

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Affaire Internationale

**L'IMPACT DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE
DANS LE TRANSPORT MARITIME CONTENEURISE
SUR LA SATISFACTION CLIENT
ETUDE DE CAS : MSC ALGERIE**

THEME :

Présenté par :

**Mr, Charaf Eddine
BENAMARA**

**Mr, Mohamed Amine
KEZOULI**

Encadreur :

Mme, BOUDIFA Hakima

08^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Affaire Internationale

**L'IMPACT DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE
DANS LE TRANSPORT MARITIME CONTENEURISE
SUR LA SATISFACTION CLIENT
ETUDE DE CAS : MSC ALGERIE**

THEME :

Présenté par :

**Mr, Charaf Eddine
BENAMARA**

**Mr, Mohamed Amine
KEZOULI**

Encadreur :

Mme, BOUDIFA Hakima

08^{ème} Promotion

Juin 2021

Remerciement

Je remercie dieu tout puissant qui m'a permis de réaliser ce travail

Puissant de m'avoir donné la volonté et le courage pour élaborer ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadrant Mm.Boudifa Hakima qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce mémoire.

Je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude à mon promoteur Mr Belabbas Sofiane , trade manager au sien MSC Algérie qui m'a assistée et accordée toute son attention

Je tiens également à remercier toute l'équipe MSC Algérie, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, les enseignants et les bibliothécaires.

Enfin, je présente mes remerciements aux membres du Jury qui m'ont fait l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

Mes très chers parents qui ont œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et présence dans ma vie

Mes ami(e)s qui m'ont toujours soutenue et encouragée. Tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire

Sommaire

Introduction Général



CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

A. Introduction :

Le transport maritime est le mode de transport le plus utilisé pour le commerce international. Selon la CNUCED, 80% du commerce mondial en volume (et 70% en valeur) transitent par voie maritime. C'est le seul mode de transport capable d'assurer à un coût attractif les échanges liés au commerce intercontinental, le commerce maritime correspond donc à l'ossature du commerce international. A. Smith (1776) dans son livre *La richesse des Nations* soulignait déjà l'importance des transports par eau pour l'industrialisation des villes côtières. Des analyses économiques ont démontré aussi l'importance de l'impact des ports dans le développement économique d'un pays. Ainsi, d'après (FUJITA et al. 1999 ; Clark et al. 2004), les ports sont considérés comme des pôles de croissance, véritable moteur du développement économique. Selon D. Salvatore (2008) les coûts de transport au Moyen orient et Afrique du nord sont deux fois plus élevés que ceux des pays développés. Le transport maritime des marchandises reste un mode d'acheminement privilégié dans le commerce international. Le développement de la conteneurisation, la recherche constante de gains de productivité et la combinaison avec d'autres modes de transport, notamment terrestre, ont permis de maintenir un trafic très important sur tous les types de marchandises. Une très forte concurrence s'exerce entre les ports eux-mêmes et les différentes compagnies maritimes. Les chargeurs sont donc amenés à faire jouer cette concurrence en leur faveur et à étudier au cas par cas la meilleure solution transport en termes de coût, de délai, de sécurité et de service.

Section 1 : Notions et définitions du transport maritime international

1. Historique et Définitions

1.1 L'origine du transport maritime de marchandises :

Certains peuples de l'antiquité se sont très tôt abonnés au commerce, mais beaucoup de marchandises furent volées dans les ports qui étaient très peu sécurisés, et même le voyage maritime était très long car la vitesse de navigation dépendait beaucoup de la force du vent et même les routes maritimes n'étaient pas optimisées. La création des messageries maritimes, dont la première est inaugurée en 1818 entre les États-Unis et le Royaume-Uni, a fortement contribué à l'évolution technologique. En 1869, le canal de Suez est ouvert en Égypte dans le but de raccourcir les trajets maritimes qui séparent l'Europe et l'Asie. En effet, les navires passent directement par la mer Rouge à la Méditerranée, au lieu de contourner l'Afrique. L'année 1904 marque l'ouverture du canal de Panama, reliant l'Atlantique et le Pacifique, tout en évitant aux navires de contourner l'Amérique du Sud. Après la Première Guerre mondiale,

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

la propulsion turboélectrique mise au point permet la construction de plus gros navires qui se déplacent rapidement sur l'eau. A partir des années 1950, la spécialisation des navires ainsi que des équipements de manutention prend place. A la fin des années 1950, l'opérateur américain Malcolm McLean donne naissance à la « conteneurisation ». La société Mac Lean, basée à Honolulu, inaugure un nouveau système de transport de marchandises : le transport en « conteneurs ». Cette nouvelle disposition conduit à la conception de navires spécialisés : les « porte-conteneurs ». C'est le début du conteneur emprunte successivement différents moyens de transport.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

1.2 Définition du transport maritime :

Le transport maritime consiste à déplacer des marchandises ou personnes par voie maritime, ce mode de transport couvre l'essentiel des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc.). À côté de ce transport en vrac, il couvre également le transport de produits préalablement conditionnés se présentant sous forme de cartons, caisses, palettes, fûts, ce que l'on a coutume d'appeler de la marchandise diverse ou " divers ". Le trafic généré par ce mode de transport est assuré par des bâtiments géants flottants appelés navires dont : les navires cargo, les navires porte-conteneurs etc.... qui sont les propriétés des Armements qui sont évidemment exploités par des transporteurs maritimes.

Le transport maritime est un transport à risque. L'organisation maritime internationale l'O.M. I est une institution spécialisée des Nations Unies chargée des questions maritimes est à la mission d'élaboration de nombreux textes en matière de sécurité. Selon la CNUCED¹ (Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement), 80% des échanges se font par **voie maritime**.

2. Les différents acteurs de transport maritime² :

Le bon déroulement du processus de transport de marchandises nécessite l'intervention de plusieurs acteurs, pour assurer l'arrivée de la marchandise en bon état à sa destination, de ce fait le facteur humain reste un levier de performance. Ce mode de transport nécessite plusieurs intervenants, à savoir :

2.1 L'armateur (Shipowner) :

L'armateur (ou le Shipowner) est la personne physique ou morale qui arme le navire, et ce en lui fournissant matériel, vivres, combustible, équipage et tout ce qui est nécessaire à la navigation. Il peut être le propriétaire du navire, comme il peut être simplement l'exploitant ou l'affréteur. Il l'exploite en son nom qu'il en soit, ou non, propriétaire et détermine alors les conditions d'utilisation et d'exploitation en recrutant son équipage et en concluant les contrats de transport ou de services. Son rôle est de transporter les marchandises d'un point A à un point B par la mer, dans les délais convenus et en bon état.

¹ www.unct.org TRANSPORT MARITIME, mémoire Master Professionnel Droit Maritime et des Transports, Septembre 2006, p4. ad.org, consulté le 02/04/2021, à 21 :16

² HICHEUR,(Y): Op.cit,pp.24-27.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Dans les ports où il n'est pas installé directement, l'armateur est en relation directe avec un agent maritime consignataire qui défend ses intérêts et agit en son nom auprès des autres professions avec lesquelles il est en relation, à savoir : les transitaires et commissionnaires de transport, les entrepreneurs de manutention, les courtiers d'assurance, les administrations ; etc

Les principaux armateurs mondiaux :

Nous avons établi ci-dessous un tableau reprenant le classement des plus grands armateurs mondiaux selon leurs parts de marché³, il se présente comme suit :

Rank	Operator	Teu	Share	Existing fleet	Orderbook
1	Maersk	4,131,359	17.0%		
2	Mediterranean Shg Co	3,858,474	15.9%		
3	COSCO Group	3,041,383	12.5%		
4	CMA CGM Group	3,022,391	12.4%		
5	Hapag-Lloyd	1,735,574	7.1%		
6	ONE (Ocean Network Express)	1,597,727	6.6%		
7	Evergreen Line	1,278,822	5.3%		
8	HMM Co Ltd	718,967	3.0%		
9	Yang Ming Marine Transport Corp.	618,779	2.5%		
10	Zim	379,981	1.6%		

Commentaire :

Cet histogramme met en évidence le classement des dix plus grands armateurs mondiaux selon leur part de marché. On constate que APM-Maersk, l'armateur danois est classé, le premier parmi les dix plus grands armateurs mondiaux avec une part de marché de 15.40% et une flotte constituée de 62114 navires.

2.2 Le consignataire de navires et l'agent maritime :

2.2.1 Le consignataire de navires :

Le consignataire est le mandataire salarié de l'armateur. Il remplit toutes les formalités administratives et s'occupe des besoins d'un navire avant l'arrivée et lors de son séjour au port, il s'occupe aussi des besoins de l'équipage (relève, visite médicale...), et de la gestion de la cargaison .il s'engage alors à effectuer, les opérations que l'armateur exécuterait lui-même s'il était sur place. Le consignataire de navire va aider à la préparation de l'escale du navire par sa connaissance du pays, du port et des divers intervenants disponibles sur place.

3 1 <https://fr.statista.com/infographie/5728/les-plus-grands-armateurs-du-monde/>, publié le 02/09/2016, consulté le 02/04/2019 à 20 :15.

4 1 <https://fr.statista.com/infographie/5728/les-plus-grands-armateurs-du-monde/>, publié le 02/09/2016, consulté le 02/04/2019 à 20 :15.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Ses missions :

Les missions du consignataire du navire sont multiples et peuvent comprendre notamment :

- Le réceptionnement de la marchandise, l'émission des connaissements et la livraison de cette marchandise au destinataire à l'arrivée ;
- La préparation de l'escale, la gestion des problèmes qui y sont liés et l'assistance au navire durant cette dernière ;
- La réception de tous les actes judiciaires ou extra judiciaires destinés à l'armateur que le capitaine est habilité à recevoir ;
- L'accomplissement de toute autre mission lui étant confiée par l'armateur.

Il est à noter qu'une certaine confusion existe entre le consignataire du navire et « l'agent maritime », dans la mesure où le consignataire accomplit les mêmes tâches que l'agent maritime, mais que ce dernier se distingue du consignataire en ce qu'il possède une clientèle propre

2.2.2 L'agent maritime :

L'agent maritime, appelé aussi l'agent fret, est le représentant de l'armateur. Le consignataire peut être également un agent maritime. Pour accomplir cette fonction, il est chargé de la négociation et conclusion des contrats, de la gestion des finances, de la recherche de fret, de la mise en place d'une politique commerciale et de relations avec les autorités en charge des problèmes maritimes. L'étendue de son pouvoir de représentation est déterminée par le contrat de mandat signé par l'armateur.

2.3 Le commissionnaire de transport et le transitaire :

Le commissionnaire de transport est un intermédiaire de commerce qui organise d'une façon libre et autonome pour le compte de l'expéditeur ou du destinataire tout ou une partie du transport, et ce avec les sous-traitants de son choix. Il agit en son propre nom et est responsable des fautes de ses sous-traitants en plus d'être responsable des siennes.

2.4 Le Non Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) :

Le Non Operating Common Carrier est un entrepreneur multimodal ne possédant, en propre, aucun moyen de transport. Il achète des capacités de transport maritime qu'il offre ensuite à ses clients sous sa propre responsabilité et ce en leur délivrant un connaissement en

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

son nom, intitulé « House Bill of Lading ». Il est recruteur de fret et procède souvent au groupage et dégroupage de la marchandise. Il est en liaison avec :

- Les armateurs ou les agents maritimes pour le transport maritime ;
- Les chargeurs ;
- Les transitaires et commissionnaires de transport.

2.5 Le shipchandler (ou l'avitailleur) :

Le shipchandler est un terme maritime qui désigne toute personne morale qui se charge d'approvisionner les navires dans les ports. Durant l'escale, les navires peuvent avoir besoin de vivres, d'eau douce, de soutes et de plusieurs sortes de fournitures nécessaires à la vie à bord et au fonctionnement du navire. C'est donc le shipchandler ou l'avitailleur qui est responsable de leur approvisionnement en matière de :

- Produits destinés à être consommés par l'équipage ou par les passagers.
- Produits destinés à être vendus aux passagers durant le voyage.
- Matériel et consommables nécessaires au fonctionnement du navire.

2.6 Le courtier maritime :

Le courtier maritime (ou le Shipbroker) est un professionnel s'entremettant entre deux parties afin d'acheter ou de vendre un navire neuf ou d'occasion, ou également de louer (affréter) un navire entre celui ayant une marchandise à transporter et celui possédant un navire correspondant à ses besoins. Son rôle est non seulement de rapprocher les deux parties, mais aussi de les aider dans la négociation, dans la conclusion du contrat et même dans la suite de son exécution.

2.7 Le courtier d'assurances maritimes :

Le courtier d'assurances maritimes est le représentant des assurés auprès des compagnies d'assurances. Ses clients sont les chargeurs (importateurs/exportateurs), les armateurs et agents maritimes, les transitaires et commissionnaires de transport. Ils lui confient la gestion du risque maritime, à savoir la négociation et la gestion des contrats, les litiges et contentieux ainsi que les recours contre les tiers. Il recherche pour leur compte, auprès des sociétés d'assurances, les garanties les mieux adaptées à leurs besoins et négocie les conditions de tarifs en faisant jouer la concurrence, d'où l'importance de son rôle de conseiller. Ses fournisseurs sont les compagnies d'assurances représentées par des agents d'assurances maritimes.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

2.8 L'expert maritime :

L'expert maritime est un technicien apte à exprimer une opinion d'expert sur des sujets de technologie maritime et ce grâce à sa formation, ses connaissances et son expérience. Il intervient suite à la demande des donneurs d'ordres du monde maritime qui sont :

- Les armateurs en cas d'avaries sur les navires ;
- Les agents maritimes, qui le convoquent pour le compte de l'armateur.
- Les transitaires et les commissionnaires de transport qui représentent la marchandise
- Les tribunaux s'il s'agit d'experts judiciaires.

Il peut aussi intervenir, pour le compte des sociétés de classification des navires. Il est chargé d'effectuer pour le compte de ses donneurs d'ordres, et ce dans le cadre d'expertises contradictoires, le suivi des examens d'avaries causées aux navires, aux marchandises et aux installations portuaires. Il est aussi chargé de l'évaluation de la cause et du montant des dommages causés aux navires, aux ports, aux ouvrages maritimes, aux marchandises transportées et à l'environnement marin. L'expert maritime peut exercer son métier soit en profession libérale, soit en tant que salarié.

2.9 L'agent acconier :

Dit aussi manutentionnaire ou stevedore. Il a pour mission la manutention de la marchandise, chargement et arrimage à bord du navire ou déchargement. Il veille aussi sur la marchandise en attendant son transport vers le destinataire, à l'exemple des containers frigorifiques qui doivent être branchés et sous une certaine température ainsi que s'assurer de leur bon fonctionnement.

3. Les avantages et les inconvénients du transport maritime :

3.1 Les avantages :

Ce mode de transport présente de multiples avantages se présentant comme suit :

- Il convient aux longues distances et permet de desservir de nombreuses zones géographiques
- C'est le mode de transport le moins coûteux comparé aux autres modes, avec un taux de fret avantageux ;

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Le transport par mer est le plus écologique. Le bateau procure une faible émission des produits nocifs pour l'environnement.
- Il est économique car il consomme moins d'énergie
- Ce mode offre la possibilité de transporter tout type de marchandise, même si elle est lourde ou volumineuse comme les vrac liquides (pétrole, GNL,) et vrac solides comme les minéraux, les céréales...
- Il offre une possibilité de stockage dans les zones portuaires.
- Le mode le plus sûr.

3.2 **Les inconvénients :**

On va citer quelques inconvénients de ce mode de transport :

- Les délais relativement longs, ce qui amène parfois à des retards dans la livraison de la marchandise
- L'encombrement existant dans les ports de certains pays ;
- La difficulté de surveiller l'emplacement exact des marchandises en transit ;
- Les ruptures de charge dans le cas d'une destination à l'intérieur des terres ;
- Le coût d'emballage et les primes d'assurance élevés ;
- La dépendance vis-à-vis de la route pour la partie finale du transport ;
- Il nécessite une opération de manutention ;
- Certains navires ne sont pas adéquats avec les exigences de certains ports.

4. **Les différents contrats et la réglementation de transport maritime :**

Dans cette section nous allons nous intéresser aux différents contrats en transport maritime, puis nous nous pencherons à la réglementation qui régit ce dernier, en présentant quelques conventions et enfin nous conclurons cette partie par citer les organismes internationaux dans ce mode de transport.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

4.1 Le contrat de transport :

C'est l'expression de l'accord entre le chargeur et le transporteur pour le transport d'une marchandise contre rémunération appelé " fret"⁵. Pour que le contrat soit qualifié de contrat de transport à proprement parler, le déplacement doit être « L'obligation principale du contrat. En somme, il est décrit comme un contrat synallagmatique bilatéral donnant lieu aux obligations réciproques de déplacer des personnes ou des biens, d'une part, et de payer le prix de cette prestation, d'autre part. Que ce soit en matière de transport de personnes ou de marchandises, le contrat de transport est caractérisé par l'obligation de résultat qui lui est inhérente. 6»

4.2 Les parties du contrat de transport :

- Le chargeur, qui représente la marchandise peut être l'expéditeur réel, un transitaire ou le destinataire de la marchandise.
- Le transporteur est généralement représenté par son agent.

⁵ Le fret peut être le prix de l'affrètement ou le loyer d'un navire comme il peut être la marchandise transportée.

⁶ SANDI, (C): **l'essentiel du droit des transports**, édition Gualino, Paris, collection LES CARRES, 2012,P.25.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

4.2.1 Les obligations des parties :

Tableau N°I-1 : Les obligations du chargeur et du transporteur.

Obligations du chargeur	Obligation du transporteur
Déclaration écrite des marchandises transportées (marque,nombre,quantité,etc	- Émission du connaissement et Mise en état de navigabilité du navire compte tenu du voyage à effectuer et des marchandises à transporter.
-Marquage des colis avec indication du poids; n° du colis , port de destination et identification de destinataire .	- Prise en charge de la marchandise, Chargement et opérations de calage, arrimage à bord, puis transport, de façon appropriée et soigneuse.
-Emballage suffisant pour protéger la - marchandise durant le transport et les manutentions portuaires.	Transbordement en cas d'empêchement de poursuivre le voyage .
-Calage et arrimage à l'intérieur des conteneurs	- Avis d'arrivée au destinataire, déchargement et livraison de la marchandise.

Source : MARTIN,(H) et LEGRAND, (G) : **techniques du commerce international**, édition Gualino, 2^e édition, Paris, collection LES ZOOM'S,2002, P.36.

C'est le contrat de transport qui précise les obligations et les responsabilités de chaque parti.

4.3 Les types de contrats de transport :

Il existe deux types de contrats :

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Le contrat d'affrètement : où il est question de location d'un navire ou d'une partie du navire pour une durée définie.

- Le contrat de transport : Il engage le transporteur à transporter la marchandise d'un port à un autre et le chargeur à payer le fret. Il est matérialisé par le connaissement.

4.3.1 Le contrat d'affrètement :

L'affrètement consiste à la mise à disposition d'un navire ou d'une partie du navire par le frèteur (propriétaire du navire) au profit du l'affréteur qui a besoin d'utiliser une capacité du navire pour son propre compte ou comme intermédiaire et donc moyennant rémunération (fret) le sous fréter à son tour.

L'acte qui résulte de l'affrètement est la « charte partie », où sont énoncé les engagements des parties. Le contrat d'affrètement est régi par la loi du pavillon du navir⁷, sauf convention contraire des parties.

La charte partie doit contenir les éléments suivants :⁸

- Les éléments d'individualisation du navire ;
- Les noms et domiciles du frèteur et de l'affréteur;
- Le taux de rémunération pour l'affrètement du navire;
- La durée du contrat ou l'indication des voyages à accomplir;
- Le contrat d'affrètement est régi par la loi du pavillon du navire .

4.3.2 Les différents types d'affrètements :

Il existe 3 types d'affrètements :

L'affrètement au voyage : (voyage charter)

C'est un contrat par lequel le frèteur s'engage, en contrepartie d'un fret, à mettre à disposition un navire armé tout en en conservant la gestion nautique et commerciale. L'affréteur n'a aucun droit sur le navire mais il peut utiliser la capacité louée de façon à transporter sa propre marchandise, sous fréter le navire ou conclure lui même des contrats de transport.

La charte-partie d'un affrètement au voyage doit énoncer:⁹

⁷ le pavillon est un terme utilisé désigner l'insigne de la nationalité d'un navire .Les navires sont immatriculés sous pavillon algérien ou sous pavillon étranger .Ce sont les règlements du pays qui fixent les règles d'armement.

⁸ Code maritime article 644.

⁹ BELOTTI, (J):Op.cit,p.277.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- les éléments d'individualisation des navires (nom; port d'attache; nationalité; tonnage);
- les noms du fréteur et de l'affréteur;
- l'importance et la nature de la cargaison;
- les lieux de chargement et de déchargement;
- les temps prévus pour les opérations de chargement et de déchargement;
- le taux de fret.

L'affrètement à coque nue : (bareboat charter)

Il s'agit d'un contrat par lequel le fréteur met à disposition de l'affréteur un navire sans armement, ni équipement ou avec un équipement et un armement incomplet, cela en contrepartie d'un fret, moins important que celui demandé pour l'affrètement à temps. L'affréteur dispose donc de la gestion nautique et commerciale. Il est responsable des dommages subis par le navire durant son exploitation, mais le fréteur reste responsable des dommages subis par la marchandise du fait d'un défaut initial de navigabilité ou d'un vice propre au navire. Le navire doit être restitué dans son état initial, sauf s'il y a usure normale.

L'affrètement à temps : (time charter)

C'est un contrat par lequel le fréteur met à la disposition de l'affréteur un navire armé, équipé et doté d'un équipage complet pour un temps défini par la charte-partie, cela en contrepartie d'un fret. L'affréteur assure la gestion commerciale tandis que le fréteur conserve la gestion nautique.

- Les renseignements devant figurer sur la charte partie d'un affrètement à temps sont:
les éléments d'individualisation des navires (nom, port d'attachement, nationalité, tonnage);
 - les noms du fréteur et de l'affréteur;
 - le taux de fret.
-

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

4.3.3 Le connaissance: (Bill of Lading)

Le connaissance ou bon de chargement de fret, abrégé B/L, est un titre qui représente la propriété de la marchandise. Selon l'article 749 du code maritime algérien, « Il constitue la preuve de la réception par le transporteur des marchandises qui y sont désignées en vue de les transporter par voie maritime ».

Il matérialise le contrat de transport entre le chargeur et le transporteur maritime. Il est établie en quatre (04) exemplaires pour être délivré: un au commandant en chef du navire ; un à L'agent consignataire ; un au shipper ; un au réceptionnaire. Le B/L est signé par le capitaine où il est mentionné la nature, poids et marques des marchandises avec engagement de les remettre dans l'état où il les a reçus au lieu de destination convenue, sauf péril ou accident en mer.

Le B/L tout en étant un contrat de transport est aussi un titre endossable, ce qui permet au vendeur de transférer la propriété de la marchandise en cours de voyage, ou de le remettre comme gage au banquier en garantie des remboursement du crédit ayant servi à l'acquisition de la marchandise.

Le connaissance doit contenir les éléments suivants :¹⁰

- désignation de l'expéditeur;
- date d'émission;
- Le destinataire, ce n'est pas forcément le destinataire final mais un intermédiaire qui

Endossera le connaissance contre les sécurités de paiement.

- La mention « à ordre » doit être rayée lorsque le connaissance est « non transmissible », donc « à personne dénommée»;
- La personne à prévenir à l'arrivée du navire ;
- Les indications réservées pour des transports maritimes successifs ;
- La mention engageant le transporteur : marque, numéro, genre, nombre, poids, volume des colis ;
- Les réserves éventuelles;

¹⁰ BELOTTI,(J):Op.cit,PP.268-689.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Le «net de réserves» signifie que l'entreprise a pris en charge les marchandises apparemment en bon état
- La mention « surchargé » ou « clausé » signifie que la compagnie a émis des réserves soit sur l'état de la marchandise soit sur le nombre de colis ;
- Signature obligatoire du transporteur ou de son représentant.

4.3.4 Les types de connaissements :

On distingue trois types de connaissement :

- **Le connaissement à personne dénommée :** ce type de connaissement n'est pas négociable, l'échange s'y effectue par endossement. Seul le destinataire peut retirer la marchandise sur présentation du connaissement original.
- **Le connaissement à ordre :** dans ce type de connaissement l'échange se fait par donation. Si la mention « non négociable » ou « non transférable » y apparaît, le seul bénéficiaire de la marchandise est alors la personne dont le nom figure dans le connaissement. Dans le contexte du crédit documentaire, le plus souvent, la marchandise est consignée à l'ordre de la banque émettrice, qui peut disposer de la marchandise en cas de défaillance de l'acheteur le donneur d'ordre.
- **Le connaissement au porteur (ou blank endorsed):** ce type de connaissement est transmissible de main en main, et le dernier porteur est celui qui a droit à la marchandise.

Les autres documents du transport maritime :

- **Le manifeste :**

C'est un document qui récapitule tous les connaissements relatifs aux marchandises chargées à bord du navire. Sur le manifeste, apparaissent les éléments d'identification de ces marchandises tels que le poids¹¹.

- **Le Booking :**

11 <http://www.portdebejaia.dz/download/Lexique.pdf> (consulté le 28/04/2020 à 16h54)

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

C'est un document qui formalise la réservation d'un espace de chargement sur un navire à la demande du chargeur. Il est établi dans le but de faciliter le contrôle du volume de chargement à embarquer sur le navire¹²

¹² <http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/Transport-maritime/Documents-shipping.pdf> (consulté le 28/04/2017 à 16h49).

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- **La facture pro-forma :**

C'est une offre commerciale qui comprend toutes les spécificités nécessaires, telles que la nature des produits et les délais de validité de l'offre¹³

- **La facture commerciale :**

La facture commerciale atteste la créance du vendeur sur l'acheteur. C'est un document indispensable pour le paiement des marchandises ainsi que pour le calcul des droits et taxes dans le pays importateur.

- **Le certificat d'origine :**

Il est nécessaire pour la recherche de l'origine en vue de la détermination des droits de douane dans le pays de destination, ainsi que pour l'application de réglementations spécifiques à certains produits.

- **La liste de colisage :**

Elle permet de s'assurer que l'expédition de la marchandise est bien complète, et de faciliter son contrôle physique par la douane.

5. **Le cadre juridique du transport maritime :**

5.1 **Le cadre réglementaire du transport maritime :**

Les principaux textes régissant le transport maritime sont les suivants :

- **La convention de Bruxelles :**

Dite Règle de la Haye (25 août 1924) en matière de connaissance¹⁴, ratifiée par plus de cent (100) États, dont l'Algérie, et entrée en vigueur le 2 juin 1931 et précise que le chargeur doit indemniser le transporteur de toute perte, dommage ou dépense provenant du non-respect des règles, en excluant de son champ d'application les contrats d'affrètement, la marchandise transportée en pontée et les animaux vivants.

Deux protocoles l'ont modifiée :

¹³ SLECUYER (Dominique) et Chambre de commerce et d'industrie : Commerce international : exporter en toute sécurité, édition GUALINO, Paris, 2004, p. 59

¹⁴ DUHAUTBOUT (Dominique) et alii : Transporter, édition FOUCHER, 5, Paris, 2017, P.110.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Protocole du 23 février 1968 (Règles de Visby) entré en vigueur le 23 juin 1977, dont l'objectif principal étant d'apporter de nouvelles dispositions en matière de réception de la marchandise par le transporteur.

Protocole du 21 décembre 1979 entré en vigueur le 14 février 1984. Il délimite les responsabilités du transporteur¹⁵.

- **Règles de Hambourg de 1978 :**

Sous la pression des pays en développement, qui estimaient que les règles de La Haye avaient été élaborées à l'époque par des « nations maritimes coloniales » à leur profit, ont eu lieu des renégociations. Celles-ci ont abouti en 1978 à la « convention des Nations Unies sur le transport des marchandises par mer », dite aussi « les Règles de Hambourg »

Entrées en vigueur le premier novembre 1992, les règles de Hambourg ont été ratifiées par 34 états¹⁶. Néanmoins, aucun n'étant représentatif d'une puissance maritime n'a souscrit aux Règles de Hambourg.

Ces règles ont adopté une nouvelle approche de la responsabilité du transporteur maritime, au profit des chargeurs. Là, c'est le transporteur qui est responsable du préjudice résultant des pertes ou dommages subis pendant que les marchandises étaient sous sa garde à moins de prouver que toutes les mesures qui pouvaient raisonnablement être exigées pour éviter les pertes ou les dommages avaient bien été prises.

La convention de Hambourg, si elle exclut les contrats d'affrètement, a une application plus étendue car elle concerne tous les contrats à terme de nombreux contrats de transport, qu'il y ait ou non émission d'un connaissement, du fait de son domaine d'application extensif.

Elle concerne aussi toutes les opérations qui interviennent entre la prise en charge par la compagnie de transport et la livraison, y compris donc les opérations de manutention si elles sont effectuées alors que les marchandises sont sous la garde de la compagnie.

- **Les règles de Rotterdam :**

L'assemblée générale des Nations Unies a adopté le 11 décembre 2008 « une convention sur le transport de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer », son champ

¹⁵ DUHAUTBOUT (Dominique) et alii : Op.cit, P.110.

¹⁶ https://www.lantenne.com/Regles-de-Hambourg-de-1978_a14509.html (consulté le 21/04/2020 à 18h41)

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

d'application est plus étendu parce que la convention couvre aussi les opérations de porte-à-porte, y compris donc les transports de pré-ou post-acheminement, avec reconnaissance des messages électroniques et documents dématérialisés¹⁷.

Donc ces règles ont pour but de moderniser et d'harmoniser le régime juridique du transport international de marchandises comprenant une étape maritime internationale notamment en fournissant une base juridique pour le transport par conteneur de porte-à-porte. Cette convention n'a, à ce jour, été ratifiée que par l'Espagne et fait l'objet d'âpres débats entre armateurs et chargeurs. Elle n'entrera en vigueur qu'après avoir réuni 20 ratifications.

6. Les pratiques du transport maritime :

6.1 Les conférences maritimes :

Les compagnies maritimes ont passé entre elles, depuis la fin du 19^e siècle, des accords appelés conférences maritimes ou rings, ces accords couvrent aujourd'hui la quasi-totalité des routes commerciales du monde.

6.1.1 Définition :

Les conférences maritimes sont des ententes entre compagnies maritimes, organisent la concurrence, leurs membres élaborant des accords sur l'exploitation de lignes régulières en fixant les fréquences de départ des navires, les tarifs de fret¹⁸.

6.1.2 Les avantages et les inconvénients des conférences 19:

- **Les avantages :**
 - La relative stabilité des tarifs pratiques ;
 - Les conférences évitent une compétition dévastatrice entre les compagnies.
 - Facilitent une répartition raisonnable des gains.
- **Les inconvénients :**
 - le niveau élevé des taux de fret ;
 - la non-concertation avec l'utilisateur, à l'occasion des changements de tarifs.

¹⁷ DUHAUTBOUT (Dominique) et alii : Op.cit, P.110.

¹⁸ RUIBAL HANDABAKA, (ALBERTO), Op.cit. P166

¹⁹ Ibid, p.166

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

6.1.3 Naissance des conférences maritimes :

Les origines de conférences maritimes sont dues à la création des premières lignes régulières de navigation maritimes.

En effet, la concurrence rèche entre les armateurs, mettait en danger l'existence même de leur entreprise, c'est dans ces conditions que sont montrées des 1875, les premières conférences, ou les taux de fret sont transformaient fixes, communs et l'introduction d'un système de livraison différées.

Les conférences ont été officiellement convenues par le code de conduite des conférences maritimes de CNUCES, entré en vigueur en 1983. Ce texte, qui dédiait le droit de regard des pays en développement sur les compagnes participant à leur commerce extérieur, et organisait des partages de trafic.

6.1.4 Champ d'application de l'accord de conférence :

L'obligation essentielle des armements en conférence comporte à appliquer et respecter les règles fixées d'un commun accord en matière de tarifs, de ristournes, de capacité de transport... etc.

- **Hors conférence OUTSIDERS :**

Toutes les compagnies ne sont pas « conférences ». On appelle les autres « outsiders ». Si au départ les outsiders étaient surtout de petits transporteurs offrant des services de qualité médiocre, il n'en est plus de même aujourd'hui. Des compagnies américaines et coréennes de grande taille sont devenues outsiders dans le but d'attirer les chargeurs en offrant des prix plus intéressants que les compagnies « conférences ». De même de plus en plus de lignes « Tour du Monde », de plus en plus nombreuses dans le trafic conteneurisé, sont les outsiders.

- **Les consortiums :**

Le consortium de ligne est un accord de coopération entre plusieurs armateurs destiné rationaliser les services proposés aux chargeurs. D'après le code maritime, c'est plus exactement « l'exploitation en commun de services de transports maritimes entre compagnies maritimes de ligne, dans le but de rationaliser leurs opérations au moyen d'arrangements techniques, opérationnels et/ou commerciaux, à l'exception des prix²⁰.

²⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Consortium> (25/03/2015 - 16 :52)

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Les consortiums sont évolués depuis leurs arrivées dans les années 70 et elles ont pris la forme de deux tendances :

Dans la première, ou elle n'est plus pratiquée, les armateurs ont abandonné aux formes les plus lourdes et les plus intégrées, se sont interprétés par des lourdeurs commerciales et des frais administratifs.

Dans la deuxième, certains consortiums unissent sur les grandes liaisons Est-Ouest des armateurs sur des dessertes à couverture mondiale au moyen de navires de grand modèle, liaison appelées alliances stratégiques.

- **Accord de pool :**

À partir des années 1970, l'importance des investissements nécessaires au développement de la conteneurisation a conduit les compagnies maritimes à s'associer pour arranger ensemble les rotations de leurs navires, voire pour en exploiter en commun. Ces associations, techniques au départ, prirent le nom de pools. Ce sont des compagnies à une conférence, consistant à mettre en commun leurs moyens et les réunir dans les pools vu l'importance des investissements liés des techniques des lignes maritimes des services.⁹ Leur objet est limité, et ne porte que sur les conditions d'exploitation des lignes maritimes des services.

7. **Les Incoterms maritime**

7.1 **Définition :**

Incoterms : International Commercial TERMS, il s'agit des conditions de vente liées à l'acheminement de la marchandise. Les Incoterms sont régis par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) et sont révisés environ tous les dix ans¹⁰. Les Incoterms sont des règles internationales, qui sont utilisés dans le commerce. Ils définissent les obligations de chaque partie (vendeur, acheteur), dans la transaction commerciale : livraison, assurance, transport, risques, documents obligatoires. Les Incoterms définissent précisément qui est en charge de quoi.

Les Incoterms définissent :

- Le point de transfert des frais : répartition des frais de transport, assurance et douane entre le vendeur et l'acheteur ;

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Le point de transfert des risques : le lieu à partir duquel l'acheteur est responsable des risques encourus par la marchandise durant le transport ;

- Les documents dus par le vendeur à l'acheteur.

Les Incoterms maritimes sont utilisés exclusivement pour le transport, par mer ou par voies navigables intérieures, du fret conventionnel. Leurs intitulés sont les suivants :

- **FAS (Free Alongside Ship):**

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand la marchandise est placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement convenu. L'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte, de dommage que peut courir la marchandise. Le terme FAS impose au vendeur l'obligation de dédouaner la marchandise à l'exportation.

- **FOB (Free On Board):**

Le vendeur remplit son obligation de livraison quand la marchandise est placée à bord du navire au port d'embarquement désigné. Le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. L'acheteur choisit le navire et paye le fret maritime. Le transfert des risques s'effectue lorsque les marchandises sont à bord du navire. A partir de ce moment, l'acheteur doit supporter tous les frais.

- **CFR (Cost and Freight):**

Le vendeur doit choisir le navire et payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. Le transfert des risques s'effectue au moment où les marchandises sont mises à bord du navire.

- **CIF (Cost Insurance and Freight):**

Le vendeur a les mêmes obligations qu'en CFR mais il doit en plus fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommage de la marchandise au cours du transport. Les formalités d'exportation incombent au vendeur. La marchandise voyage, sur le transport maritime, aux risques et périls de l'acheteur. Le transfert des risques s'effectue au moment où les marchandises sont mises à bord du navire.

8. Les Types de navires

Il existe plusieurs types de navires :

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

8.1 Les navires de charge « secs » :

8.1.1 Les navires conventionnels ou polyvalents :

Non spécialisés, ils transportent n'importe quelle marchandise sèche : en vrac, emballée conventionnellement (sacs, ballots, caisses...), en conteneurs (sur le pont) ou nues à l'unité (véhicules, grumes...). Ils disposent de leurs propres moyens de levage (grues et mâts de charge).

8.1.2 Les porte-conteneurs :

Les porte-conteneurs sont des navires spécialisés dans le transport des conteneurs. La capacité d'un porte-conteneurs est exprimée en EVP (Équivalents Vingt Pieds).

Dans leurs cales, les porte-conteneurs cellulaires (cellular container carriers) disposent de glissières qui délimitent des « cellules » où viennent s'amarrer les conteneurs.

En pontée, les conteneurs sont rendus solidaires au pont et les uns aux autres grâce à des pièces de verrouillage (twist-locks ou verrous tournants) insérées dans chaque pièce de coin du conteneur. Pour plus de sécurité, les quatre premiers conteneurs d'une pile sont également arrimés aux structures du pont par des barres de saisis sage comme on peut le voir sur la photo ci-contre.

8.1.3 Les vraquiers pour les solides :

Les vraquiers (bulk carriers) transportent toutes sortes de vracs secs (céréales, charbon, minéraux, ciment...). La marchandise est contenue dans des cales (d'une à cinq cales par navire).

8.1.4 Les réfrigérés ou « Reefer » :

Ces navires transportent bananes, poissons, viandes congelés... qui doivent être réfrigérés durant le transport. Ils sont généralement rapides et de taille modeste. On parle de navires polythermes quand ils transportent des produits à des températures déférentes. Ils sont en déclin car concurrencés par le transport en conteneurs « reefer »

8.1.5 Les rouliers :

Ces navires sont munis d'une rampe arrière et, à la place des cales, ils possèdent des ponts garages. La marchandise est chargée par roulage. Lorsque ces navires sont exclusivement rouliers, on parle de navires RoRo. Leur capacité se mesure en tonnes ou en longueur de roulage.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Le chargement RoRo (Roll On/Roll Off) recourt à la manutention horizontale et s'oppose au chargement LoLo (Lift On/Lift Off) qui recourt à la manutention verticale.

Les navires qui chargent sur le pont supérieur des conteneurs ou autres marchandises grâce à des grues et du matériel roulant dans les cales sont dit navires ConRo. Les ferries (transbordeurs) sont des navires mixtes passagers/marchandises. Ils utilisent la technique du RoRo.

8.2 Les navires citernes :

8.2.1 Les pétroliers :

Ils transportent du pétrole non raffiné. La Convention internationale « Marpol » prescrit des navires à double fond et double coque pour le transport d'hydrocarbures. Ces navires comprennent généralement entre dix et quinze cuves. Le chargement et le déchargement se fait au moyen de pompes.

8.2.2 Les minéraliers :

Ils transportent des produits raffinés (essence, gazole, fuel domestique, kérosène). Ils ont généralement entre trois et cinq cuves (remplies de produits différents). Le chargement et le déchargement se fait au moyen de pompes immergées dans chacune des cuves.

8.2.3 Les chimiquiers :

Ils peuvent comporter une trentaine de cuves souvent en aciers inoxydables. Leur chargement est très varié et souvent dangereux. Ils sont la plupart du temps dédiés au transport d'un unique produit (pinardiers...)

8.3 Les navires de produits alimentaires :

Ils sont la plupart du temps dédiés au transport d'un unique produit (pinardiers...)

8.3.1 Les gaziers :

Navires de haute technicité comprenant les méthaniers (GNL) qui transportent du gaz naturel liquéfié et les GPL qui transportent du gaz de pétrole liquéfié (butane ou propane).

L'état civil du navire :

Chaque embarcation naviguant sur nos océans et mers doit impérativement justifier 21
(Article L. 5111-1 du Code des transports) :

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- D'un nom indiqué par le certificat d'immatriculation, il est fixé par le
 - Propriétaire en lien avec la marine marchande ;
 - D'un domicile qui correspond à son port d'attache (port où il est immatriculé)
 - D'une nationalité qui représente la relation juridique permanente entre le navire et l'État dont il bat pavillon
- D'un tonnage, c'est-à-dire un volume exprimé en tonneaux de jauge ; les certificats de jauge sont délivrés, selon le cas, par l'autorité administrative ou par des sociétés de classification habilitées.
- Des marques extérieures d'identification doivent être portées sur les navires dans les conditions définies par la réglementation.

Section 2 : Le conteneurisation et l'acheminement du conteneur

1. Généralités sur le conteneur :

1.1 L'invention des conteneurs :

Au début de l'ère du transport maritime le temps de déchargement d'une cargaison était extrêmement long car celle-ci était mise en vrac et son déchargement pouvait durer jusqu'à 1 semaine. Elle nécessitait autrefois beaucoup de main d'œuvre pour pouvoir tout décharger.

De nos jours de nouvelles méthodes ont été inventées permettant un temps de déchargement rapide (30 secondes) notamment le « Roll-on Roll off » permettant de décharger grâce à une ou plusieurs rampes d'accès. Ce temps de déchargement moins long est notamment dû à l'invention du conteneur en 1966. L'un des types de conteneurs (conteneurs frigorifiques) garantit une parfaite conservation des marchandises, ce qui n'était pas le cas autrefois.

Au-delà de permettre un temps de déchargement moins long et la conservation des marchandises, l'invention du conteneur a permis aussi de renforcer la sécurité des marchandises limitant ainsi les vols.

Elle révolutionne également le passage d'un mode de transport à un autre puisque le conteneur est très facile à transporter permettant alors un transfert du conteneur depuis le cargo vers un autre moyen de locomotion comme un train. On peut donc conclure que par ses différentes fonctions le conteneur est sûrement une invention ayant facilité le transport de

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

marchandises notamment dans les pays asiatiques qui ont vraiment développé et exploité les conteneurs.

1.2 Définition :

Le conteneur est un coffre rigide destiné à : Contenir la marchandise, accélérer la manutention et la rotation des navires dans le cadre du commerce international, pouvant être totalement clos et suffisamment résistant pour permettre un usage répété ; Il est conçu de manière à être : aisément manipulé, notamment lors de son transbordement d'un mode de transport à l'autre, facile à remplir et à vider.

Outre un mode d'emballage et conditionnement, le conteneur est un support logistique terrestre, puis maritime. Les conteneurs utilisés pour le transport maritime intercontinental sur de longues distances, dits « conteneurs maritimes », sont des conteneurs spécifiques. Ils sont pour la plupart adaptés aux modes de transport terrestres des continents dans lesquels ils sont débarqués.

1.3 L'unité de mesure EVP :

Du fait de l'existence de différents standards, l'unité de mesure de la conteneurisation est devenue l'EVP = Équivalent Vingt Pieds (TEU = Twenty Équivalent Unit). Les conteneurs des différentes dimensions sont ramenés, par équivalence, à des conteneurs de 20'. Ainsi, un conteneur de 20' correspond à 1 EVP. Un conteneur de 40' correspond à 2 EVP. Dans le « jargon » du transport international, un conteneur est souvent nommé une « boîte ».

1.4 La standardisation du conteneur :

La clé de succès du conteneur réside dans sa standardisation. Il est normalisé par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et le Bureau International des Containers et du Transport Intermodal (B.I.C) sous les normes ISO 668 et ISO 1496.

Ces normes concernent les dimensions intérieures et extérieures du conteneur, ainsi que les règles de construction qui garantissent la sécurité de la manutention, du gerbage et du transport.

1.5 Les avantages de l'utilisation des conteneurs :

Standardisation des dimensions sécurisation des marchandises (protection contre les avaries transport, le vol, les chocs, l'environnement. Les risques liés au transport étant ainsi réduits, le chargeur peut négocier une police d'assurance en sa faveur), atténuation des ruptures

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

de charge lors des transbordements d'un mode de transport à l'autre, rapidité de manutention permettant de réaliser des économies.

1.6 Les inconvénients de l'utilisation des conteneurs :

Investissement et entretien coûteux, difficile adaptation des équipements de manutention appropriés dans les pays en développement, normalisation encore insuffisante, déséquilibre du flux intercontinentaux de marchandises imposant des transports de conteneurs vides (logistique des retours).

1.7 Les types de conteneur :

Dans les années 50, il existait trois types de conteneurs :

- Les conteneurs « ordinaires » ;
- Les conteneurs « pour liquides » ;
- Les conteneurs « spécialisés ».

En fonction des besoins, il est apparu une gamme de types de conteneurs adaptés aux diverses marchandises transportées.

1.7.1 Les conteneurs DRY :

Les conteneurs d'usage général sont les plus répandus et permettent de transporter des marchandises dites sèches, d'où leur appellation de conteneurs « dry ». Ce sont des conteneurs de type « fermé aéré », ayant un toit, des parois latérales et des extrémités rigides.

Le dry est conçu pour tous types de marchandises, conditionnées en cartons, fûts, palettes ou en vrac. Ces conteneurs sont moins adaptés pour le chargement de produits vivants ou de produits chimiquement ou physiquement instables chargés en vrac, du fait de leur faible ventilation²².

Les trois tailles les plus courantes du conteneur dry sont : 20 pieds, 40 pieds et 40 pieds. High cube dont la hauteur est augmentée.

1.7.2 Les conteneurs OPEN TOP :

Les conteneurs OPEN TOP sont identiques aux conteneurs à usage général, mais leur toit est mobile et remplacé par une bâche. Ces conteneurs sont destinés à faciliter le chargement

²² SAIDI (Nouredine) et BENHAMMANI (Sana) : Gestion des terminaux à conteneurs, mémoire de master spécialisé en logistique et transport, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, 2008, p.9

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

et le déchargement vertical. Tous les arceaux de toit et la bâche doivent être en position dans le but d'assurer la rigidité du conteneur et lui éviter tout risque de torsion. Les conteneurs open top peuvent se substituer aux conteneurs « dry ».

1.7.3 Les conteneurs frigorifiques :

Le conteneur frigorifique, ou reefer en anglais, est un conteneur "thermiquement isolé" muni de dispositifs de maintien de la température. Il peut être alimenté en courant électrique soit par sa propre installation, soit par l'installation du navire ou du terminal portuaire. Le conteneur frigorifique permet donc de transport des marchandises sous température contrôlée.

1.7.4 Les conteneurs flat-rack :

Les conteneurs flat rack sont des plates-formes dépourvues de toit, et dont les extrémités peuvent être fixes « flat rack fixed end », ou rabattables « flat collapsible ». Ils sont utilisés pour le transport de toutes sortes de marchandises, y compris celles lourdes, fragiles et encombrantes.

1.7.5 Les conteneurs citernes :

Les conteneurs citernes sont utilisés pour le transport des marchandises liquides et des substances gazeuses. Ils sont répartis en 2 catégories :

- Les citernes chimiques (non réversibles)
- Les citernes alimentaires (réversibles)

2. L'importance du transport maritime dans le commerce international.

Le commerce international est aujourd'hui encore, étroitement lié au transport maritime. Ce dernier est un pilier du commerce international et l'un des principaux moteurs de la mondialisation.

L'explosion des échanges internationaux de produits manufacturés dans les cinquante dernières années n'a été possible que parce que le transport maritime a connu lui aussi, dans cette période, une révolution, celle de la conteneurisation. Le transport maritime est aussi le moyen le plus sécurisé par rapport aux autres modes de transport.

En effet, il offre plus de protection et une garantie de sûreté maximale pour les chargements et déchargements des marchandises.

Ce mode de transport couvre l'essentiel des matières premières.

Ainsi, le transport maritime des marchandises reste un mode d'acheminement privilégié dans le commerce international.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Le développement de la conteneurisation, la recherche constante de gains de productivité et la combinaison avec d'autres modes de transport, notamment terrestre, ont permis de maintenir un trafic très important sur tous les types de marchandises.

Section 3 : La consignation maritime :

1. Généralités sur la consignation maritime

Le consignataire du navire représente l'armateur ou le transporteur maritime dans un port ou les navires de ceux-ci viennent faire escale. Il effectue des activités multiples et variées au service du navire et de ce qu'il transporte, marchandises ou passagers, voire les deux. Face à la diversité des activités accomplies par le consignataire. Les relations qu'il entretient entre plusieurs intervenant dans la chaîne du transport maritime font de lui un des plus actifs agents maritimes.

1.1 Origine et statut juridique :

Le mot agent d'origine italienne « agente » dérivé du latin « agéré » qui signifie agir ou s'occuper, prendre soin de quelque chose. Le verbe consigner, vient du latin « consignataire ». Du mot consigne qui contient les deux sens suivants : consigne, ordre strict donné à quelqu'un en vue de son exécution, application ou observation. Consigne, objet remis entre les mains d'une personne.

1.2 Définitions du Consignataire des Navires :

L'agent consignataire de navires ne peut être défini que d'une manière descriptive et énumérative.

Cela tient du fait que l'agent consignataire n'est qu'un mandataire, du point de vue juridique, c'est à dire quelqu'un qui agit au nom et pour le compte de son mandant l'article 609 du Code Maritime Algérien définit le consignataire du navire « est consignataire de navire toute personne physique ou morale, qui en vertu d'un mandat de l'armateur ou de son capitaine s'engage moyennant une rémunération, à effectuer pour les besoins et le compte du navire et

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

de l'expédition, des opérations que le capitaine n'accomplit pas lui-même ainsi que d'autres opérations attachées au séjour d'un navire dans le port²³ ».

Pour M.M DAMIEN²⁴ : « consignataire du navire, agent maritime représentant l'armateur dans les ports ou les navires font escales. Il effectue en son nom les opérations indispensables au bon fonctionnement des affaires de l'armement maritime. La principale fonction du consignataire du navire dans la chaîne du transport consiste à écourter l'escale du navire. Le capitaine lui remet les cargaisons du déchargement. Le consignataire les conserve dans les entrepôts, pour les livrer au destinataire et perçoit le fret. Il possède le statut de mandataire salarié de l'exploitant du navire. »

Pour VIALARD²⁵, la consignation : « le consignataire de navires représente l'armateur ou le capitaine du navire pour toutes les opérations que le capitaine n'accomplit pas lui-même ».

Enfin, nous pouvons citer la définition figurant à l'article 17 du statut de la Fédération des Agents Consignataires et des Agents Maritimes de France (FACAM) « l'agent maritime /agent consignataire représente dans un port ou dans une ville de l'intérieur un ou plusieurs armateurs dont il détient en principe tout pouvoir pour le compte de chacun d'entre eux dont il dépend de négocier les contrats de transport, coter, recruter et encaisser éventuellement les frets, émettre et signer des connaissements correspondants, assurer la logistique des conteneurs et négocier éventuellement tout contrat relatif aux opérations annexes. »

1.3 Cadre Légal :

Le consignataire de navire algérien appartient à la catégorie des sociétés qui sont soumises aux règles du droit commercial. De 1962 à nos jours, le législateur algérien a adopté plusieurs textes destinés à régir l'activité de consignataire de navire. Il s'agit :

- Du décret n° 71-120 du 13/05/1971 portant attribution à la CNAN, du courtage maritime dans les ports algériens.

²³ Code maritime Algérien : édition el-malakia, 1998, p 63

²⁴ DAMIEN (Marie-Madeleine) : Transport et logistique, Dunod, France, 2001, p18.

²⁵ VIALARD (Antoine) , op-cit, p 213

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Le décret n° 71-178 du 30/09/1971 confiant à la CNAN la consignation maritime dans les ports algériens.
- L'ordonnance n° 76-80 du 23/10/1976 portant le code maritime
- Le décret exécutif n° 91-522 du 22/12/1991 fixant les conditions d'exercice de profession de consignataire du navire, de cargaison et de courtage maritime.
- L'arrêté du 05/10/1996 précisant les conditions d'accès aux professions de consignataire du navire, de la cargaison et de courtage maritime.
- La loi n° 98-05 du 25/06/1998 qui a modifié l'ordonnance n° 76-80 du 23/10/1976.

1.4 Les conditions d'exercice de l'activité de consignation en Algérie :

Suivant le décret exécutif n° 91-522 du 22/12/1991 fixant les conditions d'exercice des fonctions de consignation de navire, cette dernière peut être exercée par les personnes physiques et les personnes morales (sociétés ou entreprises) de Droit Algérien et soumise à une autorisation délivrée par le Ministre du Transport (article 2 du décret).

L'autorisation d'exercice de cette fonction est liée à la fourniture d'un :

Pour les personnes physiques :

- Une déclaration précisant la fonction sollicitée établie par l'intéressé ;
- Une demande attestant la possession d'un local ;
- Un état descriptif du local et des équipements ;
- Extrait de naissance ;
- Un extrait de casier judiciaire datant de moins de 3 mois

Pour les personnes morales (sociétés, entreprises, ...) :

- Une demande établie par le directeur ou le gérant habilité ;

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

- Un exemplaire des statuts ou de l'acte de création ;
- Une copie de l'acte portant désignation des dirigeants ;
- Une déclaration de la possession d'un local (article 3).

- Aussi, et pour les personnes physiques et pour les personnes morales de droit Algérien, il y a lieu de produire :

- Une attestation ou tout autre document justificatif de la qualification professionnelle requise en liaison avec l'activité sollicitée ;
- Une caution personnelle et solidaire ou une caution bancaire dont le montant est déterminé par le Ministre de transport en fonction de l'autorisation (article 4) ;
- Le dossier est transmis sous pli recommandé avec accusé de réception au Ministre des Transports qui doit notifier la décision dans les vingt jours (20j) qui suivent la demande (Article 5) ;

2. La consignation maritime en Algérie

Depuis son apparition sur la place -le port-, la consignation de navire a constamment soulevé des interrogations de la part de la justice, sur ses attributions, sa mission et par suite sur l'étendue de sa responsabilité, établie dans le temps, on constatera que l'appréciation du rôle du consignataire de navire a énormément changé, ceci est dû au développement du commerce international par voie maritime qui a eu un impact non négligeable sur les attributions initiales de cet agent.

2.1 La Naissance de quelques consignataires en Algérie :

S'agissant d'une activité annexe au transport maritime, il faut dire que la consignation était perçue comme telle par la compagnie qui en avait la charge et dont les préoccupations n'allaient pas dans le sens du développement et de l'amélioration de la gestion de cette activité.

Car, relevant du monopole de la CNAN, et dont aucun concurrent - national ou étranger n'existait dans le marché de la consignation et de ce fait toutes les parts du marché étaient détenues par la CNAN. Il fallait attendre la deuxième restructuration de la CNAN, opérée en 1987, pour voir la création d'une nouvelle société nationale de consignation « ENCATM », pour la prise en charge exclusivement des activités annexes au transport maritime au profit des navires de la CNAN et des armateurs étrangers.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

Avec l'avènement des entreprises publiques économiques en 1988 loi n° 88-11 du 12/10/1988, présage déjà d'une nouvelle forme de réorganisation de la consignation. Cette nouvelle société qui n'est autre que l'ENCATM s'est transformée en Société par actions et a donné naissance à la GEMA société Générale Maritime, pour qu'un intérêt particulier soit accordé à la fonction de consignation de navires et que la notion de commercialisation soit introduite dans les relations entre les armateurs tiers de cette entreprise.

A l'instar de GEMA, les autres entreprises de consignation à savoir NASHCO et MTA, se sont inscrites dans le marché de la consignation et des activités annexes, qui ont donné une certaine compétitivité entre les entreprises et du coup, favorisant le marché et son organisation.

Les réformes économiques introduites en 1988, préconisant le retour des formes universelles de gestion des entreprises, de la transparence dans les relations financières et commerciales, ainsi que la promotion et la compétitivité.

En effet il fallait renforcer l'organisation du marché de consignation dans sa politique commerciale et ses rapports avec les armateurs étrangers pour un meilleur développement et une efficace structuration du marché avec ces différents intervenants, puisque les procédures de gestion vont dans le sens d'une meilleure prise en charge des armateurs étrangers et ce par l'environnement nouveau du marché qui est favorisant.

2.2 L'ouverture et la libéralisation du marché de consignation :

La libéralisation de l'activité de consignation des navires est rendue possible grâce aux dispositions de l'arrêté du Ministère du Transport du 05 Octobre 1996, pris en application du Décret Exécutif promulgué des années auparavant 22/09/1991 fixant les conditions d'exercice de cette fonction, ainsi que celles relatives aux fonctions de consignation des marchandises et de courtier maritime.

Les conditions fixées par cet arrêté pour l'accès à ces trois professions sont identiques et ne présentent pas de contraintes particulières et c'est sans doute ce qui explique que, quelque temps à peine après l'apparition de ce texte, des agents consignataires nouveaux se sont installés et ont commencé à offrir leurs services aux armateurs ainsi qu'aux clients.

Ces nouveaux opérateurs privés « nationaux et étrangers » investissant dans ce secteur, sont venus donc partager le portefeuille de la consignation des navires étrangers puisque c'est la NASHCO qui était chargée de la consignation des navires CNAN) qui étaient entre les mains de GEMA, NASHCO et MTA.

CHAPITRE 1 : LE TRANSPORT MARITIME

La libéralisation et l'ouverture du marché de consignation ne peuvent être que bénéfiques pour le développement du secteur maritime, et ce avec l'instauration d'une concurrence entre les consignataires, en offrant des données positives pour l'armateur, le client et tous les autres intervenants dans la chaîne de transport maritime en ayant des répercussions appréciables sur les conditions de prise en charge de cette activité.

L'ouverture du marché de la consignation est du moins que l'on puisse dire, très appréciable et satisfaisante car, les consignataires répondent aux fortes demandes, que ce soit des armateurs ou des clients, et ce en renforçant leur présence géographique dans les ports « agences et antennes », et les liens commerciaux (relations avec l'armateur, le client, la douane...etc.).

Ainsi cette ouverture a offert aussi au marché une concurrence qui a donné certainement aux armateurs et aux clients la liberté de choisir leur prestataire compte tenu de la qualité de service offerte.

A. Conclusion :

La faculté maritime est un domaine très vaste dont l'importance des échanges internationaux se positionne pour une meilleure organisation de la chaîne logistique.

Il s'agit en effet d'anticiper les besoins et d'être en mesure de délivrer le juste produit, là où il faut, lorsqu'il le faut, tout en assurant une maîtrise optimale des coûts et une efficace gestion des différents flux, ainsi que la maîtrise de la qualité des services établis dans le transport des marchandises par voie maritime.

Enfin, la libéralisation du marché du consignataire a pu permettre à l'organisation du marché de la consignation et ces exploitants, divers avantages à savoir : la sécurité, la rentabilité, la rapidité, la compétitivité et la qualité.

La consignation de navires est une activité essentielle dans la chaîne du transport maritime, car elle regroupe toute autre activité annexe, ainsi rendre les échanges internationaux fluide et rapide, de là nous pouvons constater l'importance de l'agent consignataire qui un mandataire de l'armateur et qui se charge, cependant, de toutes les opérations commerciales de déchargement et chargement de la marchandise.



Chapitre 2 : la performance commerciale

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

A. Introduction :

L'appréciation de la performance commerciale comporte un ensemble d'indicateurs Quantitatifs et qualitatifs qui constituent un mécanisme de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale de l'entreprise.

Pour cela, le présent chapitre abordera la notion de fonction commerciale avec ses différentes activités, la notion de performance en essayant de mettre en relief les multiples usages de cette notion. Enfin on examinera la performance de la fonction commerciale de l'entreprise.

Section 1 : la fonction commerciale

1. Définition :

À première vue, la finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. Mais avec un minimum d'expérience, on réalise rapidement que définir le rôle exact de la fonction commerciale n'est pas aussi aisé qu'il y paraît. « Le rôle de commercial est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise. La fonction commerciale est la seule fonction dans cette situation dans l'entreprise »²⁶

La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales comme l'ont montré Churchill, Ford et Walker (1978). Au quotidien de leur activité, les commerciaux perçoivent à des degrés divers des incohérences entre ce qu'attendent leurs clients et ce que demandent leurs entreprises. Ces divergences potentielles s'expriment traditionnellement pour la fixation des prix qui décide du niveau de marge pratiqué par l'entreprise.

2. L'historique de la fonction commerciale :

La fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours des dernières décennies, et l'on constate de nombreuses différences liées aux secteurs d'activité. La fonction commerciale recouvre aujourd'hui des réalités bien différentes qui permettent néanmoins d'observer certaines récurrences

Nous proposons d'observer l'évolution de la fonction commerciale comme suite²⁷ :

²⁶ LANGE (MANUEL) et MOUTOT, (Jean-Michel) : Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, Paris, 2008, p 48.

²⁷ LANGE(MOUTOT) ,(Jean-Michel) : Op.cit,p.53-56.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Phase 1 : la croissance

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises.

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectif quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volumes de biens.

Phase 2 : La maturité concurrentielle

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents. L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

« Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents ». Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management.

Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au détriment des marges. À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

Phase 3 : L'optimisation concurrentielle

La phase précédente (maturité concurrentielle) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.

Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation

3. Evolution de la fonction commerciale²⁸ :

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

3.1 L'optique production :

Elle suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et Disponibilité.

Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production compte tenu. Des priorités supposées du client. L'optique production semble appropriée dans deux cas : d'une part lorsque la demande est massive et peu fortunée d'autre part, lorsque le coût élevé des produits doit être abaissé substantiellement si l'on veut étendre le marché.

3.2 L'optique vente :

Elle suppose que le consommateur n'achètera pas lui-même suffisamment à l'entreprise, à moins que celle-ci ne consacre beaucoup d'efforts à simuler l'intérêt pour le produit. La plupart des firmes qui adoptent l'optique vente sont en situation de surcapacité, leur but est de vendre ce qu'elles produisent plutôt que produire ce qu'elles pourraient vendre. Dans un marché dominé par les acheteurs, le problème majeur est de trouver des clients, ceux-ci donc bombardés de messages publicitaires de toute sorte les incitant à acheter, il est dans ces conditions peu surprenant que le marketing soit souvent assimilé à la publicité et à la vente.

3.3 L'optique marketing :

Elle considère que pour réussir, une entreprise doit-plus efficacement que concurrence créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès des clients qu'elle a de servir, cette optique se concentre sur les besoins de l'acheteur et de satisfaire les désirs du client à l'aide du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa distribution et finalement sa consommation

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.

²⁸ KOTLER et DUBOIS : Op.cit,p.51.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

La fonction commerciale a pour rôle d'influer le niveau de la demande, son rythme et sa structure et se donne pour tâche de fixer le cadre de l'action à travers des 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 commerciale de définir les canaux de distribution qu'il emprunte, d'élaborer des plans d'action commerciales, 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 de la face à face avec le client et la négociation.

4. La fixation d'objectif de la fonction commerciale :

4.1 Fixation d'objectifs :

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer.

Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

4.2 Définition :

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise et un ou plusieurs de ses employés se fixent. « L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à permis d'obtenir ».29 Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

- **Objectifs quantitatifs :**

Il concerne tout ce qui est mesurable tels que :

- Chiffres de ventes ou chiffres d'affaires ;
- Augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

- **Objectifs qualitatifs :**

C'est le côté non quantifiable par exemple :

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- Améliorer l'organisation la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee.
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le cout de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne sa survie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

4.3 La méthode de fixation des objectifs de la fonction commerciale :

La fixation des objectifs commerciaux d'ordre quantitatifs se base sur une méthode à savoir : Tenir compte de tous les facteurs du marché pour les objectifs. Ces facteurs sont :

- Développement du marché ;
- Développement des produits ;
- Rôle de la distribution ;
- Agressivité de la concurrence (degré) ;
- Investissement marketing.

LORINO (P) dans son ouvrage (Méthode et pratique de la performance), propose le check-list suivant 30:

1. **Taux de croissance du marché :**

- Taux de croissance des années antérieures ;
- Perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte des investissements de tous les concurrents. On peut raisonnablement penser quele marché ouvre une croissance de x %.

• **Taux de pénétration du marché :**

- Parts de marché antérieures et actuelles ;
- Perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (marketing, produit, etc.) ;
- Volante de croissance de parts de marché. On peut raisonnablement penser que notre part de marché sera de x %.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- **Rôle de la distribution :**

- Taux de distribution numérique et en valeur ;
- Investissement à réaliser dans la distribution pour se maintenir ou se développer.

On peut raisonnablement penser que la distribution aura une influence de x %.

- **Développement du produit :**

- Apport de nouveaux produits ;
- Disparition de certains produits ;
- Courbe de vie des produits. On peut raisonnablement penser que le développement

(produit) aura une influence de x %.

- **Investissement marketing :**

- Efforts publicitaires ;
- Efforts promotionnels ;
- Modification des prix ;
- Amélioration apportées aux produits (concept, emballage, présentation, message

publicitaire). On peut raisonnablement penser que le marketing aura une influence de x%.

- **Autres facteurs entrant en ligne de compte x %.**

En tenant compte des six rubriques ci- avant ; on peut raisonnablement penser que la croissance commerciale de l'entreprise sera de n. x%.

5. Les enjeux de la fonction commerciale

On peut considérer que soit le poids relatif à la fonction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs³¹ :

5.1 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, en volume de machines vendues, de produits places Etc.

Aujourd'hui ils ne se limitent plus à du (combien ?), mais s'accompagnent systématiquement d'un (comment ?), d'un (chez qui ?), en effet la difficulté croissante des affaires fait que la direction

31 EZEQUEL,(Bernadette) et Gerard (Philippe) : Responsable commerciale , édition DUNOD , Paris , 2008,p.132-134

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur et aux prospects les plus accessibles.

5.2 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 ventes, et à une réorganisation des équipes, les effectifs sont réduits, le nombre de clients par commerciale et la fréquence des ventes sont souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuse de valeur (valeur stratégique, volume d'affaires, marge, potentiel accessible...) autant de critères qu'il faut mailler pour centrer ses ressources et éviter la dispersion.

5.3 Accroître la compétence des équipes :

La fonction commerciale bénéficie d'une image, la montée en compétence des commerciaux contribue à l'améliorer, la direction commerciale favorise la progression des compétences, elle est chargée du suivi de ses équipes, les performances des commerciaux sont calculées analysées, dans le but de les accompagner dans leur recherche permanente du développement des compétences.

Section 02 : les fondements généraux de la performance

1. Conception de la performance

Afin de mieux comprendre et cerner le concept de performance, nous avons jugé utile d'illustrer quelques définitions données par un ensemble d'auteurs.

2. Définition

Le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés mot valise ou plus brutalement « mots-éponges ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dans le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations. Donc cette orientation, consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations.³²

³² BOURGUIGNON(A), la performance ; une simple question, éditions Economica, Paris, 1996, p .20.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

De ce fait nous allons traiter un ensemble de définition, afin de mieux comprendre les dimensions, et les sens qu'elle véhicule.

« 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 »³³

Dans cette définition deux concepts traduisent la performance³⁴

- Le degré de satisfaction de l'objectif ou des objectifs fixés (l'efficacité).
- La manière dont ses objectifs sont réalisés (efficience)

Le concept de la performance se résume dans deux dimensions qui sont :

A. La performance dans une entreprise, c'est tout ce qui, et seulement tout ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût, contrairement ne peut pas dire performance ce qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur.

B. La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.
Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'actions stratégiques :

- La valeur est le jugement porté par la société, notamment le marché et les clients potentiels sur l'unité des prestations offertes par l'entreprise, comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, une image de qualité, une réputation.
- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources, qui interviennent généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- Un levier d'action est une cause de performance, un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques sur lesquelles l'entreprise a choisi d'agir.

De cette définition, on comprend bien, qu'on peut pas parler de performance, si ya pas eu d'amélioration de valeur/ coûts dans l'atteinte des objectifs.

33 KHEMAKHEM, (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992, P.311.

34 BESCOS (P), MENDOZA (C), le management de la performance, éditions comptable Malesherbes, Paris, 1994, p.219.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Selon **BOISLANDELLE** la performance est une affaire de perception, elle est relative à son utilisation, il a constaté que le terme de la performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs ; 35

- La performance est le résultat de l'action
- La performance est le succès
- La performance est l'action

2.1 La performance et le résultat de l'action

La mesure de la performance, peut être entendue comme la mesure des résultats obtenus.

Il s'agit de la gestion du sens le plus courant et le plus pertinent, dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation, la performance est évaluée grâce à des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé, ils peuvent être aussi de simples données en valeur absolue.

2.2 La performance est succès

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs donc. Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

La performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;

2.3 La performance est le l'action

Celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités

3. Les Théorie de performance

Pour mieux assimiler les définitions qui ont été données, un petit aperçu sur les différentes théories qui ont abordé le développement de la conception propre à la performance sera nécessaire, donc on va aborder les deux théories suivantes :

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- La théorie des buts.
- La théorie de renforcement.

3.1 La théorie des buts

La théorie des buts repose sur le fait de fixer des buts, autant que sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel. 36

D'après « **LOCKE** » le but est comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance, il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité, qui conduisent à cette performance, et cela même si le but lui-même n'est et ne sera pas atteint.

Cette notion est définie par rapport aux probabilités d'atteindre un résultat, ceci en fonction des performances observées dans le passé.

3.2 La théorie de renforcement

Expérimentée par **SKINNER** ; cette théorie stipule que tous les comportements positifs ou négatifs, peuvent être maîtrisés ou modifiés en fonction du résultat désiré, elles reposent sur le postulat que nos comportements sont contrôlés, par leur conséquents et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs....Ets 37

4. Les notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu aux concepts ; efficacité, efficience et effectivité considérés comme des notions voisines malgré l'existence de différence entre ces dernières.

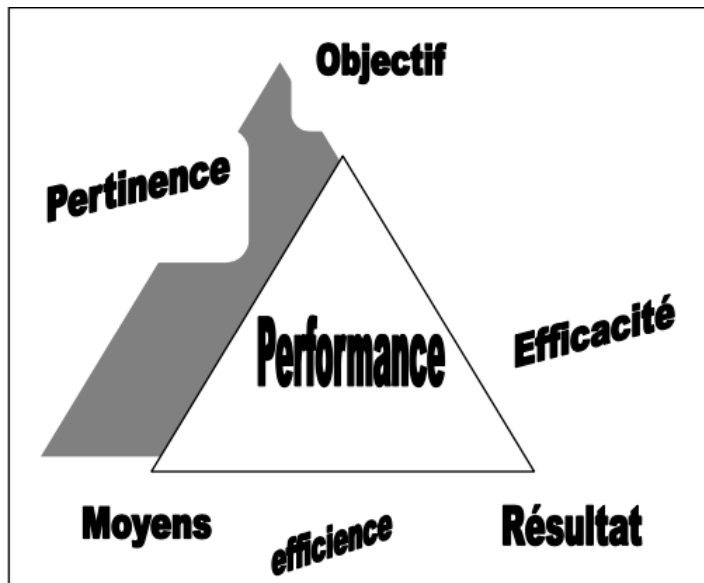
Voila un schéma, qui est sous forme d'un triangle qui montre, le positionnement de la performance par rapport à ces notions voisines ;

Figure 1 : le triangle de la performance

36 LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie, Edition d'organisation, Paris, 2001, p.231

37 DEBOISLANDELLE(H), Op.cit., p.139.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE



Source : conseil.gdile.net/cabinet-ergonomie-au-travail/ergonomie-poste-travail/ergonomie-performance.xhtml.

Comme le montre le schéma : l'efficacité est en rapport avec les résultats et les objectifs, l'efficience dépend des résultats et des moyens, et enfin la pertinence est liée aux moyens et les objectifs, et la performance se positionne au cœur de ce triangle, elle est formée à partir de l'union de ces concepts.

4.1 L'efficacité

DEBOISLANDELLE(H) définit l'efficacité comme étant : « le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » 38

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme, pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne suivent pas la perspective exclusivement économique.

L'efficacité peut être résumée dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultat atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

4.2 L'efficience :

BARRAUX définit l'efficience comme suit « c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité » 39

Elle exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. En autre termes elle s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs.

Pour KALIKA (M) l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractérise le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que l'entreprise s'est fixés, donc c'est une notion plus large que celle de l'efficience⁴⁰.

L'efficience peut être simplifiée dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

Plus l'organisation exploite ses ressources de façon rationnelle, plus elle est efficiente ayant un aspect d'évaluation de la performance plus large sur l'efficacité

4.3 L'effectivité

L'effectivité va plus loin dans l'évaluation en se prononçant, sur le triptyque objectifs/ Moyens / résultat. Ce qui veut dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon **BARRAUX** il s'agit « alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. » 41

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante ;

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{niveau de satisfaction obtenu}}{\text{résultat obtenus}}$$

On constate que les différentes notions évoquées, se rencontrent sur le degré de réalisation de l'objectif de vente exprimé et les résultats obtenus, par rapport aux objectifs fixés au préalable, par l'organisation surtout la fonction commerciale.

39 BARRAUX(J), entreprise et performance globale, éditions Economica, paris, 1997.p33.

40 KALIKA (M), structure d'entreprise, réalités, déterminante, performance, éditions Economica, Paris, 1998, p.211.

41Idem

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

5. Les types de performances

5.1 La performance financière

« C'est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires. »⁴²

Elle exprime la situation actuelle de l'entreprise, mais aussi elle prévoit le futur de cette dernière conquérant les investissements et son équilibre financier.

Elle est mesurée grâce à un ensemble d'indicateurs, tels que le résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation.

5.2 La performance sociétale

« La capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale »⁴³

Elle résulte des décisions et des choix d'action au sein de l'organisation et qui vont avoir un impact sur l'ensemble des salariés, on a plusieurs indicateurs pour la mesurer comme, le taux de rotation du personnel, taux d'accidents de travail.

5.3 La performance organisationnelle

Elle se matérialise en termes de la satisfaction dans le domaine social, elle représente la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et à la façon dont elle parvient à les atteindre.

Définir la performance organisationnelle, suppose aussi de clarifier quels sont les bénéficiaires de la performance de l'entreprise, et quels sont les liens qui les unissent. ⁴⁴

5.4 La performance économique

« C'est la capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente »⁴⁵

Pour préciser la performance économique d'une entreprise on se focalise sur les indicateurs suivants ;

- La marge commerciale : pour les entreprises exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale.

⁴²BALLAND (S), BOUVIER (A-M) management des entreprise, éditions DUNOD, Paris, P16

⁴³ BALLAND (S), BOUVIER (A-M) ; Op.cit, P.16.

⁴⁴ GIRAUD (F), et autres, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, éditions Gualino éditeur, 2ème édition, Paris, 2004, p. 63.

⁴⁵ BALLAND (S), BOUVIER (A-M), Op.cit, P.16.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- La valeur ajoutée elle représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.
- L'excédent brut d'exploitation : il correspond au résultat économique brut liés à l'activité opérationnelle de l'entreprise.

5.5 La performance concurrentielle

« C'est la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts. »⁴⁶

Cette performance est appréciée à partir des critères suivants :

- **La part du marché**

Il représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises concurrentes, dans le même segment de marché, il peut être représenté en CA ou en volume de produits vendus.

- **La satisfaction de la clientèle**

Elle est exprimée par le dialogue avec les clients, qui veut dire une communication directe avec eux, mais aussi par des processus basés sur l'étude de satisfaction.

- **Le taux de fidélisation**

Il concerne la stabilité la clientèle (les caractéristiques des clients les plus anciens), sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus.

Ce taux peut être exprimé comme un miroir reflétant la compétence des entreprises auxquelles les clients sont sensibles.

5.6 La performance managériale

Elle est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés, elle est évaluée grâce à un ensemble de critères tels que le leadership, la gestion de la ressource humaine, le directeur des subordonnés...Ets.

⁴⁶ Ibid

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

6. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont considérés comme étant stratégiques essentiels à la réalisation de la performance. Les facteurs sont les suivants :⁴⁷

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- Les missions et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficaces.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'informations, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsables et ils doivent partager les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

En ce qui a précédé, nous avons donné des concepts basiques, qui nous permettent de distinguer le concept de la performance parmi toutes les notions voisines et maintenant en passe à ce qui la caractérise, pour après approfondir sur son aspect commercial.

7. les caractéristiques et la mesure de la performance commerciale :

7.1 Les caractéristiques de la performance

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

⁴⁷ www.sympatico.ca/jplage/performance ; consulté le 04/03/2016 à 21h36.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

7.1.1 La performance est un concept évolutif dans le temps :

Les critères d'évaluations interne et ceux définis par l'environnement se modifient, Ainsi que les facteurs qui conditionnent le 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. » 48

7.1.2 La performance est construite comme support à des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique le jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son éternement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent. » 49

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, donc cela dépend de la position de celui qui donne ce jugement.

« 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 » 50

« Seuls les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non 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. » 51

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont au-delà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

48 GHARBI (J), Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines N^o 35 Mai 2000, p. 37.

49 SAULQUIN (j-y), gestion des ressources humaines et performance des services, in revue de gestion des ressources humaines, N^o36, juin 2000, p. 20.

50 MORIN, GUINDON, BOULIANE, Mesurer la. Performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, p 66

51 SAULQUIN (J-Y), op.cit., p .21.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

7.1.3 La performance est riche de composantes antinomiques

Ile se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »⁵² 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.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

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.).

7.2 Les mesures de performance

La mesure de la performance fait appel à un critère ou bien un indice, ce dernier est une expression quantitative des objectifs et les résultats de l'entreprise. Ainsi il remplit plusieurs fonctions qu'on peut résumer comme suit : ⁵³

- Il sert de point de départ à la planification et à 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.

⁵² LEBAS (M), qui il faut définir la performance, In revue française de comptabilité, n°269, juillet/aout, 2002, p.139.

⁵³ ARABI (M-M), KHELIFI(M), L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commercial, mémoire de licence, INC, 2009, p.39.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus seront les primes distribuées au personnel élevées, ainsi se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

- L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

Donc la mesure de performance est un des mécanismes de contrôle qui attire l'attention des responsables, elle leur permet de connaître la situation des éléments qui ont été contrôlés, pour pouvoir mobiliser les membres de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient un facteur de performance mais aussi de motivation du personnel.

Dans son ouvrage KHEMAKHEM explique que « la mesure de performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelles, elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise. »⁵⁴

En outre, le but principal de la mesure de performance est de clarifier les responsabilités au sein de l'entreprise et entre cette dernière et ses partenaires d'une part, et assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

D'autre part, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

L'indice de performance est un champ de répartition des événements et des informations, il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transforme les informations.

7.3 Les objectifs de la mesure de performance

Les objectifs de la mesure de performance peuvent être résumés comme suit :⁵⁵

- Evaluer le travail réalisé par les divisions ou les salariés.

⁵⁴ KHEMARKHEM (A), Op.cit, p.343.

⁵⁵ AIT IDIR (M), l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de master, EHEC, 2005, p.66

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- Evaluer le succès d'une technologie innovante ou d'un nouveau produit.
- Mettre en place des outils de motivation et de rémunération des performances.
- Améliorer la coordination et la communication entre le directeur général et les managers.
- Prendre des décisions et améliorer la performance elle-même

7.4 Identification des sources de performance

Il existe deux types de source :⁵⁶

7.4.1 Les Sources internes

- **Performance humaine :**

Celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

- **Performance technique**

Elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

- **Performance financière**

Elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

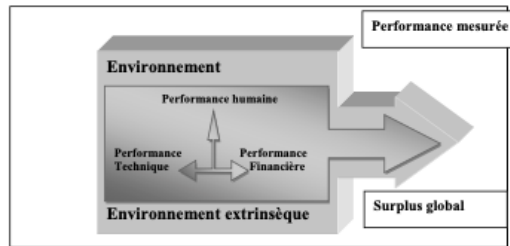
7.4.2 Les sources externes

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Les sources de performance ont été représentés sous forme de schéma, qui met en évidence le contexte dont cette dernière évolue ;

⁵⁶ MARTORY(B), CROZIER(D), gestion des ressource humains, pilotage sociale et performance, éditions DUNOD, 5^{ème} édition Paris, 2002, P.165.

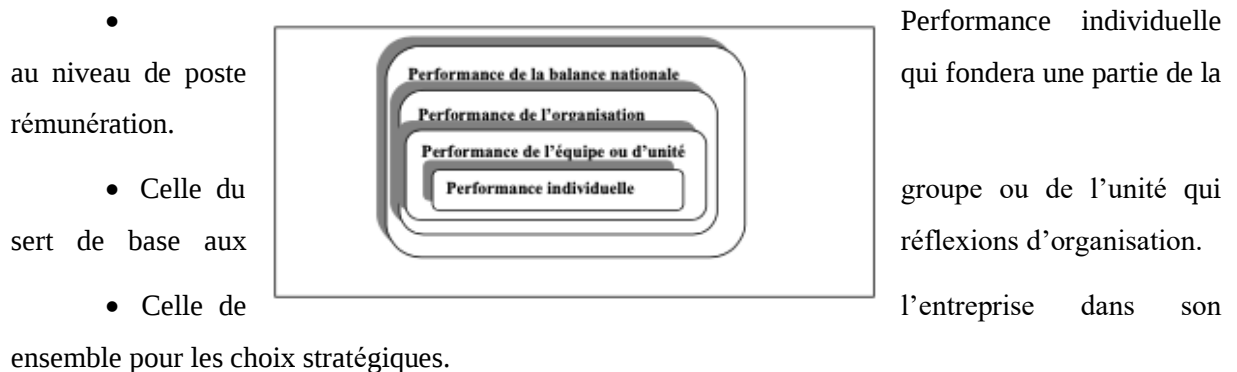
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE



Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002, P.165.

7.5 Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée en quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :⁵⁷



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

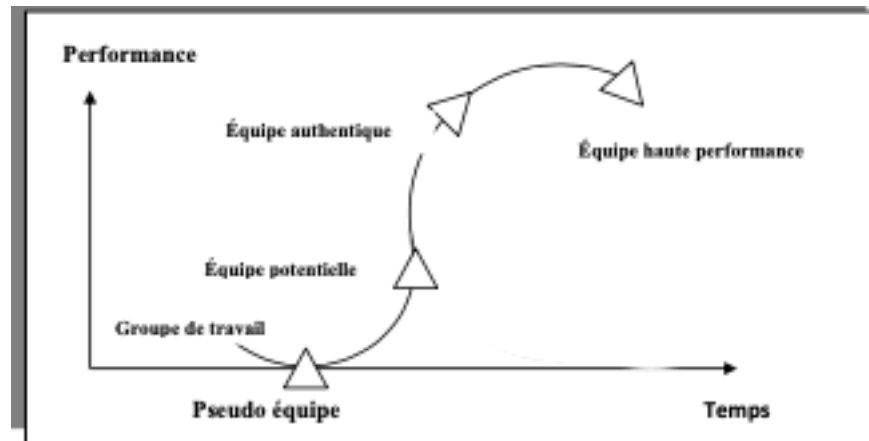
Figure 2.3 : Les niveaux de la mesure de la performance

Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002, P.165

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

7.6 Performance immédiate ou performance dans la durée

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma suivant 58Figure 2.4: La courbe de performance d'une équipe dans le temps.



Source : KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : Les équipes haute performance, édition DUNOD, Paris, 1994, P.84.

Cette figure montre cinq stades de la performance différente :

- **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.

- **Le 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.

58 KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : Les équipes hautes performance, édition DUNOD, Paris, 1994, P.84.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

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 à 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. 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 ?).

8. Les moyens pour améliorer la performance :

8.1 Pilotage des activités et des processus de l'entreprise :

Le concept d'activité est au centre des nombreuses réflexions actuelles menées, tant par les universitaires que par les praticiens, sur les perspectives de renouvellement des systèmes traditionnels de calcul des coûts et d'évaluation des performances.

Une brève énumération de quelques-unes des méthodes et des outils à la mode actuellement suffit pour s'en convaincre: analyse de la chaîne valeur, reengineering, benchmarking, gestion par activité, comptabilité par activité, etc.

Face au foisonnement de méthodes et d'outils proposés par la littérature actuelle, qui intègrent le concept d'activité au centre de leur démarche, il est légitime de définir cette dernière :

Selon **PORTER** : « l'activité est un élément de maillage variable composant chaque processus de l'entreprise » 59

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Trois facteurs peuvent être pris en considération :

- La structure organisationnelle préexistante de l'entreprise
- Les objets de pilotage prédéfinis
- . Le niveau granulaire des activités (le maillage) nécessaire par les deux premiers facteurs

8.2 Apport de la modélisation des processus pour le pilotage de la performance :

Le processus est l'ensemble des activités liées en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble des activités nécessaires à la facturation d'un client, à la fabrication d'un téléviseur, à la conception d'un nouveau produit, etc.). Les performances de ces activités liées sont souvent indépendantes. L'analyse par processus permet de mieux maîtriser une gestion transversale de l'entreprise (ex : la gestion des projets, la gestion des commandes, etc.).

La modélisation des processus de l'entreprise permet notamment, dans le cadre d'une démarche de management par les activités, de mettre en place une logique de coordination transversale c'est-à-dire une logique d'ingénierie organisationnelle, et un ensemble de tableaux de bord permettant le pilotage de la performance de l'entreprise. La logique d'ingénierie organisationnelle consiste à définir à la fois les activités requises et la manière de les réaliser pour donner la meilleure valeur au client.

Elle passe par les étapes suivantes :

- La modélisation de l'entreprise en activités (regroupement des tâches et opérations) ;
- La définition de la stratégie de service client par processus.
- L'évaluation des performances des activités et des processus au regard de la stratégie suivie afin de savoir comment les améliorer.

8.3 Les facteurs de la performance :

Les facteurs sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
-

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficaces.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées et partager les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise

Section 03 : La performance commerciale :

1. Définition de la performance commerciale⁶⁰ :

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste en l'atteinte des résultats escomptés quant à l'efficience, elle se définit par l'optimisation des ressources et moyens engagés pour atteindre un niveau de performance établi. Ces deux axes sont à considérer sur l'ensemble de l'entreprise, les différents canaux ou services en contact avec les clients.

2. Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin¹ 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.

60 A. MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, Paris, 1998, pp : 226,227

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- 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

2.1 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 nombre de nouveaux clients.

2.1.1 Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément, « c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation ⁶¹»

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita⁶² proposent une définition commerciale. « Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale »

61 G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171.

62 A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

2.1.2 Les quantités vendues

Sont les ventes réalisées par l'entreprise dans une période donnée, en vue d'identifier le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché,.....etc. La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit le non atteinte des objectifs ; Dans le cas contraire, on parlera d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. La formule est la suivante :

$$\text{Performance (p)} = \text{réalisation-prévisions}$$

$P=0$, on parle de mauvaise performance.

$P > 0$, on parlera de bonne performance.

2.1.3 La part de marché :

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »⁶³ Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.Lendevie et **D.Lindon** définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »⁶⁴

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle

63 H.DEBOISLANDELLE :op.cit, p : 313.

64 J.LENDREVIE ET D.LINDON : op.cit, p : 217.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

traduit donc les rapports de force » 65 . Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

$$\text{Part de Marché} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes.}$$

-Part de marché globale= marché de l'entreprise /marché du secteur.

-part de marché relative= marché de l'entreprise/marché du principal concurrent.

2.1.4 La marge commerciale :

La marge commerciale mesure la performance commerciale d'une entreprise. Elle mesure sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur cout d'achat, elle est la différence entre le chiffre d'affaire hors taxes de ces marchandises vendues. Elle ne concerne que les entreprises commerciales ou la partie d'activité purement commerciale de l'entreprise commerciale et industrielle.

Le concept de marges commerciales est très proche de celui plus large de marge sur cout variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser le cout sous des angles très variables). La marge sur cout variable incluse tous les couts variables. Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume de ventes ;
- Augmentant le prix de vente moyen des produits ;
- Réduisant le cout des achats de marchandises ;
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

2.1.5 La rentabilité commerciale :

La rentabilité d'une entreprise est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat. La rentabilité commerciale est généralement déterminée par le ration :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{Résultat net} * 100) / \text{chiffre d'affaire}$$

On détermine alors le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat futur de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaire.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

2.1.6 Nombre des clients :

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.2 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 performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

2.2.1 L'image de l'entreprise.:

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes⁶⁶ »

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.

2.2.2 Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ⁶⁷»

66 R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^e édition, 1998, p : 158.

67 H.DEBOSLANDELLE :op.cit, p : 401

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

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.
- 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

2.2.3 **La qualité de service :**

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé, la qualité est capacité à véhiculer dans de bonnes conditions un type de trafic donné, en termes de disponibilité, débit, délais de transmission, taux de perte de paquets...

Mais la qualité de service n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement...

Son but est ainsi d'optimiser les ressources du réseau et de garantir de bonnes performances aux applications critiques. La qualité de service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre.

Elle permet ainsi aux fournisseurs de services (départements réseaux des entreprise, opérateurs...) de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques de transport des données applicatives sur leurs infrastructures.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

3. Le tableau de bord comme outils de mesure de la performance commerciale

3.1 Généralités sur le tableau de bord :

Décus par l'inadéquation des systèmes traditionnels de mesure de performance, certains managers ont abandonné des indicateurs financiers classiques comme le rendement des capitaux propres ou les bénéfices par action. « Améliorer d'abord les opérations, les chiffres suivront », affirment-ils.

Mais les dirigeants ne souhaitent pas choisir entre financier et opérationnel. Ce qu'ils demandent, c'est une présentation équilibrée qui leur permette de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

En effet, le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leur affaire. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensemble de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude de l'organisation à apprendre.

On peut comparer le tableau de bord aux voyants et compteurs d'un cockpit. Pour faire voler un avion et naviguer correctement, le pilote a besoin de nombreux données : fioul, la vitesse de vent, altitude, portance, etc... qui l'informent sur son environnement actuel et sur ce qu'il est possible de prévoir. Ne consulter qu'un seul instrument mènerait à la catastrophe.

De même, la complexité actuelle du management requiert du chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément.

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage « proactif » d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. C'est un instrument d'aide à la décision.

Le tableau de bord est considéré comme l'outil de mesure de performance le plus complet, qui puisse fournir des informations à la fois exhaustives et en temps voulu.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

3.2 Définition du tableau de bord :

Le tableau de bord est une « présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte 68»

- NORBERT GUEDJI, quant à lui, propose une autre définition, celle-ci fait ressortir la base de la mise en place du tableau de bord, qui est la communication et la circulation de l'information, qu'elle soit montante, descendante ou latérale, car, pour lui, un langage commun au sein de l'entreprise est important, et c'est au tableau de bord de le donner.

- Ce dernier est alors défini comme étant « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.69 »

On remarque que la nature des indicateurs n'est pas précisée dans les deux définitions précédentes, la définition élaborée par PATRICK BOISSELIER va nous permettre de la déterminer, il définit le tableau de bord comme étant « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs. Car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important.70 »

C'est un fondement, en partie de la spécificité des tableaux de bord, qui permet de fournir au responsable des données autres que financières ou comptables, ces données de fidélité clientèle...etc.

Donc le tableau de bord constitue un outil qui permet de filtrer des informations disponibles dans le système d'information et de ressortir celles qui sont les plus importantes.

Il est un composant du système d'information en ce qu'il en constitue l'interface qui oriente le manager dans la recherche et la sélection d'information pertinente et synthétique dans la base des données.

68 LEROY, (M) : le tableau de bord au service de l'entreprise , édition d'Organisation, Paris, 1998, p. 14

69 GUEDJI Norbert, op-cit, P. 285.

70 BOISSELIER Patrick, « Contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 1999, P. 70.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Le tableau de bord est essentiellement un outil de pilotage ; ses caractéristiques principales sont les suivantes⁷¹ :

Il s'agit d'un outil :

- Destiné à chaque responsable opérationnel.
- Réactif et adaptable.
- Focalise sur l'essentiel et devant traduire la stratégie choisie. Permettant d'identifier les actions correctives nécessaires.

Permettant d'identifier les actions correctives nécessaires.

3.3 Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif de constituer une aide au pilotage de l'entreprise ou du service concerné.

Il est constitué par une liste synthétique d'indicateurs établis par et pour répondre dans le but d'éclairer la prise de décision et de contrôler les variables dont il a la maîtrise.

Ce système est un instrument de mesure, instrument de contrôle et de comparaison et un instrument d'aide à la décision.

• Le tableau de bord comme instrument de mesure :

Le tableau de bord est un instrument de mesures ou d'évaluation des performances pour un fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise.

Ce système est considéré comme un mécanisme jouant le rôle de simulateur pour mieux saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et instable, nous pouvons considérer le tableau de bord comme étant la base de jugement de la performance de l'entreprise.

⁷¹ Manuel de gestion, tome 1, VUIBERT, Paris, 1999, P. 850

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- **Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :**

Par son contrôle permanent, le tableau de bord est un instrument de comparaison indiquant si les prévisions déterminées selon les normes de gestion, ont été réalisées dans les meilleures conditions.

Il permet de détecter en détail les obstacles qui ont une importance significative empêchant la poursuite ou la réalisation des objectifs de sorte à engendrer des effets positifs sur la gestion de l'entreprise

- **Le tableau de bord aide à la décision :**

Le tableau de bord contient une information synthétique, comptable qui est une essentielle source d'aide à la décision. Une fois les obstacles connus, il convient d'analyser les causes de ces obstacles par la mise en œuvre des actions correctives.

3.4 Fonctions du tableau de bord :

Le contexte des entreprises se caractérise par la complexité ; cette notion se manifeste par des interactions entre des composantes internes et externes qui produisent des effets sur un système. Le responsable reste « aveugle », il ne sait pas forcément que les composantes existent, ni celles qui sont déterminantes. Le tableau de bord permet de mieux éclairer le contexte en rendant plus lisible la part de complexité au moyen des indicateurs.

- **Vision cohérente par rapport aux objectifs :**

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné.

Lors de la conception du tableau de bord, il ne faut surtout pas envisager l'existence d'une perception absolue, universelle pour tout décideur, celle-ci n'existe pas. Chaque décideur perçoit et étudie son environnement en fonction de ses propres préoccupations et son sens personnel. Le tableau de bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés.

- **Mesure de performances et anticipation :**

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir « tendance », garantit pour l'équipe une mesure fiable de performances.

Il est en effet important de présenter un certain nombre d'information en tendance. Prenons un simple exemple, une entreprise s'est fixée comme objectif d'augmenter sa part de

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

marché de manière à rester devant son principal concurrent. Elle constate qu'elle a une part de marché de 33% alors que le plus proche concurrent ne dispose que 28%. Elle peut être satisfaite, si par contre dans les années précédentes elle affichait respectivement 36% et 34% et durant le même temps le concurrent est passé de 22% puis 25% avant d'atteindre la valeur actuelle, le constat n'est plus le même.

- **Simulation :**

Après que nous avons abordé l'aspect anticipation et la mesure de la performance. Il est aussi important de pouvoir « simuler » des décisions simples en réinjectant des informations dans le système selon des scénarios prédéterminés. Cette question est plus facile à énoncer qu'à concevoir et peu d'outils à ce jour sont réellement opérationnels. Il s'agit pourtant d'un point essentiel de l'aide à la décision et vraisemblablement, une des principales pistes de développement.

- **Signalisation des dysfonctionnements :**

Le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes. Certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'assistance d'aide au diagnostic et apportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.

- **Références communes pour l'équipe :**

Lors de prise de décision en groupe, le tableau de bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble de décideurs partageant une même problématique. Il est important que chacun exprime son avis. C'est à ce prix que l'action du groupe sera supérieure à la somme des actions individuelles. Mais qui dit multitude d'avis, dit polémique.

Cette polémique ne restera pas stérile si les points de vues défendus sont fondés. Il est important que les décideurs du groupe partagent un même référentiel, une perception semblable de la situation. Seulement dans ce cas l'échange conduira à une prise efficace de décision. Un simple exemple, pensons aux différentes façons de calculer un chiffre d'affaire (avec les filiales, avant ou après ristourne, par point de vente...). Si le groupe commence à mettre en doute la méthode de calcul adoptée, il sera très difficile de tirer un enseignement de l'information elle-même. Pour une prise de décision efficace chaque membre de groupe aura personnellement

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

confiance dans le tableau de bord. Les « non dits » et autres superstitions et croyances seront rationalisés et la décision pourra être prise .

- **Communication :**

En formalisant une perception d'une situation, le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec autres acteurs de l'entreprises. Chacun peut partager avec sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.

- **Outil personnel :**

Le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leurs présentations sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfigurer et réajuster pour être toujours en adéquation avec le système à piloter, les objectifs impartis à la cellule et la stratégie adoptée par cette dernière pour les atteindre.

- **Moyen d'apprécier la délégation des pouvoirs :**

La délégation de pouvoir est nécessairement pratiquée par toute les grandes et moyennes entreprises, et à moindre degré par les firmes d'une taille réduite. La décentralisation des responsabilités est donc largement pratiquée, elle est le plus souvent, à plusieurs niveaux, un complément à tout système de gestion prévisionnelle.

Cette mission du tableau de bord est un complément à la première, car la délégation de pouvoirs consiste en un contrat entre deux responsables, contrat stipulant que le délégataire devra atteindre certains objectifs fixés à l'avance, objectifs sectoriels dont la bonne réalisation permettra à la firme de suivre la trajectoire de croissance que lui a assignée sa direction générale.

- **Une banque de données :**

Le fonctionnement d'un tableau de bord nécessite la collecte et la complication d'un nombre important d'information numériques. Or, ces informations ont un coût élevé ; et le tableau de bord peut être rentabilisé en devenant une banque de données.

Le tableau de bord offre aussi une vision multidimensionnelle de la performance, c'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation. D'autre part la mission d'un tableau de bord est également de doter l'organisation d'un « système d'information » en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service,...) de disposer d'indicateurs synthétiques.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Le tableau de bord offre aussi une vision multidimensionnelle de la performance, c'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation. D'autre part la mission d'un tableau de bord est également de doter l'organisation d'un « système d'information » en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service,...) de disposer d'indicateurs synthétiques.

Le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ces objectifs et ainsi à réagir en conséquence à son niveau. En fait, comme le résume MICHEL LEROY « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations ou prévisions afin de susciter la réaction des managers⁷².

Ainsi le tableau de bord remplit une mission « d'éducation ». Au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système, l'équipe de décision fera évaluer l'instrument.

Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques.

Ce point est essentiel au moins pour deux raisons :

Lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système, il est en général pressé. Les décideurs se prennent dans l'urgence, il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant de son côté, ses propres priorités.

- Lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système, il est en général pressé. Les décideurs se prennent dans l'urgence, il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant de son côté, ses propres priorités.

- Souvent, les besoins de modification sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement formalisables. L'utilisateur n'a pas encore d'explications rationnelles et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition. Pourtant c'est ainsi que le progrès avance.

3.5 Les instruments du tableau de bord :

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable, signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. De manière habituelle, Ces divers indicateurs se présente sous

⁷² LEROY, (Michel) ; Op.cit, P. 28.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

forme de données brutes ou sous forme d'écarts budgétaires, de ratios, de graphiques et de clignotants.

3.5.1 Les valeurs brutes et les écarts :

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire à la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs, seuls les écarts se rapprochant des points clés de l'activité doivent être retenus. A chaque niveau hiérarchique, le tableau de bord comprend les écarts dont la surveillance est indispensable à la bonne marche du centre de responsabilité (exemple : écarts sur les prix, sur la qualité...)

Après l'analyse de ces écarts, il est facile de déclencher des actions correctives :

3.5.1.1 Les ratios :

Le ratio est le rapport entre deux grandeurs qui donne une information sur de nombreux aspects de l'entreprise. Certains seront calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres (ratios technique) seront déterminés à partir des données extracomptables mesurées en unités physiques.

Les rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter dans la réalité en chiffres simples

Les rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter dans la réalité en chiffres simples. Dans le tableau de bord, les ratios utilisés seront plutôt des ratios de fonctionnement (orientés vers la gestion à court terme) que des ratios de structure (d'avantages orientés vers la gestion à moyen et à long terme) et on ne retiendra que ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise. Les ratios facilitent une appréhension de la situation en termes relatifs et autorisent une mesure de la performance.

3.5.1.2 Les graphiques

Les graphiques sont un outil privilégié des tableaux de bord, car ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, la tendance et la répartition entre divers éléments. Le choix doit cependant s'effectuer avec pertinence.

La mise en place de graphiques requiert le respect d'un minimum de principes. Ainsi, pour comparer plusieurs séries de valeurs, l'histogramme reste irremplaçable. On évitera cependant les graphiques en trois dimensions, esthétiques mais peu lisibles lorsque les éléments à comparer sont trop nombreux, car ils provoquent une superposition des données.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Pour étudier la progression et analyser la tendance, les courbes sont parfaitement adaptées, le tout étant de ne pas commettre d'erreur sur le choix de l'échelle. Afin de visualiser le total et l'amplitude d'un chiffre d'affaires sur plusieurs trimestres (par exemple), les barres empilées constituent une bonne technique de représentation. Pour comparer des données relatives (pourcentages), le classique «camembert» est idéal, d'autant plus que la troisième dimension lui donne un aspect plus moderne. Le radar demande, quant à lui, une certaine habitude pour la lecture, mais permet de visualiser rapidement les caractéristiques générales d'un élément.

3.5.1.3 Les tableaux

Les tableaux sont en général conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre des objectifs ou des prévisions et des réalisations.

Par exemple un tableau de bord de suivi d'une activité commerciale pourrait se présenter comme suit :

3.5.1.4 Les clignotants

«Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives »

Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel : il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un écart ou un montant significatifs. Les pictogrammes suivants constituent des exemples classiques.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

B. Conclusion



Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise MSC Algérie

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

A. Introduction :

MSC est la référence sur le marché mondial du transport maritime et particulièrement sur le marché Algérien.

MSC cherche continuellement à améliorer la qualité de son service et sa performance commerciale en révisant ses processus, en investissant dans les navires, les conteneurs et les systèmes d'information, et sa parfaite documentation sur les mouvements des navires qui lui permet de satisfaire et fidéliser sa clientèle.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1. Historique et Définition MSC (Mediterranean shipping company) :

1.1 Historique :

La compagnie a été fondée en 1970 par le capitaine de Sorrente (Naples) Gianluigi Aponte..

En 1988, avec le rachat de la Flotte Lauro, il crée ainsi sa filiale spécialisée dans les croisières, MSC Croisières.

Durant les 25 premières années de son histoire le groupe a opéré principalement des lignes vers l'Afrique de l'est, les États-Unis et l'Australie. Sa stratégie étant d'utiliser uniquement des « navires d'occasion » pour pallier les taux de fret de l'époque, trop bas pour justifier la commande de navires neufs.

Ce n'est qu'en 1994 que MSC passe commande de 2 navires de 3 300 équivalents vingt pieds (EVP), le MSC Alexa et le MSC Rafaela (respectivement prénoms de la fille et de l'épouse de Gianluigi Aponte). Ils inaugureront la ligne Extrême Orient - Europe du Nord à leur sortie de chantier en 1996.

La compagnie connaît ensuite un développement exponentiel dans les années 2000 avec une augmentation continue aussi bien du nombre de navires que de leur capacité :

- 1999-2000: 5 navires d'une capacité de 4000 EVP (le premier d'entre eux s'appellera MSC Diego, du nom du fils de Gianluigi Aponte) ;

- 2001-2003 : 16 navires de 6 700 EVP ;

- 2004 : MSC Texas de 8 238 EVP (plus gros navire de MSC à l'époque) ;

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

- 2004-2006 : entrée en service d'une vingtaine de navires de 8 000 à 8 400 EVP ;
- 2005 : entrée en service du MSC Pamela 9 200
- En 2011, la compagnie a :
 - 459 navires porte-conteneurs en opération en octobre 2013, soit une capacité de plus de 2 308 000 d'EVP
 - 500 agences réparties dans 161 pays
 - 44 000 collaborateurs dans le monde
 - 12 487 000 EVP transportés en 2013

En Juillet 2019, mise en service du plus grand porte-conteneurs du monde, MSC GULSUN, 23 756 TEU. 232 618 tonnes de port en lourd. Premier d'une série de 11 navires sisterships.

1.2 Définition :

MSC est le 2ème plus grand armateur de porte-conteneurs du monde, après MAERSK et devant CMA CGM.

La compagnie a été fondée en 1970 par l'armateur napolitain Gianluigi Aponte. Il est l'actuel propriétaire et président et dirige le groupe avec l'aide de son fils Diego Aponte, qui occupe le poste de vice-président.

Le siège mondial de MSC est situé à GENÈVE. Des agences sont implantées dans le monde entier comme le cas de MSC Algérie.

MSC est l'une des plus grandes compagnies possédant un volume très important de conteneurs avec différents formes et volumes.

MSC Algérie :

1. Introduction :

MSCA est une entreprise de consignation maritime de droit algérien créée en 2002 en partenariat avec l'armateur suisse MSC pour la consignation de ses navires en Algérie.

La politique commerciale de MSC Algérie consiste à assurer le meilleur service pour le client transportant les marchandises en conteneurs par voie maritime.

Le capital de MSC est estimé à 3.800.000 DA.

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

MSCA se compose de six agences à travers le territoire ; Alger, Oran, Bejaia, Skikda, Annaba et Setif, Cette dernière est une agence commerciale.

MSC Algérie bénéficie de 25,90% des parts du marché Algérien.

2. L'Organisation Géographique de MSC Algérie :

Les six agences maritimes, réparties le long du littoral algérien (au niveau des ports commerciaux) ont toute une structure organique identique. Et malgré la différence quant à leurs effectifs (certaines ont un nombre d'employés plus important). Cette variance est due à l'importance de l'activité portuaire relative à chaque port, les agences exécutent les mêmes tâches. Les six agences sont : Alger, Oran, Bejaia, Skikda, Annaba et Sétif, Cette dernière est une agence commerciale

3. Les activités de MSC :

3.1 La Consignation des Navires :

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Cette dernière intervient dans le marché de la consignation de tous types de navires. C'est un mandataire chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte du transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

3.2 La Consignation Des Conteneurs :

Cette activité est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs depuis leur débarquement au port de destination jusqu'à leur embarquement. MSC fait l'objet de la consignation des conteneurs, suit leurs mouvements, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

3.3 L'Affrètement Maritime En Ligne Régulière :

L'affrètement maritime dit aussi recrutement de fret est défini par la mise en contact d'armateurs et des opérateurs économiques (importateurs, exportateurs) afin de conclure un contrat de transport. Dès que le contrat est signé, GEMA touche une commission du montant du coût de fret de la part de l'armateur comme convenu dans le contrat signé conjointement entre les deux parties. Cet affrètement concerne les lignes régulières caractérisées par un

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

programme de transport, des délais d'embarquement et la date d'entrée et la sortie des navires du port.

3.4 Conseil en transport multimodal :

MSC met à la disposition de ses clients une équipe d'experts qui assistent le client tout au long du processus d'import / export ce qui facilite l'opération du transport maritime pour le client.

3.5 Autres services de MSC :

3.5.1 Solutions technologiques :

MSC reconnaît l'importance du numérique dans l'industrie du transport maritime. C'est pour cette raison qu'elle ne cesse de développer des solutions technologiques adaptées aux besoins des clients. L'objectif principal est d'offrir aux clients la meilleure expérience.

3.5.2 Solutions de stockage et d'entreposage :

L'entreposage de MSC permet d'offrir aux clients une plus grande rapidité, efficacité et flexibilité pour leurs chaînes d'approvisionnement. Son réseau d'entrepôts, totalisant des millions de mètres carrés dans le monde, signifie qu'elle peut offrir une large gamme de services avec l'intégrité du fret de porte à porte.

3.5.3 E-buisness :

MSC a lancé un portail sécurisé en ligne afin de permettre aux clients de suivre leurs expéditions 24h/24, d'accéder à des informations en temps réel, de télécharger des documents et ainsi, de gagner du temps dans leurs activités quotidiennes. Transmettre vos instructions MBV en ligne. ((Masse Brute Vérifiée, en anglais VGM, Verified Gross Mass)

3.5.4 Transport intermodal :

A travers sa filiale MTA Algérie, MSC offre un pack complet pour le client (transport principal plus transport d'approche) ainsi que la possibilité de livrer la marchandise dans les locaux du client.

4. Filiales de MSC Algérie.

L'agent consignataire MSC Algérie dispose d'un siège social principal, et de trois (03) filiales lesquelles se traduisent comme suit :

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

- **Ports Secs** : Vu la congestion que connaît le port d'Alger, la compagnie a construit ses ports secs : Khemis el Khechna à Boumerdas, Oued Brik à Alger (Hammadi).
- **MTA Maghrébine de Transport et Auxiliaire** : c'est une filiale de transport routier qui s'occupe de transport des conteneurs depuis leurs arrivés jusqu'à leurs remises sur le bateau.
- **Parcs à vide** : Ce sont des parcs destinés à l'entreposage des conteneurs vides, ils se situent à Alger, Annaba, Oran.

5. La structure de l'entreprise :

- Au niveau de la direction générale :



- Au niveau de l'agence d'Alger :



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

5.1 Agence d'Alger :

5.1.1 Département documentation : il comprend trois services :

5.1.1.1 Service courtage :

Le courtage est un service qui s'occupe de la déclaration de tout ce qui est à bord du navire (Conteneurs, marchandises, destinataire final pour chaque marchandise...).

La finalité est le manifeste douanier D1 pour l'import ou le D2 pour l'export tout en assurant un contact permanent avec le service douanier, afin d'assister au mieux et de faciliter le transfert des conteneurs au port sec.

Cette déclaration permettra à la douane de contrôler la nature et la qualité des divers produits entrants sur le territoire.

Du côté du destinataire final, cette déclaration lui permettra d'introduire la déclaration détaillée et de faire sortir ses conteneurs.

5.1.1.2 Service facturation import :

Ils s'occupent des différentes factures liées aux opérations d'import tel-que les factures surestaries, les remises, les factures d'avoir, les remboursements clients ainsi que les factures du fret maritime

5.1.1.3 Service importation export :

Préparation des manifestes cargo ainsi que le BL, ils font aussi la liaison entre le client et les autres intervenants.

5.1.2 Département service client :

Il se charge de l'établissement des avis d'arrivée en fonction du manifeste cargo afin de permettre au client ou son représentant de procéder à l'échange des documents contre le paiement (surestaries et autres frais). Ils font aussi l'exécution des tâches suivantes : facturation des surestaries (voir annexe n°), règlement des factures impayées et le suivi des avances sur surestaries ; Remboursement aux clients, Conventions clients – transitaires ; Répondre aux différents questionnements de clients.

5.1.3 Département commercial :

Les commerciaux ont pour mission : Récolter le maximum d'informations sur les clients (fournisseurs - volume - besoins - marchés - MP - clients - marchandise transportée - adresse

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

...); Prise en charge du client : surtout répondre à tout questionnement de client ainsi qu'assurer un bon relationnel avec eux ; Être l'intermédiaire entre l'armateur MSC et le client final : en accompagnant le client dans les différentes étapes ; Traitement des doléances ; L'identification de nouvelles opportunités de vente à travers l'analyse et la prospection du marché Actions pour fidéliser le client.

5.1.4 Département Compte d'escale :

Ce service est chargé de rassembler toutes les factures de différentes prestations de l'agent lui-même et des prestations externes, ainsi que les dépenses liées à l'escale. À tout moment, pendant l'escale du navire, l'agent devra se conformer aux instructions de son armateur et lui communiquer les détails opérationnels.

L'escale terminée, l'agent enverra à son armateur un document récapitulatif de tous les frais déboursés par l'agent consignataire pour le compte de l'armateur ainsi que toutes les recettes qui ont été encaissées par l'agent. Le solde de ce document pouvant être positif ou négatif. Ce document s'appelle un « compte d'escale ».

5.1.5 Département conteneur :

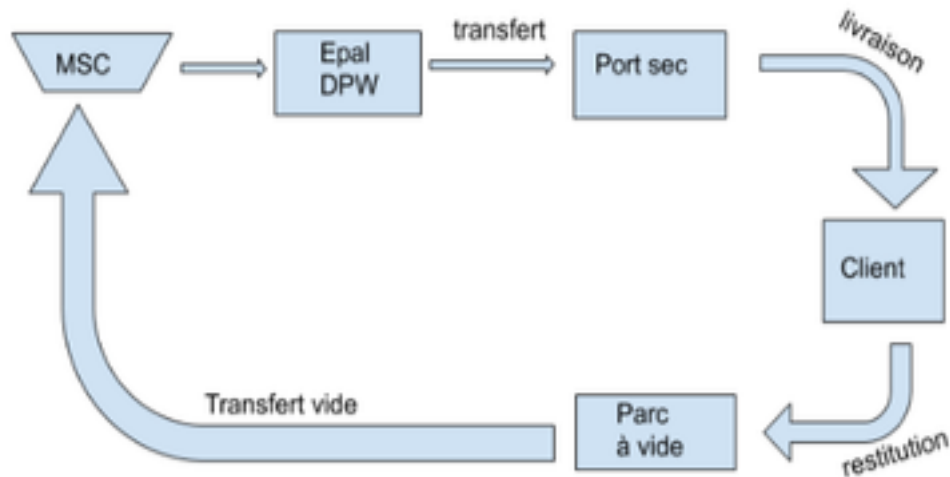
Sous le contrôle de l'armateur et du directeur de l'agence, le département conteneur a pour mission principale « la gestion globale du conteneur » depuis son débarquement jusqu'à son embarquement plein ou vide. Il accomplit les tâches suivantes : suivi et saisi des mouvements des conteneurs vides et pleins sur le système MSCW :

- Le débarquement des conteneurs pleins au port ;
- Le transfert des conteneurs pleins vers le port sec ;
- L'enlèvement des conteneurs par les clients ;
- La restitution des conteneurs vide au parc à vide (Khemis el Khechna) ;
- La réparation des dommages ;
- La mise à quai des conteneurs vides et pleins ;
- La mise à disposition des conteneurs vide (export) ;
- Le transfert des conteneurs vides du parc à vide au port ;
- L'embarquement des conteneurs pleins et vides ;

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

Le schéma suivant explique le circuit d'un conteneur :



Source : document interne de l'entreprise

5.1.6 Département Finances comptabilité :

Elle est chargée de :

- L'enregistrement des factures, et la remise de ces derniers aux clients ;
- Edition de différentes factures ;
- Facturation des frais de manutention ;
- Réception des chèques et des avis d'arrivée ;
- Assure la tenue des écritures comptables et la gestion des comptes ;
- Encaissement et décaissement de compte d'exploitation, caution, compte bancaire, caisse ;
- Établissement des états de rapprochement vis-à-vis des extraits de compte bancaire et analyse des écart .

5.1.7 Département opérations portuaires :

Soutenir la communication avec le capitaine et tirer les informations de base concernant le navire et sa marchandise ainsi que le suivi de son emplacement ; Ouverture du dossier et réception des documents (messages, connaissent, manifeste...) ; Collaborer les navires à l'accostage et prise en charge de toutes les formalités

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

administratives et les conditions nécessaires au bon déroulement des opérations commerciales (chargement, déchargement) ; Assister aux différentes commissions (emplacement, embauche) ; Assister et suivre les opérations commerciales.

5.1.7.1 Applications et Logiciels :

- TMS ;
- CASP69 ;
- Container Data Editor ;
- MSC World;
- MSCA;
- Fichier OPS Progress;
- Fichier suivi escale ;
- Outlook messagerie ;
- Fichier PVA PDA.

Section 2 : la performance commerciale au sein MSC Algérie

1. Les indicateurs de performance commerciale de MSC Algérie :

Dans ce point on essaye d'examiner les indicateurs de la performance commerciale de MSC Alger en identifiant ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs : Les indicateurs de performance au sein de MSC Alger sont : Indicateurs quantitatifs :, part de marché en import et export Indicateur qualitatifs : satisfaction client, l'image de l'entreprise

Indicateur quantitatif :

La part de marché :

Ces tableaux ci-dessus montrent la part de marché entre 2019 et 2020 dans l'import et l'export et entre l'agence d'Alger et les autres agences de l'Algérie :

- L'import

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

Tableau 01 : tableau comparatif la part de marché à l'import au niveau de l'agence d'alger entre 2020 et 2019

2020 VS 2019	ALGIERS					
	Y 2020	Y 2019	GAP	MS 2020	MS 2019	GAP
MARKET	348 456	418 652	-70 196	100%	100%	0,0%
MSC	106 912	108 425	-1 513	30,7%	25,9%	4,78%
CMA	97 620	117 122	-19 502	28,0%	28,0%	0,04%
MAERSK	42 451	72 412	-29 961	12,2%	17,3%	-5,11%
ARKAS	36 179	66 476	-30 297	10,4%	15,9%	-5,50%
CNAN	25 417	13 183	12 234	7,3%	3,1%	4,15%
MARFRET	5 051	5 802	-751	1,4%	1,4%	0,06%
OTHERS	34 826	35 232	-406	10%	8%	1,58%

source : document interne de l'entreprise

Tableau 02 : tableau comparatif la part de marché à l'import au niveau national entre 2020 et 2019

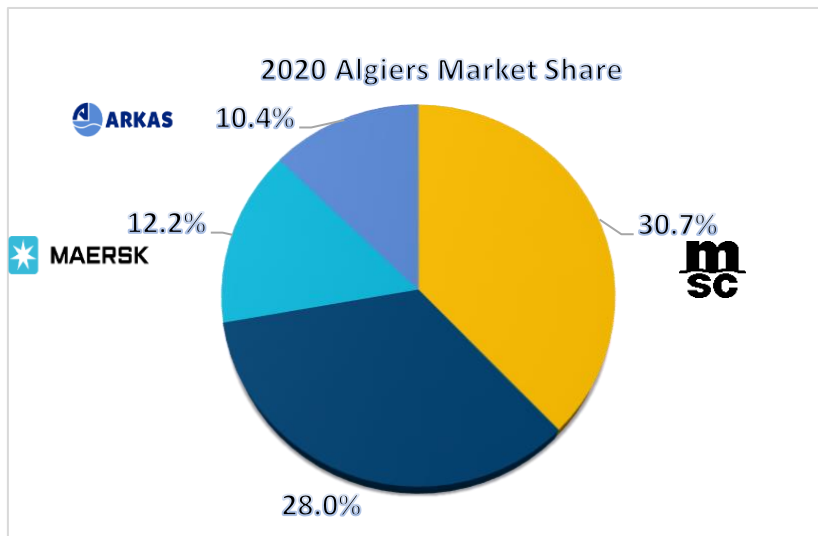
2020 VS 2019	ALGERIA					
	Y 2020	Y 2019	GAP	MS 2020	MS 2019	GAP
MARKET	729103	856 837	-127 734	100%	100%	0,0%
MSC	241 069	241 174	-105	33,1%	28,1%	4,92%
CMA	225 175	276 736	-51 561	30,9%	32,3%	-1,41%
MAERSK	102 682	143 518	-40 836	14,1%	16,7%	-2,67%
ARKAS	50 114	85 049	-34 935	6,9%	9,9%	-3,05%
CNAN	47 678	43 276	4 402	6,5%	5,1%	1,49%
MARFRET	5 051	5 802	-751	0,7%	0,7%	0,02%
OTHERS	57 334	61 282	-3 948	8%	7%	0,71%

source : document interne de l'entreprise

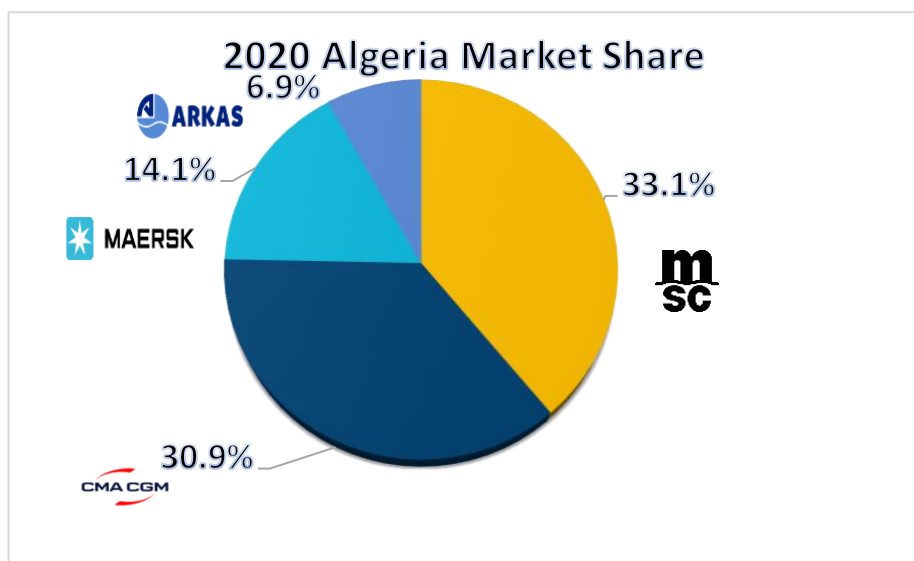
La présentation graphique :

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie



Source : élaboré par nous même



Source :élaboré par nous même

Commentaire :

D'après la comparaison entre les deux graphes on constate que MSC Alger est dominante dans le marché algérien à l'import par rapport aux autres compagnie maritime

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

- L'export :

Tableau : tableau comparatif la part de marché à l'export au niveau l'agence d'Alger entre 2020 et 2019

SHIPPING LINE	ALGIERS					
	2019	2020	GAP	Y19	Y20	%
CMA	8 635	7 900	-735	53%	56%	3%
MSC	1 781	1 608	-173	10,9%	11,4%	0,5%
MAERSK	1 733	1 164	-569	11%	8%	-2%
ARKAS	1 652	1 309	-343	10%	9%	-1%
MARFRET	2 500	2 100	-400	15,3%	14,9%	-0,42%
TOTAL	16 301	14 081	-2 220	100%	100%	0%

source : document interne de l'entreprise

Tableau : tableau comparatif la part de marché à l'export au niveau national entre 2020 et 2019

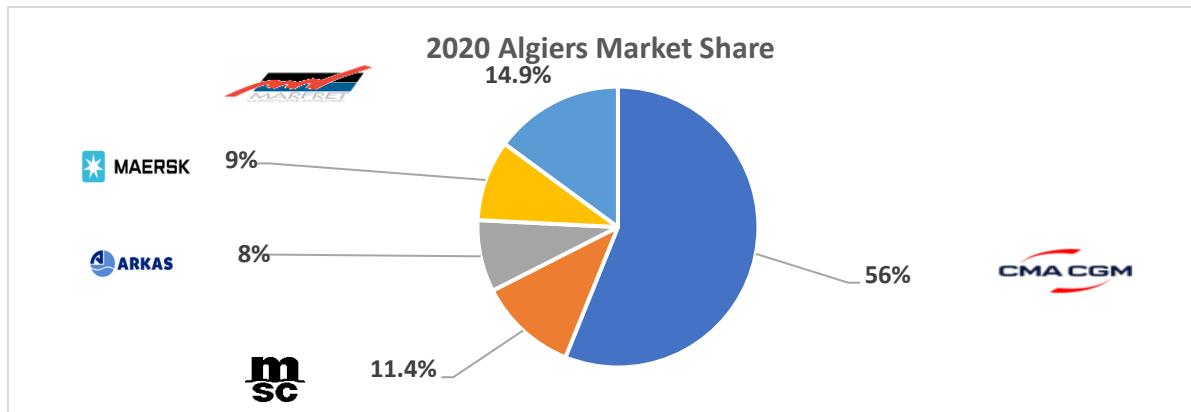
SHIPPING LINE	ALGERIA					
	2019	2020	GAP	Y19	Y20	%
CMA	20 615	18 833	-1 782	48,37%	47,81%	-1%
MSC	11 050	12 348	1 298	26%	31%	5%
MAERSK	5 711	3 900	-1 811	13%	10%	-3%
ARKAS	2 744	2 209	-535	6,44%	5,61%	-1%
MARFRET	2 500	2 100	-400	6%	5%	-1%
TOTAL	42 620	39 390	-3 230	100%	100%	0%

source : document interne de l'entreprise

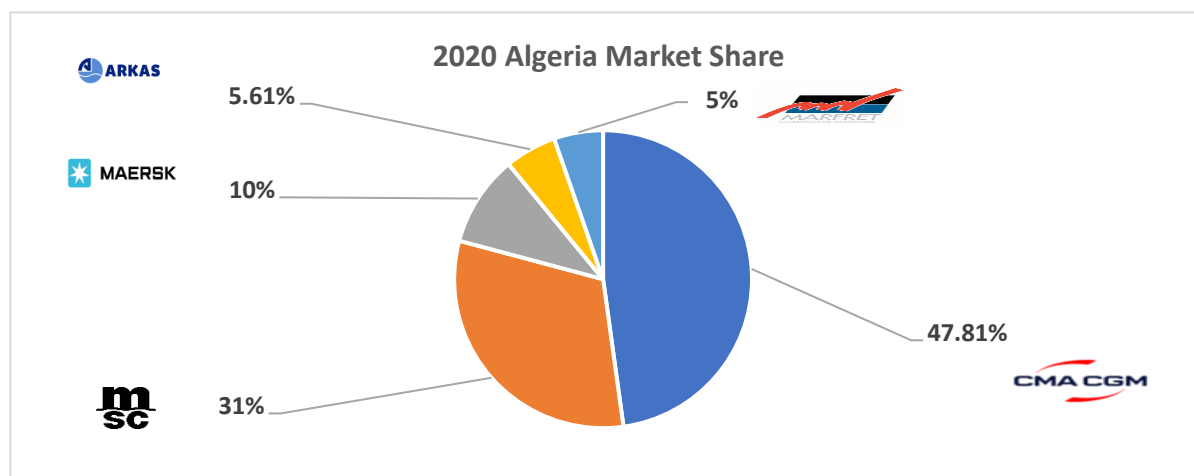
Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

La présentation graphique :



Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

On constate d'après la représentation graphique que y a une dégradation de la compagnies MSC Alger à l'export par rapport aux d'autres compagnies maritimes.

Indicateur qualitatifs

L'image de l'entreprise :

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

La stratégie de MSC Alger , c'est de renforcer sa place de leader en matière de service qu'elle offre au marché, elle essaye de se forger une bonne image, et en lançant des offres pour la fidélisation de ses clients .

Pour cette raison MSC Alger a une bonne réputation sur le marché maritime en Algérie.

La satisfaction client :

Chaque année, le correspondant du département commercial effectue une enquête de satisfaction des clients basée sur la qualité de service pour connaître la tendance de l'évolution de la satisfaction des clients durant la période étudiée, la satisfaction des clients est bien maîtrisée grâce aux procédures suivies qui sont

- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie

Chapitre 3 : la performance commerciale de l'entreprise

MSC Algérie
