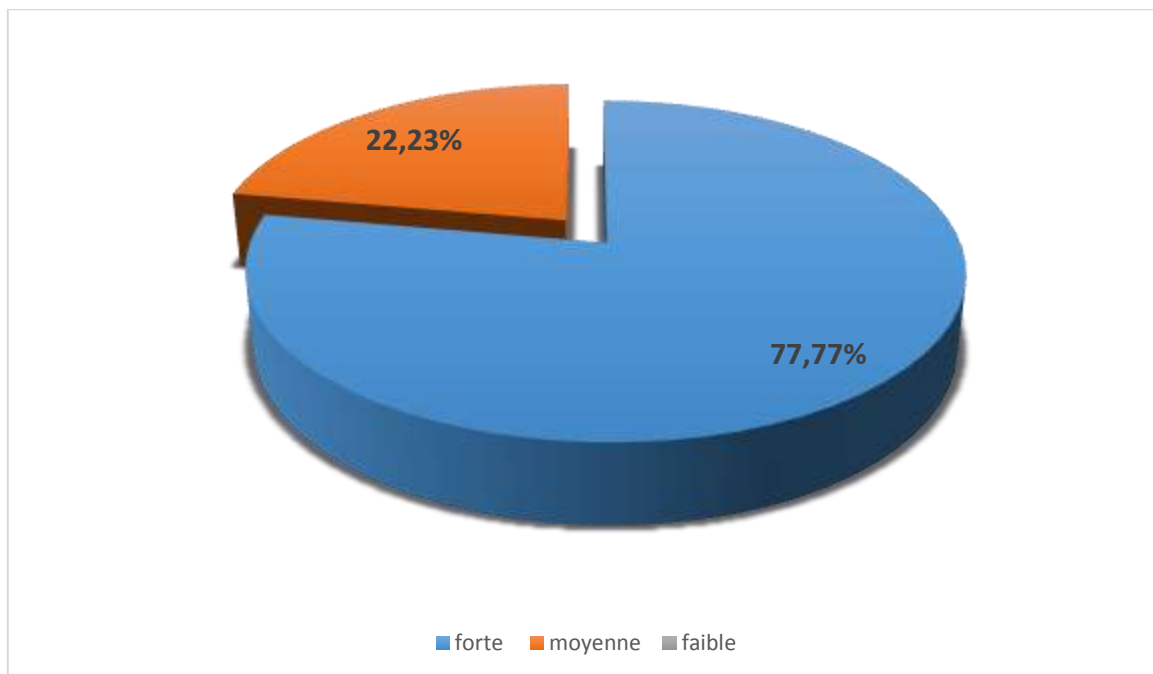
D'après ce graphe on constate que la majorité des responsables questionnés soit (96.42%) trouve que la qualité du produit influe sur la performance commerciale de l'ENIEM, tandis que 3.58 % disent le contraire.

Si oui, cette influence est :

TABLEAU 29: DEGRE D'INFLUENCE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Forte	21	77.77 %
Moyenne	6	22.23 %
Faible	0	0 %
Total	27	100 %

FIGURE 49: DEGRE D'INFLUENCE



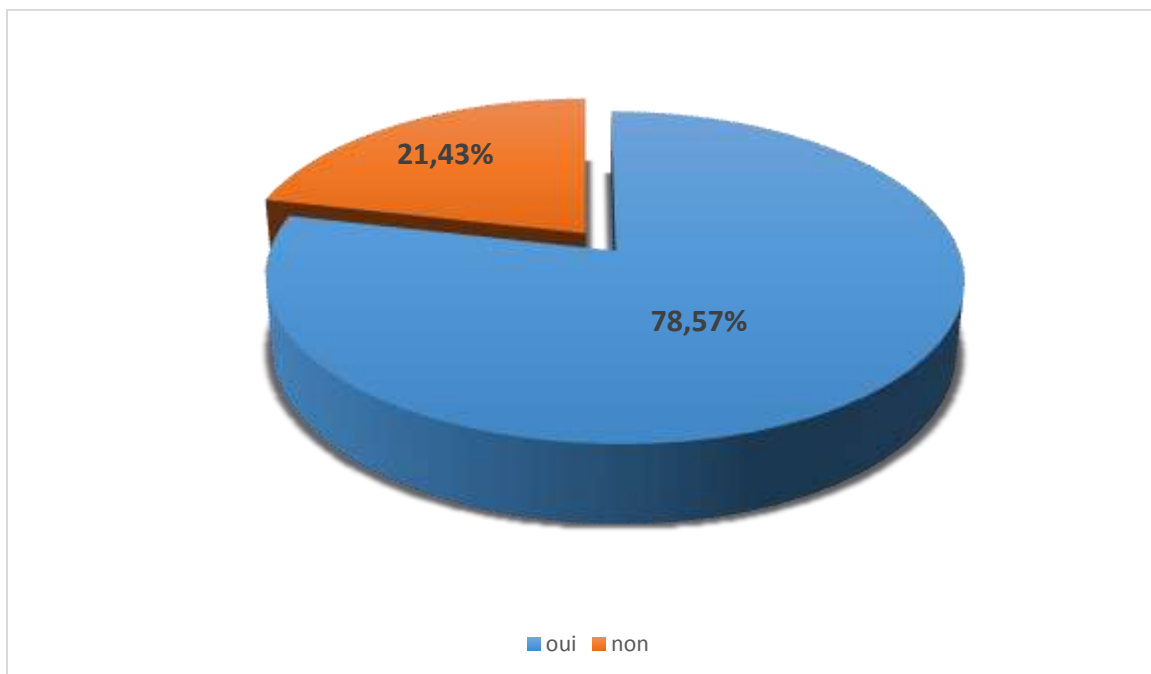
Parmi les 96.42 % qui trouvent que la qualité du produit influe sur la performance commerciale, 77.77 % disent que cette influence est forte, et 22.23 % la trouvent moyenne.

➤ **Question 11 : D'après vous, la quantité produite agit-elle sur la performance commerciale ?**

**TABEAU 30: INFLUENCE DE LA QUANTITE PRODUITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	22	78.57 %
Non	6	21.43 %
Total	28	100 %

**FIGURE 50: INFLUENCE DE LA QUANTITE PRODUITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**



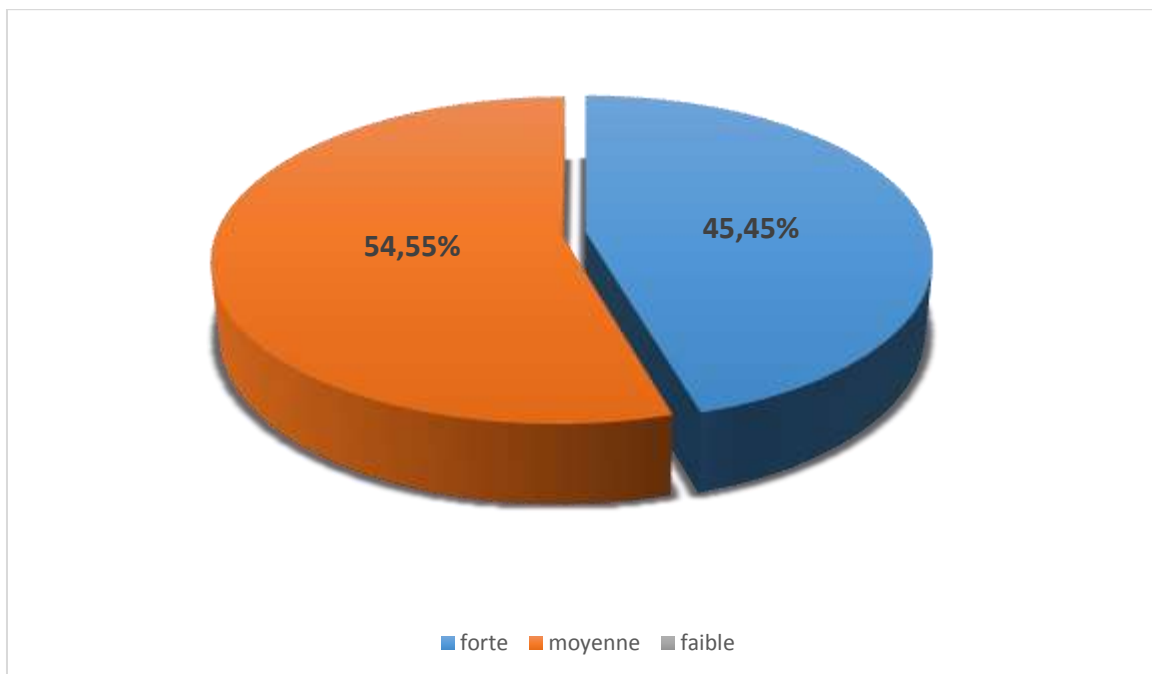
On constate que la majorité des responsables questionnés soit (78.57 %) trouve que la quantité produite agit sur la performance commerciale de l'ENIEM, tandis que 21.43 % disent le contraire.

Si oui, cette influence est :

TABLEAU 31: DEGRE D'INFLUENCE

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Forte	10	45.45 %
Moyenne	12	54.55 %
Faible	0	0 %
Total	22	100 %

FIGURE 51: DEGRE D'INFLUENCE



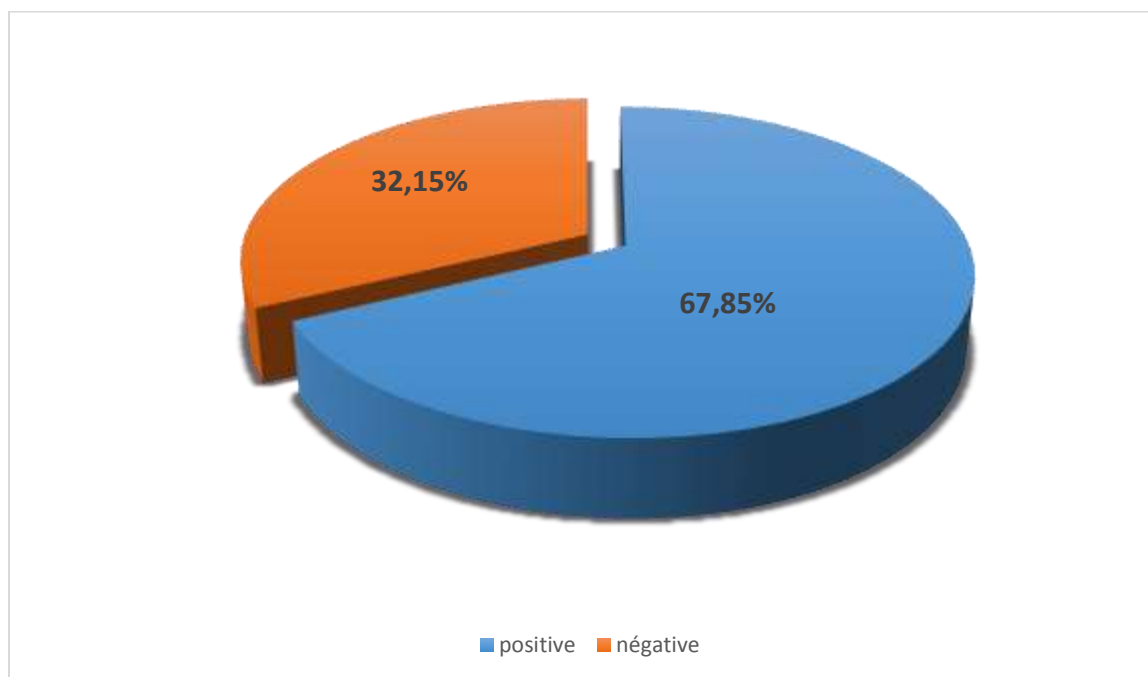
Parmi les 78.57 % qui trouvent que la quantité produite influe sur la performance commerciale, 45.45 % disent que cette influence est forte, et 54.55 % la trouvent moyenne.

- **Question 12 : L'influence due : au délai de production, à la qualité du produit ainsi qu'à la quantité produite sur la performance commerciale de l'ENIEM est :**

**TABEAU 32: INFLUENCE DU DELAI DE PRODUCTION, DE LA QUALITE DU PRODUIT ET DE LA QUANTITE PRODUITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Positive	19	67.85 %
Négative	9	32.15 %
Total	28	100 %

**FIGURE 52: INFLUENCE DU DELAI DE PRODUCTION, DE LA QUALITE DU PRODUIT ET DE LA QUANTITE PRODUITE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE**



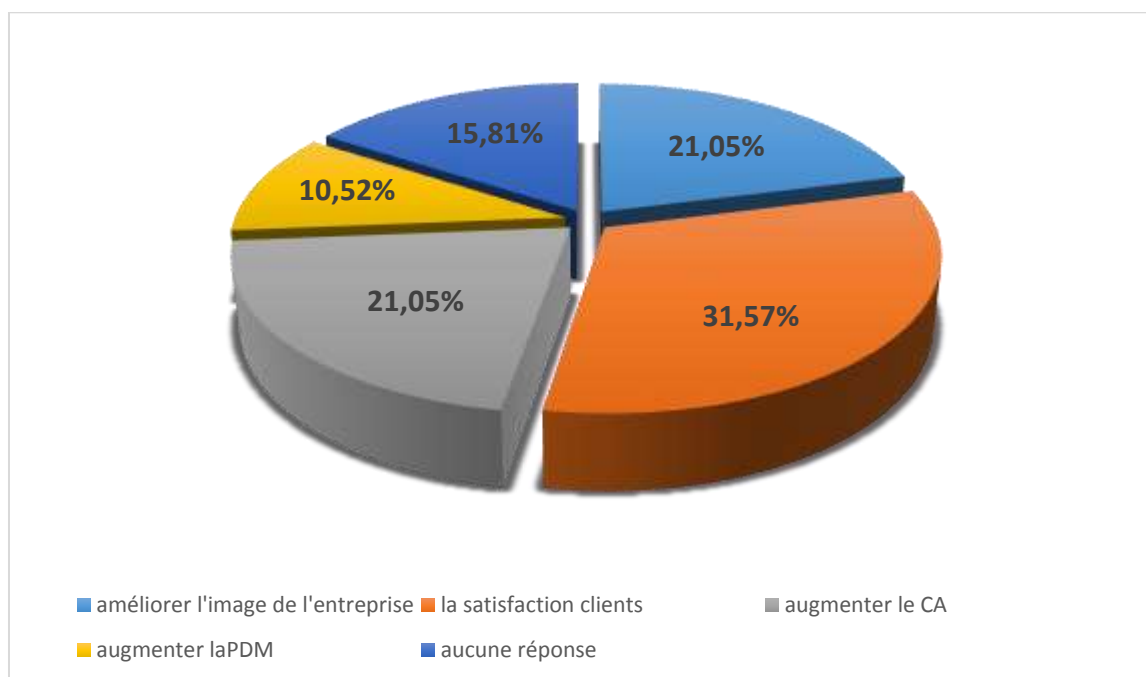
D'après cette figure on remarque que parmi les 28 responsables interrogés 67.85 % jugent que le délai de production, la qualité du produit et la quantité produite influent positivement sur la performance commerciale contrairement au 32.15 % restants qui disent le contraire.

**Si positive, comment ?**

**TABEAU 33: INFLUENCE POSITIVE DES TROIS FACTEURS (DELAI, QUALITE ET QUANTITE)**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Améliorer l'image de l'entreprise	4	21.05 %
La satisfaction clients	6	31.57 %
Augmenter le CA	4	21.05 %
Augmenter la PDM	2	10.52 %
Sans réponse	3	15.81 %
Total	19	100 %

**FIGURE 53: INFLUENCE POSITIVE DES TROIS FACTEURS (DELAI, QUALITE ET QUANTITE)**



D'après cette question, 67.85 % des cadres disent que les 3 facteurs agissent positivement sur la performance commerciale de l'ENIEM parce qu'ils :

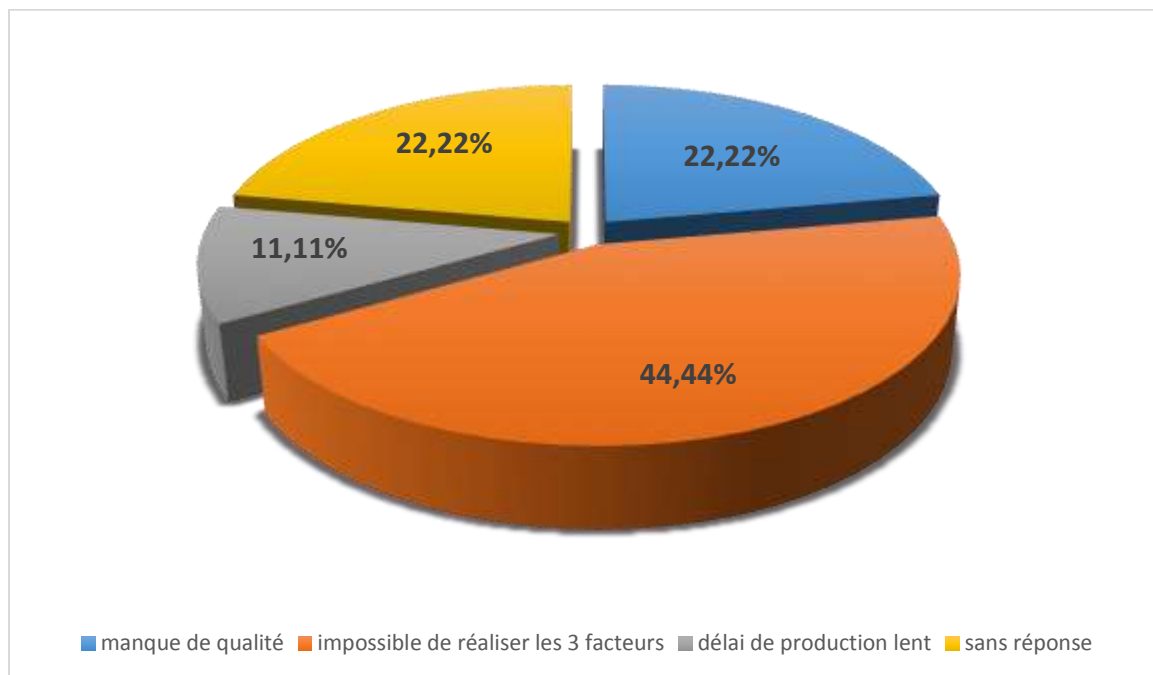
- Permettent d'augmenter le chiffre d'affaires 21.05 %
- Aident à l'amélioration de l'image de l'entreprise 21.05 %
- Augmentent la part de marché de l'ENIEM 10.52 %
- Permettent de satisfaire la clientèle 31.57 %
- Toutefois 15.81 % des cadres n'ont pas donné de réponses.

**Si négative, pourquoi ?**

**TABLEAU 34: INFLUENCE NEGATIVE DES TROIS FACTEURS (DELAI, QUALITE ET QUANTITE)**

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Manque de qualité	2	22.22 %
Impossible de réaliser les 3 facteurs	4	44.44 %
Délai de production lent	1	11.11 %
Sans réponse	2	22.22 %
Total	9	100 %

**FIGURE 54: INFLUENCE NEGATIVE DES TROIS FACTEURS (DELAI, QUALITE ET QUANTITE)**



D'après les résultats obtenus 32.15 % des cadres disent que les 3 facteurs influent négativement sur la performance commerciale de l'ENIEM pour les raisons suivantes :

- Manque de qualité produit 22.22 %
- Impossible de réaliser les 3 facteurs 44.44 %
- Délai de production lent 11.11 %
- Mais 22.22 % de ces responsables n'ont pas répondu à cette question.

### **3.2. Synthèse et analyse des résultats**

- Une part des responsables de l'ENIEM trouve la fonction production bonne au sein de l'unité cuisson, mais une autre part pense qu'elle a besoin d'amélioration.
- La majorité des cadres trouvent que les pannes d'équipements de production et les ruptures de stock de la matière première, sont les causes principales de l'incapacité de l'unité cuisson à produire les quantités demandées.
- La plupart des responsables considère le travail sur chaîne de montage comme un atout.
- D'après les responsables, les deux politiques de production (vente sur stock et production à la commande) ont la même performance.
- La performance commerciale occupe une place importante dans la société pour la majorité des cadres
- Pour mesurer la performance commerciale, les cadres utilisent les indicateurs qualitatifs et quantitatifs (CA, PDM, l'image de l'entreprise, le profit, le volume des ventes, satisfaction des clients)
- Tous les responsables disent que la performance commerciale influe sur le comportement des clients.
- La plus part des cadres pensent que la production a un impact important ou considérable sur la performance commerciale de l'ENIEM.
- La majorité des cadres trouve que le délai de production a une influence forte ou moyenne sur la performance commerciale.
- Presque tous les responsables relèvent une forte influence de la qualité du produit sur la performance commerciale.
- Une part des responsables trouve que la quantité produite influe fortement sur la performance commerciale, une autre part opte pour une influence moyenne.
- 67.85 % des cadres de l'ENIEM trouvent que le délai de production, la qualité du produit et la quantité produite influent positivement sur la performance commerciale en améliorant l'image de l'entreprise, augmentant le CA...
- Le reste trouve que ces 3 facteurs influent négativement sur la performance commerciale à cause d'un lent délai de production, d'un manque de qualité...

### **3.3. Recommandations et suggestions**

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, nous avons essayé de proposer quelques recommandations et suggestions qui s'articulent autour des points suivants :

- Améliorer la fonction production en lui donnant plus d'importance, car c'est le cœur d'une entreprise industrielle.
- Avant de mettre en place le plan de production prévisionnel, la direction générale devrait prendre en considération les moyens matériels et humains dont l'unité cuisson dispose
- Généralement le plan de production prévisionnel est établi par la direction de production, contrairement à l'ENIEM où il est établi par la direction générale.
- Des formations à l'étranger pour les cadres dirigeants de l'ENIEM sont à prescrire.
- Les ouvriers devraient suivre des formations internes en matière de méthodes de travail.
- Rénovation des équipements de production qui entraînent des pannes hebdomadaires.
- Pour réduire les ruptures de stock, l'ENIEM devrait s'engager avec plus de fournisseurs en vue d'être en position de force.
- Avec un marché très concurrentiel l'entreprise devrait améliorer la qualité de son produit (design, durée de vie...) en vue d'améliorer sa part de marché et sa notoriété.
- L'unité commerciale devrait donner plus d'importance à ses clients en les mettant au centre de leurs préoccupations.
- La mise en place d'un nouveau plan marketing est nécessaire pour attirer plus de clientèle qui devient de plus en plus exigeante.
- Améliorer les flux d'informations entre l'unité cuisson et l'unité commerciale.
- Adopter une politique de fidélisation des clients.
- Et enfin, l'ajustement des facteurs de motivations tels que la rémunération du personnel mèneront à l'augmentation des volumes de ventes et de production.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons effectué une enquête par questionnaire. Le but étant d'infirmier ou d'affirmer nos hypothèses. Nous avons pu recenser un ensemble de recommandations et suggestions qui servir d'améliorations de la gestion de l'entreprise ENIEM.

## CONCLUSION GENERALE

Dans cette recherche nous avons voulu étudier l'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'ENIEM. De plus, nous souhaiterions proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne la production et la fonction commerciale, on a pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre.

L'objectif de notre travail de recherche nous a conduits à déterminer les composantes des processus de production d'une part, et des indicateurs de performance commerciale d'autre part.

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur, l'entreprise définit ses activités et ses objectifs en fonction de ses compétences et des opportunités qu'elle décèle de son environnement. Le processus de production de l'ENIEM a pour objet d'assurer la continuité du bon fonctionnement du système de production.

La performance commerciale est aujourd'hui au cœur des problématiques et discours des dirigeants de l'entreprise, avec des sens différents (efficacité, efficience et effectivité). Pour la mesurer, on utilise des indicateurs quantitatifs (quantités vendus, chiffre d'affaires, part de marché...), et qualitatifs (l'image de l'entreprise, degré de satisfaction des clients...).

A travers le questionnaire distribué aux cadres et maitrises de l'ENIEM, nous avons procédé à analyser ces indicateurs de performance commerciale.

Les principaux résultats auxquels nous avons aboutis après l'élaboration de notre travail nous ont permis de confirmer la première, la deuxième et la dernière hypothèse.

La première hypothèse concernant les paramètres de base de la fonction production est confirmée car le processus de production est la fonction principale de l'ENIEM permettant de réaliser les opérations de fabrication et transformation en respectant les conditions de qualité, de délai, et de quantités.

La deuxième hypothèse relative à la mesure de la performance commerciale est confirmée vu que les responsables de l'ENIEM s'appuient sur les différents indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) dans la mesure de cette dernière.

Nous pouvons confirmer la dernière hypothèse qui stipule l'existence d'un impact positif de la fonction production sur la performance commerciale de l'ENIEM à l'aide de l'analyse des résultats obtenus grâce aux réponses des cadres sur l'influence des trois facteurs de production (délai, quantité et qualité) vis-à-vis de la performance commerciale. Et ceci en augmentant le volume des ventes, améliorant l'image de l'entreprise...

En déduisant que la fonction production agit positivement sur la performance commerciale, les responsables de l'ENIEM devraient donner plus d'importance à la gestion de production et développer ce concept au sein de leur entreprise afin d'optimiser la performance commerciale

Bien que les objectifs fixés soient atteints, il est utile de rappeler qu'un projet n'est jamais complètement terminé, le travail est appelé à être amélioré et enrichi. Nous prévoyons donc d'améliorer notre travail et d'étendre notre recherche à savoir pour toute la production et la performance commerciale de l'unité cuisson, étant donné que c'est un domaine très vaste et complexe.

Finalement, ce projet qui nous a été confié, représente l'aboutissement d'une année de labeur au sein de l'ENIEM. Ce travail qui constitue pour nous une grande satisfaction, nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises durant les années de formation à l'école et de s'initier à la pratique de notre métier au côté des professionnels de l'unité cuisson.

# LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La gestion de production et les autres fonctions de l'entreprise.....	11
Figure 2: Modèle d'une production hybride .....	15
Figure 3: La production sur stock .....	18
Figure 4: la production à la demande .....	19
Figure 5: La production par anticipation partielle.....	20
Figure 6: La méthode KanBan .....	22
Figure 7: loi de Pareto 80/20 .....	24
Figure 8: La fonction de production au cœur du processus de création de valeur .....	26
Figure 9: Implantation en lignes de fabrication.....	28
Figure 10: Implantation en cellules de fabrication.....	28
Figure 11: Les principaux aménagements de cellules.....	29
Figure 12: Intégration et hiérarchisation des niveaux de planification .....	33
Figure 13: architecture MRP .....	43
Figure 14: fonction ordonnancement .....	45
Figure 15: Courbe de performance dans le temps d'une équipe .....	55
Figure 16: étapes successives de la fonction commerciale. ....	60
Figure 17: Organisation commerciale géographique .....	62
Figure 18: organisation par ligne de produits.....	63
Figure 19: Organisation par marché ou type de clients.....	63
Figure 20: organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution .....	64
Figure 21: modèle de reporting .....	80
Figure 22: Organigramme général de l'ENIEM .....	91
Figure 23: Organigramme de l'unité cuisson .....	98
Figure 24: Schéma général de l'atelier 4.....	103
Figure 25: Prévisions et réalisation produits finis 2016.....	106
Figure 26: Evolution de la production.....	107
Figure 27: Quantités des différentes cuisinières vendues en 2015.....	109
Figure 28: L'évolution du CA en quantités.....	110
Figure 29: L'évolution du CA en valeurs.....	111
Figure 30: Répartition de l'échantillon selon la variable sexe .....	113
Figure 31: Répartition de l'échantillon selon la variable âge.....	114
Figure 32: Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'études .....	115
Figure 33: Répartition de l'échantillon selon le poste occupé .....	116
Figure 34: Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise.....	117
Figure 35: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste .....	118
Figure 36: Fonction production dans l'entreprise .....	119
Figure 37: Production des quantités demandées .....	120
Figure 38: Causes des problèmes rencontrés .....	121
Figure 39: Travail sur chaîne .....	122
Figure 40: Politique de production la plus performante.....	123
Figure 41: Importance de la fonction commerciale .....	124
Figure 42: Moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale .....	125
Figure 43: Influence de la performance commerciale sur le comportement des clients .....	126
Figure 44 : Impact de la performance commerciale sur la production.....	127
Figure 45: Degré de l'impact .....	128

Figure 46: Influence du délai de production sur la performance commerciale.....	129
Figure 47: Degré d'influence .....	130
Figure 48: Influence de la qualité du produit sur la performance commerciale.....	131
Figure 49: Degré d'influence .....	132
Figure 50: Influence de la quantité produite sur la performance commerciale.....	133
Figure 51: Degré d'influence .....	134
Figure 52: Influence du délai de production, de la qualité du produit et de la quantité produite sur la performance commerciale .....	135
Figure 53: Influence positive des trois facteurs (délai, qualité et quantité) .....	136
Figure 54: Influence négative des trois facteurs (délai, qualité et quantité).....	137

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: échancier du PIC.....	36
Tableau 2: échancier du PDP.....	39
Tableau 3: Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles .....	65
Tableau 4: Programme de production prévisionnel 2016 .....	105
Tableau 5: Prévisions et réalisation produits finis 2016 .....	105
Tableau 6: Evolution de la production .....	107
Tableau 7: Quantités des différentes cuisinières vendues en 2015 .....	108
Tableau 8: L'évolution du CA en quantités .....	109
Tableau 9: L'évolution du CA en valeurs .....	110
Tableau 10: La variable sexe.....	113
Tableau 11: Catégorie d'âge .....	114
Tableau 12: Niveau d'instruction.....	115
Tableau 13: Postes occupé .....	116
Tableau 14: Expériences dans l'entreprise.....	117
Tableau 15: Expérience dans le poste .....	118
Tableau 16: Fonction production dans l'entreprise.....	119
Tableau 17: Production des quantités demandées.....	120
Tableau 18: Causes des problèmes rencontrés .....	121
Tableau 19: Travail sur chaine .....	122
Tableau 20: Politique de production la plus performante .....	123
Tableau 21: Importance de la fonction commerciale .....	124
Tableau 22: Moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale.....	125
Tableau 23: Influence de la performance commerciale sur le comportement des clients.....	126
Tableau 24: Impact de la performance commerciale sur la production .....	127
Tableau 25: Degré de l'impact .....	128
Tableau 26: Influence du délai de production sur la performance commerciale .....	129
Tableau 27: Degré d'influence .....	130
Tableau 28: Influence de la qualité du produit sur la performance commerciale .....	131
Tableau 29: Degré d'influence .....	132
Tableau 30: Influence de la quantité produite sur la performance commerciale .....	133
Tableau 31: Degré d'influence .....	134
Tableau 32: Influence du délai de production, de la qualité du produit et de la quantité produite sur la performance commerciale .....	135
Tableau 33: Influence positive des trois facteurs (délai, qualité et quantité).....	136
Tableau 34: Influence négative des trois facteurs (délai, qualité et quantité) .....	137

# LISTE DES ABREVIATIONS

<b>MP</b>	: Matière Première
<b>MRP</b>	: Management des Ressources de Production
<b>PIC</b>	: Plan Industriel et Commercial
<b>PDP</b>	: Programme Directeur de Production
<b>OT</b>	: Ordre de Travail
<b>OF</b>	: Ordre de Fabrication
<b>OA</b>	: Ordre d'Achat
<b>OM</b>	: Ordre de Maintenance
<b>ZF</b>	: Zone Ferme
<b>SD</b>	: Stock de Départ
<b>L</b>	: taille du Lot
<b>D</b>	: Délai
<b>PV</b>	: Prévisions des Ventes
<b>CF</b>	: Commandes Fermes
<b>DP</b>	: Disponible Prévisionnel
<b>DAV</b>	: Disponible A Vendre
<b>EH</b>	: Efficacité Humaine
<b>M</b>	: Motivation
<b>C</b>	: Compétences
<b>C'</b>	: Culture
<b>CA</b>	: Chiffre d'Affaires
<b>CAHT</b>	: Chiffre d'Affaires Hors Taxe
<b>CATTC</b>	: Chiffre d'Affaires toutes taxes comprises
<b>PDM</b>	: part de marché
<b>NCR</b>	: Non Consommateurs Relatifs
<b>NCA</b>	: Non consommateurs Absolus
<b>L'ENIEM</b>	: Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
<b>SONELEC</b>	: Société Nationale d'Electronique
<b>EIMS</b>	: Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire
<b>FILAMP</b>	: Entreprise de Fabrication industrielle de lampes
<b>PDP</b>	: Direction Développement Partenariat
<b>DFC</b>	: Direction central Finance et Comptabilité
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DCPG</b>	: Direction de Planification et Control de Gestion
<b>DMC</b>	: Direction Marketing et Communication
<b>DQ</b>	: Direction Qualité
<b>G.F</b>	: Grille en Fonte
<b>B.P</b>	: Bandeau Plat
<b>B.B</b>	: Bandeau Bombé

**B.C.V** : Banche Couvercle en Verre  
**N.C.V** : Noire Couvercle en Verre  
**N.C.T** : Noire Couvercle en Tôle  
**S.R/S.F** : Semi Rapide/Sécurité de Flamme  
**LAF** : Laminée A Froid  
**TRS** : Traitement et Revêtement de Surfaces  
**KDA** : Kilos Dinars

# BIBLIOGRAPHIE

## Les ouvrages :

- GIARD(V), « la gestion de production », economica, paris, 1983.
- GEORGES Javel, « organisation et gestion de la production », dunod, paris, 2010.
- GRATACAP Anne, Pierre MEDAN « management de la production » dunod, paris ,2009.
- COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN-BONNEFOUS (C), « gestion de la production », éditions d'organisation, paris, 2003.
- PIMOR (Y), FENDER (M) « logistique », dunod, paris, 2008.
- CRAMA(Y), « éléments de gestion de production », école d'administration des affaires, université de Liège, 2002/2003.
- A.BOURGUIGNON : Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1995.
- DORIATH (B) et GOUJET (C) « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », dunod Paris, 2005.
- KHEMAKHEM (A) « La dynamique du contrôle de gestion » édition dunod, 1992.
- WEISS (K.O) « La fonction RH », les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- J.Y SAULQUIN : gestion des ressources humaines et performance des services, revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE : mesurer la performance de l'entreprise, encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996.
- J.GHARBI : pilotage stratégique et émergence du sens : du réel a l'action, revue de gestion des ressources humaines n°35 mai 2000.
- J.KATZENBACH, D.SMITH : les équipes hautes performance, Dunod, paris, 1994.
- H.M.DEBOISLANDELLE : Gestion des ressources humaines dans la PME, economica, 2 é édition, Paris, 1998.
- CF : H.FAYOL : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996.
- C.BUSSENAULT, M.PRETET : Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996.
- Jean Michel Moulot et Manuel Lange, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition EYROLLES, Paris, 2008.

- Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », dunod.
- PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), les métiers des fonctions commerciales et marketing, IAPEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003
- Jean Yves Saulou, Tableaux de bord pour décideurs, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- A.MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998.
- R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup> édition, 1998.
- DEBOISLANDELLE, (H) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris.

#### **Les travaux universitaires :**

- GAOUAR(A), « proposition d'un outil d'aide à l'évaluation des stratégies de coordination dont le fonctionnement d'un WEB-DOS », mémoire de magister, université Abou Bakr Belkaid, 2013.
- OUACHERINE (H) « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère » INC, 2001-2003.
- MONVOISIN (C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012.
- LEMOIGNE, (J.L) :« L'évaluation des systèmes complexes », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire » par Pecassioh Venance Ouattara Ecole Supérieure de Gestion de Paris-MBA Finance d'entreprise 2007.

#### **Webographies :**

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/type\\_de\\_gestion\\_des\\_flux](http://fr.wikipedia.org/wiki/type_de_gestion_des_flux)
- <http://www.e-marketing.fr/pic.org>.
- <http://www.logistiqueconseil.org>
- <http://www.access-com.fr/blog/vente/quelles-sont-les-missions-de-vos-commerciaux.html>.
- [http:// www.fonction-commerciale.fr](http://www.fonction-commerciale.fr)

**Documents interne de l'ENIEM :**

- organigramme de l'ENIEM
- organigramme de l'unité cuisson
- schéma général de l'atelier 4
- Programme de production prévisionnel 2016
- prévisions et réalisation produits finis 2016
- prévisions et réalisation produits finis 2016

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>II</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>V</b>
<b>Chapitre 01 : La fonction production dans une entreprise industrielle</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 01 : Notions générales de la fonction production</b> .....	<b>5</b>
1.1. Développement et historique de la production .....	5
1.2. Définitions .....	6
1.2.1. Définition de la production .....	6
1.2.2. Définition de la fonction production .....	6
1.2.3. Définition du système de production .....	7
1.3. Les fonctions de la production .....	7
1.4. Définition de la gestion de production .....	7
1.5. Concepts en gestion de production .....	8
1.5.1. Le juste à temps (Just in time) .....	8
1.5.2. L'analyse de la valeur .....	8
1.5.3. La qualité .....	8
1.5.4. Le KAIZEN, l'amélioration continue .....	8
1.6. Les flux de production .....	9
1.6.1. Flux physiques .....	9
1.6.2. Flux d'information .....	9
1.7. Place de la gestion de production dans l'entreprise .....	10
<b>Section 02 : Typologies de production</b> .....	<b>12</b>
2.1. Nature de la production .....	12
2.1.1. Entreprise fournissant des services .....	12

2.1.2.	Entreprise fabriquant des produits par montage.....	12
2.1.3.	Entreprise fabriquant des produits après transformation de la matière...	13
2.2.	Modes de production.....	13
2.2.1.	Production continue .....	13
2.2.2.	Production discontinue.....	14
2.2.3.	Production flow-shop/job-shop.....	14
2.2.4.	Production hybride .....	14
2.2.5.	Production en flux poussée/ flux tiré .....	15
2.3.	Types de production.....	15
2.3.1.	Production par lot.....	16
2.3.2.	Production unitaire .....	16
2.3.3.	Production de masse.....	16
2.4.	Choix de la politique de production.....	17
2.4.1.	Production sur stock ou par anticipation totale.....	17
2.4.2.	Production a la commande .....	18
2.4.3.	Production par anticipation partielle .....	19
2.5.	Les types de gestion des flux .....	21
2.5.1.	Flux poussés .....	21
2.5.2.	Flux tirés.....	21
2.5.3.	La méthode Kanban .....	21
2.5.4.	Flux tendus .....	22
2.6.	Objectifs de la régulation des flux de production .....	22
2.6.1.	Livrer « à date » .....	22
2.6.2.	Livrer vite en fabriquant plus vite.....	23

2.6.3.	Le « zéro-stock » .....	23
2.6.4.	La loi de Pareto et les stocks .....	24
2.6.5.	Maximiser la productivité .....	25
2.7.	Dimension stratégique de la production.....	25
2.7.1.	De la production au processus de production .....	25
2.8.	Place de la fonction production dans la chaine logistique .....	26
2.9.1.	Implantation en sections homogènes .....	27
2.9.2.	Implantation en lignes de fabrication .....	27
2.9.3.	Aménagement d'une cellule.....	29
<b>Section 03 : La planification et l'ordonnement de la production .....</b>		<b>31</b>
3.1.	La planification .....	31
3.1.1.	Les niveaux de planification .....	31
3.1.2.	La planification à long terme .....	31
3.1.3.	La planification à moyen terme.....	32
3.1.4.	La planification à court terme et à très court terme .....	32
3.2.	Planification globale de la production .....	33
3.2.1.	Plan industriel et commercial (PIC).....	33
3.2.2.	Le programme directeur de production (PDP).....	38
3.2.3.	Le management des ressources de production (MRP).....	42
3.2.4.	L'ordonnement .....	44
<b>Conclusion.....</b>		<b>46</b>
<b>Chapitre 02 : La performance commerciale d'une entreprise industrielle .....</b>		<b>47</b>
<b>Introduction .....</b>		<b>47</b>
<b>Section 01 : La notion de performance .....</b>		<b>48</b>
1.1.	Définitions de la performance.....	48
1.2.	Les typologies de la performance .....	49
1.3.	Caractéristiques de la performance .....	51

1.4.	La mesure de la performance .....	53
1.5.	Pourquoi mesurer la performance ? .....	53
1.5.1.	Mesurer pour apprendre et innover .....	53
1.5.2.	Mesurer pour améliorer .....	54
1.5.3.	Mesurer pour communiquer .....	54
1.6.	Identification des niveaux de mesure de la performance .....	55
1.7.	La distinction entre la performance et les notions voisines .....	57
<b>Section 02 : Généralités de la fonction commerciale.....</b>		<b>59</b>
2.1.	Définition de la fonction commerciale.....	59
2.2.	L'histoire de la fonction commerciale .....	60
2.3.	L'organisation et les structures commerciales .....	61
2.3.1.	L'organisation géographique .....	61
2.3.2.	L'organisation par ligne de produits .....	62
2.3.3.	Organisation par marché ou type de clients .....	63
2.3.4.	Le cas spécifique de la grande distribution .....	64
2.4.	Les métiers de la fonction commerciale .....	66
2.4.1.	Les évolutions en termes de métiers .....	66
2.4.2.	Les évolutions en matière de profils .....	67
2.4.3.	Les évolutions des techniques de vente .....	67
2.4.4.	Les évolutions en termes de carrière .....	68
2.5.	Les missions d'un commercial.....	68
2.5.1.	La prospection .....	68
2.5.2.	La vente .....	69
2.5.3.	La promotion des ventes .....	70
2.5.4.	L'administration.....	71

2.5.5. L'information.....	73
2.6. Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise .....	74
2.6.1. Développer le chiffre d'affaires et les marges .....	74
2.6.2. Développer la productivité commerciale .....	75
2.6.3. Accroître les compétences des équipes .....	76
2.7. L'importance de la fonction commerciale.....	77
<b>Section 03 : la performance de la fonction commerciale .....</b>	<b>78</b>
3.1. Définition de la performance commerciale.....	78
3.2. Les modes d'évaluation de la performance commerciale.....	78
3.2.1. Le tableau de bord .....	79
3.2.2. Le reporting (la remontée des comptes).....	80
3.3. Les indicateurs de la performance commerciale.....	81
3.3.1. Les indicateurs quantitatifs .....	81
3.3.2. Les indicateurs qualitatifs : .....	83
3.3.3. Les leviers de performances commerciales.....	85
<b>Conclusion.....</b>	<b>87</b>
<b>Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil (ENIEM) .....</b>	<b>88</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>88</b>
<b>Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM .....</b>	<b>89</b>
1.1. Présentation générale de l'ENIEM .....	89
1.2. Situation géographique de l'ENIEM.....	89
1.3. L'historique de l'ENIEM .....	89
1.3.1. La période 1977-1980 .....	90
1.3.2. La période 1980-1986 .....	90
1.3.3. La période septembre 1986-1988.....	90
1.3.4. La période 1989-1991 .....	90
1.3.5. La période 1992-1996 .....	90

<b>Section 02 : Organisation de l'ENIEM.....</b>	<b>91</b>
2.1. Organigramme de l'ENIEM.....	91
2.1.1. Direction générale .....	92
2.1.2. Unité de production.....	92
2.1.3. Unité climatisation .....	94
2.2. Les certifications de l'ENIEM .....	95
2.3. Objectifs et cibles environnementaux (année 2015).....	95
2.3.1. Les objectifs .....	95
2.3.2. Les cibles.....	95
<b>Section 03 : L'unité cuisson .....</b>	<b>97</b>
3.1. Définition de l'unité cuisson .....	97
3.2. L'organigramme de l'unité cuisson .....	97
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>
<b>Chapitre 04 : L'impact de la fonction production sur la performance commerciale de l'entreprise ENIEM (cas pratique : unité cuisson) .....</b>	<b>100</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>100</b>
<b>Section 01 : la fonction production et la performance commerciale au sein de l'ENIEM</b>	<b>101</b>
1.1. La fonction production de l'unité cuisson.....	101
1.2. Le programme de production prévisionnel .....	105
1.3. La quantité produite .....	105
<b>Section 02 : la performance de la fonction commerciale au sein de l'ENIEM ..</b>	<b>108</b>
2.1. Les étapes d'une opération de vente .....	108
2.2. Les quantités vendues (exercice 2015) : .....	108
2.3. L'évolution du CA en quantités .....	109
2.4. L'évolution du CA en valeurs .....	110
<b>Section 03 : enquête par questionnaire .....</b>	<b>112</b>
3.1. Traitement des résultats .....	113
3.1.1. La fonction production .....	119

3.1.2. La performance commerciale.....	124
3.1.3. L'impact de la fonction production sur la performance commerciale ..	127
3.2. Synthèse et analyse des résultats.....	138
3.3. Recommandations et suggestions .....	139
<b>Conclusion.....</b>	<b>140</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>141</b>
<b>Liste des Figures.....</b>	<b>143</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>145</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>146</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>148</b>

# Annexes

## Annexe 01 : Reçu de paiement

**بنك الجزائر الخارجي** **Banque Extérieure d'Algérie**

BORDEREAU DE VERSEMENT ESPECES No 279355

**N° compte :** 9809850030-58 **Le :** 2 Mai 2017 à 15:22

Agence .....: 00098 OUED AISSI  
Devise .....: DZD DINAR ALGERIEN  
Guichet .....: 20 GUICHET N.20  
Caisse .....: 991 Caisse centr. DZD  
Guichetier ..: CB60

Gestionnaire: 004

Notif .....: VERSO/\*

Montant versement : 230.000,00 DZD  
Timbre .....: 0,00 DZD Taxe .....: 0,00 DZD

Nous portons au crédit du compte no 9809850030-58 DZD : 35.350,00 DZD  
 Soit deux cent trente mille DZD Valeur : 03/05/2017

CLIENT : GUICHETIER

RECEU  
02 MAI 2017


AF 87/17

RECEVEUR

REVA au capital de 100.000.000.000 DA | Siège social : 11, Boulevard Colonel Amrache, ALGER | SE: 0899 20 214308-3000 EFFECTUEE

**Annexe 02: Facture de paiement**

CL.5121



**المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية**  
**ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER**  
**UNITE COMMERCIALE**

RC : 99 B 5043 101-1500 NIF : 099915004319197 NIS : 0993 1501 0010395 N° Article : 152200 25 646  
 COMPTE BEA-SITE ENIEM N° : 002 00008 380298003668 - COMPTE CCP N° : 007 99999 000 736 1315 57

---

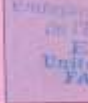
**FACTURE N° : 17877/2017**      **DATE : 02/05/2017**

COMMANDE N° :      DU :      CLIENT **SMAIL LYES**  
 MODE DE REGLEMENT **REVERSE BEA**      T.O.  
 NATURE :  
 I.F N° :  
 A.I N° :  
 RC N° :

CODE      N° Page : 1

CODE ARTICLE	DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT TOTAL
<del>3496</del>	<del>CLASSEUR OPT 400</del>	<del>1</del>	<del>24 705,08</del>	<del>24 705,08</del>
<b>TOTAL - HT</b>				24 705,08
<b>TVA 17%</b>				3 644,17
<b>TIMBRES</b>				0,00
<b>NET A PAYER</b>				28 349,25

**ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :**  
 Trente Cinq Mille Trois Cent Cinquante Dinars.

FACTURATION	CAISSE	CLIENT	ENLEVEMENT
 <b>E N I E M</b> Unité Commerciale <b>FACTURATION</b>			

**EPE / ENIEM Spa**  
 Capital Social : 10.279.600.000 DA  
 Zone Industrielle Assat Idir BP 605 RP Oued-Aissal - TIZI OUZOU  
 Tél : 026 41 33 05 - 026 41 32 16 - 026 41 32 96 - 026 41 32 92  
 FAX : 026 41 32 23 - 026 41 32 19

Certifié ISO 9001 & ISO 14001  
 Site web : [www.eniem.com.dz](http://www.eniem.com.dz)  
 E-mail : [commercial@eniem.com.dz](mailto:commercial@eniem.com.dz)  
 Numéro info : 026 41 32 14

Annexe 03: Vente de l'exercice 2015

Raison Sociale : ENIEM UNITE COMMERCIALE  
 Adresse : BP 605 RP ZI AISSAT IDIR OUED AISSI TIZI-OUZOU  
 Téléphone : 026413218  
 Fax : 026413219

Liste Article Par la Famille : CUISSON

2015

Besta Luite  
 7

Vendus  
 ↓

Imprimé le : 02/05/2017 15:44:13

Code Article :	Designation Article :	Prix Cession	Stk conforme	Stk N Conforme	Stk Vend	Reliquat	Tva Art
201808	CUISINIERE 4 FEUX 6400	14 692,93 €	0	0	0	0	17
201809	CUISINIERE 5 FEUX 8200	18 279,42 €	0	9	0	0	17
201853	RECHAUD PLAT	0,00 €	0	1	0	0	17
202205	CUISINIERE 4 FEUX 6000	10 934,25 €	0	1	0	0	17
202206	CUISINIERE 4 FEUX 6100	13 947,16 €	0	2	0	0	17
206276	CUISINIERE 5 FEUX 6210	20 754,03 €	661	7	660	1	17
206547	CUISINIERE 4 FEUX 6420	15 421,28 €	0	2	0	0	17
230012	CUISINIERE 4 FEUX 6400 LUXE	14 692,93 €	0	12	0	0	17
230180	CUISINIERE 4 FEUX 6500 LUXE	14 692,93 €	0	2	0	0	17
230200	CUISINIERE 4 FEUX 6510 LUXE	16 150,69 €	0	7	0	0	17
230237	CUISINIERE 4FX 6520 LUXE	15 115,87 €	5077	29	5076	1	17
230237A	CUISINIERS 4FX 6520 CV	0,00 €	0	0	0	0	17
230246	CUISINIERE 4 FEUX 6530 INOX	18 578,99 €	0	0	0	0	17
230273	CUISINIERE 4 FEUX 6110	13 947,16 €	0	0	0	0	17
230299	CUISINIERE 4F 6540 INOX	18 030,75 €	0	0	0	0	17
230323	CUISINIERE 4 FEUX 6120	14 275,57 €	764	13	746	18	17
230356	PLAQUE DE CUISSON.	0,00 €	1	0	0	1	17
230498	CUISINIERE 4FX 6535 INOX	0,00 €	45	4	6	39	17

Annexe 04: Exemple de questionnaire distribué

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger (ex : INC)**

**Questionnaire**

**Adressé aux employés (cadres et maîtrise) de l'entreprise**

**Mr. Lyes SMAIL**

**Mr. Noureddine HADDADI**

Master en sciences commerciales, spécialité: Distribution et supply chain management.

4ème promotion : 2015/2016

Questionnaire en vue de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales EHEC Alger, et traitant pour thème « l'impact de la fonction production sur la performance commerciale »

Nous avons l'honneur Mesdames, Messieurs de vous demander de bien vouloir répondre à notre questionnaire à usage scientifique et académique, pour mieux enrichir et parfaire notre recherche. Nous vous rassurant ainsi de l'anonymat de vos réponses

**Fiche signalétique :**

• **SEXE :** Homme  ; Femme

• **Catégories d'âge :**

Moins de 30 ans  ; De 30 à 40 ans  ; De 40 à 50 ans  ; Plus de 50 ans

• **Niveau d'instruction :** .....

• **Poste occupé :** .....

• **Expérience professionnelle dans l'entreprise :**

Moins de 5 ans  ; De 5 à 10 ans  ; De 10 à 15 ans  ; Plus de 15 ans

• **Expérience professionnelle dans le poste :**

Moins de 5 ans  ; De 5 à 10 ans  ; De 10 à 15 ans  ; Plus de 15 ans

## Questions : (réponses multiples)

### I. la fonction production :

#### 1. comment trouvez-vous la fonction production au sein de votre (unité cuisson) ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise

#### 2. Arrivez-vous à produire les quantités demandées ?

- Oui
- Non

- Si non, les problèmes rencontrés sont dus à :

- Un manque d'effectif
- Non qualification de la main d'œuvre
- pannes d'équipements de production
- Rupture de stock de la matière première
- Autres

#### 3. Le travail sur chaîne de montage est pour vous :

- Un atout
- Un obstacle

#### 4. Selon vous, quelle est la politique de production la plus performante ?

- Vente sur stock
- Production à la commande

### II. la performance commerciale :

#### 5. La fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre société ?

- Oui
- Non

**6. Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciale ?**

- Le chiffre d'affaires
- L'image de l'entreprise
- Le volume des ventes
- Le profit
- La part de marché
- Le degré de satisfaction des clients

**7. Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients ?**

- Oui
- Non

**III. L'impact de la fonction production sur la performance commerciale :**

**8. A votre avis, la production (unité cuisson) a un impact sur la performance commerciale de l'ENIEM ?**

- Oui
- Non

- Si oui, cet impact est :

- Important
- Considérable
- Faible

**9. A votre avis, le délai de production influe-t-il sur la performance commerciale ?**

- Oui
- Non

- Si oui, cette influence est :

- Forte
- Moyenne
- Faible

**10. pensez-vous que la qualité du produit à une influence sur la performance commerciale ?**

- Oui
- Non

-Si oui, son influence est :

- Forte
- Moyenne
- Faible

**11. D'après vous, la quantité produite agit-elle sur la performance commerciale ?**

- Oui
- Non

- Si oui, cette influence est :

- Forte
- Moyenne
- Faible

**12. L'influence due : au délai de production, à la qualité du produit ainsi qu'à la quantité produite sur la performance commerciale de l'ENIEM est :**

- Positive
- Négative

- Si : positive, comment ?

- Si négative, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Merci pour votre participation**