

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Thème**

**L'impact de la surproduction  
sur la performance commerciale**

**Elaboré par :**

**DAOUD Amel**

**Encadré par**

**Mme LAOUDJ Ouardia**

**Année universitaire : 2019 / 2020**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Thème**

**L'impact de la surproduction sur la performance  
commerciale**

**CAS : Société des Ciments SCAEK filiale du  
groupe GICA**

**Elaboré par :**

**DAOUD Amel**

**Encadré par**

**Mme LAOUDJ Ouardia**

**Année universitaire : 2019 / 2020**

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à : A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour, dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A toute ma famille, aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour .Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables amis, collègues d'étude.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.*

*Amel*

## **Remerciements**

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Pr. LAOUDJ. O, je la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à tous mes professeurs pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles. Mes profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin

## Résumé

Le marché de ciment en Algérie est un marché en plein croissance, en raison de l'augmentation de consommation dû à la politique d'investissement et d'importantes dépenses publiques consacrés aux infrastructures et de logements.

Malgré l'augmentation de cette consommation, les entreprises font face à une surproduction, plusieurs situations peuvent mener l'entreprise à fabriquer ou stocker plus de produits tels que : La modernisation mal maîtrisée de la supply chain, l'inadéquation entre l'offre et la demande, la difficulté à suivre le processus de production ...etc.

Pour qu'une entreprise pilote mieux son activité et atteindre ses objectifs, elle cherche à s'intéresser beaucoup plus à sa performance commerciale qui désigne la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en se basant sur l'évaluation des résultats obtenus.

L'objectif de cette recherche dans un premier lieu est de présenter l'effet de la surproduction sur la politique de distribution, et dans un deuxième lieu, d'étudier les facteurs d'influence de la surproduction sur la performance commerciale de l'entreprise GICA.

Notre étude est insérée dans un cadre descriptif et analytique et fondée sur l'exploitation des données quantitatives et les résultats qualitatifs de notre enquête sur le terrain.

## **Abstarct**

The cement market in Algeria is a rapidly growing market, due to increased consumption by the investment policy and major public spending in infrastructure and housing.

Unless the increase in this consumption, companies face an overproduction, several situations can lead the company to manufacture or store more products such as: The poorly controlled modernization of the supply chain, the mismatch between supply and demand, difficulty monitoring the production process, etc.

In order for a company to better pilot its activity and achieve its objectives, it seeks to take much more interest in its commercial performance, which designates the company's capacity to satisfy its customers, based on the evaluation of the results obtained.

The objective of this research is: firstly, to present the effect of overproduction on distribution policy and commercial performance, secondly: to study the influence of overproduction on the commercial performance of GICA company, through the exploitation of qualitative results inserted into an analytical and descriptive framework through a documentary analysis.

## ملخص

يعد سوق الأسمنت في الجزائر سوقاً متنامياً بسبب زيادة الاستهلاك من خلال سياسة الاستثمار والإنفاق العام الكبير المخصص للبنية التحتية والإسكان.

على الرغم من الزيادة في هذا الاستهلاك ، تواجه الشركات إنتاجاً زائداً ، العديد من المواقف يمكن أن تقود الشركة إلى تصنيع أو تخزين المزيد من المنتجات مثل: الطلب ، صعوبة مراقبة عملية الإنتاج ، الخ

لكي تتمكن الشركة من توجيه نشاطها بشكل أفضل وتحقيق أهدافها، فإنها تسعى إلى الاهتمام أكثر بأدائها التجاري، الذي يحدد قدرة الشركة على إرضاء عملائها، بناءً على تقييم النتائج التي تم الحصول عليها

الهدف من هذا البحث هو أولاً ، عرض تأثير الإنتاج المفرط على سياسة التوزيع والأداء التجاري ، ثانياً دراسة تأثير الإنتاج الزائد على الأداء التجاري لشركة جيكا من خلال استغلال النتائج الكيفية المدرجة في إطار تحليلي وصفي من خلال تحليل وثائقي

### Liste des abréviations

Abréviation	Signification
DDM	Date de durabilité minimale
EBE	Excédent bru d'exploitation
GICA	Groupe industriel des ciments d'Algérie
ROA	<b>Return on Assets (rentabilité des retour)</b>
ROE	<b>Return on equity (Rentabilité financière )</b>
SCAEK	Société des ciments de Ain El Kebira
TRI	Taux de rentabilité interne
VA	Valeur ajoutée

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Gestion de la production et les autres fonctions de l'entreprise	<b>16</b>
<b>02</b>	Les sources de la performance	<b>35</b>
<b>03</b>	La fonction commerciale	<b>58</b>
<b>04</b>	Les fonctions de la direction commerciale	<b>58</b>
<b>05</b>	Etapes successives de la fonction commerciale	<b>60</b>
<b>06</b>	Fiche synoptique de la SCAEK	<b>72</b>
<b>07</b>	L'organigramme de la fonction commerciale de la SCAEK	<b>75</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Objectifs de la gestion de production</b>	<b>10</b>
<b>02</b>	<b>Outils de la gestion de production</b>	<b>14</b>
<b>03</b>	<b>Liste des cimenteries en exploration</b>	<b>69</b>
<b>04</b>	<b>Historique de la SCAEK</b>	<b>73</b>

## **Sommaire :**

Introduction générale .....	01
Chapitre 1 : Les Concepts fondamentaux de la surproduction.....	05
Introduction.....	06
Section 01 : Le cadre conceptuel de la gestion de production .....	08
Section 02 : Le cadre conceptuel de la surproduction .....	20
Section 03 : les différents facteurs de la surproduction .....	24
Section 04 : l'impact de la surproduction sur une entreprise .....	27
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance commerciale.....	31
Introduction.....	32
Section 01 : fondements généraux de la performance.....	33
Section 02 : Caractéristiques et mesure de la performance .....	46
Section 03 : la performance de la fonction commerciale .....	56
Conclusion.....	66
Chapitre 3 : l'impact de la surproduction sur la performance commerciale au sein de l'entreprise GICA.....	67
Introduction.....	68
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil GICA.....	69
Section 02 : Méthodologie de recherche .....	77
Section 03 : Analyse des résultats obtenus.....	80
Conclusion générale .....	88

## **Introduction générale**

## Introduction générale

---

L'économie mondiale est façonnée par une tendance de fond : la mondialisation commerciale et financière, la libéralisation des mouvements des capitaux et la division internationale des processus de production ont bousculé son centre de gravité. En effet, la concurrence est rude et mondiale, seules survivent les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, afin de créer et conserver un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Bien qu'elle soit une activité relativement récente en Algérie, l'industrie du ciment a réussi à s'imposer comme l'un des fondamentaux du paysage industriel algérien, couvrant la totalité des besoins nationaux en ce matériau de construction, grâce aux investissements massifs réalisés ces dernières années. Le contexte économique actuel oblige l'Algérie de ne pas se baser seulement sur les recettes du secteur d'hydrocarbures et de s'orienter vers d'autres secteurs de la valeur pour l'économie nationale.

Le marché de ciment en Algérie est entrain de prendre un essor certain particulièrement avec l'entrée en services de plusieurs cimenteries, on peut citer notamment le groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) gérant des douze cimenteries, à l'heure où le pays poursuit une politique d'investissement et d'importantes dépenses publiques consacrées aux infrastructures et de logements, la pression ne cesse de s'accroître sur la consommation de ciment, pour augmenter la capacité nationale de ciment, devraient permettre de venir à bout de déficit de ciment dans les années à venir, l'État va investir 180 milliards de dinars algériens pour doubler la production annuelle dans les trois prochaines années pour répondre aux besoins du marché et pour aller vers l'exportation .

Dans la plupart des marchés, l'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et clients est tel que le recours à des intermédiaires est nécessaire pour mettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande, la réalité économique actuelle indique que toutes les branches de l'activité économique dépendent principalement sur la production et la distribution.

Longtemps considérée comme la seule fonction à laquelle l'entreprise était assimilée, la fonction de production de l'entreprise est un de ses organes essentiels.

Jouant un rôle très important dans la compétitivité d'une entreprise, elle a dû apprendre à évoluer pour répondre aux besoins des clients.

La fonction Production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composantes en produits vendus aux clients.

Néanmoins cette fonction connaît plusieurs défis dont la demande qui doit être solvable, c'est là où le phénomène de la surproduction intervient car cette dernière est relative à la demande solvable.

Lorsqu'éclate une crise de surproduction, c'est un cercle vicieux qui s'enclenche : des entreprises font faillite, mettant de nombreux travailleurs au chômage, ce qui réduit encore les débouchés des autres entreprises, les plaçant en situation de surproduction accrue.

## Introduction générale

---

On arrive dans des situations absurdes où des gens sont plongés dans la misère à côté de stocks de marchandises invendables, un des plus cyniques symptômes du fait que la production n'est pas au service des besoins.

Pour cela, la performance commerciale intervient pour la résolution de ce problème de surproduction car elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs, elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience, l'analyse de la performance commerciale en matière de production et de distribution est un levier stratégique sur lequel s'appuient les entreprises, cette performance permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise et vérifier si les objectifs ont été atteints et surtout réactiver le processus en cas de problème, l'évaluation permet aussi à l'entreprise avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, pour se faire, l'entreprise fait appel à plusieurs indicateurs, soit quantitatifs ou qualitatifs pour bien mesurer cette performance, néanmoins, pour qu'une entreprise atteigne les objectifs de sa stratégie globale, elle doit avoir un système efficace et performant.

A cet égard, notre travail de recherche s'intéresse à l'étude des facteurs de la surproduction et son d'influence sur la performance commerciale au sein de l'entreprise GICA spécialisée dans la production du ciment.

Cela m'a dirigé à choisir le thème suivant : « *L'impact de la surproduction sur la performance commerciale de l'entreprise* ».

Les raisons ayant motivées le choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- La relation du sujet avec notre spécialité « Distribution & supply chain management »
- L'importance du secteur de ciment en Algérie.

Afin de cerner notre sujet d'étude nous avons formulé la problématique suivante :

- ***Dans quelle mesure la surproduction impactera-t-elle la performance commerciale de l'entreprise GICA ?***

Pour mieux répondre à cette problématique, on a jugé utile de soulever d'autres Interrogations secondaires à savoir :

- Quels sont les facteurs principaux de cette surproduction ?
- Comment évaluer la performance commerciale de GICA ?
- Quel est le degré d'influence de la surproduction sur le volume des ventes et la part du marché ?

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à ces questions, on propose les hypothèses suivantes :

## Introduction générale

---

- L'excès de production influe la performance commerciale négativement.
- La politique de distribution de l'entreprise n'est pas bien planifiée et qui peut être une source de la surproduction.
- L'entreprise n'arrive pas à satisfaire ses clients et répondre aux exigences du marché.
- Le degré d'influence de la surproduction sur le volume des ventes et la part du marché est important.

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme cas d'étude l'entreprise de fabrication du ciment en Algérie « GICA ».

En effet, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte d'information à savoir :

**La recherche documentaire qui est** basée sur une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, etc.) et les sites internet. Ainsi que **L'utilisation des documents de l'entreprise** pour le cas pratique qui m'ont été fournis par le l'entreprise.

**L'étude qualitative** qui est basée sur les informations recueillies à partir du guide d'entretien qu'on a conçu et administré individuellement.

Afin de mener à bien notre analyse nous avons respecté la démarche méthodologique d'entonnoir c'est-à-dire du général au particulier, insérée dans un cadre descriptif et analytique. Cette méthode nous a permis de subdiviser notre travail de recherche en trois chapitres qui se présentent comme suit :

Chapitre 1 : Porte sur les concepts fondamentaux de la surproduction, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir son importance.

Chapitre 2 : s'attache à clarifier la notion de la performance, ses caractéristiques et la mesure de la performance commerciale.

Chapitre 3 : se porte sur l'évaluation du degré de la relation entre la surproduction et la performance commerciale au sein de mon organisme d'accueil GICA et le déroulement de ma recherche concernant ce sujet.

## Introduction générale

---

## **Chapitre 1**

### **Concepts fondamentaux de la surproduction**

## Introduction

Il est donné de voir dans les pays dits "riches" des supermarchés remplis d'objets de consommation, des magasins regorgeant de produits en tout genre, des entreprises capables de tout fabriquer mais qui, en dernière analyse, se heurtent à une difficulté : de moins en moins de consommateurs peuvent acheter leurs marchandises. En conséquence, cela se traduit dans tous les secteurs par des faillites et donc des licenciements. Aucune branche d'activité, depuis l'agriculture jusqu'à l'informatique en passant par l'automobile, n'est épargnée, aucun État n'y échappe. Comme le soulignait déjà Marx en 1848 dans le Manifeste Communiste : "La société se voit rejetée dans un état de barbarie momentané ; on dirait qu'une famine, une guerre de destruction universelle, lui ont coupé les vivres ; l'industrie, le commerce semblent anéantis. Et pourquoi ? Parce que la société a trop de civilisation, trop d'industrie, trop de commerce."<sup>1</sup> Voici donc, décrit par Marx, ce type de crise jusqu'alors inédit dans l'histoire et devenu pratiquement permanent au 20e siècle : **la surproduction**.

Si, désormais, des millions d'êtres humains sont jetés à la rue, souffrent de famine, ce n'est plus parce que la société ne produit pas assez mais au contraire parce qu'elle produit trop et qu'elle ne trouve pas d'acheteurs. Jamais dans l'histoire humaine, une telle situation ne s'était rencontrée. Car, s'il est vrai qu'au 14e siècle, l'Europe était ravagée par les disettes, c'est fondamentalement parce que les structures sociales médiévales étaient incapables de subvenir aux besoins des populations. A l'époque, il eût paru totalement invraisemblable qu'un jour, l'humanité pourrait souffrir d'indigence à cause d'un excès de production invendue. Pourtant, de nos jours, c'est bel et bien le cas des entreprises non réactives.

---

<sup>1</sup> Karl Marx et Friedrich Engels, *Manifeste du parti communiste*, ... 1848 édition : Bibliothèque de la Pléiade, LONDRES



## **Section 1**

### **Cadre conceptuel de la gestion de production**

**Introduction :**

Qu'on soit intégré dans un projet de type supply chain ou non, l'objectif « Produire ce qui est déjà vendu » reste l'objectif dominant.

Pour y parvenir l'entreprise se doit d'être au moins réactive voire proactive.

Être réactive, cela signifie être capable de s'adapter très vite et en permanence aux besoins en produits de plus en plus variés, d'un marché mondial et fortement concurrentiel.

Être proactive, cela signifie avoir la capacité d'influencer l'évolution du marché, donc d'y introduire des produits nouveaux avant les concurrents.

Pour cela, l'entreprise doit organiser sa production de manière à fabriquer des produits de qualité, avec une grande diversité et au plus juste coût. L'entreprise doit chercher dans le cadre de sa gestion de production à passer d'une logique de charges à une logique de flux.

Il est alors nécessaire de chercher à transformer des activités apparemment indépendantes en un processus continu en supprimant progressivement les opérations non génératrices de valeur utile pour le client (opérations de transport, de stockage...).

### 1. Définition de la gestion de production :<sup>2</sup>

Action ou manière de gérer, d'administrer de diriger d'organiser une entreprise au niveau de la production.

La gestion de la production doit répondre aux questions : Qui, Fait Quoi, Quand, Ou, Comment, Combien ?

**Tableau n°1 : Objectifs de la gestion de production**

QUESTION	DOMAINE	RESULTATS
QUI ?	Notions de répartition du travail sur chacune des personnes	Choix final du poste de travail
Fait QUOI ?	Notions de choix des activités à partir d'un cahier des charges	Définir ce que l'on veut fabriquer
QUAND ?	Notions de dates et délais sur des plannings	Définitions des dates
OU ?	Notions de lieux de choix de postes de travail d'ateliers ...	Choix des lieux de fabrication, pays, ateliers ...
COMMENT ?	Notion de moyens	Choix des processus, des moyens technico - humains ...
COMBIEN ?	Notions de quantités	Choix des quantités en fonctions de celles prévues par la commande

Source : <http://gestion-production.univ-lyon1.fr/i>, consulté le 23/04§2020 à 18h53

Ceci en vue de fabriquer des produits de qualité, dans les délais requis, au meilleur coût.

## **2. . Différentes dimensions de la gestion de production :<sup>3</sup>**

Dans le terme « gestion de production », il faut entendre toutes les dimensions de l'entreprise qui participent à la production. Ainsi, gérer une production c'est :

- Gérer des matières ;
- Gérer des ressources ;
- Gérer des flux de produits et d'informations
- Gérer des hommes.

### **2.1 Gérer des matières :**

Pour être capable de livrer un produit fini, il faut disposer de matières premières, de pièces, de sous-ensembles, mais aussi de tous les produits nécessaires à la fabrication ou à l'assemblage et tous les éléments d'emballage. La liste de l'ensemble des éléments qu'il est nécessaire d'approvisionner pour fabriquer un produit fini est généralement donnée par la nomenclature.

La gestion de production de l'entreprise devra être capable de rendre les produits disponibles au moment où on en aura besoin. Elle devra être capable de stocker ce qui n'est pas nécessaire immédiatement. Gérer les matières c'est donc s'intéresser à la gestion des approvisionnements, à la gestion des stocks et à la gestion des données techniques.

### **2.2. Gérer des ressources :**

Un produit fini est fabriqué à l'aide de ressources qui peuvent être des moyens de production mais aussi des ressources humaines. Pour que ces ressources soient disponibles au moment prévu, il faut les gérer. Cette gestion des ressources a pour objectif d'équilibrer si possible les charges de travail avec les capacités des ressources.

---

<sup>3</sup>Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :

***GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques*** Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5<sup>eme</sup> édition , PARIS p8

Cette gestion des ressources doit se faire à différents horizons avec des conséquences différentes. Sur le court terme, il faudra affecter les ressources disponibles et ordonnancer le travail à réaliser. Sur le moyen terme, on s'intéressera davantage à équilibrer les charges en prenant des décisions d'anticipation et de répartition du travail.

Sur le long terme, on prendra des décisions plus stratégiques d'investissement ou d'embauche et de formation de personnel.

### **2.3. Gérer des flux de produits et d'informations :<sup>4</sup>**

Quand on parle de gestion de production dans les entreprises, on fait constamment référence à des notions de flux : implantation en flux, flux poussés, flux tirés, flux tendus, flux logistiques... La notion de flux est synonyme de mouvement, de circulation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité. En gestion de production, on s'intéresse plus particulièrement aux :

- **flux physiques** : approvisionnement, entrée et circulation des matières premières, des composants, des pièces de rechange, des sous-ensembles ; circulation, sortie et distribution des produits finis
- **flux d'informations** : Suivi des commandes, des ordres de fabrication, des données techniques, des heures de main-d'œuvre, des heures machines, des consommations de matières, des rebuts...

La préoccupation majeure de la gestion de production étant la satisfaction des clients, celle-ci se doit de chercher à maîtriser ses flux. À cette fin, elle doit :

- Simplifier les flux physiques en supprimant les opérations non génératrices de valeur vendable au sens valeur utile pour le client (par réimplantation des moyens de production) ;
- Fluidifier et accélérer les flux physiques en évitant les pannes machines, en diminuant les temps de changements de série, en améliorant la qualité des pièces, en développant la polyvalence des hommes, en développant le partenariat avec les fournisseurs et les distributeurs, en maîtrisant les flux de transports externes des produits...
- Simplifier et synchroniser les flux d'informations avec les flux physiques. Cette simplification passe par une réflexion globale sur le système de production. Le Lean Manufacturing.

Maîtriser ses flux physiques et informationnels, et plus encore, les améliorer est, pour une entreprise, l'un des challenges déterminants des prochaines années.

### **2.4. Gérer des homme**

<sup>4</sup>Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :

**GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques** Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5<sup>ème</sup> édition , PARIS p9

L'influence technologique est dominante dans la fonction production mais le facteur humain dont dépendra toute la réussite du projet d'entreprise reste fondamental. <sup>5</sup>

Il intéresse au premier chef le gestionnaire de production, au carrefour de multiples informations et instructions, qu'il reçoit et qu'il communique à de nombreux utilisateurs. Le système de production ne fonctionnera correctement qu'avec des informations rapides et fiables, un respect rigoureux des consignes et procédures des initiatives et réactions individuelles en cas d'anomalie ou d'écart par rapport à la prévision. En d'autres termes, la gestion de la production ne peut jamais être l'affaire exclusive de quelques experts, mais au contraire, elle a besoin de la participation active de nombreuses personnes placées dans la plupart des secteurs de l'entreprise.

---

<sup>5</sup>Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :

***GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques*** Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5<sup>ème</sup> édition , PARIS p10

### 3. Outils de la gestion de production :<sup>6</sup>

Moyens mis en œuvre au niveau de l'organisation et la gestion de production pour atteindre les objectifs au niveau de la production voir de l'entreprise

**Tableau n°2 : Outils de la gestion de production**

<b>CAPACITES CHARGES</b>	Méthode ou outil de la gestion de production consistant à réaliser l'adéquation entre ce que l'on peut faire et ce que l'on doit faire
<b>GANT</b>	Méthode ou outil de la gestion de production qui consiste à déterminer le meilleur positionnement des tâches à effectuer.
<b>SERIES ECONOMIQUES</b>	Outil de la gestion de production de calcul de quantité de pièces à fabriquer dans un lot de fabrication à partir de compromis. (est utiliser dans la gestion de stock d'en-cours)
<b>SMED</b>	Méthode ou outil Single Minute Exchange of Die à pour objectif de réduire les temps de changement de série.
<b>Classement ABC</b>	Outil (ou méthode) permettant à partir de critères de mettre en évidence les facteurs importants
<b>ANALYSE ARBORESCENTE</b>	Outil de création de liens entre les pièces, sous-ensembles ... et le produit afin d'établir une nomenclature en vue de gérer, d'organiser les postes de montage...
<b>CODIFICATION</b>	Outil consistant à repérer et nommer chacun des éléments, sous ensembles ... d'un produit
<b>MRP2</b>	Méthode et Régulation de la Production, reste très utilisée. Gestion du long au court terme. Ne produire que ce qu'il faut quand il faut à partir de prévisions (Le MRP1 ne consiste qu'à un calcul des besoins)
<b>JUSTE A TEMPS</b>	Méthode de la gestion de production (ou philosophie) pour produire seulement ce dont on a besoin quand on en a besoin (réduction des stocks, suppression des gaspillages ...)
<b>JALONNEMENT</b>	Méthode de la gestion de production qui consiste à échelonner et jalonner dans le temps des opérations successives prévues dans les gammes de fabrication et de montage
<b>ORDONNANCEMENT</b>	Méthode de la gestion de production qui permet de répondre à la demande exprimée en amont en terme de spécifications, quantités, dates en visant à optimiser l'utilisation des ressources dans le respect des délais
<b>PERT (ou potentiels)</b>	Méthode de gestion de projet qui consiste à coordonner les différentes tâches à réaliser (prévisions puis suivi)
<b>GESTION DES STOCKS</b>	Méthode ou outil de la gestion de production consistant à calculer le juste nécessaire en quantité de pièces pour le bon fonctionnement de l'atelier, de l'entreprise ...
<b>KANBAN</b>	Méthode ou outil de la gestion de production de pilotage des ateliers (peut s' utiliser pour respecter les objectifs du juste à temps)

<sup>6</sup> Site :

<http://gestionproduction.univlyon1.fr/webapp/website/website.html?id=3301179&pageId=220644>

Consulté le 17/04/2020

Source : <http://gestion-production.univ-lyon1.fr/webapp/website/website.html?id=3301179&pageId=220644>

Consulté le 02 /06/2020 à 08:26

#### **4. Place de la gestion de production dans l'entreprise :<sup>7</sup>**

En relation avec les diverses fonctions de l'entreprise, la gestion de production se trouve fréquemment confrontée à des objectifs contradictoires. Examinons, par exemple, les contraintes liées à l'interface fonction commerciale-fonction de production

##### **4.1 Contraintes au niveau du temps**

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

##### **4.2 Contraintes de qualité**

- **service commercial** : un produit est plus facile à vendre s'il est de bonne qualité ;
- **service fabrication** : un produit de qualité est plus difficile à obtenir.

##### **4.3 Contraintes de prix**

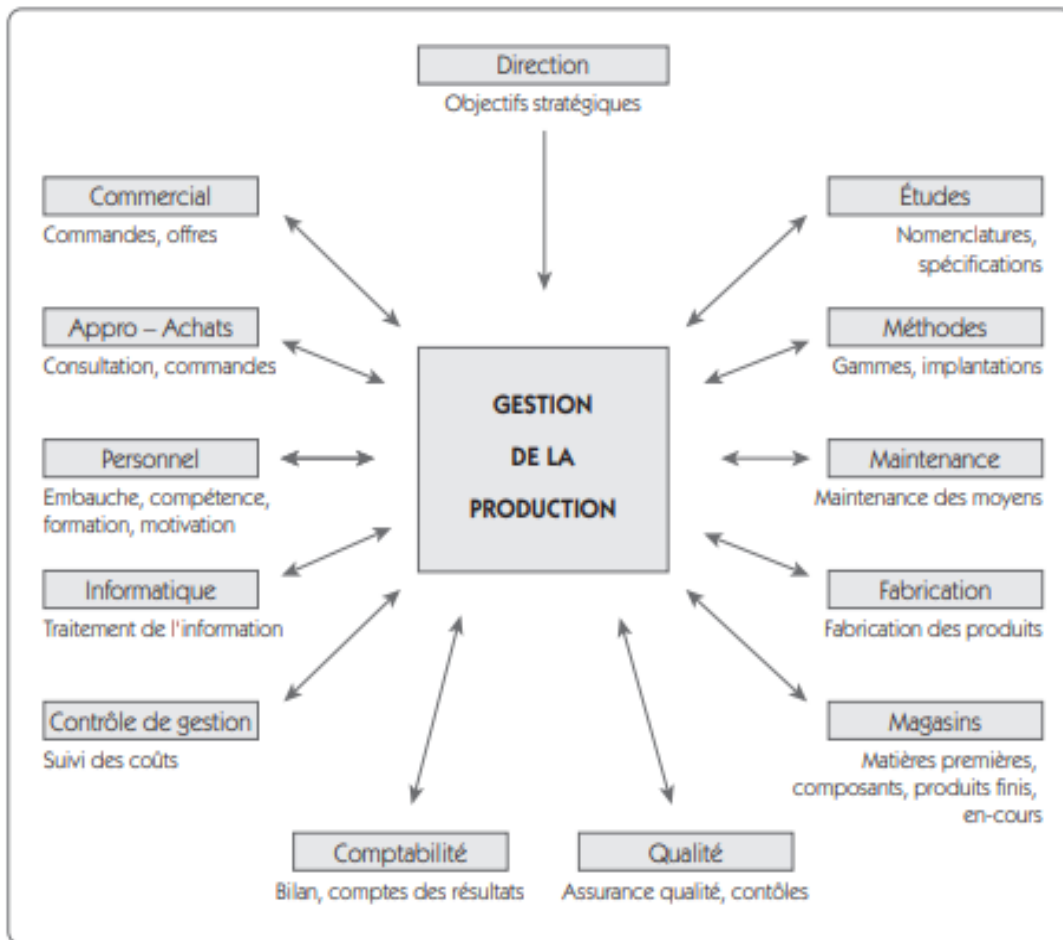
- **service commercial** : un produit est plus facile à vendre si son prix est faible ;
- **service fabrication** : les contraintes de coût sont toujours difficiles à tenir.

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

---

<sup>7</sup>HERMI Haithem INTRODUCTION À LA GESTION DE PRODUCTION ISET DU KEF Chapitre 1  
P10

Figure n°01: Gestion de production et les autres fonctions de l'entreprise



Source: HERMI Haithem INTRODUCTION À LA GESTION DE PRODUCTION, SET DU KEF Chapitre 1 P10

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

## 5. Les enjeux de la gestion de production

### 5.1 La gestion de production, source de compétitivité

Depuis toujours, les entreprises ont eu besoin de gérer leurs productions pour imposer leur efficacité. Ainsi le rôle de la gestion de production est-il aussi ancien que l'entreprise elle-même. On peut dater les premières réelles expériences en matière de gestion de la production au moment de la réalisation des premières pyramides égyptiennes. Ces grands chantiers ont permis les premières réflexions dans le domaine des approvisionnements, des ressources humaines mais aussi de la standardisation des tâches.

D'un point de vue très global, on s'aperçoit vite que pour être capable de fournir un produit ou un service à un client, l'entreprise doit être capable de mobiliser de nombreuses ressources (moyens de production, moyens de transport...), de nombreux intervenants internes ou externes à l'entreprise, des matières premières, des produits à acheter ou à fabriquer. Il faut mettre en œuvre un savoir-faire, dans un environnement souvent instable où l'on doit jongler avec les évolutions des monnaies, des législations, des variations climatiques... et tout ceci avec des contraintes de temps, de qualité et financières.

Pour être capable de produire sereinement un produit ou un service, il faut donc un minimum d'organisation et de gestion. L'objectif de la gestion de production est de gérer cette complexité, et un bon moyen de gérer la complexité consiste déjà à simplifier toute la complexité inutile.

La gestion de production est une source considérable de compétitivité. C'est ce qu'ont compris, sans doute avant d'autres, les meilleurs industriels de l'automobile tels que Toyota. Si fabriquer des produits de qualité est une condition nécessaire de compétitivité, ce n'est pas une condition suffisante. Il faut être capable de produire dans des délais très courts une grande variété de produits capables de satisfaire les clients.

Pour être compétitif, il faut fabriquer le juste nécessaire, ne pas ajouter d'opérations inutiles, se focaliser sur ce qui apporte de la valeur ajoutée pour le client. Et pourtant, dans une entreprise, avec la complexité des flux de produits et des flux d'informations, il se crée chaque jour des opérations, des stockages, un allongement des délais qui nuit à la compétitivité.

Citons quelques éléments de compétitivité sur lesquels la gestion de production aura une influence considérable :

- **le niveau des stocks.** Ils représentent une masse financière immobilisée très importante, avec parfois des obsolescences, des péremptions, des déchets. Ils nécessitent des entrepôts qui coûtent cher. Nous chercherons à les diminuer, voire à les supprimer ;

---

- **les transports.** Transporter un produit n'apporte pas de valeur ajoutée au client. Cela induit des délais, des coûts car il faut investir dans des moyens de transport. Là encore, l'objectif de la gestion de production sera de trouver une organisation capable d'optimiser, de diminuer voire de supprimer certains transports ;

- **les informations et les documents.** Pour fournir un service ou un produit, il est nécessaire de disposer d'une masse d'informations souvent très importante qui se traduit par des documents ou des enregistrements informatiques. Cette quantité d'informations, si elle n'est pas gérée avec attention va conduire à des erreurs, des doublons qui vont inévitablement aboutir à des erreurs sur les produits ou services. Là encore, la gestion de production aura comme objectif de bien gérer les flux d'informations pour accroître la compétitivité.

Les enjeux de la gestion de production sont donc bien sûr financiers, mais aussi organisationnels. Ces enjeux ont beaucoup évolué au cours de ces dernières décennies

---

**Conclusion :**

La fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée à la bonne qualité demandée et au moindre coût, ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes. Ceci passe par des actions visant à maintenir en l'état les capacités productives ou par la mise au point de plans d'investissements en capacité et aussi par la recherche permanente de gains de productivité afin de détenir ou de conserver un avantage compétitif coût pour l'entreprise.

---

## **Section 2**

### **Cadre conceptuel de la surproduction**



# Cadre conceptuel de la surproduction

---

## **Introduction :**

L'ennemi numéro 1 des délais ainsi que la plus grande forme de gaspillage est bel et bien la surproduction, cette dernière affecte les coûts car elle n'est pas dans la mesure de créer de la valeur juste à temps ce qui introduit une augmentation des coûts.

« *Produire plus signifie qu'on excède la demande du client* »

## **1. Définitions de la surproduction :**

- Situation économique de production excessive.<sup>8</sup>
- Niveau de production caractérisé par l'existence d'un surplus de marchandises par rapport à la demande solvable.
- La surproduction désigne habituellement une situation où la production de biens ou de services dépasse la demande des consommateurs (particuliers, entreprises). La surproduction est normalement génératrice d'une baisse des prix qui entraîne des ajustements de l'offre en ayant des conséquences, non négligeables, sur les entreprises du ou des secteurs concernés (fermetures, baisse des salaires).<sup>9</sup>

## **2. Caractéristiques de la surproduction :**

- Produire en lots
- Produire à l'avance
- Accumulation d'encours
- Manque d'espace à cause des encours
- Plus de zone d'entreposage
- Accumulation de produits entre 2 étapes d'un processus

Lorsqu'éclate une crise de surproduction, c'est un cercle vicieux qui s'enclenche : des entreprises font faillite, mettant de nombreux travailleurs au chômage, ce qui réduit encore les débouchés des autres entreprises, les plaçant en situation de surproduction accrue.

---

<sup>8</sup><https://www.cnrtl.fr/definition/surproduction>

<sup>9</sup><https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/surproduction> Consulté le 23/05/2020 à 12 :07

## Cadre conceptuel de la surproduction

---

On arrive dans des situations absurdes où des gens sont plongés dans la misère à côté de stocks de marchandises invendables, un des plus cyniques symptômes du fait que la production n'est pas au service des besoins sociaux mais du profit de la bourgeoisie.

Dans le modèle économique classique ou de l'économie de marché, la surproduction est réputée pour

- Entraîner une baisse des prix.
- La fermeture des centres de production les moins compétitifs (apurement du marché).
- Une augmentation du chômage sectoriel et donc une baisse des salaires (si ceux-ci ne sont pas rigides à la baisse).
- Il s'ensuit une crise économique qui tendra à faire baisser la production jusqu'à ce qu'elle rejoigne la demande et permette ainsi le retour de la croissance.

### 3. La surproduction à travers le temps :<sup>10</sup>

Selon plusieurs économistes, la surproduction à l'échelle mondiale constitue une des principales causes de la crise. Quatre facteurs peuvent mener à la surproduction :

- Premièrement, durant les années 20, les États-Unis et le Japon qui avaient augmenté leur production durant la guerre, continuent à produire pour la reconstruction de l'Europe.
- Deuxièmement; des pays et colonies qui fournissaient des matières premières durant la guerre se sont industrialisés, ce qui augmente la production mondiale.
- Troisièmement, la reconstruction rapidement complétée en Europe permet aux puissances économiques européennes de retrouver leur capacité de production d'avant guerre, ce qui vient gonfler encore plus la production mondiale.
- Enfin, une révolution technologique créée par le développement de nouveaux modes de production associés au fordisme, a aussi contribué à la surproduction. Tout est alors en place pour une crise de surproduction : le manque de débouchés fait que les usines ne peuvent plus vendre leurs stocks, les prix chutent rapidement et les faillites se succèdent.

### **4. La surproduction et le capitalisme :**

Le capitalisme est le seul mode de production dans lequel les crises prennent la forme d'une surproduction. Auparavant, le risque était au contraire en permanence la pénurie, principalement alimentaire (récoltes mauvaises, rupture des routes marchandes...). Tout ce qui était en excédent représentait une bonne santé économique, et un enrichissement, surtout pour les classes possédantes bien sûr.

---

<sup>10</sup>[https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw\\_share\\_facebook](https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw_share_facebook) Consulté le 26/05/2020 à 22:01

## Cadre conceptuel de la surproduction

---

Les fondateurs du socialisme scientifique ont très tôt remarqué ce symptôme de surproduction. Ainsi dès 1847 dans le *Manifeste* :

« Ces crises détruisent régulièrement une grande partie non seulement des produits fabriqués, mais même des forces productives déjà créées. Au cours des crises, une épidémie qui, à toute autre époque, eût semblé une absurdité, s'abat sur la société - l'épidémie de la surproduction. »

Plus tard, Engels revient sur les dernières années dans l'*Anti-Dürhing* :

« [...] l'effondrement des marchés dans les crises résultant d'une surproduction est caractéristique des cinquante dernières années. »

---

<sup>10</sup>[https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw\\_share\\_facebook](https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw_share_facebook) Consulté le 26/05/2020 à 22:01

### **Section 3**

#### **Les différents facteurs de la surproduction**



## Les différents facteurs de la surproduction

---

La surproduction pourrait être causée par plusieurs autres problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de production

### 1. Causes de la surproduction<sup>11</sup>

#### 1.1 Explication marxiste

La surproduction est la manifestation des grandes crises économiques du capitalisme. Dire cela est purement descriptif, et ce n'est pas expliquer pourquoi ces crises surviennent. En effet, d'après les économismes bourgeois, le marché devrait en permanence assurer l'équilibre de l'offre et de la demande. Mille et uns détails des conjonctures locales peuvent expliquer des surproductions sectorielles (fabricants de magnétoscopes en surproduction momentanée à cause de la généralisation des lecteurs DVD...) mais la surproduction généralisée reste pour eux un mystère.

Les crises sont inhérentes à ce système, à ses contradictions profondes. Elles ont leur racine dans la production capitaliste, où agit la tendance à la baisse du taux de profit. Les bourgeois ont plusieurs leviers pour contrebalancer cette faiblesse profonde, mais toutes sont par nature des palliatifs temporaires :

- accroissement de l'exploitation pour contrebalancer la hausse de la composition organique du capital, limitée par les résistances ouvrières (et dans l'absolu par le minimum vital nécessaire aux travailleurs)
- recherche de gros volumes de profits pour compenser la baisse du taux de profit, limitée par la réduction de la consommation imposée aux masses exploitées

#### 1.2 Sous-consommation

Une explication d'une grande banalité consiste à invoquer la "sous-consommation". Bien entendu, surproduction relative équivaut à sous-consommation relative, mais les thèses "sous-consommationnistes" se veulent explicatives, elles prétendent que lorsqu'il y a crise, c'est que la gestion du capitalisme est mauvaise et comprime "artificiellement" la demande. La théorie la plus sérieuse dans ce registre est le keynésianisme, qui soutient qu'il faut une action politique volontariste pour élever le pouvoir d'achat des travailleurs.

---

<sup>11</sup> Karl Marx, Le Capital, Livre III, Chapitre XV, 1865

Karl Marx et Friedrich Engels, Manifeste du parti communiste, 1847

Friedrich Engels, L'Anti-Dühring, 1847

## Les différents facteurs de la surproduction

---

« La sous-consommation des masses est une condition nécessaire de toutes les formes de société reposant sur l'exploitation, donc aussi de la société capitaliste; mais seule la forme capitaliste de la production aboutit à des crises. La sous-consommation est donc aussi une condition préalable des crises et elle y joue un rôle reconnu depuis longtemps; mais elle ne nous explique pas plus les causes de l'existence actuelle des crises que celles de leur absence dans le passé.

### 2. Autres causes liées à la surproduction

- La surproduction pourrait être un résultat direct de la grandeur excessive du lot économique en réponse au temps de changement de série trop long et mal maîtrisé, ce qui devient la vraie motivation derrière les quantités produites au lieu de la quantité voulue par le client.
  - La surproduction peut également être la conséquence d'un manque de confiance dans les fournisseurs, de pouvoir fournir ce dont on a besoin à temps donc, on a tendance à demander plus que le besoin et pour de délais, moins que le nécessaire.
  - La surproduction peut aussi être causée par un manque de confiance dans la fiabilité des processus et de prévoir toujours des interruptions de production ce qui génèrent de grandes quantités de produits non demandés comme une façon de gérer le risque.
-

## **Section 4**

### **L'impact de la surproduction**



# L'impact de la surproduction

---

## 1-Couts liés à la surproduction

- **Cout d'obsolescence** : correspond au montant total des pertes de valeur des stocks démodés, déclassés suite à un changement de recette ou d'indice, invendus suite à une fin de marché et/ou manquant de fraîcheur restante par rapport à la date de durabilité minimale (DDM) selon les contrats dates des clients.

Un stock obsolète ne peut être utilisé ni revendu à sa valeur d'origine.

**Coût d'obsolescence** = Coût de revient des produits obsolètes -  
Ventes à "prix cassés" + Coût éventuel de transport et de  
destruction/recyclage

- **Couts de stockage** : Les coûts de stocks sont les coûts liés au fait de stocker et d'entretenir du stock sur une certaine durée. Généralement, les coûts de stocks sont présentés comme un pourcentage de la valeur du stock
- **Couts de transport** : Coût du transport représente la dépense nécessaire pour acheminer un bien de son lieu de production (usine, plateforme pétrolière, etc.) à son lieu de consommation.
- Ce coût comprend l'amortissement des coûts de construction des infrastructures, les coûts humains et matériels liés à l'acheminement (conducteur, essence des camions, etc.) et les coûts de gestion. Le coût total est parfois mesuré en pourcentage du prix de vente final (par exemple, un coût de transport de 10 % du prix de vente).

### 2-1 Conséquences économiques :

- Plus de stockage
- Augmentation des couts
- Dérapage financier
- Augmentation des dépenses
- Gestion déséquilibrée
- plus de transport inutile
- plus de temps d'attente
- perte de produits et de rebuts
- Situation complexe

### 2-2 :Conséquences sociales :

---

## L'impact de la surproduction

---

- Chômage
- Baisse des salaires
- Licenciements

### **2.2 Conséquences l'environnementales :**

- Gaspillage
- Plus de déchets
- Pollution

### **3. Solutions envisageables**

- Le premier pas pour faire face aux problèmes de surproduction c'est :
  - La maîtrise des processus d'approvisionnement et de production par l'augmentation de la fiabilité des processus.
  - Une gestion du risque efficace.
  - L'utilisation des outils de planification de production (ERP/MRP) et le recours à des méthodes pour améliorer la performance de processus tel que le SMED pour la minimisation du temps de changement de série et la standardisation des tâches.
-

## L'impact de la surproduction

---

### Conclusion

Il arrive qu'une entreprise produise plus que ce que son client demande. Fruit d'une mauvaise gestion interne ou d'un système basé sur l'estimation des ventes, cette tendance à la surproduction peut engendrer un ralentissement des flux, un encombrement inutile des stocks, sans compter les coûts engendrés par cet excès de production.

Pour éviter la surproduction et ses conséquences, Il faut chercher à produire uniquement en fonction de la commande, une gestion de ressources et de risques efficaces

---

## **Chapitre 2**

### **Le cadre conceptuel de la performance commerciale**

---

## **Introduction**

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités marketing, son exploitation constitue une des préoccupations majeures des chercheurs, elle est utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation dans la distribution, La performance commerciale est considérée comme un enjeu et défi.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter par trois sections, la première section est consacrée aux savoirs des généralités sur la performance, la seconde intitulée les caractéristiques et la mesure de la performance.

La troisième section sera consacrée à l'évaluation et les indicateurs de mesure de la performance commerciale.

---

# Fondements généraux de la performance

---

## Section 01

### Fondements généraux de la performance.

---

## Fondements généraux de la performance

---

Le concept de la performance est un terme à caractère polysémie, il n'est pas aussi facile de définir ce concept, car il faut passer par un nombre de définitions, que nous allons voir ainsi la relation existence entre la performance et autres notions tels qu'efficacité et efficience et objectifs.

### 1. Définitions de la performance :

Au niveau de l'entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, elle doit être à la fois efficace et efficiente.

Selon A.KHEMAKHEM, la performance comme suit : « *la performance d'un centre de responsabilité désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* ». <sup>1</sup>

Donc On remarque que La performance traduit deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif, ou des objectifs fixés qui se traduit par le terme efficacité.
- La manière dont ces objectifs sont réalisés qui est traduite par le terme efficience.

La performance est définie dans Le dictionnaire de gestion comme : « *La performance n'est pas bonne ou mauvaise ou soi, un même résultat peut être considéré comme une bonne performance, si l'objectif est modeste ou une mauvaise performance si l'objectif est ambitieux* » <sup>2</sup>.

Selon DORIATH (B), et GOUJET, (Ch.) « *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité et d'efficience* ». <sup>3</sup>

D'après ces définitions, la performance traduit par deux phénomènes : L'efficacité et L'efficience.

La maîtrise de la performance n'est pas évidente, vu qu'elle englobe plusieurs dimensions :

Performance = efficacité + efficience

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM (A): *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, P.311.

<sup>2</sup> Le dictionnaire de gestion : *comptabilité, finance, contrôle*, édition Foucher, Parais, 1995. P.271.

<sup>3</sup> DORIATH (B), et GOUJET, (Ch.) ; *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p : 291.

## Fondements généraux de la performance

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, selon FERICELLI (A) ET SIRE (B), le mot performance a de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois (03) sens <sup>4</sup>: -La performance est le succès : elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs.

-La performance est le résultat de l'action : à l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur, la mesure des performances est entendue comme l'évaluation des résultats obtenus.

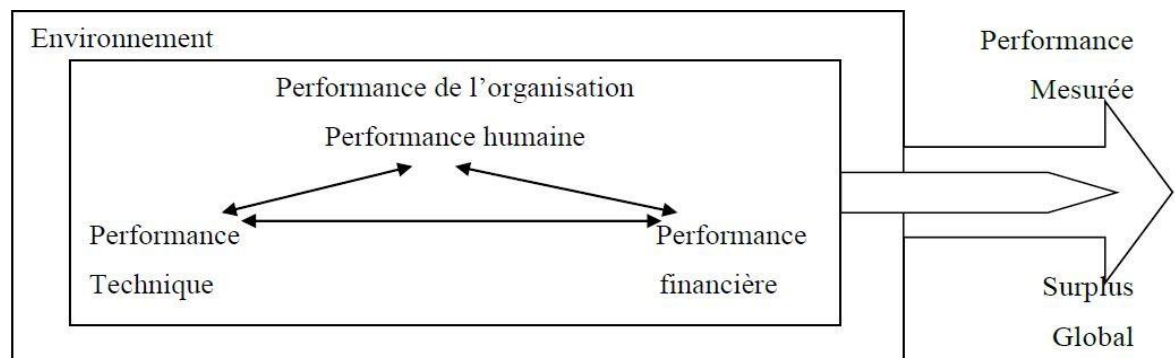
-La performance est l'action : elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps, elle est la mise en actes : d'une compétence, qui n'est qu'une potentialité.

D'une manière général, la performance définit la réalisation des objectifs organisationnels, elle est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis buts ou cibles, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs, donc cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat), ou au sens large du processus qui mené au résultat (action).

### **2. Les sources de la performance et notions voisines :**

**2.1 Les sources de la performance :** La performance a plusieurs sources présentées dans la figure suivante :

**Figure n°02: les sources de la performance.**



**Source : MARTORY., (B.) et CROZET., (D.), « Gestion des ressources humaines », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p17**

<sup>4</sup> FERICELLI (A) ET SIRE (B) : *performance et ressources humaines*, édition ECONOMOCA, Paris, 1996, p19.

## Fondements généraux de la performance

---

La performance de l'entreprise résulte elle-même de la combinaison :

**a-Performance humaine** : les collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité, parce que notre propos est celui de la gestion sociale, il est évident qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

**b-Performance technique** : c'est l'aptitude à mettre en œuvre, avec efficacité les investissements

**c- Performance financière** : désigne l'efficacité dans la mobilisation, et l'emploi des moyens financiers.

### 2.2 La performance et les notions voisines :

La performance d'une entreprise se mesure grâce à la création nette de valeur réalisée et s'articule autour de ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur-cout.

Malgré les différences qui existent entre le concept performance et les autres concepts tels qu'efficacité, l'efficience et l'effectivité, le mot performance est souvent confondu avec ses termes.

#### 1 L'efficacité :

Elle permet d'apprécier la performance de l'entreprise et désigner sa capacité à atteindre ses objectifs fixés, elle peut être quantitative comme chercher à atteindre le pourcentage de croissance de la part de marché, ou qualitative comme la satisfaction de la clientèle, ce concept peut être résumé par la formule :

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

#### 2 L'efficience :

Elle s'intéresse à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs, une action sera donc dite efficiente si elle permet d'arriver aux résultats espérés au moindre cout. Elle peut être exprimée par la formule suivante :

---

<sup>5</sup> VOYER (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition presse de l'université du Québec ; 2ème édition, Canada, 2006 ; pp 110-111.

<sup>6</sup> LEMOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, dans système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, P.203.

## Fondements généraux de la performance

---


$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens engagés}$$

D'après VOYER<sup>5</sup>, on peut exprimer l'efficience par les deux concepts :

La productivité : est un indicateur du niveau d'efficience dans l'utilisation des ressources, elle définit par le rapport entre les outputs et les imputes.

$$\text{Rentabilité} = \text{volume des outputs} / \text{volume des imputes}$$

➤ La rentabilité : elle est la capacité de l'entreprise de gérer des profits qui signifie l'optimisation des moyens mis en œuvre.

$$\text{Rentabilité} = \text{profit} / \text{moyens mis en œuvre}$$

### **c-L'effectivité :**

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque : Objectifs, Moyens, Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités, qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOUIS LEMOIGNE<sup>6</sup> ; « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* », pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues.

---

<sup>5</sup> VOYER (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition presse de l'université du Québec ; 2ème édition, Canada, 2006 ; pp 110-111.

<sup>6</sup> LEMOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, dans système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, P.203.

## Fondements généraux de la performance

---

Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Effectivité = niveau de satisfaction obtenu / résultats
---

### **3.La performance dans l'entreprise et les objectifs fixés :**

Selon RAMOND<sup>7</sup>, l'objectif est : « est un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées », les types d'objectifs sont les suivants :

**3.1 Objectifs quantitatifs** : Il concerne tous ce qui est mesurable tel que :-chiffre de vente ou chiffres d'affaires.

-augmentation de taux de rentabilité ou du taux de productivité.

**3.2 Objectifs qualitatifs** : c'est coté non quantifiable par exemple :

-Améliorer la qualité de 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 coût de production.

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

### **4. Les acteurs de la performance**

Les acteurs de performance sont les éléments qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise :

- **les clients** : ils doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des

---

<sup>7</sup> RAMOND (R) : *le management opérationnel des équipes*, édition maxima, paris, 1988, p37.

## Fondements généraux de la performance

---

- produits et des services.
- **La mission et les objectifs** : doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- **Les produits et les services** : doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût.
- **Les processus** : doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **La technologie d'information**, de communication et de production : doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées 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, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

### **5. Les types de performance :**

La performance est un concept difficile à appréhender de manière simple, un concept multiforme, ses dimensions sont :

#### **5.1 La performance économique :**

Elle survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés, elle désigne la performance engendrée en réduisant les coûts par la maximisation du profit.

---

<sup>8</sup> D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62.

## Fondements généraux de la performance

---

Selon D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN (J-Y)<sup>8</sup>, les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont :

- ✓ La marge commerciale : pour une entreprise commerciale, la marge commerciale Exprime le supplément de valeur apportée par une entreprise au coût de marchandises vendues.

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes des marchandises} - \text{cout d'achat des marchandises vendues}$$

- ✓ Production de l'exercice : pour une entreprise de production :

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

- ✓ La valeur ajoutée : signifie la richesse crée par l'entreprise.

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation en provenance de tiers}$$

- ✓ L'EBE (excédent brut d'exploitation) : permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts et taxes} - \text{charges de personnel}$$

- ✓ Résultat de l'exercice : tient compte des produits et charges, la participation des salariés et l'impôt sur bénéfices.

---

<sup>8</sup> D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62.

## Fondements généraux de la performance

---

Résultat de l'exercice = résultat courant avant impôts + résultat exceptionnel – Participation des salariés – impôts sur bénéfices

### **5.2 La performance financière :**

Elle est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

- Les indicateurs d'activités : ce sont des grandeurs tirées du tableau de formation des résultats comme la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, la trésorerie.

Deux ratios interviennent dans l'analyse de la performance financière :

-ROE = résultat net/ capitaux propre.

-ROA= résultat net / total bilan.

- Autres indicateurs : les institutions financières utilisent en plus :

-TRI : pour mesurer le rendement d'un investissement dans la durée, il consiste à actualiser tous les flux financiers : investissements de départ ou apports en cours de vie, flux positif issus des dividendes ou des cessions de titres.

-TRT : pour l'actionnaire, c'est le taux de rendement instantané qui prend en compte les dividendes rapportées à la valeur d'acquisitions du titre.

### **5.3 La performance sociale :**

La performance sociale Est un indicateur fondamental au niveau de l'organisation, elle est souvent définie comme le rapport entre l'effort social et l'attitude des salariés.

Elle est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu dans l'organisation, on trouve certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel :

-La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.

-Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.

-Le degré d'importance des conflits et crises sociales (grève, absentéisme, accidents de travail).

-Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise

---

<sup>8</sup> D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62.

## Fondements généraux de la performance

---

### **5.4 La performance humaine :**

Elle est un facteur essentiel contribuant à la performance de l'entreprise, La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de tous les acteurs de l'entreprise.

Selon M.LEBAS : « *la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés mais plus en amont , dans les capacités d'action des salariés, dans leur capacités à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail, la performance humaine est une question de potentiel de réalisation , par conséquent , la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé* ». <sup>9</sup>

### **5.5 La performance managériale :**

Elle est la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés, certains critères peuvent être utilisés pour évoluer la performance managériale :

- l'entrepreneurchip : efficacité, efficience, l'utilisation diagnostique des concepts.
- le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- la gestion de ressources humaines.
- la direction des subordonnés : développement, aide, autorité, spontanéité.

La performance managériale peut être appréhendée à travers la capacité du manager à partir :

- l'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- l'habilité d'exécution : application simple et pure.
- la doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

### **5.6 La performance organisationnelle :**

Selon MICHEL KALIKA : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs*

---

<sup>9</sup> M.LEBAS : *performance : mesure et management .faire face à un paradoxe*, groupe HEC, paris, 1998, p 147

## Fondements généraux de la performance

---

*sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».*<sup>10</sup>

Quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle avancés par KALIKA :

- le respect de la structure formelle : pour éviter un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- les relations entre les services : la recherche de minimiser les conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- la qualité de la circulation de l'information : informations fiables et exhaustives, indispensables par in système d'informations développés.
- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### **5.7 La performance technologique :**

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources, le processus de production et le degré d'innovation dans le système de gestion, ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par les critères suivants :

- bilans d'activités des équipes traitant les innovations.
- la veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages de formation sur les innovations.
- ajustement périodique de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.
- l'utilisation des modules e-Learning (l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par les moyens électroniques) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### **5.8 La performance concurrentielle :**

Il s'agit de l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, ce qui permet de mieux positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et par rapport à ses client

---

<sup>10</sup> MICHEL KALIKA : *structure d'entreprise réalités, déterminants et performances*, éditions ECONOMIVA, paris, 1988, p207.

## Fondements généraux de la performance

---

### **5.9 La performance commerciale :**

Selon BARNARD <sup>11</sup> « *la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre* ».

Elle désigne la capacité d'entreprise à répondre aux exigences de sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité tout en prenant en considération les stratégies des concurrents afin de conserver, voire de développer leur parts de marché.

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

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

Les facteurs ayant une influence sur la performance commerciale :

Il y a plusieurs composants influencent directement sur la performance commerciale sont les suivants : -la qualité de service a un impact direct sur la satisfaction des clients.

-la capacité financière des vendeurs : englobe l'ensemble des moyens financiers dont disposent les vendeurs pour assurer leurs activités.

**-la qualité de l'offre** : c'est la qualité de produits offerte par l'entreprise pendant une période donnée, une grande influence sur la performance commerciale d'un réseau de distribution, les ruptures de stock handicapent la performance commerciale par exemple dans le cas de la distribution du gaz.

**-la diversité de l'offre** : un impact sur le volume des ventes.

-l'entendue du réseau de distribution : un impact sur la satisfaction du client et par ailleurs sur la performance commerciale, plus le réseau est grand, plus le consommateur éloigné peut acquérir le produit sans s'éloigner, et donc le nombre de vendeurs a un impact direct sur les ventes globales du réseau.

---

<sup>11</sup> BERNARD(C) : *the fonctions of the executive*, HAVARD presse, 1968, p376, [www.creg-ac Versailles./spip.article217](http://www.creg-ac Versailles./spip.article217), consulter le 22/06/2020 à 19 :59.

---

## **Section 02 : Caractéristiques et mesure de la performance**

---

# Caractéristiques et mesure de la performance

---

## 1. Caractéristiques de la performance :

La performance est un concept évolutif dans le temps, elle a plusieurs caractéristiques, elle est mesurée par l'évaluation du résultat par rapport à un référentiel préalablement fixé.

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

- La performance est construit support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* <sup>12</sup>.

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

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

- La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé 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'autre ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* ». <sup>13</sup>

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

---

<sup>12</sup> SAULQUIN(J.Y), Gestion des ressources humaines et performance des services, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P .20.

<sup>13</sup> Godet M, L'avenir autrement, Armand Colin, 1991 P.208

## Caractéristiques et mesure de la performance

---



*« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »<sup>14</sup>*

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

*« La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires ».<sup>15</sup>*

Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

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

### **2. La mesure de la performance :**

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises, il consiste à une évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons, elle est utilisée pour contrôler, améliorer, piloter, elle sert également d'autres causes : alignement stratégiques, rémunération équitable de la performance de l'organisation et assurer la coordination.

#### **2.1 Définition de la mesure de la performance :**

Un système de mesure de performance efficace est une condition à la saine gestion d'une entreprise. Donc le but de la mesure est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité, elle est définie comme : *« Un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprises sur*

---

<sup>14</sup> SAULQUIN, op.cit, P.20.

<sup>15</sup> LEBAS, (M) : *Qui il faut définir la performance*, In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995, P.139.

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

*les éléments de la situation qui ont été contrôlés, elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés »<sup>16</sup>.*

### **2.2 La mesure objective et subjective de la performance :<sup>17</sup>**

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : une mesure subjective (des résultats) et une mesure objective (comportements):

#### **a- La mesure objective de la performance :**

Elle fait partie des données de base dont dispose l'organisation, qui implique que cette mesure est relativement aisée à déterminer, les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- Mesurer les résultats des actions du vendeur (volume de ventes, nombre de nouveaux clients, nombre de commandes...), c'est une mesure quantitative de l'output du vendeur.
- Mesurer les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, nombre de rapports de visite, niveau des dépenses de vente, cette mesure est qualitative de l'input du vendeur.

#### **b- La mesure subjective de la performance :**

C'est une mesure porte essentiellement sur les critères d'ordre qualitatif reliée avec le comportement du vendeur, ce comportement a plusieurs critères pour l'analyser :

-La qualité de l'information: l'information est collectée par le vendeur dans le cadre de veille concurrentielle et informations routinières.

- La vente adaptative : concernant la qualité de la relation commerciale et la satisfaction du client, la combativité et l'adaptation au client et à la situation de vente de la part du vendeur.
- Le contrôle des dépenses de vente : contrôle des coûts et le respect des budgets alloués.
- La capacité de planification et la gestion du temps.
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente.

### **2.3 Les niveaux de mesure de performance :**

---

<sup>16</sup> OUACHERINE (H) : la gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère en management, institut national de commerce, Alger, 2001-2003, p33

<sup>17</sup> SPRIMONT (P) : stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente, édition DUNOD, Paris, p137.

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

La performance peut s'opérer sur les Différents niveaux de mesure suivants :

### **a- la performance interne :**<sup>18</sup>

Elle concerne l'ensemble du personnel et toutes les activités de l'entreprise, trois éléments composent la performance interne :

**-Performance humaine:** elle peut être considérée comme un fournisseur stratégique capable d'apporter et réaliser un avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.

- **Performance technique:** l'entreprise et sa capacité à utiliser de manière efficace ses installations technique.

**-Performance financière:** l'utilisation rationnelle des moyens financières disponibles et la mobilisation effective et la réduction des couts.

Selon BRIGITTE DORIATH et autres, les critères d'appréciation de la performance interne<sup>19</sup>, Le langage de la performance fait intervenir les notions de rentabilité, productivité, rendement, efficacité et efficience.

La mesure de la performance ne peut se lier à un simple indicateur de résultat :

- De comparer à un référentiel (objectifs, réalisations passées, concurrents).
- Il faut construire un système d'indicateurs de performance, cohérents entre eux, en référence aux champs de responsabilité et permettant de faire ressortir les causes de la performance.
- les indicateurs doivent être tels qu'ils soient compréhensibles et qu'ils relèvent du champ d'action des acteurs.

### **b-la performance externe :**

---

<sup>18</sup> MARTORY BENARD : *contrôle de gestion performance sociale*, édition Vuibert, paris, 1999, p23

<sup>19</sup> BRIGITTE DORIATH et autres : *comptabilité et gestion des organisations* ,6ème édition, DUNOD, paris, 2008, p 313.

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

Elle est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise.

Ces partenaires peuvent être :

- Les actionnaires : c'est la capacité à générer des bénéfices, et à distribuer des dividendes dans la Performance financière.

- Les acteurs économiques comme : fournisseurs, banques, les salariés, l'État, c'est la capacité à créer des revenus et de la Valeur ajoutée dans performance économique.

- La société : c'est la capacité à créer des emplois, à innover et à respecter L'environnement, dans la Performance sociale et environnementale.

### **2.4 La mesure de la performance à travers le tableau de bord :**

#### **2.4.1 Définitions du tableau de bord**

Un tableau de bord de l'entreprise est un ensemble d'instrument de mesure et d'évaluation de performance, il permet de contrôler la bonne marche de l'organisation, il contient une information synthétique et comptable aide à la décision.

Selon BOISSELIER : « *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.* ».<sup>20</sup>

**Un tableau de bord est caractérisé par :<sup>21</sup>**

- Réactif et adaptable.
- Focalise sur la stratégie choisie.
- Destiné à chaque responsable opérationnel.

#### **2.4.2 Les objectifs de tableau de bord :**

**a-Un outil de mesure qui procède par comparaison :**

---

<sup>20</sup> BOISSELIER Patrick : *Contrôle de gestion*, édition Vuibert, Paris, 1999, P. 70.

<sup>21</sup> Site : [http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m\\_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html), consulté le 18/06/2020 à 18 :52.

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

Le tableau de bord mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres qu'il compare à des références préalablement retenues. Il n'y a donc pas de tableau de bord sans référence à des objectifs.

### **b- Un outil de diagnostic :**

Le tableau de bord est un système d'alerte qui met en évidence :

- Les paramètres susceptibles de varier sans que l'on s'en rende compte immédiatement (par exemple : baisse de la qualité du service).
- Ce qui ne marche pas comme prévu ou s'écarte de la plage de tolérance admise (par exemple : perte d'adhérents, investissements plus onéreux).
- les informations jugées pertinentes en fonction de leurs répercussions sur le résultat (par exemple : recettes ou dépenses mensuelles).

Une fois alerté, le responsable analyse la cause (l'origine) de l'écart. Pour cela, il doit :

- Analyser la source des écarts : une perturbation n'est peut-être pas directement imputable à la structure, d'autres paramètres peuvent rentrer en ligne de compte (par exemple, une fédération départementale de pêche perd chaque année des adhérents parce que la pêche est concurrencée par la pratique d'autres loisirs).
- Mettre en évidence, l'activité ou le phénomène précis qui est à l'origine de l'écart constaté.

### **c-Un outil facilitant la prise de décision :**

C'est une des conditions les plus difficiles à satisfaire lorsqu'est mis en place un système de tableau de bord.

En effet, il faut que le destinataire ou l'utilisateur du tableau de bord soit à même :

- D'analyser les écarts.
- De connaître les moyens de les corriger.
- De disposer des moyens d'action et qu'il soit disposé à agir.

### **2.4.3 La classification des tableaux de bord :**

#### **a- Tableaux de bord financières et budgétaires :**

---

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

Les tableaux de bord financiers sont basés sur la comptabilité, ils facilitent la comparaison entre sociétés (particulièrement dans le cas de filiale de même groupe), tableaux de bord budgétaires aident à comparer les valeurs et mettre à jour les écarts entre elles.

### **b- les tableaux de bord opérationnels :**

Ils permettent de suivre l'évolution d'indicateurs non financières, ils incluent divers types d'indicateurs : quantitatifs non monétaires (données commerciales,...), quelques indicateurs qualitatifs (image de marque...).

### **2.5-Les indicateurs de mesure :**

#### **2.5.1 Définition d'un indicateur :**

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise.

Ses indicateurs sont également liés entre eux par des relations de cause à effet qui les renforcent mutuellement.

Selon LEBEL, Un indicateur est défini comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». <sup>22</sup>

#### **2.5.2 Le rôle des indicateurs :**

- Les indicateurs permettent d'évaluer globalement et de manière cohérente la stratégie, les indicateurs permettant :
  - D'évaluer le passé égale les indicateurs retardés, par exemple : respect des délais de livraison.
  - D'anticiper l'avenir égale les indicateurs avancés, par exemple : les indices de satisfaction des clients.
- Aide à la planification est comme point de départ jusqu'à la prévision dans l'entreprise.
- Aide à la vérification des décisions prises au niveau de l'entreprise à long terme, parfois remettre en cause le projet de l'entreprise (ses choix stratégiques).
- Un indicateur forme un régulateur de l'alimentation de l'entreprise, Plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus les primes distribuées au personnel

---

<sup>22</sup> LEBEL (L) : *l'entrepreneur forestier du Québec*, édition PREFORT Québec, 2010, p182

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

- seront élèves, ainsi sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantages de moyens.
- Un indicateur constitue une synthèse de motivation et de stimulation du personnel de l'organisation.

### **2.5.3 Les différentes fonctions d'un indicateur de mesure :**<sup>23</sup>

- L'Object de mesure, qui doit être l'élément terminal du déploiement de la performance, il précise l'intention et donc le champ en évidence.
- Le capteur de la mesure, qui est un système qui doit collecter les différentes informations, les conditionner et les composer.
- L'observateur de la mesure, assuré que les informations produites par capteur sont conformes et valides dans le temps.

### **2.5.4 Les caractéristiques des indicateurs :**

Selon COURTOIS « *Un système d'indicateur doit être un outil utilisé comme support d'actions d'améliorations* »<sup>24</sup>.

En effet, les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :

- Être facile à comprendre, mesurer et schématiser.
- La fréquence de mesure doit être en corrélation avec la volonté des actions correctives.
- Toujours lier à un objectif précis, si l'objectif est changé donc il faut modifier les critères de l'indicateur.
- Représente l'ensemble des processus et stratégies de l'entreprise.

### **2.5.5 Types d'indicateurs :**

#### **a- Indicateurs quantitatifs :**

- **Les indicateurs liés aux ventes :** deux formes d'indicateurs :

-De volume en quantité (cas de volume des ventes)

-De volume en valeur (cas du chiffre d'affaire)

<sup>23</sup> TAHON (CH) : *évaluation des performances des systèmes de production*, édition Lavoisier, 2003, p64.

<sup>24</sup> COURTOIS (A) : *gestion de production*, édition d'organisation, paris, 2003, p370.

## Caractéristiques et mesure de la performance

---

- La marge commerciale : La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues, une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en augmentant : son volume des ventes, le prix de vente, et en réduisant : le coût des achats de marchandises, le prix d'achat moyen aux fournisseurs.<sup>25</sup>

### **-La part de marché :**

Selon SAVALL ET ZARDET : « 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 »<sup>26</sup>. Selon KOTLER ET DUBOIS, il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de part de marché<sup>27</sup> :

-La part de marché globale : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Exprimer en unités ou en valeur.

-La part de marché servi : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle, La part du marché servi est toujours supérieure à la part de marché globale.

-La part de marché relative : elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force.

### **b-Indicateurs de rentabilité :**

-Le profit : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ses recettes, si le profit est nul on parle de mauvaise performance.

-Le rendement des capitaux propres investis : retour sur investissement, désigne un ratio qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à celui investi.

### **c-Indicateurs qualitatifs :**

Ils sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique, parmi les indicateurs qualitatifs :

-L'image de l'entreprise.

-La satisfaction du client.

---

<sup>25</sup> SAVALL ET ZARDET : maîtriser les coûts et les performances cachées, 3<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, 1995, p152.

<sup>26</sup> DEBOISLANDELLE (H) : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition ECONOMICA, Paris, 1994, P313.

<sup>27</sup> KOTLER ET DUBOIS, op.cit., p287.

### **Section 03**

### **L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.**

## **L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.**

---

### **1. Introduction**

« La vente est l'opération par laquelle un bien ou un service détenu par un vendeur est cédé à un acheteur en échange d'une contrepartie, généralement une somme d'argent. Ainsi, le « vendeur » est au cœur de la fonction commerciale. »

En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis entre les impératifs du marché et ceux de l'entreprise. Et c'est la direction commerciale cette fonction au sein de l'entreprise.

### **2. Fonction commerciale et direction commerciale**

La fonction commerciale est l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits d'une entreprise. C'est le lien indispensable entre l'entreprise et son environnement.

#### **2.1 Définition de la fonction commerciale :**

Selon HENRI FAYOL, la fonction commerciale: « la fonction commerciale regroupe toute des les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou services, elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, les activités la distribution, d'analyse des marchés , d'étude des comportements des consommateurs, de prévisions des ventes , de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing , la fonction commerciale tend a voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprises ». <sup>28</sup>

HENRI a classé la fonction commerciale parmi les six fonctions essentielles d'une entreprise, ses activités regroupent les opérations d'achat, ventes et d'échange.

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions :

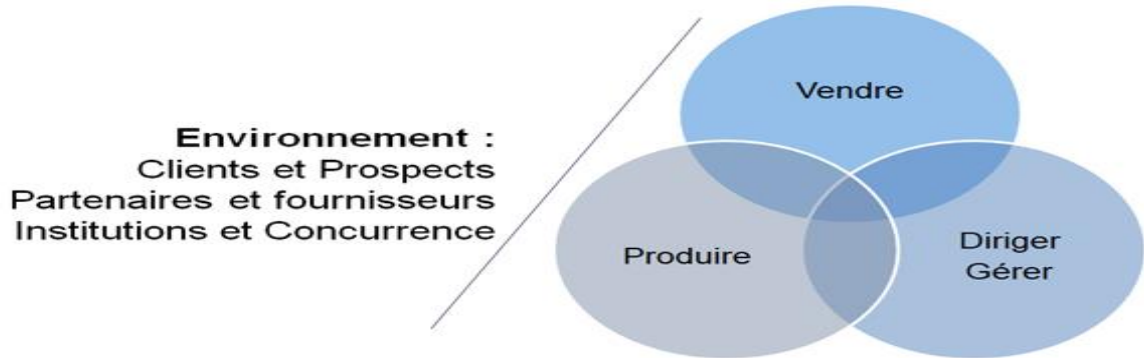
- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges
- Développer la productivité commerciale
- Accroître les compétences des équipes

---

<sup>28</sup> FAYOL (H) : *l'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996, p65.

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

Figure n°03: la fonction commerciale

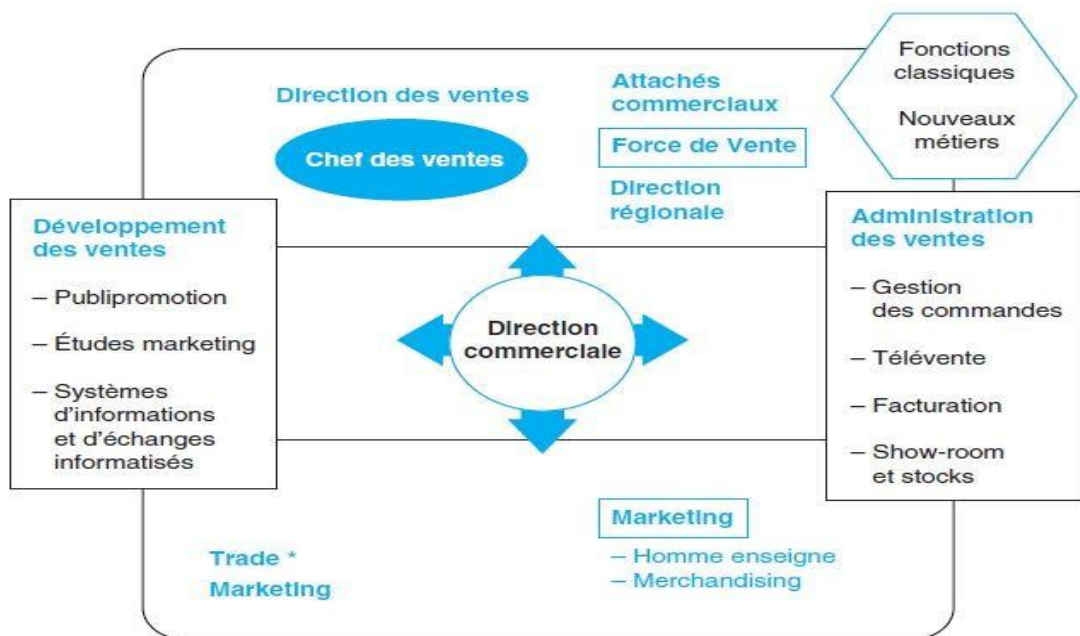


Source : <http://marketismag.blogspot.com/2019/03/la-fonction-commerciale-au-sein-de.html>  
consulté 20/06/2020 à 17:19

### 2.2 Les fonctions de la direction commerciale :

L'organisation de la direction commerciale est représentée dans la figure suivante :

Figure n°04 : les fonctions de la direction commerciale.



Source : MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAUL DE GALL : toute la fonction commerciale, édition DUNOD juillet 2012

### 2.3 L'évolution de la fonction commerciale :<sup>29</sup>

<sup>29</sup> JEAN MICEHL MOUTOT : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition EYROLLES, paris, 2008, pp 53-55

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

---

Au cours du temps chaque fonction interne de l'entreprise évolue pour s'adapter au contexte et au marché en perpétuels mouvements, la fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours de dernières décennies. Nous pouvons d'observer l'évolution de la fonction commerciale par les phases suivantes :

- **Phase 1 : la croissance :**

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIXe et XXe siècles, la fonction commerciale sert 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, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

- **Phase 2 : la maturité concurrentielle :**

Après la phase de croissance, l'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise, en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation, vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents, 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.

- **Phase 3 : l'optimisation concurrentielle :**

La phase précédente rend la plupart des marchés nerveux et mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente, cette troisième phase 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

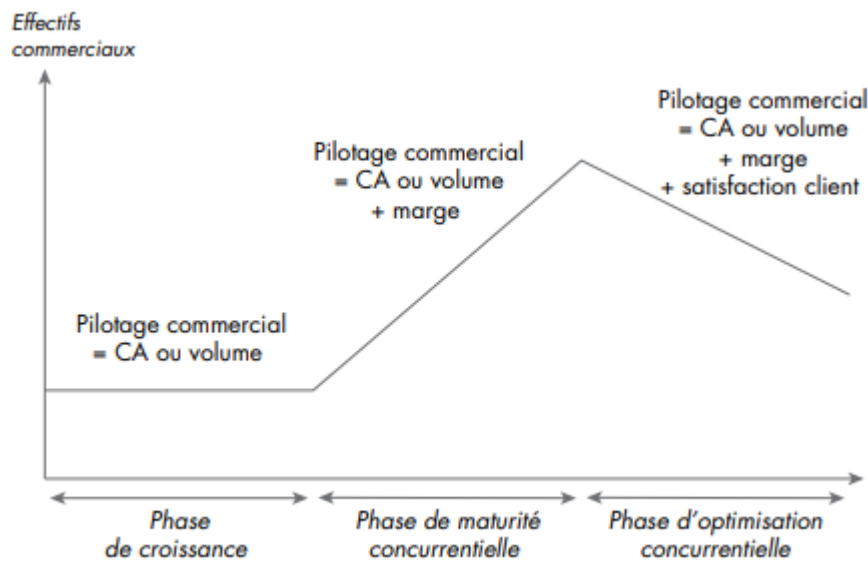
---

<sup>29</sup> JEAN MICEHL MOUTOT : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition EYROLLES, paris, 2008, pp 53-55

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

les marchés n'est plus si évident, dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation.

Figure n°05 : Étapes successives de la fonction commerciale



Source : JEAN MICEHL MOUTOT : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition EYROLLES, paris, 2008, pp 53

### 2.4 Missions de la fonction commerciale :

La direction commerciale a trois grandes missions :

- **augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise :**

Les apports du marketing sont essentiels pour la prise des décisions par la direction commerciale, par la réponse aux questions : comment augmenter et améliorer les ventes ? comment choisir les cibles les plus productives ? quels clients les plus porteurs de valeur ?

<sup>29</sup> JEAN MICEHL MOUTOT : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition EYROLLES, paris, 2008, pp 53-55

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

- **Développer la productivité commerciale :**

Par rationaliser de l'activité des forces de vente, la focalisation sur les clients ou les cibles les plus porteuses de valeur et par des nouveaux outils de communication permettent une souplesse dans le traitement des clients et outils d'informations permettent d'optimiser le temps.

- **Accroître les compétences des équipes :**

Compétences en marketing et compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités, pour assuré que la valeur de l'offre de l'entreprise soit vendue par les commerciaux et fasse à la concurrence.

### 2.5 Les activités de la fonction commerciale :

Selon JEAN MICHEL MOUTOT<sup>30</sup>, les activités commerciales sont :

- **Étape 1 : la prospection.**

Généralement la prospection est une activité partagée entre le marketing et les forces de vente, dans certains marchés d'affaires, la prospection peut consister à participer à des activités non professionnelles avec les prospects : dîners, parcours de golf, présence lors d'événements sportifs de renom, la prospection peut également consister à effectuer du porte-à-porte, une autre part importante de la phase de prospection consiste à planifier l'activité de vente.

- **Étape 2 : la formation d'une impression.**

C'est la première étape du processus commercial proprement dit, une étape essentielle pour la suite de la relation client, il s'agit de recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants, et préparer les négociations en position de force, elle joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales.

- **Étape 3 : la formation d'une stratégie.**

Cette étape consiste à définir la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente, elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en

---

<sup>30</sup> JEAN MICHEL MOUTOT, op.cit., pp 74-83.

## **L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.**

---

fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible. Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points sensibles du client, ce que les Anglo-Saxons appellent les « *pains* », ces points de douleur représentent les sujets qui font littéralement mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources, cette recherche est essentielle dans toute phase commerciale amont.

- **Étape 4 : la transmission.**

L'étape de transmission consiste à mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client, le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique), puis, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

- **Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement.**

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur l'action de vente menée, l'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions pour mieux réussir la vente, dans un vocabulaire classique de vente, on parlera de négociation, cette étape est directement liée au fait que l'immense majorité des ventes est constituée d'une succession d'itérations où les forces de vente avancent des arguments plus ou moins efficacement, permettant ainsi d'identifier de nouveaux éléments de qualification, à ces nouveaux éléments de qualification correspondra alors une nouvelle stratégie commerciale.

- **Étape 6 : la conclusion.**

L'étape de conclusion d'une vente, également appelée *phase de closing*, marque souvent un changement sensible dans la relation client/fournisseur.

Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client, le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter, il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.

L'autre changement concerne l'intensification de la relation, cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale, le commercial a intérêt à ce que cette phase de conclusion dure le moins longtemps possible, en effet, plus elle dure, et

---

<sup>30</sup> JEAN MICHEL MOUTOT, op.cit., pp 74-83.

## **L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.**

plus il risque de perdre ses avantages acquis, de voir un concurrent rentrer dans le jeu et casser les prix, par exemple.

- **Étape 7 : la pérennisation.**

La pérennisation de la vente est une étape décisive pour la suite de la relation client.

Les directions générales ont coutume de penser que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes, il s'agit au cours de cette phase d'agir avec tout autant de professionnalisme que précédemment et de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client, c'est également l'occasion d'opérer quelques ventes supplémentaires liées à des prestations complémentaires (formation des clients, ressources pour l'installation...), dans certains cas, des processus informatisés de relation client/fournisseur sont mis en œuvre afin d'automatiser les réa-chats du client, c'est souvent le cas dans le secteur de la grande distribution entre les enseignes et leurs grands fournisseurs.

Donc la fonction commerciale permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire et assurer la réalisation optimale des achats et des ventes et la rentabilité de l'entreprise, en apportant des avantages concurrentiels, elle permet de développer les marges, qui contribuent directement au dynamisme commerciale de l'entreprise.

### **2.6 Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise :**

La fonction commerciale est indispensable pour l'entreprise car toutes les autres fonctions dépendent d'elle. Elle entretient avec les autres fonctions, les relations ci-après :

#### **-Avec la fonction technique**

Elle permet de sélectionner les équipements pour la transformation des matières, de connaître les types de machines à utiliser, d'apprécier les modes de fabrication et de combinaisons techniques possibles.

#### **- Avec la fonction financière**

Elle doit rechercher les capitaux nécessaires et les fournir au moment voulu en vue de faciliter la fabrication et la distribution des produits.

#### **- Avec la fonction comptable**

Elle doit faciliter l'enregistrement de toutes les opérations commerciales, permettre l'élaboration des bilans d'activités en fin d'exercice, contribuer aux calculs des différents coûts (coût de production, coût de revient, coût d'achat) et de fixer les prix de vente

---

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

---

### - Avec la fonction administrative

Elle doit assurer la coordination de toutes les activités commerciales : fixer les objectifs, mettre en place les structures et les moyens d'actions, contrôler l'exécution des tâches.

### - Avec la fonction de sécurité

Elle doit veiller au bon état des produits (quantité satisfaisante, bonne conservation et meilleure présentation des produits), assurer les meilleures conditions de travail à tout le personnel de même que leur protection individuelle.

## 3. La mesure de la performance commerciale

### 3.1. Choisir des indicateurs en fonction des objectifs de l'entreprise

#### 3.1.1 1. Les indicateurs les plus couramment utilisés

**a. Le chiffre d'affaires** Le chiffre d'affaires représente la valeur des ventes. Il est généralement exprimé en euros et hors taxes. Toute entreprise a pour objectif de faire progresser, au mieux de maintenir, le chiffre d'affaires.

#### **b. Les parts de marché**

L'entreprise mesure sa part de marché, c'est-à-dire le pourcentage de ses ventes, par rapport à l'ensemble des ventes du marché (entreprise + concurrents). Lorsque le CA de l'entreprise augmente mais que sa part de marché diminue, on n'en déduit que l'entreprise a moins progressé que ses concurrents, qu'elle n'a pas su saisir les opportunités qui se présentaient par rapport à l'évolution de la demande des clients.

#### **c. La fidélisation**

La fidélisation correspond à la création d'une relation durable avec la clientèle. Conserver un client coûte cinq à dix fois moins cher que d'en acquérir un nouveau... Si le responsable commercial a bien souvent pour objectif de démarcher des prospects, il doit s'assurer dans le même temps de ne pas perdre les clients actuels. Divers indicateurs peuvent mesurer cette fidélisation : l'augmentation du panier moyen, la fréquence d'achats, etc.

#### 3.1.2. Les autres indicateurs

L'organisation peut utiliser de nombreux autres indicateurs pour mesurer sa performance commerciale. Ceux-ci sont choisis en fonction du ou des objectifs qu'elle s'est fixés.

---

## L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.

---

- Si l'objectif d'une entreprise de vente de téléphones mobiles est d'augmenter les ventes de services associés, elle peut retenir comme indicateur le nombre moyen de contrats de garantie signés par vente de téléphone.
- Si l'objectif est de prospecter, l'entreprise peut retenir un indicateur tel que le nombre de nouveaux clients par mois. –

Si l'objectif est de fidéliser la clientèle, elle peut choisir des indicateurs de type nombre de rachats, etc.

Les indicateurs doivent permettre de motiver les commerciaux et de mesurer leur degré d'atteinte du ou des objectifs.

### **3.2. Situer la performance dans le temps et dans l'espace**

Une information n'a de sens que par rapport à une norme ou à une autre information.

#### **3.2.1 La comparaison des indicateurs dans le temps**

Il s'agit de comparer la valeur d'un indicateur avec celle de l'année précédente. Ainsi, l'entreprise mesure systématiquement la progression de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre. Cette progression est exprimée en pourcentage.

#### **3.2.2 La comparaison des indicateurs dans l'espace**

Il s'agit de comparer un indicateur avec celui d'un concurrent. Ainsi, la part de marché est un indicateur qui permet une comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise avec celui de l'ensemble de ses concurrents. En général, une entreprise collecte des informations sur un ou deux concurrents les plus sérieux : évolutions du chiffre d'affaires, du résultat comptable, des prix de vente, etc., puis les compare avec ses propres données.

### **3.3. Regrouper les indicateurs dans un tableau de bord commercial**

Le tableau de bord est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Il n'est pas obligatoire, sa forme est libre, son contenu choisi en fonction des besoins. En général, le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps (années N/N-1), dans l'espace (parts de marché, etc.) et par rapport aux objectifs fixés (taux d'atteinte des objectifs). Afin qu'il puisse être consulté d'un seul coup d'œil, le tableau de bord ne doit contenir que les indicateurs les plus pertinents. Par ailleurs, sa présentation (couleurs, graphiques) doit en faciliter la lecture

---

## **Conclusion**

De nos jours, les contraintes corrélées à la performance commerciale sont de plus en plus fortes. Elle est prise en étau entre d'un côté la violence de marchés le plus souvent hyperconcurrentiels, et d'un autre côté une constante diminution des coûts liés à la fonction commerciale. Même sous ces contraintes, elle reste plus que jamais stratégique pour les entreprises, au même titre que la recherche et développement et la production qui restent souvent les uniques cœurs de métier des entreprises.



---

## **Chapitre 3**

### **L'impact de la surproduction sur la performance commerciale au sein de l'entreprise GICA**

## **Section 01**

### **Présentation de l'organisme d'accueil de la SCAEK (groupe GICA)**



## **1. Présentation générale de GICA :**

Composé de trois cimenteries seulement à l'indépendance, cette filière regroupe actuellement 17 cimenteries, réparties à travers le territoire national, avec une production de plus de 22 millions de tonnes en 2016 et des prévisions de dépasser les 25 millions de tonnes en 2017. Quatre opérateurs économiques activent actuellement dans ce segment dont le groupe public GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie), leader de cette industrie en Algérie avec une production qui avoisine les 13 millions de tonnes en 2016, soit près de 60% de la production nationale.

**Tableau n°3 : Liste des cimenteries en exploration**

N°	Cimenterie	Nom	Opérateur
1	SCSEG	Société des Ciments de Sour El Ghozlane	GICA
2	SCMI	Société des Ciments de la Mitidja (partenariat)	
3	SCIZ	Société des Ciments de Zahana	
4	SCHB	Société des Ciments de Hamma Bouziane	
5	SCT	Société des Ciments de Tebessa	
6	SCAEK	Société des Ciments d'Air El Kebira	
7	SCAL	Société des Ciments de l'Algérois	
8	SCIS	Société des Ciments de Saida	
9	SCIMAT	Société des Ciments d'Air Touta	
10	SCHS	Société des Ciments de Hadja-Soud	
11	SCIBS	Société des Ciments de Béni Saf	
12	ECDE	Entreprise des Ciments et Dérivés Ech-Cheliff	

Source : Revue du ministère de l'industrie et des mines Décembre 2017

## **2. Présentation générale de la SCAEK**

### **2.1 Statut :**

C'est dans une zone montagneuse à Aïn El-Kebira dans la wilaya de Sétif, à 230 km au nord-est d'Alger, que s'est installée, il y a près de 40 ans, la cimenterie du Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA), devenue aujourd'hui, l'une des usines les plus modernes et les plus performantes des douze cimenteries de GICA, voire de toute l'industrie cimentière en Algérie. L'usine produira grâce à de nouveaux investissements 3 millions de tonnes de ciment

---

à partir de 2017 contre 1 million de tonnes/ an auparavant, soit un quart de la production du groupe GICA. Forte de son capital humain exceptionnel, constitué de plus de 600 personnes hautement qualifiées, la cimenterie tourne 24 heures sur 24 et produit deux types de ciment %100 local : le ciment ordinaire 42.5 et le ciment résistant aux sulfates dont elle est, pratiquement, le seul producteur à l'échelle nationale. Fiers et ambitieux, les responsables de la Société des Ciments d'Aïn El Kebira (SCAEK) estiment que les bonnes performances de leur cimenterie ont été réalisées grâce à la stratégie mise en œuvre par les pouvoirs publics pour développer cette filière industrielle, mais aussi aux efforts déployés par l'ensemble du personnel et à la stabilité au sein de l'usine.

La société des ciments d'Aïn El Kebira est une société par action, filiale du groupe GICA détenteur à 100% de son capital social qui s'élève à : 2 200 000 000 DA.

Bâtie sur une superficie de 50 hectares, la cimenterie se trouve à 20 Km au nord-est du chef-lieu de wilaya de Sétif et à 07 km au sud de la daïra d'Aïn El Kebira, dont les coordonnées géographiques :

- Longitude (Greenwich) 5° 27' E,
- Latitude nord 36° 20' -Altitude 1 040 mètres.

Le siège de la direction générale se trouve dans la ville de Sétif à la cité Bounechada, rue ABACHA Ammar.

La SCAEK dispose de deux (02) lignes de production d'une capacité contractuelle (installée) de 3 000 000 tonnes de ciment portland (CPA) par an.

La société fabrique actuellement :

- Le ciment Portland aux ajouts CPJ : CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442
- Le ciment résistant sulfate CRS : CPA-CEM I-42,5 ES NA 443

Elle peut également fabriquer le CPA 52.5, le CPJ 32.5 et le ciment pétrolier lorsque les conditions du marché le permettent. La SCAEK est installée à proximité d'une carrière dont les réserves lui permettent de faire face aux besoins d'exploitation à long terme, avec une durée de vie probable de ces carrières supérieure à 100 ans selon les dernières estimations. Couvrant une superficie de près de 220 hectares, elle tire les principales matières premières à partir du gisement de Djebel Medjounes et d'argile « marne » de (Theniet Moloutou).

## **2.2Création et restructuration**

Dans le cadre de la politique de développement économique et sociale, lancée pour répondre aux exigences de l'heure, décidée par le gouvernement, la société nationale des matériaux de construction (SNMC) engagea au début des années 70 un vaste programme d'investissement

---

---

la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de plusieurs nouvelles lignes de production de ciment dont celle d'Ain El Kebira.

**LIGNE 01 :**

- Signature du contrat SNMC le 23/07/1974 avec un délai de réalisation de 45 mois.
- Réception provisoire le : 01/08/1978.
- Date entrée en production : Septembre 1978.
- Capacité : 1 000 000 Tonnes.

**La restructuration** de la SNMC en 1982, a donné naissance à quatre (04) groupes de ciment : Est, Ouest, Centre et Chelef. La SCAEK est l'une des filiales du groupe ERCE restructurée en 1998. Avec la dissolution du groupe ERCE et la création du groupe GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie), la SCAEK est devenue filiale de ce dernier depuis le 26 novembre 2009.

**LIGNE 02 :**

- Signature du contrat : 21/08/2013 avec POLYSIUS SAS France.
  - Mise en vigueur du contrat : 23/01/2014.
  - Date entrée en production : Avril 2017.
  - Capacité : 2 000 000 T
-

## 2.3Fiche synoptique

Figure n°06

<b>Nom</b>	<b>Société des ciments de Ain El Kebira « SCAEK »</b>		
<b>Forme juridique</b>	<b>SPA</b>		
<b>Groupe</b>	<b>GICA</b>		
<b>Siège social</b>	<b>Ouled Adouane BP n° 01 Ain El Kebira (19400) – Wilaya de Sétif</b>		
<b>Direction Générale</b>	<b>Cité Bounechada, Rue ABACHA Ammar Sétif</b>		
<b>P.C.A de la Société</b>	<b>Mr KHABER Laid</b>		
<b>D.G de la Société</b>	<b>Mr KHABER Laid</b>		
<b>Capital social</b>	<b>2 200 000 000,00 DZD</b>		
<b>Nombre d'actions</b>	<b>22 000 000</b>		
<b>Valeur nominale de l'action</b>	<b>100 DZD</b>		
<b>Actionnaire</b>	<b>Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA)</b>		
<b>Banque</b>	<b>Banque Extérieure d'Algérie - BEA</b>		
<b>Registre de commerce</b>	<b>98 B 0082263</b>		
<b>Activité principale</b>	<b>Production et commercialisation des ciments</b>		
<b>Secteur</b>	<b>Matériaux de construction</b>		
<b>Capacités nominales</b>	<b>3 000 000 Tonnes de ciment par an.</b>		
<b>Direction Générale</b>	<b>Tél</b>	<b>(036) 82.83.39</b>	<b>(036) 82.83.41</b>
	<b>Fax</b>	<b>(036) 82.83.46</b>	
<b>Unité cimenterie</b>	<b>Tél</b>	<b>(036) 60.80.80</b>	<b>(036) 60.82.82 (036) 60.83.83</b>
	<b>Fax</b>	<b>(036) 82.81.81</b>	
<b>Site Web</b>	<a href="http://www.scaek.dz/">http://www.scaek.dz/</a>		
<b>Certification</b>	<b>Système de management intégré « Qualité – Santé Sécurité – Environnement » selon les référentiels respectifs ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.</b>		

### Tonne

<u>Volume de production</u>	2015	2016	2017
Ciment	1 320 207	1 370 106	2 900 517
Clinker	1 060 006	1 092 061	2 426 483

### Kda

<u>Chiffre d'affaires</u>	2015	2016	2017
Ciment	8 416 704,00	8 813 487,71	17 756 877,09

### Agent

<u>Effectifs</u>	2015	2016	2017
Nombre	455	489	512

Source : RAPPORT DE GESTION 2017GICA - SCAEK

## 2.4 Historique

**Tableau n°04 : Historique de la SCAEK**

<b>1974</b>	- Signature du contrat et début des travaux de réalisation de la cimenterie.
<b>1978</b>	- Entrée en production début septembre.
<b>1982</b>	- Restructuration de la l'ancienne SNMC, et création de l'entreprise des ciments de l'est ERCE.
<b>1998</b>	- Filialisation à l'instar des autres unités, de la cimenterie d'Ain El Kebira et naissance de la société des Ciments de Ain El Kebira qui fabrique et vend du ciment sous le nom commercial (SCAEK).
<b>2000</b>	- La société des ciments d'AIN EL KEBIRA dépasse, pour la première fois de son histoire, le seuil de 1 000 000 de tonnes de production de ciment.
<b>2002</b>	- La certification du système qualité de la SCAEK à la norme ISO 9001 version 2000.
<b>2003</b>	- Signature d'un contrat avec le partenaire AAF pour la construction et supervision du montage du filtre à manche pour plus de : 4 750 000 Euros.
<b>2005</b>	- signature d'un contrat avec le partenaire ICER France pour l'automatisation des ateliers cru, cuisson et homogénéisation.
<b>2006</b>	- La réalisation, en mai, de l'installation de dépoussiérage par la technologie des filtres à manche pour le traitement des gaz chauds du four. Une technologie introduite pour la première fois en Algérie par la SCAEK.
<b>2008</b>	- La certification, en juin, de la SCAEK à la norme ISO 14001 version 2004. - La reprise, en juillet, de l'activité de vente détail de l'ancienne SCMCE. - L'obtention du deuxième prix national pour l'environnement décerné par le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement.
<b>2009</b>	- La réalisation de l'installation de dépoussiérage par filtres à manches des gaz du refroidisseur. - Signature du contrat d'ingénierie et de conseil avec CETIM, pour un montant de : 788 036 560 DA/TTC. - Démarrage des travaux de terrassement conformément au cahier des charges relatif au projet de construction de la deuxième ligne de production.
<b>2010</b>	- Une seconde restructuration après la création du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (Groupe GICA) le 26 novembre 2009, et transfert des actions, parts sociales, participations et autres valeurs immobilières détenues par le groupe ERCE en liquidation au profit du groupe GICA à compter du 30 mars 2010. - La SCAEK a réussi la mise en service d'un nouveau refroidisseur, dans le cadre du programme de mise à niveau de son potentiel de production. Cet investissement a coûté : 484 514 410,02 DA.
<b>2011</b>	- La SCAEK a dépassé pour la première fois de son l'histoire le seuil de 1 022 040 de tonnes de clinker. - La certification de la SCAEK du système de management intégré, ISO 9001 versions 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.
<b>2013</b>	- La signature du contrat pour la réalisation d'une deuxième ligne de production avec POLYSIUS SAS France le 21 Aout 2013.
<b>2014</b>	- La mise en vigueur, le 23 janvier 2014, du contrat signé avec POLYSIUS SAS France. - L'Assemblée Générale Extraordinaire de la SCAEK décide l'introduction en bourse de la société des ciments d'Ain el Kebira, par l'augmentation de 35% de son capital.
<b>2015</b>	- Adoption de résolution par l'AGEX pour l'augmentation du capital de la société de 35%. L'opération sera rendue effective durant la période de souscription prévue pour le mois d'avril 2016.
<b>2016</b>	- Taux d'avancement du projet de la 2 ème ligne a atteint les 93,5 % à fin décembre 2016. - L'intégration de l'unité de Djemila à la SCAEK dont l'activité principale de l'unité est l'extraction et préparation du Gypse. La procédure de fusion comptable s'effectuera par la société absorbante (SCAEK) courant de l'exercice 2017. - Pour une première à l'échelle nationale, la SCAEK a produit durant l'exercice 2016 (novembre) 300 tonnes de ciment pétrolier, livré pour une compagnie pétrolière. - L'opération de l'entrée en bourse de la SCAEK a pris fin le 13 juin 2016. Cette opération a permis la souscription de 611 480 dans 37 wilayas avec un montant de 978 368 Kda représentant un taux de 5,16 % du montant globale de l'offre. Cette opération n'a pas atteint les objectifs escomptés, elle a été déclarée infructueuse par SGBV (société de gestion de la bourse des valeurs).
<b>2017</b>	- Visite le 5 janvier 2017 de la 2 ème ligne de production par le Ministre de l'Industrie et des Mines, Monsieur Abdeslam Bouchouareb qui a procédé à l'allumage du four. - Démarrage effectif de la 2 ème ligne de production le 1 mars 2017 et obtention du premier Clinker avec 2 130 Tonnes le premier jour. - Lancement de la production du premier ciment de la 2 ème ligne le 1 avril 2017, ce qui a permis le renforcement des résultats opérationnels de la société. - L'obtention des avantages d'exploitation dans le cadre du dispositif ANDI (72 %) grâce à la nouvelle ligne. - Achèvement des tests de production industrielle de la 2 ème ligne durant le 4 ème trimestre 2017.

**Source : RAPPORT DE GESTION 2017GICA - SCAEK**

---

## **2.5 La forme structurelle de la SCAEK**

La structure de la Société repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, Technique, Approvisionnement & commerciale, Audit & Contrôle de Gestion, Comptabilité & Finance, Gestion des ressources humaines, Développement).

La structure fonctionnelle :

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

Unité de commandement : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de la Société ne dépend que d'un seul supérieur.

Modes de communication : la communication entre les membres est à la fois verticales (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles), l'ensemble des processus de la SCAEK est présenté dans la figure suivante

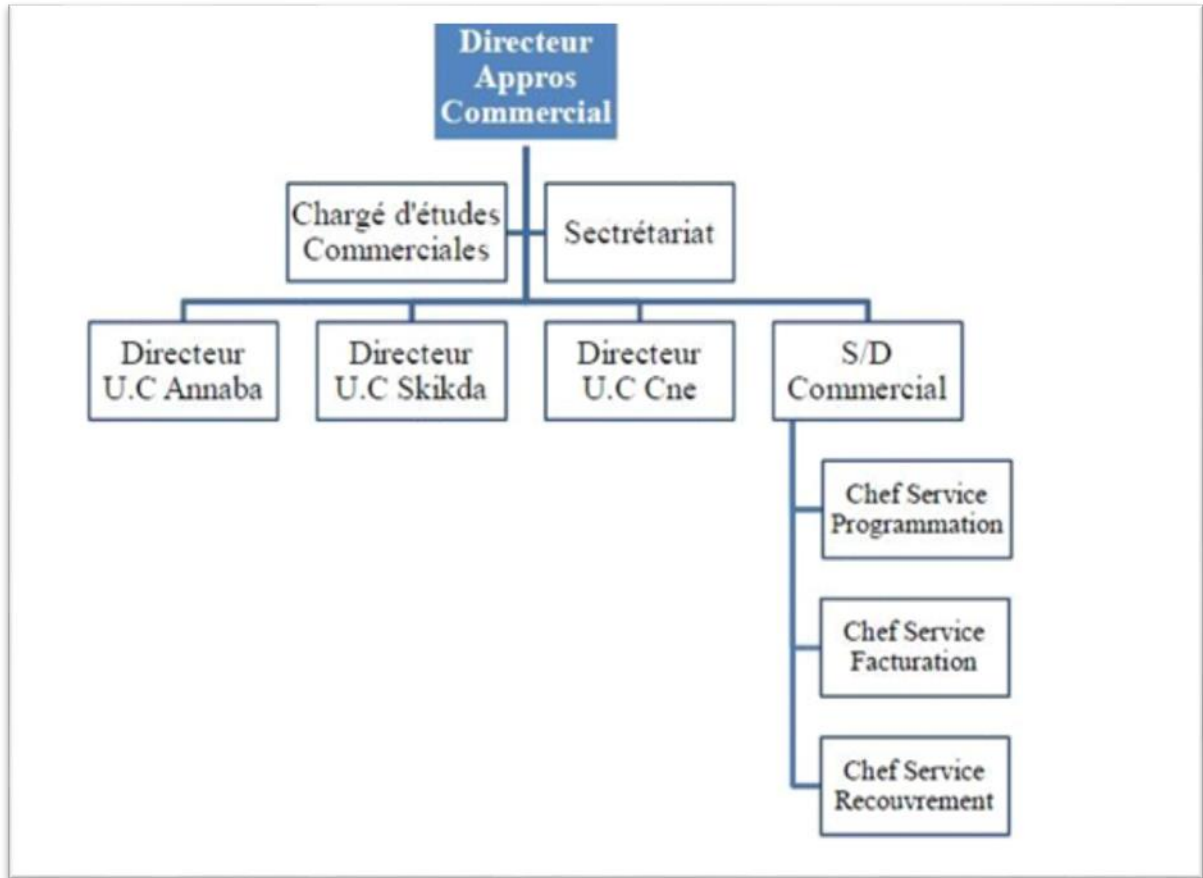
La fonction commerciale de l'SCAEK :

La fonction commerciale fait partie de ces fonctions dont l'essor ces dernières années s'explique par l'évolution des structures et des modes de fonctionnement des entreprises. Avec des business modèles qui privilégient l'accès au marché et la distribution des produits, la fonction commerciale devient un enjeu important pour toutes les entreprises. Il ne suffit plus de produire pour exister, mais il faut d'abord vendre pour produire et se développer.

---

## 2.6 L'organisation de la fonction commerciale :

Figure n°07: l'organigramme de la direction commerciale



**Source :** direction commerciale/documents de l'entreprise, 09/07/2020

Le Directeur Approvisionnement et Commercial a comme mission de Piloter et mettre en œuvre la politique commerciale de la société pour l'atteinte des objectifs de vente de ciment arrêtés sur le budget et la réalisation du chiffre d'affaire correspondant, de Suivre des résultats commerciaux individuels et collectifs ainsi que le contrôle budgétaire.

Le S/D Commercial : sa mission est d'établir en concertation avec la direction générale le programme décadaire de vente, de contractualiser la demande de ciment auprès de la clientèle

---

selon le seuil de compétence et d'établir les rapports d'activité de sa structure et la Veille sur l'enquête de la satisfaction clients.

Chargé d'études Commerciales : il suit et consolide les différents rapports d'activités des unités commerciales, établir le tableau de bord de l'activité commerciale de la société et préparer les projets de contrat de ciment de la clientèle pour signature relevant des seuils de compétence du Directeur Approvisionnement Commercial et du PDG.

Le chef de Service Programmation : il réceptionne et vérifie les dossiers clients, il exécute le programme décadaire des enlèvements et Préparer les projets de contrats de ciment de la clientèle pour signature.

Chef de Service Facturation, sa mission est la Veille sur le processus de facturation du programme d'enlèvement préétablie.

Chef de Service Recouvrement Gère administrativement les avances consenties par la clientèle et suit le règlement individuel des factures, et classer les créances par âge, par client et par secteur.

---

---

## **Section 02**

### **Méthodologie de recherche**

---

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons effectué une évaluation quantitative de la performance commerciale d'après les données du département commercial de la SCAEK, celui-ci doit être complété par une évaluation qualitative à travers un guide d'entretien destiné aux cadres du département commercial de l'entreprise.

### **1. La démarche méthodologique de l'enquête :**

Dans cette étude, nous allons essayer de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées au début de notre mémoire. Afin de constater le degré d'influence de la surproduction sur la performance commerciale.

Pour mesurer cela, nous avons choisi d'analyser des indicateurs clés de performance qui nous semble les plus adaptés à notre cas, et voir si l'analyse de ces derniers est pertinente pour montrer l'impact de la surproduction.

Notre démarche méthodologique se repose sur :

**-La définition de l'objectif de l'enquête.**

**-Déroulement de l'enquête**

**-La présentation et analyse des résultats.**

#### **1.1 Objectif de l'enquête :**

L'objectif de notre enquête est de savoir quel est l'impact de la surproduction sur la performance commerciale, désigner les causes et les conséquences de la surproduction sur un organisme en analysant les résultats obtenus à partir du calcul des indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale afin de montrer quelles mesures à prendre pour assurer une meilleure performance.

#### **1.2 Déroulement de l'enquête :**

**Période : Février 2020 – Mars 2020**

Dans cet intervalle de temps le stage pratique s'est résumé en ;

- phase d'intégration ;
  - Connaître les lieux (département commercial, zone de stockage)
  - Prise de contact avec le directeur commercial en parlant globalement de la situation de l'entreprise et en expliquant brièvement les raisons principales de cette surproduction
  - Récolte d'informations sur la performance commerciale de la SCAEK
-

- 
- Avoir accès aux archives et rassembler des documents qui vont être analysés afin de tirer des résultats qui nous permettent de vérifier les hypothèses du départ et aussi de répondre à notre problématique.

**Conditions** : durant cette période le stage est passé dans des bonnes conditions jusqu'à l'apparition du COVID-19, l'entreprise a arrêté l'activité pendant quelques temps puis à son retour la présence des stagiaires était interdites pour des raisons de sécurité

### **Outils et méthodes :**

- Prise de contact avec les responsables du département commercial.
- Documents fournis par l'entreprise : présentation générale de l'entreprise, fiche synoptique, historique, Chiffre d'affaires, tableaux de bords ...
- Un guide d'entretien semi directif qui englobe des questions autour du thème, selon l'ordre des hypothèses (du général au particulier)

### **Elaboration du guide d'entretien :**

Comme première étape, nous avons d'abord bien choisi nos questions de façon à traiter tous les aspects de ce mémoire de recherche. Par la suite, nous avons regroupé ces questions sous trois volets :

- ✓ La planification de la production
- ✓ La gestion de la surproduction
- ✓ L'influence de la surproduction sur la performance commerciale

En deuxième lieu on a pris contact par téléphone avec le département commercial pour s'organiser avec eux sur le déroulement de l'enquête, ces derniers nous ont demandé de l'envoyer par E-mail et qu'ils allaient répondre aux questions et le renvoyer dans le délai le plus court.

### **Présentation des résultats :**

A présent, nous allons présenter les principales réponses qu'on a pu avoir de la part de nos intervenants, en regroupant ces réponses par axes : La planification de l'entreprise, gestion de surproduction ensuite nous essayerons de comprendre comment mesurer la performance commerciale, et enfin l'impact de la surproduction sur la performance et quelles solutions suggèrent les responsables dans ce cas.

---

---

### Section 03

### Analyse des résultats obtenus

---

---

À partir des réponses du guide d'entretien envoyé aux cadres du département commercial de la SCAEK on analyse toute réponse autour de son thème afin de répondre à notre problématique du départ et de vérifier les hypothèses :

### 1. **Gestion de la production :**

#### ○ **L'état de l'entreprise ces dernières années se décrit comme suit :**

Par son positionnement stratégique, la cimenterie de Ain El Kebira, résiste à la concurrence naissante depuis l'année 2016, qui marque l'entrée en production de plusieurs cimenterie nouvelles, conséquence des investissements massivement dans ce secteur initié par l'Etat afin de pallier aux besoins en ciment des projets d'infrastructure.

Actuellement, la capacité de production totale a atteint 45 millions de tonnes alors que la demande nationale ne dépasse pas 23 millions de tonnes. Soit, un excédent en production de 22 millions de tonnes.

Même si l'entreprise enregistre des régressions en termes de volume des ventes dans un contexte caractérisé par une crise conjoncturelle additivement à la concurrence déjà cité, l'équilibre financier et structurel est respecté

#### ○ **Planification de la démarche de programmation de la production :**

La programmation de la production est réalisée conformément à un budget annuel préétabli, qui prend en considération plusieurs hypothèses formulées principalement sur la base des :

- Orientations stratégiques validées par le groupe GICA, puis celles de la filiale, aux différents départements de la SCAEK ;
- Etude de marché du secteur des infrastructures qui représente près de 80 % des consommations ;
- Arrêts programmés de maintenance ;

#### ○ **Etudes de marché réalisées pour la planification de la production :**

Les études de marché sont réalisées avant la planification de la production, ces études prennent en considération :

- La situation du secteur des infrastructures ;
  - Les changements réglementaires ;
  - Les hypothèses macroéconomiques (taux d'inflation, taux de change, taux d'intérêt ;) ;
-

- 
- Les données historiques des cinq dernières années.

- **La disposition des tableaux de bord**

Plusieurs tableaux de bord dédiés au contrôle de la production englobant des indicateurs et des instruments de mesure périodique permettant d'observer l'évolution de la production par rapport aux objectifs fixés.

Dans une première étape, ces tableaux de bord sont suivis périodiquement par les collaborateurs au niveau de la structure production et en deuxième étape, le responsable du Contrôle de Gestion, procède simultanément à un travail de mesure, d'analyse et d'interprétation des écarts significatifs entre les réalisations et les données prévisionnelles, et ce dans le but de :

- Veiller au respect des hypothèses de base du budget et la prise des décisions d'ajustement et des actions correctives pour l'atteinte des objectifs préétablis.

- **Gestion des stocks**

Les stocks des matières premières, produits semi fini, ainsi que, les produits finis du ciment sont gérés et suivi par la collaboration de plusieurs structures, à savoir :

- Gestion des stocks de la structure Approvisionnement ;
- Comptabilité analytique de la structure finances et comptabilité ;
- Contrôle de gestion.

L'objectif est d'assurer un niveau fiable des informations relatives aux stocks existants en volume et en valeur.

- **Etude des besoins :**

Dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels, les besoins sont exprimés sur la base de :

- L'analyse historique des consommations de toutes les structures ;
  - Les besoins qui seront générés par les objectifs prévus basé initialement sur le programme des ventes ciment en tonne, par : Types (CPJ, CRS, Pétrolier,) ; Mode de conditionnement (Sac, Vrac) ; Type de réseau (Départ usine, points de vente).
-

---

### ○ **La gestion de la chaîne logistique**

La logistique nécessaire pour la commercialisation du ciment en local ou destinée à l'exportation est extrêmement faible, causée par un manque dans les infrastructures portuaires, routières et ferroviaires.

A noter que, les experts de cette industrie, affirment que, 95% de la production du ciment est commercialisée dans un rayon de 300 kilomètres, au-delà de ce périmètre les frais de la logistique correspondent quasiment au prix de revient du ciment.

### ○ **Problèmes rencontrés lors de la distribution :**

En local, aucun problème majeur.

Mais, concernant les opérations d'exportation, plusieurs contraintes rencontrées, principalement en termes de délai de transit qui est long au regard de l'importance des procédures existantes. Additivement, au coût important de la logistique portuaire.

## **2. Gestion de surproduction :**

### ○ **Causes principales de la surproduction**

Une seule cause, qui est la réalisation de plusieurs projets d'extension des cimenteries existantes et la réalisation de nouvelles cimenteries.

Ainsi que :

- Manque de projets
- Difficultés rencontrées lors de l'exportation
- Le prix

### ○ **La concurrence :**

La surproduction est survenue en conséquence de l'entrée en production des projets d'extension des cimenteries existantes et le lancement des nouvelles cimenteries.

La réalisation de ces projets, ont été lancés presque durant la même période et par conséquence il y a eu naissance de la concurrence

---

---

○ **Gestion des risques liés à la surproduction :**

A noter que, la surproduction est considérée comme une conjoncture macroéconomique constatée au niveau du secteur cimentier. Au niveau des filiales, L'entreprise subit une mévente due l'abondance de ce produit et comme déjà expliqué, et vu que le ciment est commercialisé dans un rayon de 300 kilomètres, au-delà de ce périmètre les frais de la logistique correspondent au prix de revient du ciment. D'où l'expression « le ciment ce transport mal ».

Ainsi, les cadres doivent mettre en place des stratégies pour pallier aux risques générés dans cette situation conjoncturelle, à savoir :

- Les arrêts volontaires et arrêts par capacité de stockage - Silo plein ;
- Baisse de la demande en ciment, au regard de la conjoncture défavorable caractérisant le marché de la construction, qui a eu un impact immédiat sur le rythme de la commercialisation ciment.

Le recensement des risques et leurs analyses au niveau de la filiale se fait dans un cadre structuré, dans l'objectif d'optimiser les prises de décision.

Dans le cadre du système de management intégré pour l'amélioration continue, des réunions périodiques dédiées à la gestion des risques sont réalisées avec la coordination de plusieurs structures ;

- ❖ Direction Commercial ;
  - ❖ Direction Industrielle ;
  - ❖ Direction Maintenance ;
  - ❖ Direction Développement durable et sécurité ;
  - ❖ Direction du développement ;
  - ❖ Direction des Finances & comptabilité ;
-

---

### 3. L'impact de la surproduction sur la performance commerciale

- **Les retombées des risques de la surproduction sur la performance commerciale de l'entreprise :**

Impact négatif sur le volume d'affaires comparativement aux exercices précédents et par conséquence, régression des paramètres relatifs à la profitabilité économique de l'entreprise (EBE/CA) et la performance de l'activité industrielle (Résultat économique/CA).

- **Mesure de la performance commerciale dans le cas de surproduction :**

Dans ce contexte conjoncturel, le calcul ne se fait pas par comparaison aux exercices précédents, mais l'entreprise essaye de réaliser des benchmarking entre les filiales du groupe et des concurrents afin d'avoir un constat fidèle à la situation.

Toutefois, les ratios financiers et commerciaux sont les mêmes

- **Indicateurs de mesure utilisés dans ce cas :**

Les seuls paramètres dont L'entreprise dispose et dont le mode de management actuel se base dans la prise des décisions sont les indicateurs financiers et de performances.

Un suivi minutieux de l'équilibre structurel est assuré, il permet d'avoir une vision sur le fond de roulement et besoin en fond de roulement, ce dernier, intègre le stock comme paramètre de calcul. Additivement, au modèle de Scoring qui sert d'avertisseur et l'obtention d'une évaluation significative par la combinaison de plusieurs ratios et indicateurs financiers pertinents et pondérés selon leur importance, permettant de porter un jugement sur la vulnérabilité et risque de défaillance de l'entreprise du par exemple à la surproduction.

La fonction score de CONAN et HOLDER est la plus usitée par les contrôleurs de gestion, cette méthode est conseillée pour les sociétés industrielles, telle que la SCAEK et ce, afin d'évaluer le risque de défaillance.

- **Solutions envisageables :**
-

---

Afin de restructurer la gestion de production pour éviter la surproduction Il nécessaire de promouvoir l'option d'exportation et le lancement des projets structurants avant d'arriver à la restructuration de la gestion de production qui est interne à l'entreprise et de l'ordre technique et qui marche bien.

L'autre option drastique, est l'arrêt de l'outil de production.

---

---

## Conclusion générale

---

Notre recherche avait pour objectif de définir le rôle que joue la surproduction sur la performance commerciale. La performance est une notion relativement difficile à cerner, en raison de ses multiples facettes en termes d'efficacité et d'efficience, toutefois, un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent de réduire la complexité de cette notion, la performance d'une politique de production et de distribution dépend de nombreux facteurs ce qui nécessite une meilleure gestion des flux physiques en particulier la gestion de stocks et la livraison et flux d'informations pour assurer l'acheminement du produit jusqu'au consommateur final.

Dans ce cadre, dont l'objectif de répondre à notre problématique « L'impact de la surproduction sur la performance commerciale de l'entreprise », à partir des résultats et à l'aide de l'analyse du fonctionnement de la SCAEK ainsi que le guide d'entretien nous avons pu vérifier nos hypothèses.

➤ L'excès de production influe la performance commerciale négativement : Effectivement la surproduction a un impact direct sur le chiffre d'affaire de l'entreprise car cette dernière a connu une baisse du chiffre d'affaire entre 2018 et 2019, un écart qui se lève à 4670157692,39 DA, notamment une baisse de quantités de produits vendues qui se traduit par un écart de 649648 unités pour les deux lignes de production.

➤ L'entreprise n'arrive pas à satisfaire ses clients à cause de la surproduction : Malgré le fait que l'entreprise soit en situation délicate concernant sa production, elle arrive tout de même à avoir un taux de satisfaction clients en termes de qualité de service de 100% et un taux de réclamation des clients de 0%.

A travers notre travail de recherche, un guide d'entretien avec des cadres du département commercial, les résultats de l'enquête démontrent que :

➤ La politique de distribution de l'entreprise n'est pas bien planifiée et qui peut être une source de la surproduction : l'organisation de la distribution de la SCAEK se fut en un circuit ultra-court et circuit court ou le transport de ciment est coûteux ce qui permet de diminuer ses coûts, l'entreprise adopte une politique de distribution qui lui permet de réaliser un chiffre d'affaires important et augmentant, en addition à cela elle satisfait la majorité des clients, la rapidité du délai de livraison avec un score de 160, une satisfaction de 100% des clients par délais de livraison et la prise en charge des réclamations par un pourcentage de 100%, la SCAEK assure sa fonction de distribution en adaptant une organisation actuelle orientée clients, elle donne une grande importance à sa relation avec les clients et elle assure le suivi du cheminement de ses produits, nous avons pu confirmer notre 3<sup>ème</sup> hypothèse

➤ le degré d'influence de la surproduction sur le volume des ventes et la part du marché est important : L'impact est extrêmement important, la survie et le développement de la filiale dépend des ventes et la régression de ce dernier, aura comme conséquence à

---

moyenne terme des déséquilibres structurels et financiers qu'il faut gérer, causé par l'importance du poste stocks produits finis dans l'actif courant.

L'augmentation du chiffre d'affaire et l'optimisation maximale de la gestion de production restent des priorités pour que l'entreprise SCAEK améliore sa performance commerciale et qu'elle arrive à satisfaire les consommateurs.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de la performance reste un domaine très vaste pour le traiter, d'autres thèmes sont possibles à être développés : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.

---

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

#### A

- **Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :**  
**GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5eme édition, PARIS P8,2003**
- **Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :**  
**GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5eme édition, PARIS ;P9 ;2003**
- **Alain COURTOIS MAURICE PILLET, Chantal Martin BONNEFOUS :**  
**GESTION DE PRODUCTION Les fondamentaux et les bonnes pratiques Edition d'Organisation groupe EYEROLLES 5eme édition , PARIS P10,2003**

#### B

- **BERNARD(C) : the fonctions of the exécutive, HAVARD presse, 1968,**
- **BOISSELIER Patrick : Contrôle de gestion, édition Vuibert, Paris, 1999,**
- **BRIGITTE DORIATH et autres : comptabilité et gestion des organisations ,6ème édition, DUNOD, paris, 2008,**

#### C

- **COURTOIS (A) : gestion de production, édition d'organisation, paris, 2003,**

#### D

- **D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012,**
  - **D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012,**
-

- **DEBOISLANDELLE (H) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris, 1994,**
- **DORIATH (B), et GOUJET, (Ch.) ; Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2011, p : 291. 4 FERICELLI (A) ET SIRE (B) : performance et ressources humaines, édition ECONOMOCA, Paris, 1996,**

## F

- **28 FAYOL (H) :l'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996, p65.**
- **Friedrich Engels, L'Anti-Dühring, 1847**

## G

- **Godet M, L'avenir autrement, Armand Colin, 1991 P.208**
- **Godet M, L'avenir autrement, Armand Colin, 1991**

## H

- **HERMI Haithem INTRODUCTION À LA GESTION DE PRODUCTION, Edition ISET DU KEF Chapitre 01 P 10**

## J

- **JEAN MICEHL MOUTOT : mesurer la performance de la fonction commerciale, édition EYROLLES, paris, 2008,**

## K

- **Karl Marx et Friedrich Engels, Manifeste du parti communiste, 1847**
- **Karl Marx et Friedrich Engels, Manifeste du parti communiste, ... 1848**
- **Karl Marx, Le Capital, Livre III, Chapitre XV, 1865**
- **KHEMAKHEM (A): La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992,**

## L

- **LEBEL (L) : l'entrepreneur forestier du Québec, édition PREFORT Québec, 2010,**
-

• **Le dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle, édition Foucher, Paris, 1995.**

• **LEMOIGNE, (J.L) : L'évaluation des systèmes complexes, dans système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999,**

• **LEMOIGNE, (J.L) : L'évaluation des systèmes complexes, dans système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999**

### M

• **MARTORY BENARD : contrôle de gestion performance sociale, édition Vuibert, paris, 1999,**

• **M.LEBAS : performance : mesure et management .faire face à un paradoxe, groupe HEC, paris, 1998,**

• **MICHEL KALIKA : structure d'entreprise réalités, déterminants et performances, éditions ECONOMIVA, paris, 1988,**

### R

• **RAMOND (R) : le management opérationnel des équipes, édition maxima, paris, 1988, p37.**

### S

• **SAULQUIN, op.cit, P.20.**

• **SAVALL ET ZARDET : maitriser les couts et les performances cachées, 3ème édition ECONOMICA, 1995,**

• **17 SPRIMONT (P) : stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente, édition DUNOD, paris,**

### T

• **TAHON (CH) : évaluation des performances des systèmes de production, édition Lavoisier, 2003,**

### V

• **VOYER (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition presse de l'université du Québec ; 2ème édition, Canada, 2006 ;**

---

### **Travaux universitaires :**

- **M.**Abderrahmane GANA, L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE CAS : Société des Ciments SCHB filiale du groupe GICA EHEC ALGER,2016
- Mr. ZERROUT Mohamed Islam, L'apport du management de la production sur la performance commerciale de l'entreprise CAS : ABC Pepsi EHEC ALGER 2015

### **Webographie**

- [www.creg-ac Versailles./spip.article217](http://www.creg-ac-versailles.fr/spip/article217), consulté le 22/06/2020 à 19 :59.
  - <http://gestion-production.univ> Consulté le 17/04/2020
  - <https://www.cnrtl.fr/definition/surproduction> consulté le 08/05/2020
  - [https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw\\_share\\_facebook](https://www.marketwatch.com/story/the-dows-tumultuous-120-year-history-in-one-chart-2017-03-23?mod=mw_share_facebook) Consulté le 26/05/2020
  - <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/surproduction> Consulté le 23/05/2020
  - [http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m\\_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de- Dakar16.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html), consulté le 18/06/2020 à 18 :52.
  - [lyon1.fr/webapp/website/website.html?id=3301179&pageId=220644](http://lyon1.fr/webapp/website/website.html?id=3301179&pageId=220644) Consulté le 02 /06/2020 à 08:26
-

## Annexes

### Tableaux de bord mensuels de la SCAEK :

 <p>المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA Groupe Industriel des Ciments d'Algérie</p>	شركة الإسمنت لعين الكبيرة SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA	Référence : TDB 001-1/700
	TABLEAU DE BORD	Date : 31/01/2018
		Page: 1 / 1

### TABLEAU DE BORD (TDB 011-1/700)

Mois : DEC/ 2018	Structure : Direction commercial	Date : 06/01/2018
------------------	----------------------------------	-------------------

Processus:					
N°	Indicateur	Unité	Objectif	Résultat	Ecart (+/-)
1	Les ventes / prévisions	Tonne	245 355	293 003,5	+47 648,5
2	Chiffre d'affaire vente ciment/budget	Kda	1 439 054	1816 879	+377 825
3	Temps d'attente sac bascule	Minute	06 Min	03 Min	- 03 Min
4	Temps d'attente vrac bascule	Minute	04 Min	02 Min	- 02 Min
5	Taux de réclamation clients	Taux	0 %	Néant	Néant
6	Taux de satisfaction des besoins en ciment par Rapport à celle programmée	Tonne	293 003,5	293003,5	100 %
7	Nouveaux client / le nombre total des clients	Taux	1 %	1 %	0 %
8	Taux de réclamation traités Nombre Total de réclamations reçues et traitées	Taux	100 %	Néant	Néant

#### 1- Observations:

Objectif escompté atteint

#### 2- Commentaires:

- 1-1-Le taux de réalisation du programme des ventes par rapport au budget prévisionnel a atteint 119 %
- 2-Le taux de réalisation du chiffre d'affaire des ventes ciments par rapport au budget prévisionnel a atteint 126 %

#### 3- Actions correctives:

1-souplesse de la procédure commerciale

Nom et prénom : DAHEL LAKHDAR	Fonction: Chef De Département Commercial Visa : 
-------------------------------	---

**TABLEAU DE BORD (TDB 001-1/700)**

Mois : Novembre 2019 Structure : Direction commercial Date : 05/12/2019

Processus:					
N°	Indicateur	Unité	Objectif	Résultat	Ecart (+/-)
1	Les ventes / previsions Ciment	Tonne	177 257	166 550	- 10 707
2	Chiffre d'affaire vente ciment/budget	Kda	1 025 433	942 474	- 82 959
3	Quantité prévisionnel clinker	Tonne	27 119	0	- 27 119
4	Chiffre d'affaire clinker	Tonne	59 661	0	- 59 661
5	Temps d'attente sac bascule	Minute	06 Min	03 Min	+ 03 Min
6	Temps d'attente vrac bascule	Minute	04 Min	03 Min	+ 01 Min
7	Taux de réclamation clients	Taux	0	0	Néant
8	Taux de satisfaction des besoins en ciment par Rapport à celle programmée	Tonne	100%	100%	Néant
9	Nouveaux client / le nombre total des clients	Taux	1 %	1 %	Néant
10	Taux de réclamation traités Nombre Total de réclamations reçues et traitées	Taux	Néant	Néant	Néant

**1. Observations:**

- Les objectifs ciment du mois novembre 2019 sont baissé de 10 707 Tonnes, comparativement au prévision budgétaire, et, un déficit de 27 119 tonne concernant le produit clinker, justifier une diminution des activités d'un coté, absence des projets, absence des navires programmé par la SODISMAC durant le mois,

**2. Commentaires:**

- Le taux de réalisation du programme des ventes par rapport au budget prévisionnel représente 93,95% des objectifs, Sont en baisse de 06.05%. par contre le produit clinker est de 100% .

3. **Actions correctives:** Application des avantages commerciales (Ristournes et Remises).

Nom et prénom : AGGOUN SMAIL

Fonction : Chef De Département Commerce

Visa :



**TABLEAU DE BORD(TDB 001-1/700)**

Mois: JANVIER 2020 Structure : Direction Commercial Date: 04/02/2020

Processus:						
N°	Indicateur	Unité	Objectif	Résultat	Ecart(+/-)	%
1	Les ventes ciment /previsions ciment	Tonne	154 540	167 377	+12 837	108%
2	Chiffre d'affaire vente ciment/budget	Kda	922 303	1 031 189	+108 886	112%
3	Quantité réalisé clinker	Tonne	3 305	0	-3 305	
4	Chiffre d'affaire clinker	Kda	7 602	0	-7 602	
5	Temps d'attente sac bascule	Minute	06 min	05 min	-01 min	
6	Temps d'attente vrac bascule	Minute	04 min	03 min	-01min	
7	Taux de reclamation clients	Taux	0	0	Néant	
8	Taux de réalisation pour les besoins en ciment par Rapport à celle programmée	Tonne	169 824	167 377		102 %
9	Nouveaux client/lenombretotal des clients	Taux	1%	3%	+2%	
10	Taux de satisfaction (qualité et service)	Taux	100%	100%		
11	Taux deréclamationtraités NombreTotal de réclamations reçues ettraitées	Taux	100%	Néant		

**1- Observations :**

Les quantités de ciments vendues en mois de janvier ont atteint 167 377 Tonnes, le taux de réalisation est de 108 % des prévisions budgétaires. Une progression de 08% ce qui représente un excédent de 12 837 Tonne comparativement au prévision budgétaire.

Le chiffres d'affaire des vente ciment est de 1 031 189 KDA représentant ainsi un taux de réalisation de 112% Pour le clinker on constate qu'aucune quantité n'a été vendu durant le mois de janvier

**2- Commentaires :**

On constate que les objectifs pour le clinker n'ont pas été réalisé et ce due à la période hivernale qui a causé la régression de la demande internationale pour ce produit

**3-Actionscorrectives :**

Nom et prénom :AGGOUN SMAIL

Fonction :CHEF Département Commercial



  


TABLEAU DE BORD

TABLEAU DE BORD (TDB 001-1/700)

Mois: FEVRIER 2020

Structure : Direction Commercial

Date: 04/03/2020

Processus:						
N°	Indicateur	Unité	Objectif	Résultat	Ecart(+/-)	TAUX
1	Les ventes /previsions	Tonne	154 540	192 712	+38 172	124 %
2	Chiffre d'affaire vente ciment/budget	Kda	899 563	1 178 086	+ 278 523	130 %
3	Quantité réalisé clinker	Tonne	92 542	82 972	- 9 570	90%
4	Chiffre d'affaire clinker	Kda	212 847	280 749	+67 902	132%
5	Temps d'attente sac bascule	Minute	06 Min	05Min	- 01Min	
6	Temps d'attente vrac bascule	Minute	04 Min	03Min	- 01Min	
7	Taux de reclamation clients	Taux	0	0	Néant	
8	Taux de satisfaction (qualité et service )	Taux	100%	100%		
9	Taux de réalisation pour les besoins en ciment par Rapport à celle programmée	Tonne	196 214	192 712	98.22 %	
10	Nouveaux client/lenombretotal des clients	Taux	1 %	2 %	+ 1 %	
11	Taux deréclamationtraités NombreTotal de réclamations reçues ettraitées	Taux	100 %	Néant		

**1- Observations :**

Les quantités de ciments vendues en mois de février ont atteint 192 712 Tonnes, soit un taux de réalisation de 124% des prévisions budgétaires. Une progression de 24% ce qui représente un excédent de 38 172 tonne, comparativement au prévision budgétaire.

Les objectifs du mois de février pour le clinker réalisé est de 82 972 représente un taux de 90% des objectifs budgétaires.

Le chiffre d'affaire des ventes en ciment s'élève à un montant de 1 178 086 kdaHT soit 112 % des prévisions budgétaires.

**2- Commentaires :**

On constate un difficile de 10% des objectifs clinkers cela est due à la période hivernale Qui a causé la régression de la demande internationale pour ce produit

**3-Actions correctives :**

Nom et prénom : AGGOUN SMAIL

Fonction : Chef Département Commercial



Guide d'entretien

Questions :

Thème n°1: Gestion de production

**1. Comment décrivez-vous l'état de votre entreprise ces dernières années ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Quelle démarche de programmation de la production adoptez-vous ? au sein de l'entreprise ? comment cette dernière est-elle planifiée ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Réalisez-vous des études de marché avant la planification de la production ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**4. Disposez-vous d'un tableau de bord permettant de contrôler les niveaux de production ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. Les stocks sont-ils bien gérés ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. Sur quelle base les besoins ont été étudiés ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. Pensez-vous que la chaîne logistique est bien adaptée pour une meilleure livraison ?**



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. Quels problèmes rencontrez-vous lors de la distribution ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Thème n°2 : Gestion de la surproduction**

**9. Quelles sont les causes principales liées à la surproduction ? (Sources)**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10. Comment expliquez-vous cette surproduction sachant que l'entreprise est en situation de concurrence ?**

.....  
.....  
.....  
.....



.....  
.....

**11. A quel niveau les risques liés à la surproduction sont-ils gérés ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Thème n°3 L'impact de la surproduction sur la performance commerciale**

**12. Quelles sont les retombées de ces risques sur la performance commerciale de l'entreprise?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**13. Comment la performance est-elle mesurée dans ce cas ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**14. Quel est le degré d'influence de la surproduction sur le volume des ventes et la part du marché ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**15. Est-ce que les indicateurs de mesure de la performance vous permettent d'avoir des solutions pour faire face à la surproduction ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**16. Quelles perspectives vous comptez adopter afin de restructurer la gestion de production pour éviter la surproduction ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Je tiens à vous remercier pour le temps que m'avez accordé pour répondre aux questions.**



## Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

<u>Introduction générale</u> .....	01
<u>Chapitre 1 : Concepts fondamentaux de la surproduction</u> .....	05
<u>Introduction</u> .....	06
<u>Section 1 : Cadre conceptuel de la gestion de production</u> .....	07
<u>Introduction</u> .....	09
1. Définition de la gestion de production.....	10
2. Différentes dimensions de la gestion de production.....	11
3. Place de la gestion de production dans une entreprise.....	12
3.1 Contraintes au niveau du temps.....	15
3.2 Contraintes au niveau de qualité.....	15
3.3 Contraintes au niveau de prix.....	15
4. Les enjeux de la gestion de production.....	17
4.1 La gestion de production, source et compétitivité.....	17
<u>Conclusion</u> .....	19
<u>Section 2 : Cadre conceptuel de la surproduction</u> .....	20
<u>Introduction</u> .....	21

---

1. Définitions de la surproduction.....	21
2. Caractéristiques de la surproduction.....	21
3. La surproduction à travers le temps.....	22
4. La surproduction et le capitalisme.....	23
<b>Section 3 : Les différents facteurs de la surproduction.....</b>	<b>24</b>
1. Causes de la surproduction.....	25
1.1 Explication marxiste.....	25
1.2 La sous-consommation.....	25
2. Autres causes liées à la surproduction.....	26
<b>Section 4 : L'impact de la surproduction.....</b>	<b>27</b>
1. Coûts liés à la surproduction.....	28
2. Conséquences de la surproduction.....	28
2.1 Conséquences économiques.....	28
2.2 Conséquences sociales.....	29
2.3 Conséquences environnementales.....	29
3. Solutions envisageables.....	29
<b><u>Conclusion</u>.....</b>	<b>30</b>
<b><u>Chapitre 2 : Le cadre conceptuel de la performance commerciale</u>.....</b>	<b>31</b>
<b><u>Introduction</u>.....</b>	<b>32</b>
<b><u>Section 1 : Fondamentaux généraux de la performance</u>.....</b>	<b>33</b>
1. Définitions de la performance.....	34
2. Les sources de la performance et notions voisines.....	35
2.1 Source de la performance.....	35
2.2 La performance et les notions voisines.....	36
2.2.1 L'efficacité.....	37
2.2.2 L'efficience.....	37
2.2.3 L'effectivité.....	38
3. La performance dans l'entreprise et les objectifs fixés.....	39
3.1 Objectifs quantitatifs.....	39
3.2 Objectifs qualitatifs.....	39
4. Les acteurs de la performance.....	40
5. Les types de la performance.....	40

---

**Section 2 : Caractéristiques et mesure de la performance.....46**

1. Caractéristiques de la performance.....	47
2. La mesure de la performance.....	48
2.1 Définitions de la mesure de la performance.....	48
2.2 La mesure objective et subjective de la performance.....	49
2.3 Les niveaux de mesure de la performance.....	49
2.3.1 La performance interne.....	50
2.3.2 La performance externe.....	50
2.4 La mesure de la performance à travers un tableau de bord.....	51
2.4.1 Définitions du tableau de bord.....	51
2.4.2 Les objectifs du tableau de bord .....	52
2.4.3 La classification des tableaux de bord.....	52
2.5 Les indicateurs de mesure.....	53
2.5.1 Définitions d'un indicateur.....	53
2.5.2 Le rôle des indicateurs.....	53
2.5.3 Les différentes fonctions d'un indicateur de mesure.....	54
2.5.4 Les caractéristiques d'un indicateur.....	54
2.5.5 Types d'indicateurs.....	54

**Section 3 : L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.....56**

1. Introduction.....	57
2. Fonction commerciale et direction commerciale.....	57
2.1 Définition de la fonction commerciale.....	57
2.2 Les fonctions de la direction commerciale.....	58
2.3 L'évolution de la fonction commerciale.....	59
2.4 Missions de la fonction commerciale.....	60
2.5 Les activités de la fonction commerciale.....	61
2.6 Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise.....	62
3. La mesure de la performance commerciale.....	64
3.1 Choisir des indicateurs en fonction des objectifs de l'entreprise.....	64
3.1.1 Les Indicateurs les plus couramment utilisés.....	64
3.1.2 Les autres indicateurs.....	64
3.2 Situer la performance dans le temps et dans l'espace.....	65
3.2.1 La comparaison des indicateurs dans le temps.....	65
3.2.2 La comparaison des indicateurs dans l'espace.....	65
3.3 Regrouper les indicateurs dans un tableau de bord commercial.....	65

**Conclusion.....66**

**Chapitre 3 : L'impact de la surproduction sur la performance commerciale au sein de  
l'entreprise GICA.....67**

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SCAEK ( groupe GICA ).....68**

---

1.Présentation générale de GICA.....	69
2.Présentation générale de la SCAEK.....	69
2.1 Statut.....	69
2.2 Création et restructuration.....	70
2.3 Fiche synoptique.....	71
2.4 Historique.....	73
2.5 La forme structurelle de la SCAEK.....	74
2.6 L'organisation de la fonction commerciale.....	75
<b><u>Section 2 : Méthodologie de recherche</u></b> .....	<b>77</b>
1. La démarche méthodologique de l'enquête.....	78
1.1 Objectif de l'enquête.....	78
1.2 Déroulement de l'enquête.....	78
1.3 Présentation des résultats.....	79
<b><u>Section 3 : Analyse des résultats obtenus</u></b> .....	<b>80</b>
1. Gestion de production.....	81
2. Gestion de la surproduction.....	83
3. L'impact de la surproduction sur la performance commerciale .....	85
<b><u>Conclusion générale</u></b> .....	<b>88</b>
<b><u>Références</u></b>	
<b><u>Annexes</u></b>	

---