

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Spécialité : Distribution et SCM

Thème :

L'impact de la planification de production sur la performance commerciale des entreprises industrielles

Cas : CONDOR SPA

Elaboré par :

Mr. BELHADI Walid

Encadré par :

Mr. REMINI Amine

Maitre de conférences à HEC Alger

Septembre 2020

Dédicaces

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut. . .

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude,

L'amour, le respect, la reconnaissance. . .

Aussi, c'est tout simplement que

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail avec grand amour :

*A mes chers parents, qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et de
leur bonne éducation. . .*

Puisse dieu me les garder.

A mon frère, mes sœurs, qui sont les plus chers dans cette vie

A toute ma famille.

A tous mes amis, pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.

A tous les gens que j'aime.

Remerciements.

Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenter.

Je tiens à remercier avec vivacité notre encadrant REMINI AMINE pour son suivi, son orientation, sa disponibilité et l'intérêt qu'elle a apporté à notre travail.

Je tiens à remercier vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Nous tenons à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

A la fin, nous présentons nos reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce modeste travail.

Résumé

La planification de production occupe une place de plus en plus importante dans les entreprises. Cette modeste recherche a été établie pour étudier et analyser l'impact de la maîtrise de la planification de production sur la performance commerciale des entreprises industrielles.

La planification de production est une phase essentielle du cycle et de la chaîne logistique, La production est l'un des composants essentiels de la logistique qui consiste à transformer la matière première ou composant intermédiaire en produit fini afin de satisfaire les besoins de client et d'augmenter la flexibilité de l'entreprise .

Les principaux leviers de performance d'une entreprise sont aujourd'hui le contrôle des coûts, des stocks, de la qualité et de l'information. Le processus de planification de production qui fait partie de la chaîne logistique est positionné comme un axe majeur de la maîtrise de ces leviers et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la production et les notions de la performance commerciale de l'entreprise. Dans un deuxième temps, évaluer l'impact de la planification de production sur la performance commerciale de l'entreprise industrielle cas pratique : CONDOR SPA à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude qualitative et quantitative.

Mots clés : La planification, Production, performance commerciale, la chaîne logistique.

Abstract

Production planning occupies an increasingly important place in companies. This Modest research was established to study and analyze the impact of mastery of production planning on the commercial performance of industrial companies.

Production planning is an essential phase of the cycle and supply chain, Production is one of the essential components of logistics which consists of transforming the raw material or intermediate component into a finished product in order to meet the needs of the customer and " increase the flexibility of the company.

The main levers of a company's performance today are cost, inventory, quality and information control. The production planning process, which is part of the logistics chain, is positioned as a major axis for mastering these levers and improving the performance of the company.

The objective of our work is, first of all, to present a state of knowledge related to production and the concepts of the commercial performance of the company. Secondly, assess the impact of production planning on the commercial performance of the industrial company. Practical case: CONDOR SPA through the exploitation of the results obtained from a qualitative and quantitative study.

Keywords: Planning, Production, commercial performance, the logistics chain.

Liste des figures

Chapitre 1 :

N°	Titres	Pages
01.1	La fonction de production au cœur du processus de création de valeur	08
01.2	Le système de production.	09
01.3	Les flux informationnels et physiques	11
01.4	Intégration et hiérarchisation des niveaux de planification.	17
01.5	les niveaux de la planification	18
01.6	Processus décisionnel d'arbitrage de la demande et de la capacité a l'horizon tactique.	19
01.7	Processus de gestion l'activité d'un site industriel au niveau opérationnel	21
01.8	Planifier les besoins de production et d'approvisionnement a l'horizon opérationnel	25
01.9	La fonction Ordonnancement.	28

Chapitre 2 :

N°	Titres	Pages
02.1	la boucle du pilotage de la performance	35
02.2	Les sources de la performance	46
02.3	Les niveaux de mesure de la performance	47
02.4	Courbe de performance dans le temps d'une équipe	48
02.5	les étapes successives de la fonction commerciale	51

Chapitre 3 :

N°	Titres	Pages
03.1	Présentation de groupe BEHAMADI	67
03.2	Les unités de CONDOR SPA	68
03.3	Organigramme de l'entreprise	71
03.4	Les actions d'élaboration du PIC annuel	82
03.5	Processus de planification mensuelle (S&OP)	84
03.6	Processus de planification hebdomadaire (S&OP)	86
03.7	répartition de l'échantillon selon la variable sexe	90
03.8	répartition de l'échantillon selon la variable âge	91
03.9	Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise	92
03.10	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste	92
03.11	La fonction de planification de production dans l'entreprise	93
03.12	le plan le plus proche de la réalité	93
03.13	Connaissance préalable de S&OP	94
03.14	Le temps d'utilisation du processus S&OP	94
03.15	La signification de l'expression Sales & Operations Planning (S&OP)	95
03.16	L'idée du processus S&OP	95
03.17	importance de la fonction commerciale	96
03.18	moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale	97
03.19	influence de la performance commerciale sur le comportement des clients	97
03.20	La satisfaction des consommateurs finaux	98
03.21	impact de la planification de production sur la performance commerciale	99
03.22	degré de l'impact	99
03.23	influence du délai de production sur la performance commerciale	100
03.24	degré d'influence	100
03.25	influence de planifier la quantité produite sur la performance commerciale	101
03.26	degré d'influence	101
03.27	influence du délai de production, et de la quantité produite sur la performance commerciale	102

Liste des tableaux

Chapitre 3 :

N°	Titres	Pages
03.1	Présentation générale de l'entreprise	72
03.2	Unités de production, Activités, effectif	72
03.3	Rôles et responsabilités	80
03.4	Description les actions de PIC annuel	83
03.5	Description les actions de PIC mensuelle	85
03.6	Description les actions de PIC hebdomadaire	86

Liste des abréviations

SCM	Supply chain management
PIC	Plan industriel et commercial
PDP	Plan directeur de production
MRP	Material Requirements Planning
CBN	Calcul de Besoins nets
SMED	Single Minute Exchange of Die
S&OP	Sales & Operations Planning
MP	Matière première
PF	Produit finis
MPS	Master Production Scheduling
OF	Ordres de Fabrication
DRH	Direction de ressource humaine
CA	Chiffre d'affaire
GDS	Gestion de stocks
RMA	Return merchandise authorization.
R&D	Recherche et développement
QHSE	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
SAV	Service après vente
CKD	Completely Knocked Down
SKD	Semi Knocked Down

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La Planification de production	6
Introduction du chapitre:.....	7
Section 1 : La gestion de la production_	7
Section 2 : La planification de production	15
Section 3 : L'ordonnancement	27
Conclusion :.....	31
Chapitre 2 : La performance commerciale des entreprises	32
Introduction du chapitre :.....	33
Section 1 : Des concepts de base sur la performance d'entreprise	34
Section 2 : Généralités de la fonction commerciale.....	50
Section 3 : Performance de la fonction commerciale	58
Conclusion :	65
Chapitre 3 : Essai d'analyse l'impact de la planification de production sur la performance de CONDOR SPA	66
Introduction de chapitre	67
Section 1 : Présentation CONDOR et son direction de SCM.....	68
Section 2 : La planification de production au sein de CONDOR SPA	80
Section 3 : Méthodologie, analyse et résultats de l'enquête.	90
Conclusion ;.....	114
Conclusion générale	116

Introduction générale

Introduction

Aujourd'hui, l'environnement industriel dans lequel se place l'entreprise est de plus en plus complexe et concurrentiel, caractérisé par le phénomène de mondialisation, accéléré par le développement des technologies de l'information et de communication. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à la réduction de délai et à la qualité de service qui leur est offert en termes d'exécution des engagements et de flexibilité.

Délai, qualité, réduction de coût, réactivité, compétitivité, productivité..., ces termes largement utilisés dans la vie quotidienne des responsables au sein de l'organisation, montrent la pression élevée du marché sur les entreprises.

Actuellement, les performances de l'entreprise ne dépendent plus uniquement de l'entreprise elle-même, mais de son aptitude à réaliser une amélioration globale, du premier fournisseur dans le processus de réalisation du produit jusqu'au client ultime (le consommateur de produit).

C'est ce qu'on appelle la logique Supply Chain Management (SCM) ou plus précisément chaîne logistique intégrée et chaîne logistique étendue.

La supply chain intégrée, propose une vision plus large englobant l'ensemble des opérations permettant à un consommateur d'acquiescer un bien ou un service.

Ce concept dépasse donc largement les frontières de l'entreprise et permet de développer une approche globale de la gestion des flux physiques et d'information. L'objectif étant de répondre aux impératifs de coût, de flexibilité, de délai et de qualité en recherchant des solutions, non seulement dans l'entreprise, mais sur l'ensemble de la chaîne.

Afin de réaliser ces objectifs, les maillons constituant la chaîne logistique doivent travailler en coordination et en forte interaction entre eux.

La fonction de planification, comme un maillon principal de cette chaîne, joue un rôle important puisqu'elle participe à tous les niveaux de la supply chain, soit stratégique, tactique ou opérationnelle, c'est-à-dire de la planification à l'exécution afin de satisfaire mieux le consommateur.

Fabriquer au moindre coût des produits de qualité, adaptés aux désirs des consommateurs, et les mettre à leur disposition dans des délais raisonnables résume

les impératifs actuels des responsables de management de la production au sein des entreprises industrielles.

Pour mener à bien cette délicate mission qui impose de concilier les objectifs souvent contradictoires, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'adopter un management de la production intégré et transversal.

L'activité de planification de l'entreprise, considérée désormais comme un système complexe, ne se limite pas à la production elle-même.

Les performances de la fonction de la planification dépendent aussi des capacités des services annexes qui supportent l'activité de fabrication et interagissant de plus en plus avec elle. Ces dernières années, la gestion de planification a évolué progressivement vers une activité visant à coordonner et à faire circuler des flux de création de valeurs, le plus rapidement possible, sur un périmètre de plus en plus large, au travers de ressources ajustées et optimisées tout en assurant dynamiquement la ponctualité des rendez-vous avec la demande des clients, ce qui permet d'améliorer le fonctionnement global de la chaîne logistique depuis les fournisseurs de la matière jusqu'au client.

Nous avons opté pour l'entreprise CONDOR SPA, le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché donc le domaine électroménager qui s'est traduite par sa grande taille, ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché local et internationale

Le choix de notre thème qui est :

- **« Essai d'analyse l'impact de la planification de production sur la performance commerciale d'entreprise »**

N'est pas arbitraire, c'est l'importance de la planification au sien des entreprises ainsi l'innovation dans le domaine de planification et aussi sa relation avec la supply chaine management, sont les facteurs qui ont motivé mon choix.

Pour cela on essayera de répondre à la problématique générale suivante :

- **«Comment la planification de la production impactent-elle la performance commercial des entreprises ? »**

A partir de cette question de départ, découlent d'autres questions secondaires telles que :

- Quel est le rôle et la place de la planification de production au sien de CONDOR SPA ?

- Quelles sont les différentes approches adoptées par CONDOR afin de planifier sa production ?
- Comment peut-on mesurer la performance commerciale ?
- Comment la gestion de production contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de l'entreprise CONDOR ?

H1 : La planification de production joue un rôle très important au sein de CONDOR SPA, l'amélioration de triptyque suivante : (la qualité des produits et services, l'optimisation des coûts et des délais), et l'amélioration des indicateurs de performance.

H2 : Par rapport à la taille et l'importance de la production de CONDOR, elle doit disposer de bonnes capacités de réalisation des PIC.

H3 : La performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, part de marché, volume des ventes...), et qualitatifs (degré de satisfaction des clients, l'image de l'entreprise...).

H4 : La gestion de production contribue fortement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

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

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre comporte des notions sur la planification de production en commençant par généralité sur le processus de production en présente par la suite la planification de production en termine ce chapitre par l'ordonnancement ;
- Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale, des concepts de base, caractéristiques et types de la performance, et aussi des indicateurs de mesures de la performance commerciale.
- Le troisième chapitre consacré pour le côté pratique renforçant le côté théorique. Il comprend essentiellement trois sections, la première section est une présentation de l'établissement d'accueil (CONDOR SPA), la deuxième

section qui parle sur la planification de production au sein de CONDOR SPA, et la troisième section est consacré à la vérification de l'impact de planification de production sur la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil à travers l'analyse des résultats de l'enquête et de questionnaire issus de notre recherche.

Chapitre 1 : La planification de production

Introduction :

Le monde économique actuel est devenu de plus en plus complexe à cause de la saturation de la plupart des marchés par le développement de la concurrence et la volonté de la plupart des clients de sécuriser leurs achats par la diversification des fournisseurs ce qui rend la demande de ces derniers de plus en plus incertaine dans le temps. Afin de battre cette concurrence accrue et ainsi gagner des parts supplémentaires de marché qui leur permettront d'assurer leur pérennité et leur croissance, les entreprises industrielles se trouvent aujourd'hui obligées d'optimiser l'utilisation de l'ensemble de leurs ressources pour être capables de maximiser leurs performances opérationnelles et arriver ainsi à satisfaire les ventes prévues de leurs clients dans les quantités et délais exactes et aux moindres coûts.

La fonction supply chain doit donc planifier très sagement les productions futures de l'entreprise pour aider cette dernière à satisfaire la demande de ses clients de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, cette planification de la production s'effectue à travers trois niveaux différents : le Plan Industriel et Commercial (PIC) qui consiste à planifier la production pour les familles de produits sur l'horizon long terme (de plusieurs mois à quelques années), le Plan Directeur de Production (PDP) permet de planifier la production au niveau des produits finis sur l'horizon moyen terme (plusieurs semaines à quelques mois) et le Material Requirements Planning (MRP), dit aussi Calcul de Besoins nets (CBN), permet de planifier la production au niveau des composants et matières premières sur le court terme (quelques jours à quelques semaines) Dans ce chapitre nous allons parler sur la gestion de la production et la planification, ou nous vison à définir la gestion de la production et sa gestion en premier lieu, puis nous parlerons sur l'approche de la planification industrielle on va donner leurs définitions et quelques notions théorique, ensuite nous parlerons sur le S&OP sa définition, les étapes de réalisation, des calcules ... enfin nous allons parler sur les techniques et les outilles d'ordonnancement,

Section 1 : la gestion de la production :

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

1.1 Définition :

1.1.1 Définition de la production :

La fonction production est l'opération de transformation de matières premières ou de composants en produits qui ont une valeur sur le marché, conformément au processus de fabrication établi par la fonction « méthodes ».

Les activités de production peuvent prendre différentes formes ne permettant pas de généraliser facilement cette fonction. Nous pouvons rappeler, à cet effet la production peut :

- être continue ou discontinue ;
- être unitaire, par lot ou de masse ;
- concerner des fabrications à la commande, pour stockage ou mixtes. Il est également possible, au stade de la production, de différencier les fabrications par leur finalité (usinage, assemblage, usinage-assemblage)¹.

1.1.2 Définition de la fonction de production :

Pour une entreprise, la fonction de production regroupe tous les services qui permettent d'assurer la transformation d'inputs (matières, encours) en outputs (biens, services) selon un processus déterminé ; c'est le découpage organisationnel des activités de transformation

La fonction de production nécessite des moyens techniques, des machines, des équipements, des moyens humains, des processus opératoires qui doivent être coordonnés pour obtenir la production².

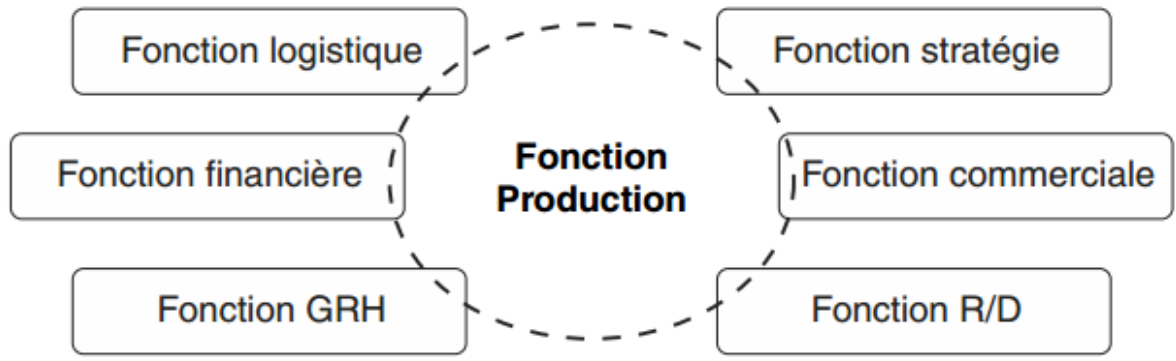
Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines...) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production³.

Figure 1 : La fonction de production au cœur du processus de création de valeur

¹ GEORGES Javel, « organisation et gestion de la production », 4^{ème} édition dunod, paris, 2010, p 127

² Jean-Luc CHARRON, « Management l'essentiel en fiches », 5^{ème} édition dunod, 2018, p 87

³ Anne Gratacap • Pierre Médan « management de la production », 3^{ème} édition, dunod 2009, p08



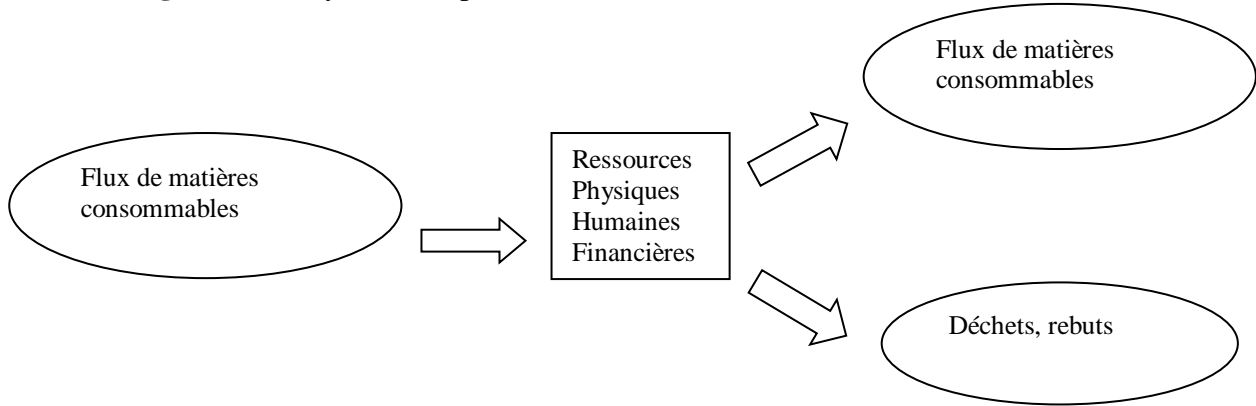
Source : GRATACAP(A) & MEDAN(P) : « management de la production », édition Dunod, 3^e édition, Paris, 2009, p. 8.

1.1.3 Définition du système de production :

Le système de production regroupe l'ensemble des ressources qui conduisent à la création de biens ou de services. Afin de réaliser ses objectifs, l'entreprise possède trois types de ressources :

- des ressources physiques ;
- des ressources humaines ;
- des ressources financières.

Figure 2 : Le système de production.



Source : Anne Gratacap • Pierre Médan « management de la production », 3^e édition, dunod 2009, p08

1.1.4 Etymologie de mot production :

Le mot production vient du latin « *production* » allongement, prolongation de temps, construire de *pro* en avant, et de *ducere*, conduire.

Le but de chaque entreprise est bien évidemment de produire des biens et des services qu'elle mette à la disposition des clients⁴.

1.2 Gestion de production :

« L'objet de la gestion de production en indiquant qu'elle a pour vocation d'apporter des réponses aux questions suivantes :

1. Pour un niveau de service donné, à quel niveau de stock de produits finis doit-on maintenir ? **Gestion du stock de produits finis.**

2. Pour une livraison donnée, à quelle date doit-on lancer la production ? **Planification et ordonnancement.**

3. Quelle quantité doit être lancée pour chaque ordre de fabrication compte tenu des commandes, mais aussi des rebuts, des aléas, des pertes et du stock disponible ? **Calcul des besoins.**

4. Quelle capacité de production est disponible a un instant donné ?(ou quelle capacité occupent les ordres lancés ?) **ordonnancement-charge de l'atelier.**

5. Quelle quantité de matière doit être approvisionnée ? **Gestion des stocks de composants.**

6. Quel est le cout de revient d'un OF et quelle est la marge dégagée a cette occasion ? **Calcul des couts standards et des couts de revient réalisés.** »⁵

1.2.1 Définition de la gestion de production :

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

⁴ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Produit.htm> consulté le 30/04/2020 a 00 :02

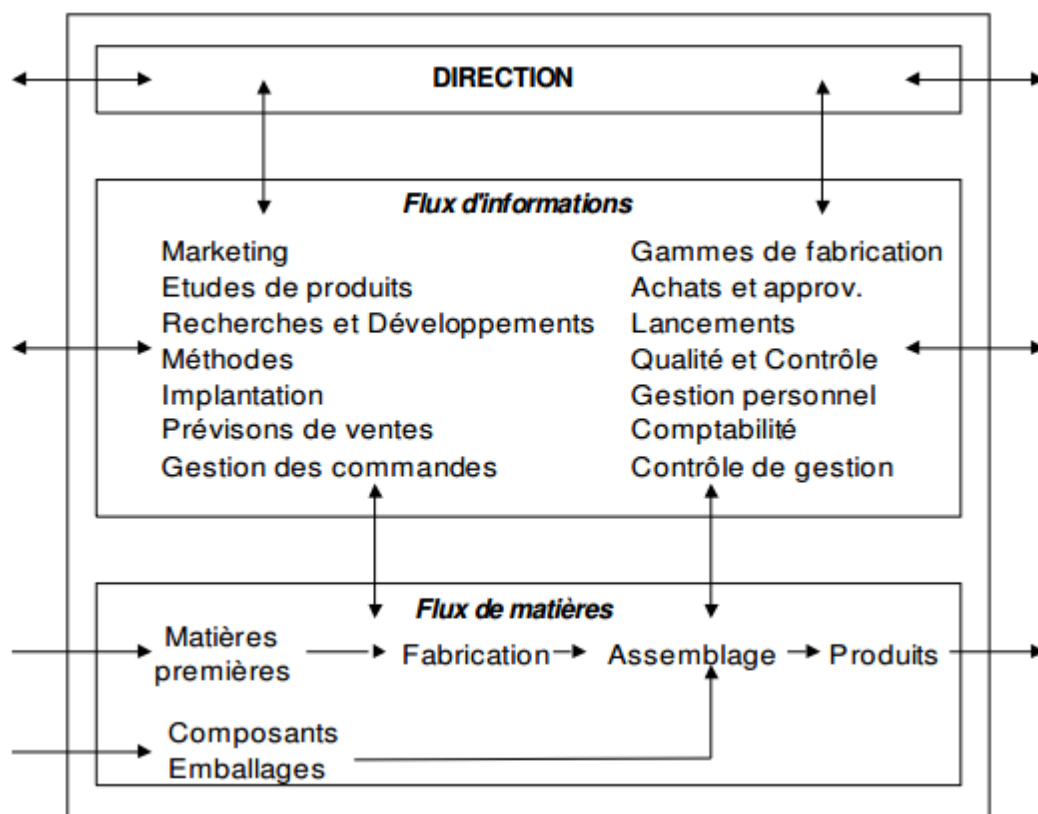
⁵ BLONDEL (F): *Gestion de la production*, édition Dunod, 5eme édition, Paris, 2007, p67

Donc la gestion de production est définie : « Comme la fonction qui permet de réaliser les opérations de production en respectant les conditions de qualité, délais, coûts qui résultent des objectifs de l'entreprise et dont le but d'assurer l'équilibre entre :

- le temps d'emploi des ressources ;
- le niveau des encours et des stocks ;
- les délais.

« l'objectif principal de la gestion de production est de gérer les flux de matières et d'informations par rapport aux objectifs prioritaires définis par la direction générale de l'entreprise .le schéma suivant montre l'ensemble des flux que gère l'entreprise la gestion de production. »⁶

Figure 3 : Les flux informationnels et physiques



Source : https://perso.imt-mines-albi.fr/~fontanil/THESE/5_Partie1_p13_43.pdf

⁶ https://perso.imt-mines-albi.fr/~fontanil/THESE/5_Partie1_p13_43.pdf consulté le 01/05/2020 à 01:41

Aussi HETEREUX a défini la gestion de la production à travers son rôle :

La gestion de la production permet « *déterminer un ensemble de décisions assurant une organisation efficace de la production compte tenu des multiples contraintes internes ou externes à l'entreprise* »⁷.

1.2.2 Objectif de la gestion de production :

La gestion de production a pour objectif de satisfaire la demande des clients pour les produits fabriqués par les entreprises industrielles (électroménager, industries agro-alimentaires, constructions, automobiles, ...) en intégrant dans la démarche de nombreuses contraintes :

- les processus de fabrication,
- les coûts,
- la qualité des produits,
- les délais,
- la demande des clients,
- le personnel nécessaire,
- l'infrastructure,
- l'approvisionnement en matières premières.

L'organisation de la production est différente d'une entreprise à une autre selon les produits et les fournisseurs, son environnement et sa clientèle. Mais les objectifs restent les mêmes, il s'agit de produire en tenant compte des 5 zéros :

- Zéro stocks,
- Zéro défaut,
- Zéro papier,
- Zéro délai,
- Zéro panne,

1.2.3 Concepts en gestion de production ⁸:

- **Le KAIZEN, l'amélioration continue :**

⁷ HETEREUX (G) : *Structures de décision multi-niveaux pour la planification de la production : Robustesse et cohérence des décisions. Thèse de doctorat, Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France, 1996.*

⁸ GEORGES Javel, *Op cit*, p 124

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

➤ **Le juste à temps (Just in time) :**

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

➤ **L'analyse de la valeur :**

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

➤ **La qualité :**

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

➤ **Le SMED (Single Minute Exchange of Die) :**

Ce concept, venu du Japon en même temps que Kanban, n'est pas une organisation de gestion de la production mais peut être considéré comme une démarche d'amélioration du processus de production. Il est souhaitable d'effectuer une démarche SMED dès que l'on estime que des temps prohibitifs de changement d'outils imposent d'avoir des lots de fabrication de tailles trop importantes.

➤ **POKA YOKE :**

Les pratiques courantes du contrôle de la qualité de production reposent souvent sur la vérification aléatoire de pièces (le contrôle systématique étant alors jugé trop onéreux). Dans l'approche japonaise, la généralisation du contrôle systématique implique d'avoir un processus de production parfaitement fiable. Pour cela, des appareils de contrôle appelés « poka yoke » sont installés sur les postes de travail pour détecter, automatiquement, tout événement anormal dans le processus.

1.2.4 Les types de la production :

A. La classification selon le processus de production :

Cette typologie est très importante car à des répercussions sur la structure de coût de produit, sur son délai de production, sur sa personnalisation en fonction de la demande client, cette typologie comprend quatre grandes classes :

1) La production continue : ses caractéristiques sont les suivantes :

- ✓ Elle traite des quantités importantes des produits peu différenciés ;
- ✓ Elle utilise les lignes de production.

Exemples de production continue : raffineries de pétrole.

2) Production par projet : elle concerne un seul produit par exemple, une œuvre d'art, organisation d'un congrès .Le caractère unique de la production par projet va entraîner de nombreux changements en cours de réalisation, qui devront être gérés tant au point de vue des délais que des coûts.

3) Production de masse : automobiles, électroménager .Où les ressources sont organisées selon le processus de fabrication du produit ou les flux sont continus.

4) Production de petite et moyenne série : sous-traitance de pièces spéciales pour l'aéronautique, fabrication de gros ordinateur. Où les flux de produits partagent des ressources communes.

B. Classification selon la nature de produit :

Une première distinction concerne la matérialité du produit : bien physique ou service.une deuxième distinction concerne le degré de standardisation du produit :

1) Un produit standard : est prédéterminé pour un grand nombre de clients non individualisés par exemple, un paquet de lessive.

2) Un produit spécifique : est fait en fonction de ce que désire précisément tel ou tel client : un costume sur mesure.

C. Pilotage de la production :

1) Production à la commande : la production attend pour commencer d'avoir l'ordre du client.

2) Production sur stock : l'usine réalise des produits avant d'avoir les commandes des clients.

D. Organisation de type série unitaire :

- ✓ Mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise pour la réalisation d'un projet, sur une assez longue période ;
- ✓ La survie des entreprises réalisées par la gestion en parallèle, de plusieurs projets à des stades différents ;
- ✓ Personnel qualifié exécute des tâches à caractère non répétitifs;
- ✓ Rôle essentiel d'ordonnancement.

E. Organisation en atelier spécialisé :

- ✓ Main d'œuvre qualifiée et équipement polyvalent ;
- ✓ Importance de gestion des approvisionnements ;
- ✓ Multiplicité des routes entre poste de travail.

Section 2 : La Planification de production :

Le principe de la planification consiste en l'organisation à l'avance de toutes les ressources et moyens nécessaires pour produire un produit ou un service en termes de temps / coûts / qualité souhaités donc dans cette deuxième section, nous présenterons des définitions sur la planification et les différents niveaux et outils de planification de la production.

2.1 Généralité sur la planification de production :

La planification de production c'est l'un des objectifs clés de la chaîne logistique est d'assurer l'adéquation entre la demande du marché (les besoins du client final) et la capacité de la production. Afin de satisfaire ce but, les équipes se doivent d'identifier les conditions indispensables à la fabrication des produits finis et de coordonner avec les autres services et la mise en œuvre de ces conditions.

La planification de la production nécessite d'anticiper les besoins en termes de production et de spécifier les priorités et les délais. Pour réussir et optimiser la planification de la production est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise industrielle. En effet, les enjeux de la planification de la production sont multiples reposant à la fois sur la bonne utilisation des ressources matérielles et humaines et la prise en compte des différentes contraintes internes et externes de l'organisation. La planification de la production est donc un réel processus stratégique de l'entreprise.

2.2 Les niveaux de la planification⁹ :

A. La planification à long terme :

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

À ce niveau, la direction élabore la stratégie d'entreprise déployée en stratégie optimale de production, de financement et commerciale. Elle se présente sous forme d'un plan stratégique ou plan global obtenu à partir de prévisions commerciales agrégées le plan de industriel et commercial, par grande famille de produits, et en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

B. La planification à moyen terme :

La planification à moyen terme appelé planification tactique couvre un horizon de 3 à 18 mois et :

- ✓ Formalise l'objectif annuel de facturation ;
- ✓ Permet d'élaborer un ensemble de plan interdépendant pour les services opérationnels
- ✓ Planifie, analyse les ressources clés de l'entreprise afin de mettre en œuvre des actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

⁹ JAVEL(G) : « organisation et gestion de la production », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, p. 153

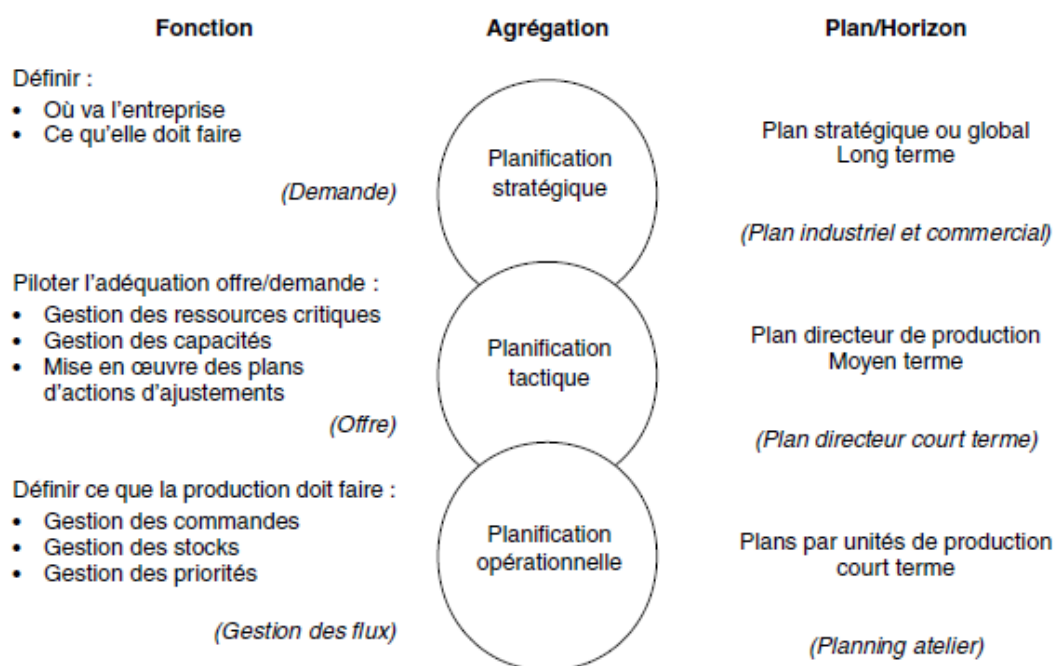
A ce niveau on élabore le plan industriel et commercial et le plan directeur de production moyen terme à partir de prévisions commerciales du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan stratégiques.

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

C. Planification à court terme :

La planification à court terme, appelée également planification opérationnelle ou ordonnancement, couvre un horizon de la journée à un mois. Elle est située au plus près de l'activité quotidienne de l'entreprise, gère l'allocation des commandes et détermine le déploiement optimum des ressources et moyens de production pour satisfaire la demande immédiate. À ce niveau de planification, on élabore les plans par unités de production plans directeurs court terme à partir du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan directeur moyen terme. Cela signifie une interdépendance à la fois des plans et des décisions prises à chaque niveau d'agrégation.

Figure 4 : Intégration et hiérarchisation des niveaux de planification.

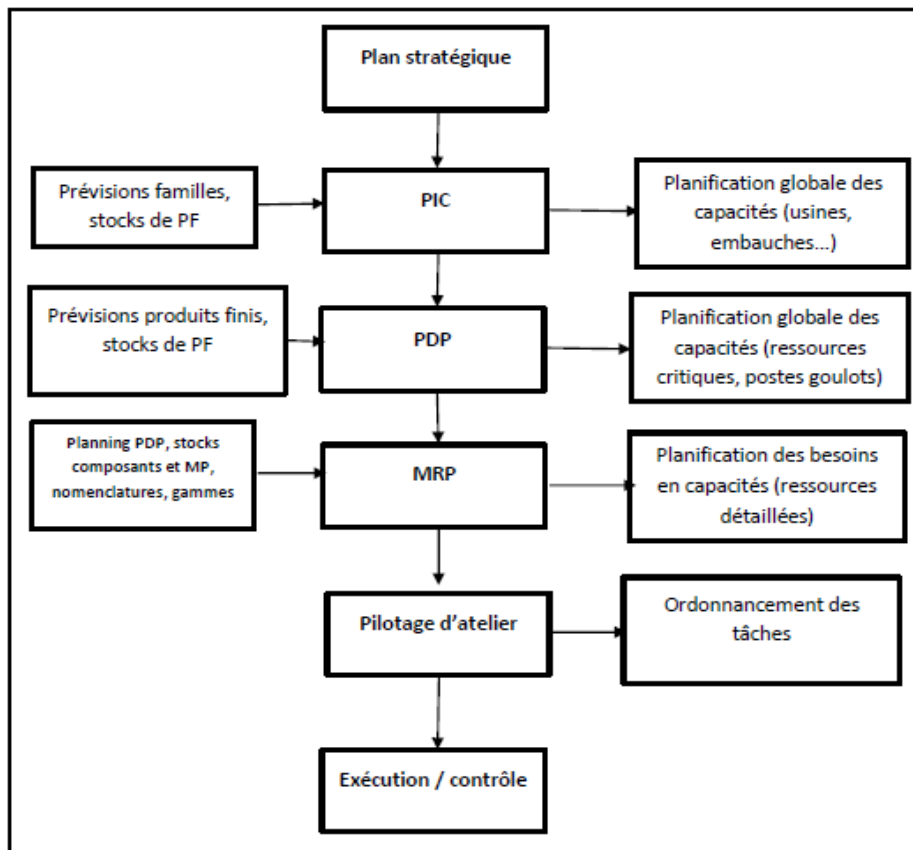


Source : GEORGES Javel, op.cit p 154

2.3 Les modes de la planification :

La planification de production s'effectue du haut au bas, c'est-à-dire, du PIC au MRP. Les prévisions de vente des familles de produits représentent le point de départ (input) à partir duquel démarre le processus du PIC, le PDP, quant à lui, s'articule sur les prévisions au niveau des produits finis alors que le MRP s'articule sur le planning établi par le PDP pour calculer les besoins en composants et matières premières. Notons que les prévisions du PIC et du PDP doivent être cohérentes entre elles et synchronisées avec les ventes réelles car, comme nous allons le voir, le PIC permet de déterminer la capacité optimale du système industriel et logistique de l'entreprise et le PDP détermine les quantités à produire en produits finis en se basant sur cette capacité, alors, si les prévisions seront incohérentes ou elles seront désynchronisées avec la réalité, l'entreprise risquera de tomber soit sur une surcharge ou sur une sous-charge de capacité ce qui va certainement pénaliser son efficacité et/ou son efficacie et ainsi dégrader sa performance opérationnelle, ce qui menacera ainsi sa compétitivité voire sa pérennité.

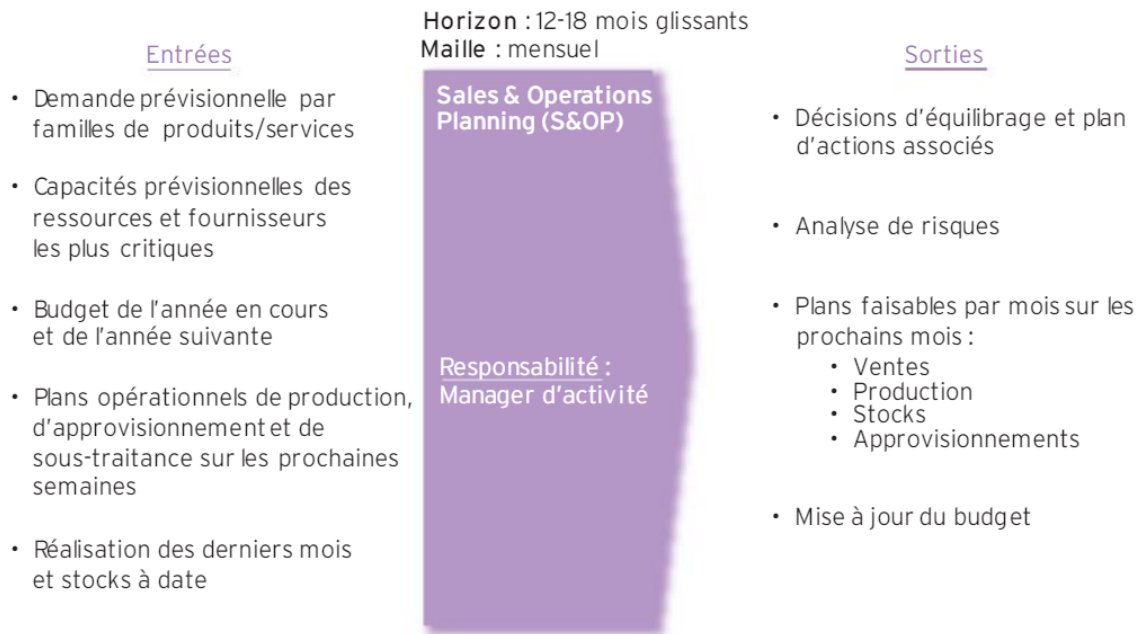
Figure 5 : les niveaux de la planification



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan, Op.cit , P51.

2.3.1 Plan industriel et commercial (PIC) :

Figure 6 : Processus décisionnel d'arbitrage de la demande et de la capacité a l'horizon tactique.



Source : *Le supply chain management : En 38 fiches-outils Ed. 2* , Fender, Michel, Baron, Franck , 2019 , p 72

1) La définition de PIC¹⁰ :

En anglais Sales & Operations Planning (S&OP) , quant à lui, est situé au plus haut niveau du management des ressources de la production, juste en dessous du plan stratégique de l'entreprise C'est l'élément de base de la planification élaboré par un dialogue constructif entre les responsables commerciaux, de la production, des achats... et la direction de l'entreprise.

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

¹⁰ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONEFOUS(C), *gestion de production, édition organisation, Paris, quatrième édition, PP.224-225*

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

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

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

2) Objectif de PIC ¹¹:

- Anticiper les risques de déséquilibres charges/capacités sur les prochains mois et prendre des décisions correctives sur les ventes, les stocks, la production ou les approvisionnements (par exemple : constitution de stock, achat d'équipements, recrutement, arbitrage de la demande par client...).
- Garantir l'engagement sur la faisabilité de la demande.
- Aligner l'ensemble des fonctions de l'activité (Marketing, R&D, Ventes, Industrie, Finance) sur un unique objectif qui va maximiser sa profitabilité opérationnelle.

Et aussi :

- Le PIC permet d'adapter les ressources aux besoins de la production pour satisfaire la demande en terme de quantité ;
- Option possible pour la variation du taux de production : la sous-traitance et les heures supplémentaires, le recrutement le licenciement ;

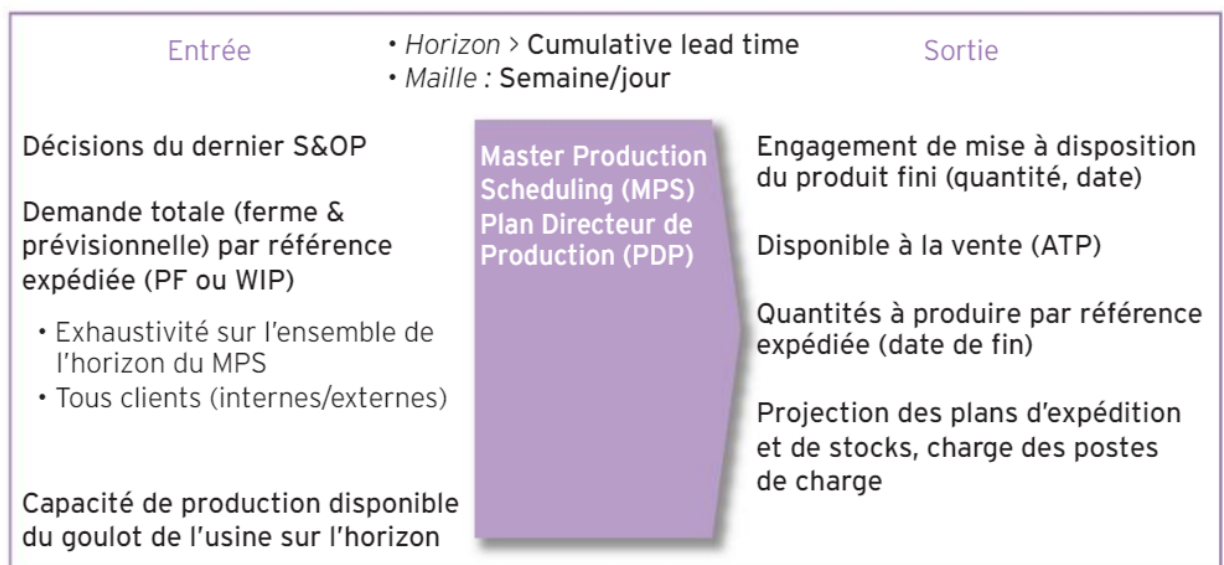
¹¹, Fender, Michel, Baron, Franck, Op.cit, p 73

- Le PIC permet d'anticiper globalement les problèmes potentiels, notamment entre la capacité de l'entreprise et les charges induites par les besoins commerciaux ;
 - Il a pour objet de permettre un cadrage global de l'activité, établi par famille de produit ;
 - Planification des investissements nécessaires.
- 3) Réunion de travail du PIC, apports et principes¹² :

Lors de la réunion de travail du PIC, généralement pilotée par les équipes de la supply chain, les équipes identifient les actions à mettre en œuvre sur l'horizon concerné ainsi que les freins à la mise en place de ces actions. L'objectif est de se projeter sur l'horizon défini de manière roulante (on ajoute 1 mois à chaque fois); le court terme n'est pas analysé, sauf s'il a un impact important sur la capacité de production future.

2.3.2 Le Plan Directeur de Production (PDP) :

Figure 7 : Processus de gestion l'activité d'un site industriel au niveau opérationnel



Source : Fender, Michel, Baron, Franck, Op.cit, p 90

1) Définition de PDP¹³ :

¹² Supply Chain Management : Lyonnet, Barbara, Senkel, Marie-Pascale, Clamens, Sylvie, 2019, p 92

En anglais Master Production Scheduling (MPS) Le programme directeur de production (PDP) est un élément fondamental du management des ressources de la production. Il établit une passerelle entre le Plan industriel et commercial et le Calcul des besoins. C'est un contrat qui définit de façon précise l'échéancier des quantités à produire pour chaque produit fini. Il est donc essentiel pour la fonction Commerciale qui veut satisfaire les clients de l'entreprise et pour la fonction Production car il va constituer le programme de référence pour la production. S'il est évident que l'idéal est de produire ce qui sera vendu, les contraintes industrielles existent et le PDP permettra d'en tenir compte. Un autre rôle important du PDP, c'est d'aider le gestionnaire à anticiper les variations commerciales.

Voici les principales fonctions du PDP :

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

Alors que le plan industriel et commercial s'appuie sur des périodes mensuelles, le PDP recourt à un échéancier dont la période est généralement la semaine (ou même le jour).

Son horizon total couvre au moins le délai cumulé de tous les composants nécessaires à son élaboration. Il est, par exemple, de l'ordre de un an. C'est un calcul glissant de période en période.

¹³ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONEFOUS(C) : *op-cit*, p232

2) Les objectifs de PDP¹⁴ :

- Le MPS analyse la faisabilité du backlog complété des prévisions : il permet ainsi l'engagement vis-à-vis du client du site sur la date de livraison de la commande.
- Le MPS définit en conséquence les volumes de production à réaliser par article (ou famille d'article) par semaine.

3) Cohérence entre PDP et PIC :

Les plannings du PDP doivent être cohérents avec les décisions prises par le PIC pour garantir la performance opérationnelle du système qui est un levier très important de la compétitivité de l'entreprise. Avant de présenter cette cohérence de manière plus détaillée, nous clarifierons d'abord la notion de performance.

- La performance :

La performance d'un processus (ou système ou ressource) est son aptitude à être à la fois efficace et efficient. La mesure de la performance se fait à l'aide des trois indicateurs suivants : l'efficacité, l'efficience et la pertinence :

1. L'efficacité : d'un processus désigne son aptitude à atteindre les objectifs qui lui sont fixés, la mesure de l'efficacité se fait à l'aide du taux suivant qui détermine le pourcentage atteint d'un objectif donné : Taux d'efficacité = $\frac{\text{résultat obtenu}}{\text{objectif (résultat cible)}}$

$$\frac{\text{Capacité réelle}}{\text{Charge de travail (capacité cible)}}$$

Le processus est donc dit efficace s'il est capable d'atteindre 100% de tous les objectifs qui lui sont fixés, ce qui ne pourra être effectué que si sa capacité réelle est supérieure ou égale à la charge de travail correspondante à la demande du marché.

2. L'efficience : désigne l'aptitude du processus à réaliser ses résultats au moindre coût, la mesure de l'efficience se fait à l'aide de l'indicateur taux de rendement :

$$\text{Taux de rendement} = \frac{\text{résultat obtenu}}{\text{résultat réalisable}} = \frac{\text{capacité réelle}}{\text{capacité théorique (maximale)}}$$

3. La pertinence : est un indicateur qui permet de déterminer si les ressources que nous avons attribué au processus, et donc qui conditionnent sa capacité théorique,

¹⁴ , Fender, Michel, Baron, Franck Op.cit , p 91

permettent à ce dernier d'atteindre les objectifs fixés à la fois avec efficacité et avec efficience :

$$\text{Niveau de pertinence} = \frac{\text{ressources propres}}{\text{ressources cibles}} = \frac{\text{capacité théorique}}{\text{charge de travail}}$$

Nous concluons donc de tout ce qui précède que pour que le processus soit performant, nous devons d'abord lui attribuer toutes et seulement les ressources nécessaires pour supporter la charge de travail de l'horizon (capacité théorique = charge de travail) et après nous devons maximiser l'utilisation des capacités de ces ressources pendant cet horizon (capacité théorique = capacité réelle), en d'autres termes, pour que le processus soit performant, ses capacités réelle, théorique et cible doivent être égales.

- Cohérence entre PDP et PIC :

Pour assurer la performance du système industriel et logistique de l'entreprise, la première étape consiste donc à déterminer le niveau de pertinence de ce dernier par la détermination du niveau des investissements en ressources nécessaires qui vont supporter exactement les charges de travail sur le long terme ce qui s'effectue normalement à l'aide du PIC, alors, si les prévisions au niveau des familles de produits seront désynchronisées avec les ventes réelles, le niveau de pertinence du système sera donc différent de 1 ce qui pénalisera ainsi l'efficacité ou l'efficience de l'entreprise et dégradera sa performance opérationnelle.

Ainsi, la deuxième et la troisième étapes consistent à planifier la capacité théorique du système qui découle de ces décisions d'investissement pour la répartir sur les charges de travail de chaque produit fini, composant et matière première de la famille concernée ce qui s'effectue à l'aide du PDP et du MRP, alors, si lors de la deuxième étape les prévisions des produits finis sont désynchronisées avec la réalité ou sont incohérentes avec celles au niveau des familles de produits, l'entreprise risquera de tomber soit sur une surcharge (non-efficacité) ou une sous-charge (non-efficience) de capacité ce qui dégradera également sa performance opérationnelle et menacera sa compétitivité. La quatrième étape, l'ordonnancement, consiste à déterminer le film journalier de la production en organisant dans le temps la réalisation des différentes tâches nécessaires à la fabrication ainsi que la cinquième étape, qui conditionne la capacité réelle du système, consiste à exécuter ces tâches dans l'atelier pour fabriquer

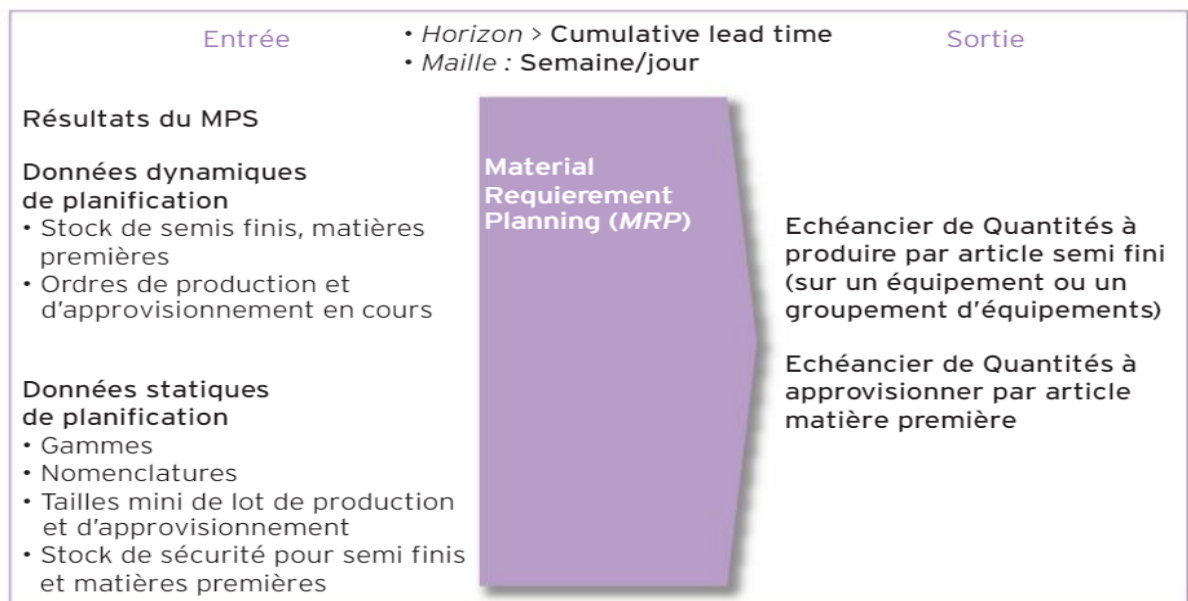
les biens demandés selon le film établi par l'étape précédente, alors lors de cette cinquième étape, fabrication doit être réalisée selon les directives de la démarche Lean manufacturing pour éviter de créer des gaspillages qui vont réduire la capacité réelle du système ce qui va pénaliser à la fois l'efficacité et l'efficience du système si son niveau de pertinence est égal à 1

Notons qu'il n'est pas toujours possible d'obtenir une cohérence parfaite entre les prévisions du PIC et celles du PDP puisque les prévisions sont par nature incertaines, alors il suffit d'obtenir une marge d'erreur acceptable à définir selon le cas.

Dans le cas d'une incohérence acceptable, l'entreprise peut avoir recours à plusieurs solutions pour corriger la situation soit en agissant sur la capacité du système par le recours par exemple aux heures supplémentaires, la sous-traitance de capacité, l'embauche ou le licenciement...

2.3.3 Material Requirements Planning (MRP) :

Figure 8 : Planifier les besoins de production et d'approvisionnement a l'horizon opérationnel



Source : , Fender, Michel, Baron, Franck ,Op.cit , p 96

1) Définition de MRP :

Le Material Requirements Planning (MRP), Management des Ressources de Production ou Calcul des Besoins Nets (CBN), est une méthode qui transforme les

besoins en produits finis établis par le PDP sous forme de besoins en composants et en matières premières, elle permet de répondre aux deux questions suivantes pour chaque composant et chaque matière première : combien doit-on fabriquer ou approvisionner pour ces articles et quand doit-on le faire pour satisfaire les plannings du PDP d'une manière efficace ?

2) Objectifs de MRP¹⁵ :

- Garantir la disponibilité de composants et de matière première pour réaliser la production.
- Garantir la disponibilité de produits finis pour satisfaire la demande client.
- Maintenir un niveau d'inventaire le plus petit possible.
- Planifier les ordres de fabrication, les dates de livraison et les dates de réapprovisionnement.

3) Avantages et limites de MRP¹⁶ :

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

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

Le MRP est un système complexe qui fonctionne mieux pour des nomenclatures stables.

Il s'adapte peu aux produits trop personnalisés. Dans ce dernier cas, le calcul des besoins ne se fait pas uniquement sur la base de la nomenclature des références

¹⁵ Edwin David Gomez Urrutia. *Optimisation intégrée des décisions en planification et ordonnancement dans une chaîne logistique*. Thèse de doctorat de l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, France, 2014, P21.

¹⁶ <http://www.logistiqueconseil.org> le 09/07/2020 à 15 :06

finales. Cela demanderait à chaque fois de reproduire une nomenclature pour chaque demande faite sur mesure.

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

Section 3 : L'ordonnancement

Dans cette section, nous définirons l'ordonnancement et leurs objectifs ensuite nous présenterons ses différents types et ses outils.

3.1 Définition de l'ordonnancement :

L'ordonnancement : « est la phase quotidienne de la planification ou, à partir des commandes en portefeuille, le planificateur va répartir les ordres de fabrication sur les machines »¹⁷.

L'ordonnancement consiste à organiser dans le temps la réalisation de tâches, compte tenu de contraintes temporelles (délais, contraintes d'enchaînement) et de contraintes importantes sur la disponibilité des ressources requises.

En production (manufacturière, de biens, de service), on peut le présenter comme un problème où il faut réaliser le déclenchement et le contrôle de l'avancement d'un ensemble de commandes à travers les différents centres composant le système. Donc l'ordonnancement couvre une série d'activités qui transforment les décisions de fabrication identifiées par le programme directeur de production (PDP) en complète exécution des ordres pour le pilotage et la gestion du lieu de travail opération dans l'atelier à la court terme .

¹⁸La fonction ordonnancement d'atelier peut être décomposée en trois sous-fonctions :

- une sous-fonction « Élaboration des OF » : cette tâche consiste à transformer les informations du programme directeur de production (suggestions de fabrication) en OF (Ordres de Fabrication) ;
- une sous-fonction « Élaboration du planning d'atelier » : cette tâche consiste, en fonction de ces ordres de fabrication et de la disponibilité des ressources

¹⁷ BAGLIN(G) et autres : « management industriel et logistique », édition Economica, 1990,

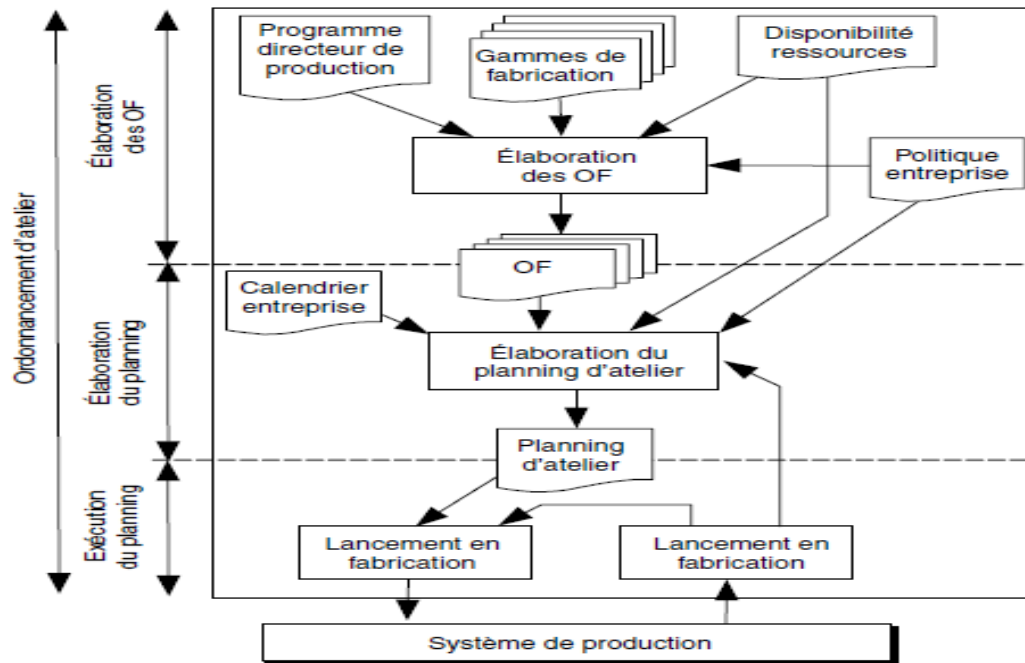
¹⁸ GEORGES Javel, *op.cit.* p 193

consommables (matières premières, composants) et partageables (postes de travail), à déterminer le calendrier prévisionnel de fabrication (cela revient à transformer les prévisions de fabrication à court terme en ordres d'exécution à très court terme) ;

- une sous-fonction « Lancement-Suivi » : cette tâche consiste à :

Distribuer aux postes de travail les documents nécessaires à la bonne exécution des fabrications (lancement en fabrication) ? Et à suivre l'exécution des fabrications (suivi de production). Ces trois sous-fonctions s'enchaînent de la manière présentée à la figure 09

Figure 9: La fonction Ordonnancement.



Source : GEORGES Javel, *op.cit.* p 192

3.2 Objectif de l'ordonnancement :

¹⁹Le but principal de l'ordonnancement est de définir un planning de travail pour les ateliers de telle sorte que les dates planifiées de mise à disposition des produits fabriqués soient respectées. Dans un système MRP, si un composant n'est pas disponible à la date prévue, le composé de niveau supérieur ne pourra être assemblé au moment prévu. Il résultera des retards en cascades sur tout le programme de production et de livraison.

¹⁹ COURTOIS(A) et autres : *op.cit.*, p. 209.

Un objectif complémentaire est la bonne utilisation des moyens de production, et en particulier des postes de charges critiques, c'est-à-dire ceux dont la capacité est saturée. la bonne utilisation des moyens de production passe par une optimisation des temps perdus en réglage des machines. Il arrive fréquemment que le temps de réglage d'une machine pour fabriquer une pièce dépende de l'état initial de la machine donc de la pièce qu'elle fabriquait précédemment.

Pour atteindre ces objectifs deux approches fondamentales de planification à court terme peuvent être mise en œuvre : **l'ordonnancement prévisionnel déterministe** et **la gestion décentralisée des files d'attente**.

- **La gestion décentralisée des files d'attente** : dans cette approche, l'ordonnancement se réduit à des décisions locales, c'est-à-dire que le choix des ordres de fabrication à faire passer sur les machines n'est pas déterminé prévisionnellement, mais en temps réel sur chaque poste de travail, au moment où les machines libèrent.
- **L'ordonnancement prévisionnel déterministe** : elle définit, en effet dans le détail l'activité prévisionnelle de chaque atelier, de chaque machine ou de chaque poste opératoire, et permet ainsi à tout moment un contrôle des réalisations. De plus elle traite en même temps le problème de l'ordonnancement proprement dit, à savoir la détermination de l'ordre de passage des travaux sur les machines, et celui de suivi de l'équilibre charge/capacité.

3.3 Types d'ordonnancement :

²⁰*Pilotage de la production* : L'objectif final de l'ordonnancement est avant tout de piloter la production de l'entreprise. Ce pilotage peut être :

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

➤ **Ordonnancement centralisé** : Dans le cas d'un ordonnancement centralisé, qui correspond au type le plus répandu dans les entreprises, la structure de fonctionnement correspond à la figure précédente. Cette solution a l'avantage

²⁰ GEORGES Javel, op.cit. p 193

de proposer un planning d'atelier très complet mais a l'inconvénient de centraliser la prise de décision.

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

Conclusion du chapitre :

Parmi les problèmes cruciaux rencontrés par les entreprises modernes figurent l'organisation du travail et des ressources productives, l'optimisation des coûts et la réactivité aux fluctuations du marché. Ces problèmes sont précisément ceux à qui la planification et la gestion de la production essaient de réagir.

La planification peut alors jouer son rôle dans aides la gestion de production à la décision en effectuant une synthèse des données actuelles et prévisionnelles et en proposant des solutions et réponses mises en œuvre .d'un point de vue méthodologique, ces objectifs nécessitent d'organiser le traitement des données et de rendre les modèles compatible .des méthodes et logiciels hétérogènes.

Ce chapitre proposait l'importance de la gestion de la production sen mettant l'accent sur nécessité de parvenir à une meilleure intégration des fonctions de prévision et de planification. Une bonne planification et gestion de la production implique des bénéfices pour l'entreprise et la rentabilité de son activité.

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

Chapitre 2 : la performance commerciale de l'entreprise

Introduction :

La fonction commerciale est la seule fonction à la frontière de l'entreprise, donc elle joue un rôle très important dans la création de la valeur, ce qui nécessite un suivi et un contrôle pour assurer sa solidité et son invincibilité, afin d'assurer celle de l'entreprise.

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes.

La mesure de la performance est indispensable pour une entreprise visant à se développer, elle fournit au manager un ensemble d'information utile permettant de déterminer les écarts entre le réel et le prévu par rapport à un objectif, et donc de comparer la situation de l'entreprise d'une période à une autre.

Ainsi, la notion de mesure est très importante en gestion, sans mesure la boucle du pilotage ne peut être réalisée, car elle constitue une évaluation et d'établir les écarts par rapport à un objectif et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

Pour arriver à ce but, il faut faire un suivi de performance dans les centres de responsabilités cela se fait à travers le degré de réalisation des objectifs sur les critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (impact sur les objectifs des moyens mis en œuvre).

Pour une bonne compréhension de ce chapitre nous allons essayer d'étudier dans :

La première section sera consacrée à la présentation de la performance dans l'entreprise suivie de ses types, ses caractéristiques et sa mesure.

La deuxième section sera consacrée pour la fonction commerciale dans l'entreprise

La troisième section tiendra la performance commerciale dans l'entreprise.

Section 1 : concept de base sur la performance :

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définis explicitement. Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner la notion de la performance à travers les titres qui viennent.

1.1 Conception de la performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

1.1.1 définition de la performance :

Etymologiquement : « *la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français Performance, de performer : accomplir* »²¹.

Selon cette définition la performance c'est une substantif féminin dérivée du terme anglais to performe «réaliser, accomplir », issu de l'ancien français performer, verbe d'action dérivé de former, empruntée a l'ancien français performance.

En plus de cette ambiguïté originelle, le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions ;

Pour SELMER (C) : « *La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique, même si la performance est mentale (calcul mentale) elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille)* »²².

Selon DIMITRE WEISS : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »²³.

²¹ BOURGUIGNON(A) : « *définir la performance :une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica ,Paris ,1996,P 20.

²² SELMER (C) : « *Concevoir le tableau de bord* », édition DUNOD, Paris, 1998, p 41.

²³ WEISS (D), « *la fonction Rh* », Edition d'organisation, paris, 1988, p 275

La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

Pour A.KHEMAKEM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »²⁴.

De cette définition marquée ci-dessus, nous comprenons que la performance est le degré d'exécution et de réalisation d'une tâche confiée avant et acceptée, donc elle traite deux éléments l'efficacité et la productivité.

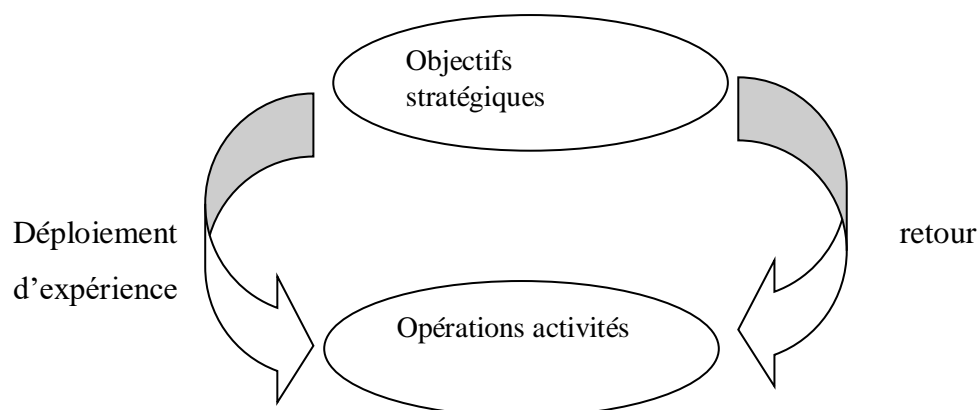
L'efficacité est traduite par le degré de la réalisation des objectifs déjà souligné et acceptée par le centre de responsabilité, et la productivité est l'aptitude de réaliser les objectifs fixés.

Le concept de performance souvent appréhendé comme un ensemble de résultats rapportés aux objectifs fixés et aux moyens employés, renvoie à l'idée que les ressources consommées représentent le {cout} de l'action et la {valeur} renvoie à la satisfaction des besoins sociaux, donc il ne suffit pas de créer de la valeur mais de maîtriser leurs coûts aussi, parce que ces deux éléments sont inséparables, nous ne pouvons pas minimiser les coûts sans maximiser le profit.

Dans cette perspective ci-dessus L.LORINO définit la performance « *le déploiement du couple valeur-cout dans les activités de l'organisation.....*», «*La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques...* », «*La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout*»²⁵.

²⁴ A.KHEMAKHEM : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, France, 1992, P311.

²⁵ L.LORINO, « *méthodes et pratique de la performance* », édition d'organisation, France, 2003, P09

Figure 10 : la boucle du pilotage de la performance

Source : *GUENOUN.M : le management de la performance publique local*, p 48

1.1.2 la performance traduit deux phénomènes

Toutefois, il est à constater que les principales définitions de la performance convergent autour de deux concepts majeurs, à savoir l'efficacité et l'efficience:

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

De leur côté, PIERREBESCOS ET CARIA MENDOZA²⁶ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût, contrairement ne peut pas dire performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.
- La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de la valeur, de coût et d'action stratégique.

²⁶ BESCOS (P) et MENDOZA (C), « *Le management de la performance* », édition comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.

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

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs²⁷.

1.1.3 La performance est le résultat de l'action :

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure de résultats obtenus (cette acception est détachée de tout jugement de valeur).

Il s'agit en gestion du sens le plus courant et le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation.

La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité), ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

²⁷ BOISLANDELLE (M) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, paris, 1988, p, 318,319.

1.1.4 La performance est succès²⁸ :

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec un jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable).

Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

1.1.5 La performance est action²⁹ :

Celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

1.2 La distinction entre la performance et les notions voisines :

Généralement, il y'a beaucoup de concepts qui semblent à celui du mot performance est souvent confondu avec les termes d'économie, d'efficacité, d'efficience, d'effectivité, et de rentabilité considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

1.2.1 L'économie :

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

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

1.2.2 L'efficacité³⁰ :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

²⁸ BESCOS (P) et MENDOZA (C), *Op cit*, p224

²⁹ *Idem*, p225

³⁰ HAMIDI(F) « *L'impact de la communication externe sur la performance commerciale* », *mémoire de licence, Inc.*, 2008, p 44

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* »³¹.

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

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité= résultats atteints / objectifs

1.2.3 L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (service de livraison, unité de production, unité médicale, etc....) nous pouvons définir l'efficience d'un système par: « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »³².

Elle aussi « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources* »³³.

³¹ BARRAUX. (J) : « *entreprise et performance globale* », Edition Economica, Paris, 1997, P33.

³² DEBOISLANDELLE (H), « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition Economica, 2^e édition, Paris, 1998, p 140.

³³ DORIATH, (B) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2008, p : 129

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production, nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail,...etc.).

Certains indicateurs techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure) et économiques (coût moyen). Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

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

Efficience= résultats atteints/moyen mis en œuvre

1.2.4 L'effectivité :

Elle se définit par le typiques objectifs / moyens/ résultants, 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 Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »³⁴.

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

**Effectivité = Niveau de satisfaction obtenue/
Résultats obtenus.**

³⁴ LEMOIGNE, (J.L) :« L'évaluation des systèmes complexes »,In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

Selon DORIATH et GOUJET l'efficacité est exprimée par les deux concepts : la productivité et la rentabilité ³⁵

1.2.5 La productivité

L'efficacité d'un mode production se traduit par la productivité des facteurs de production.

Donc on distingue deux type de productivité : globale des facteurs de production et partielle des facteurs de production.

- **La productivité globale:** Les facteurs qui influent sur la productivité sont à la fois nombreux et variés: (nombre de machines utilisées, efficacité des équipements, organisation du travail, compétence professionnelle des ouvriers ...)
- **La productivité partielle:** Elle se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilise pour l'obtenir (énergie consommée, machine employée, nombre d'heures de travail ...).

1.2.6 La rentabilité

Est le résultat d'exploitation /charges d'exploitation et le rapport d'un profit aux couts qui lui sont associés.

1.2.7 La rentabilité

« La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques »³⁶.

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices a partir des moyens mis en œuvre, mais cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information comptable.

Elle peut être exprimée par les deux concepts la rentabilité financier et économique.

³⁵ DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002, P169

³⁶ <http://corinne.zambotto.free.fr/cours/CFE/CFE14.pdf> consulté le 21/04/2017 à 10 :330

- **La rentabilité financière :**

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable.

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise.

La rentabilité financière = résultat de l'exercice / capitaux propres

La rentabilité financière représente la rentabilité des capitaux propres.

- **La rentabilité économique :**

Le gestionnaire veut connaître dans quelle mesure les actifs économiques engagés (ou capitaux investis) sont rentables.

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des capitaux investis.

La rentabilité c'est le pouvoir de récolter des gains à travers les moyens mis en œuvre et les capitaux investis.

La rentabilité économique = résultat de l'exploitation / capitaux investis

Capitaux investis = immobilisations brutes d'exploitation + besoin en fonds de roulement d'exploitation

La rentabilité économique est indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.

1.3 Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants³⁷ :

1.3.1 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 exigés pendant une phase de développement :

*« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »*³⁸.

1.3.2 La performance est construite comme 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 »*³⁹.

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 »*⁴⁰.

³⁷ OUACHERINE (H), « gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère, INC, 2003, p 37-38

³⁸ GHARBI (J) « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mais 2000, P.37.

³⁹ SAULQUIN (J.Y) « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P 20.

⁴⁰ MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p66.

1.3.3 La performance se pilote :

Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples : « *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »⁴¹.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous 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 »*⁴².

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.

1.4 Typologies de la performance :

Aujourd'hui, la notion de la performance ne traite pas seulement l'aspect financier de l'entreprise, mais plus que ça elle prend en considération des nouveaux paramètres telle que l'adaptation avec son environnement.

On distingue plusieurs types de performance, qui sont comme suit⁴³ :

- La performance commerciale.
- La performance économique ;
- La performance technologique ;
- La performance stratégique
- La performance sociale ;
- La performance organisationnelle ;
- la performance managériale ;

⁴¹ SAULQUIN (J.Y) op cit, P 21.

⁴² LEBAS (M) : « Qui il faut définir la performance », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 2002, P.139.

⁴³ LEBAS (M) : « Qui il faut définir la performance », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 2002, P.139.

1.5 Les facteurs de la performance ⁴⁴:

Les facteurs de la performance représentent les éléments qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise.

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, cette dernière doit se concentrer sur ces facteurs pour maximiser ses résultats.

Ces facteurs sont les suivants :

1.5.1 Les clients :

L'entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle est censé de satisfaire ses besoins, puisque un client satisfait est une source d'amélioration des produits et des services : « *Le monde a changé du pouvoir de l'organisation à celui du pouvoir du client* » selon [Steven M. Hronec](#).

1.5.2 Le produit :

L'entreprise doit proposer des produits de bonne qualité, dans les meilleures conditions de coût et de délai : « *Quoi qu'on fasse, tout bon produit devient tôt ou tard un mauvais produit.* » selon [Peter Drucker](#).

1.5.3 Les processus

Doivent être efficaces et efficients ; « *En identifiant et en se concentrant sur les processus critiques, la direction améliore ces secteurs qui sont nécessaires pour la survie de son organisation.* » selon [Steven M. Hronec](#).

1.5.4 Les ressources humaines :

Ce sont l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ils sont des facteurs clés de performance s'ils sont compétents, motivés, responsables et effectuant son travail le mieux possible : « *Placez vos meilleures ressources sur les plus grandes opportunités et non sur les plus gros problèmes* » selon [Jim Collins](#).

1.5.5 La gestion :

Une bonne organisation est celle qui dispose une meilleure gestion de l'ensemble de ses ressources, tout en favorisant la collaboration et le travail d'équipe et l'orientation client ; « *Clients, résultats et processus forment un triangle de fer. Impossible d'être sérieux avec les premiers sans concentrer un maximum d'efforts sur les deux autres.* »

Selon [Michael Hammer](#).

⁴⁴ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> consulté le 17/04/2020 à 21:20

En plus de ces facteurs cités en dessus, on peut ajouter :

1.5.6 La mission et les objectifs :

L'entreprise doit définir clairement ses objectifs et sa raison d'être qu'elle tente continuellement à les atteindre. Ils doivent être connus et partagés par l'ensemble du personnel ;

1.5.7 L'information :

Constitue une préoccupation majeure, elle doit être de qualité, utile et partagée par tous les personnes de l'entreprise en tout lieu et en tout le temps.

L'entreprise doit conserver un équilibre entre eux, si l'un de ces facteurs est plus faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre.

1.6 Les sources de la performance ⁴⁵:

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée :

L'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

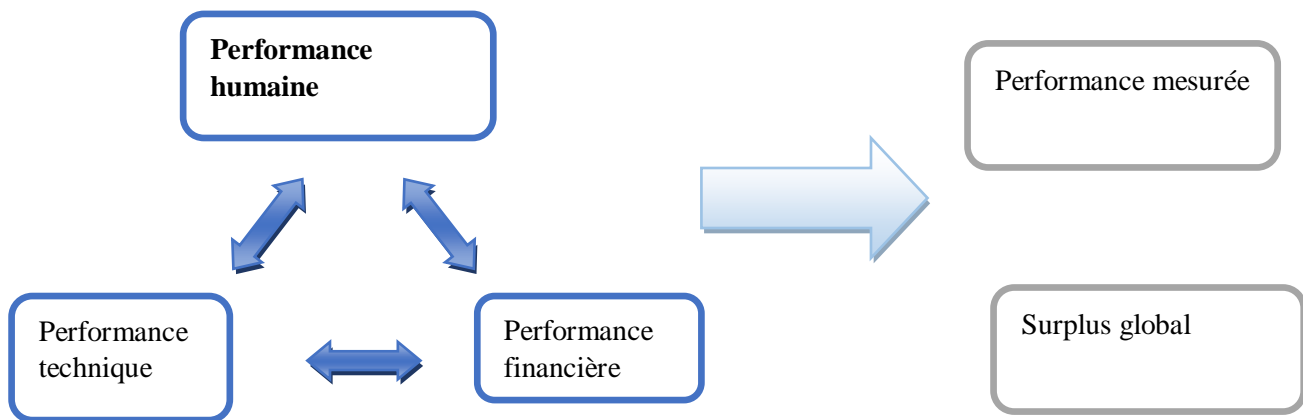
- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

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

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne organisation en position de percevoir les autres).

⁴⁵ B.Martory, D.Crozet : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*.
Edition DUNOD, 5ème édition, 2002, p 164

Figure 11 : Les sources de la performance⁴⁶.

Source : B.Martory, D.Crozet : *Op.cit*, p : 165.

1.7 La mesure de la performance :

Afin de mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice.

1.7.1 Les critères de mesure de la performance:

Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres⁴⁷ :

- ❖ Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- ❖ Il soutient à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- ❖ Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches.
- ❖ Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

⁴⁶ B.Martory, D.Crozet : « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances ». Edition DUNOD, 5ème édition, 2002, p : 165.

⁴⁷ OUACHERINE, (H) : *op.cit*, p.32.33.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

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

1.7.2 Identification des niveaux de mesure de la performance :

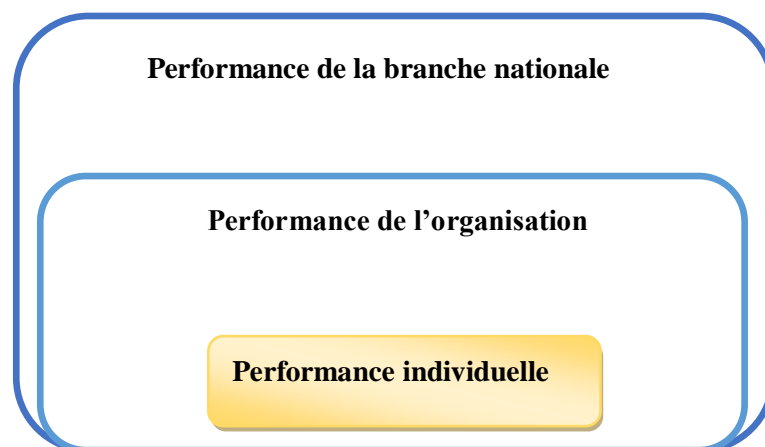
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après.

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- ❖ Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération.
- ❖ Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- ❖ Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

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

Figure 12 : Les niveaux de mesure de la performance.

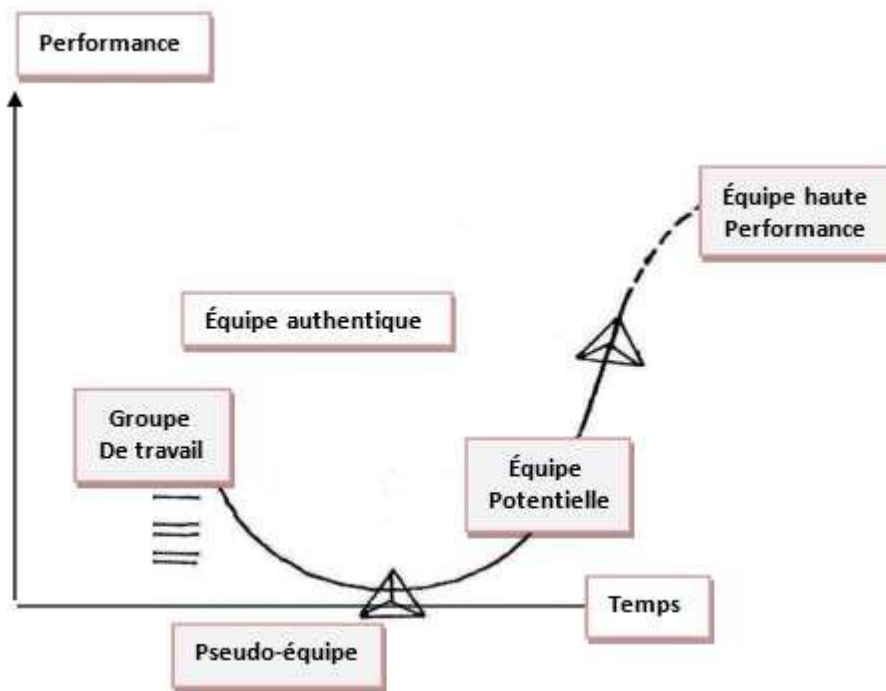


Source: B.Martory, D.Crozet op.cit, p : 165.

1.7.3 Performance immédiate ou performance dans la durée⁴⁸:

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage.

Figure 13: Courbe de performance dans le temps d'une équipe.



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

Ce schéma montre cinq stades de performance différents⁴⁹:

➤ **Le groupe de travail :**

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

➤ **La pseudo-équipe :**

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

⁴⁸ MARTORY (B), CROZET (D), *Op.cit*, P 169

⁴⁹ H.OUACHERINE : *Op.cit* p : 36.

➤ **L'équipe potentielle :**

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

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

➤ **L'équipe authentique :**

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

➤ **L'équipe haute performance :**

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

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

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

Section 02 : Généralités de la fonction commerciale

La fonction commerciale garantit la connexion entre la production des produits ou des services de l'entreprise et les consommateurs. Aussi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer. Enfin, elle agit sur le marché adaptant les produits aux besoins du client alors dans cette section nous allons travailler sur la fonction commerciale donc la maîtrise de la notion commercialisation est importante.

2.1. Définition de la fonction commerciale :

Henri Fayol⁵⁰ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

⁵⁰ **CF : H.FAYOL** : *L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996*

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

- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux
- La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »⁵¹.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

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

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation.

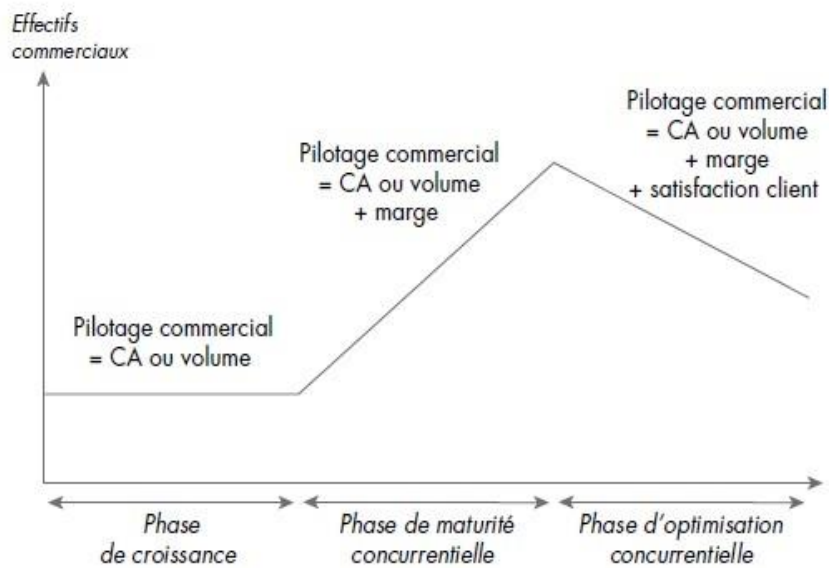
En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. D'organiser et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement de la face à face avec le client et à la négociation.

2.2 L'histoire de l'évolution de la fonction commerciale ⁵²:

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

⁵¹ C.BUSSENAULT, M.PRETET : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1996, p : 39.

⁵² Jean Michel Moulot et Manuel Lange, « *mesurer la performance de la fonction commerciale* », édition EYROLLES, Paris, 2008, P55

Figure 13: les étapes successives de la fonction commerciale.

Source : Jean Michel Moulot et Manuel Lange, *Op.cit* , P53.

2.2.1 Phase de croissance :

De 19^{ème} et le 20^{ème} siècle jusqu'aux le trente glorieuse (1946-1974), face à la croissance de marché de bien et de service partout dans le monde, la fonction commerciale était considéré comme une fonction secondaire, son rôle se résume dans l'information et la livraison des produits et services auprès des clients sans aucun influence sur la fonction de la production, donc les entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à cette fonction.

2.2.2 Phase de maturité concurrentielle :

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

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

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

2.2.3 Phase d'optimisation concurrentielle :

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

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

2.3 Les métiers de la fonction commerciale⁵³ :

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

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

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

2.3.3 Le développement d'activités à l'international : la mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en

⁵³ PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), *les métiers des fonctions commerciales et marketing*, LAPEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003, p11

croissance. Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projets à l'international). Cette mutation enrichit les fonctions des collaborateurs commerciaux et peut les conduire notamment à piloter de véritables centres de profit : encadrement d'équipes marketing, gestion de P&L (profit and loss statements) ou BU (business units), création de filiales...

2.3.4 Le développement de partenariats : en amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business développement. Leur mission est de préparer la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux. Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriels (informatique, télécoms, Internet, nouvelles technologies, médias, loisirs). est cependant menacé par deux écueils : l'identité du métier est difficile à définir tant ses contours sont flous, et l'avenir du métier est incertain dans les périodes de fort ralentissement économique car le business développer n'a pas pour mission d'apporter immédiatement un revenu.

2.4 Les missions et les contraintes de la fonction commerciale :

2.4.1 Les missions de la fonction commerciale :

À ce stade, nous examinerons les tâches et les missions de la fonction commerciale, donc ils sont généralement consiste à :

- Analyser et anticiper la demande et les besoins au niveau du marché ;
- Identifier les différents segments du marché (segmentation) ;
- Equilibrer l'offre des produits/services en fonction des besoins du marché ;
- Administrer et développer les ventes ;
- Maintenir et faire progresser la part de marché de l'entreprise.
- Veiller à l'image de l'entreprise (cette mission permet de situer la place du marketing dans l'établissement, car l'organisation commerciale peut être inégale ou différente selon les établissements).

- Suivre constamment la réalisation de ces objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise ;
- Fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leurs attentes ;
- Aider les agences et les chargés de clientèles dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsorship ...) ;
- exercer un rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, spécialement le marketing. Cette fonction est primordiale pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de l'établissement et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle.

2.4.2 Les contraintes de la fonction commerciale :

- Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production ;
- Ecoute permanente du marché ;
- Rapidité de réaction, flexibilité ;
- Nature changeante et instable des différents segments du marché.

2.5 L'importance et les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise :

2.5.1 L'importance de la fonction commerciale :

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

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

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

2.5.2 Les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise:

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

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

2.6 Les principales activités de la fonction commerciale :

2.6.1 La prospection :

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et les forces de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects. La phase de prospection consiste à planifier l'activité de vente, à identifier les prospects (avec l'aide éventuelle du marketing) pour enfin appeler ou démarcher physiquement les prospects.

2.6.2 La formation d'une impression :

L'étape de formation d'impression, consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente, par exemple les leviers existants.

Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Cette étape joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales, en permettant au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de négocier les prix d'achat. À ce niveau se joue pour une large part la suite de la relation commerciale.

2.6.3 La formation d'une stratégie :

Cette étape consiste à déterminer 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 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 désignent les sujets qui font mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources. Cette recherche est importante dans toute phase commerciale amont.

2.6.4 La transmission :

Cette étape permet de 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). Ensuite, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

2.6.5 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 afin de mieux réussir la vente.

2.6.6 La conclusion :

Cette étape 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.

2.6.7 La pérennisation :

La pérennisation de la vente est une étape déterminante pour la suite de la relation client. Les directions générales ont habitude 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 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 réactions du client.

Section 03 : la performance de la fonction commerciale :

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la formation, la rémunération et l'animation.

3.1. Définition de la performance commerciale :

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

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

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

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

3.2 Les modes d'évaluation de la performance commerciale :

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

Celle-ci se réalise à l'aide des deux outils suivants : Le tableau de bord, Le reporting (la remontée des comptes)

3.3 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale⁵⁴ :

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

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

Donc il est nécessaire d'incorporer la fonction commerciale dans la mesure de la performance de l'entreprise en mesurant, l'accroissement des ventes, et accroissement substantiel des ventes peut expliquer la dynamique commerciale de l'entreprise.

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale ; les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

3.3.1 Les indicateurs quantitatifs :

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

Parmi les indicateurs quantitatifs, nous exposant : le chiffre d'affaires, la quantité vendue, la marge commerciale, la part de marché, le nombre de nouveaux clients et le taux de pénétration :

⁵⁴ A.MACQUIN : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Publi-union, paris, 1998, pp : 226,227.

❖ Le chiffre d'affaires :

« Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale⁵⁵ » cette définition focalise sur l'aspect comptable.

En effet, Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année.

Le chiffre d'affaires se calcul en déduction des réductions accordées, son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix de vente pratiqués par l'entreprise :

Chiffre d'affaires = quantité vendue * prix unitaire

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec les réalisations).

❖ La marge commerciale :

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable⁵⁶ »

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. C'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. Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors important lors d'une prise de décision commerciale le calcul principal de marge commerciale est :

Marge Commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

⁵⁵ BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), « Dictionnaire de gestion », édition Foucher, paris, 1995, p 84.

⁵⁶ MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003, p : 137

Le calcul s'applique principalement aux entreprises commerciales achetant des marchandises destinés à être vendues en l'état sans subir des transformations. Pour ces entreprises, elle s'apparente alors à une marge globale avant toutes autres charges d'exploitations, financières ou exceptionnelles.

La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement.

En vue d'augmenter la marge commerciale, l'entreprise doit :

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

On parle d'une bonne performance commerciale lorsque les résultats atteints sont supérieurs aux prévisions.

❖ La part de marché :

« La part de marché représente souvent le chiffre d'affaire total d'une marque en pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit à laquelle elle appartient »⁵⁷

La part de marché est un indicateur essentiel pour l'entreprise, sa mesure permet à une entreprise de se situer sur son marché, elle peut être en volume (unités vendues), ou en valeur (CA généré par les ventes). Elle se calcule en divisant les ventes d'un produit par les ventes totales du marché.

**Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités
présentes**

⁵⁷ HERMET (G) et JOLIBERT (A) : « La part de marché concept, déterminants et utilisation », édition ECONOMICA, Paris, 1995, p 11

Selon **KOTLER** et **DUBOIS**⁵⁸, on distingue trois approches de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative :

- ✓ **La part de marché globale = ventes de l'entreprise / ventes totales du secteur**
- ✓ **La part de marché servi = ventes de l'entreprise / marché effectivement visé par l'entreprise**
- ✓ **La part de marché relative = ventes de l'entreprise / chiffre d'affaire du concurrent principale.**

Notant que la part de marché relative est l'indicateur le plus pertinent parce qu'il permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

❖ **Nombre de nouveaux clients :**

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de, la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients. Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients ; ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

3.3.2 Les indicateurs qualitatifs :

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

❖ **La satisfaction client :**

Chaque entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins indéterminés

⁵⁸ *KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : Marketing management, édition Publia union, 10ème édition, Paris, 2000, p : 200*

« La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation »⁵⁹,

Il y aura satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier souhaitait.

BACHY et HARACHE⁶⁰ ont indiqué qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et d'un défi majeur.

AVEROUS (B) et AVEROUS (D)⁶¹ ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce qui vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

Performance = attentes  client satisfait ;

Performance > attentes  client très satisfait ;

Performance < attentes  client insatisfait

La mesure de la satisfaction (par enquête) vise à créer une relation durable et forte avec les clients, raison pour laquelle l'entreprise doit développer cette relation en exploitant les enquêtes de satisfaction, traiter immédiatement les réclamations, et même elle peut faire des

visites ou des appels téléphoniques auprès d'un plus grand nombre possible des clients.

❖ Les attentes des clients

Avant d'exprimer ses besoins par une commande, le client a des attentes plus ou moins précises à l'égard de la qualité de service qui devrait être offerte.

⁵⁹ LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005, p : 140

⁶⁰ BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2009, p : 191

⁶¹ AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition Insepconsulting, Paris, 2004, p : 23

Selon FERNANDEZ⁶², répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport

qualité/prix est devenu insuffisante envers les clients sont de plus en plus exigeants, l'entreprise doit donc s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délai de traitement des commande et maximisant la qualité de service.

❖ La qualité de service :

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé. La qualité est la capacité à véhiculer dans de bonnes conditions un type de trafic donné, en termes de disponibilité, débit, délais de transmission, taux de perte de paquets... Mais la qualité de service n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'ont doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement. Son but est ainsi d'optimiser les ressources du réseau et de garantir de bonnes performances aux applications critiques. La Qualité de Service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre. Elle permet ainsi aux fournisseurs de services (départements réseaux des entreprises, opérateurs...) de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques, de transport des données applicatives sur leurs infrastructures.

❖ L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »⁶³.

Le comportement des représentants, des vendeurs et des dirigeants de l'entreprise, sont des facteurs qui construisent l'image de l'entreprise dans l'esprit du client, ils jouent un rôle attractifs et créer la confiance chez le client.

⁶² FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008, p : 19-20*

⁶³ MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998, p : 158*

Conclusion du chapitre :

En conclusion, et d'après les éléments abordés au cours de ce chapitre nous pouvons conclure que le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui englobe un ensemble de concepts (économie, efficacité, efficience, profitabilité, rentabilité, etc.).

La fonction commerciale, représente une interface entre l'entreprise et ses clients, elle vise l'évolution du portefeuille de clients et l'amélioration du chiffre d'affaires.

Afin de mesurer la performance de la fonction commerciale, il repose sur un ensemble de critères ou indicateurs. qui sont des indicateurs quantitatives et des indicateurs qualitatives. Ces derniers sont la base d'une étude sur une relation avec la performance commerciale.

Pour cela nous essayons d'étudier l'impact de la planification de la production sur la performance commerciale de l'entreprise dans le troisième chapitre.

**Chapitre 3 : l'impact de la
planification de production
sur la performance
commerciale de l'entreprise**

Introduction :

suite à l'étude des aspects théoriques que j'ai essayé de présenter précédemment concernant le processus de la planification de production, sa mission, ses objectifs et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise ainsi que les indicateurs permettant d'en mesurer la performance commerciale des entreprises industrielles, nous allons essayer dans ce dernier chapitre de traduire notre compréhension des notions théoriques développées dans les chapitres précédents.

Dans le processus de planification, on commence par porter son regard loin, en considérant à la fois les opportunités de ventes et les volumes à produire. Cette vision est typiquement celle du PDP.

La planification consiste à organiser dans le temps un ensemble d'activités de façon à satisfaire un ensemble de contraintes et optimiser le résultat. Les techniques de la planification ont pour objectif de répondre au mieux aux besoins exprimés par un client, aux meilleurs coûts et dans les meilleurs délais, en tenant compte des différentes contraintes.

Pour mieux cerner la partie théorique, dans ce dernier chapitre, nous mettrons le point sur l'influence que porte la planification de production sur la performance commerciale de CONDOR SPA.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise CONDOR SPA, Cette dernière est une entreprise privée de la production et la commercialisation des produits électroniques et électroménagers..

Pour cela nous avons opté pour une structure en trois sections, la première section porte sur la présentation de notre organisme d'accueil CONDOR SPA en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise. Dans la deuxième section, nous présenterons le processus de planification de production et la performance commerciale au sein de CONDOR SPA. Et à l'aide d'une analyse quantitative et qualitative, la troisième section est accordée à la méthodologie de la recherche ainsi que l'analyse de l'enquête et le questionnaire des résultats obtenus, et nous finirons à proposer quelques recommandations et suggestions.

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

Dans cette section nous présenterons l'entreprise CONDOR, son historique, ses activités et aussi présentation de la direction supply chain management.

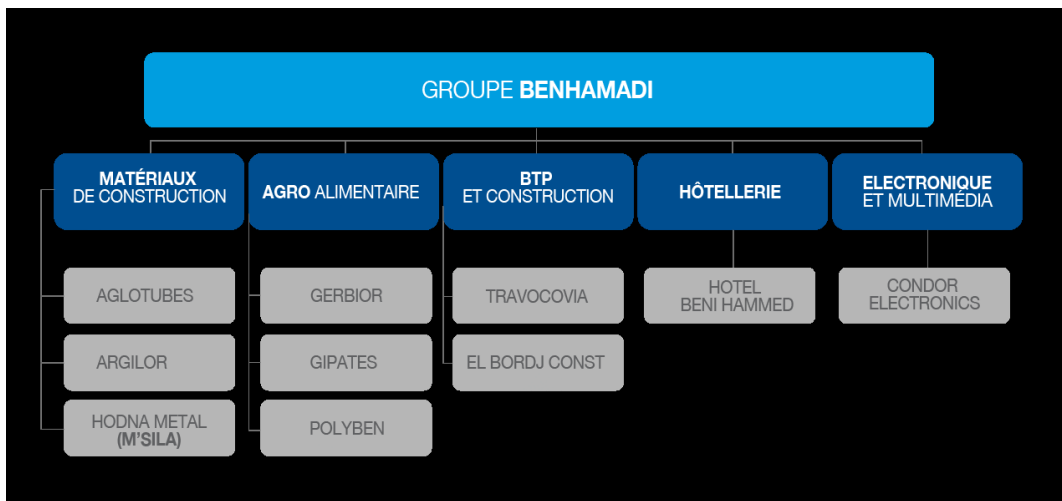
1.1 Présentation de l'entreprise en générale :

1.1.1 Fiche technique générale :

La SPA CONDOR ELECTRONICS est une société, spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et le service après-vente d'appareils électroniques et électroménagers. Créée en 2002 par le groupe BENHAMMADI sous la forme juridique de la société par action. Son capital social est de 2.450.000.000 DA et son chiffre d'affaires en Juin 2014 a atteint 8.403.613.300 DA. Condor emploie 5.000 personnes.

Le Groupe BENHAMADI : Le Groupe BENHAMADI, avec sa densité et son efficacité, brassera un gros volume d'affaires et de projets que seul le groupe BENHAMADI peut mener à bon port, et cela dans des domaines très vitaux et importants, Pour avoir son statut de leader actuel le groupe BENHAMADI avait besoin de bases structurelles et économiques, celles-ci s'illustrent dans les filiales du groupe qui ont accompli son essor.

Figure 15 : Présentation de groupe BEHAMADI



Source : DRH

C'est une société spécialisée dans la fabrication d'équipements électronique, électroménager et informatique. Avec une ancrée dans la diversité, Condor électroniques rayonne sur le marché des équipements domestiques. Ceci s'explique par l'importance des investissements industriels, ce qui lui a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets.

Figure 16 : Les unités de CONDOR SPA

SPA CONDOR ELECTRONICS					
Unité TV, Récepteurs Satellites	Unité Informatique Et téléphonie	Complexe Climatiseurs	Complexe Réfrigérateurs	Unité Produits Blancs	Unité Panneaux Solaires
1.500.000 Unités/An Téléviseurs Récepteurs satellites Lecteur DVD	1.000.000 Unités/An Ordinateurs Tablettes Téléphones portables	450.000 unités/An Climatiseurs	300.000 unités/An Réfrigérateurs congélateurs	165.000 Unités/An Cuisinières Petites électroménagers	75MW/An Panneaux photovoltaïques
Unité Polystyrène	Unité Injection Plastique				
4500 Tonnes /An	1000 Tonnes/An				

Source : DRH

1.1.2 Identification :

Identité : La société SPA CONDOR ELECTRONICS est une filiale du groupe BENHAMADI. Elle a pour vocation principale la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-ventes des appareils électroniques, électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques.

1.1.3 Historique :

Longtemps considérés comme des professionnels, les membres de la famille BENHAMADI président des traditions dans le commerce qui remontent à l'époque d'avant l'indépendance, plus précisément depuis 1940 où ils exerçaient dans le commerce des produits alimentaires.

Depuis, ils n'ont pas cessé de se développer et de se diversifier grâce, notamment, à leur enthousiasme et à leur dynamique créateur de richesse et qui leur ont permis d'acquérir l'une des marques les plus performantes du pays et de faire sa fierté.

En ce qui suit, on va présenter un bref historique des transformations et des restrictions les plus marquantes du parcours de ce patrimoine industriel.

Le futur groupe BENHAMADI s'est orienté vers le commerce des matériaux de construction où il a un énorme succès grâce au plan de développement dans le logement à partir de la fin des années 60.

Aujourd'hui, le commerce des matériaux de construction n'est qu'une branche des activités de groupe. Il s'agit donc de l'aînée de toutes les filiales : « GEMAC » qui fut prometteuse et porteuse d'un épanouissement futur du groupe.

Au début des années 1990, le groupe lance un projet de briqueterie qui va de venir « ARGILOR » et qui intègre une unité de fabrication de briques de terre cuite, un matériau hautement prisé par les constructeurs algériens en attendant le lancement imminent d'une unité de production d'une capacité annuelle de 210.000 tonnes.

Par la suite, le groupe a pu créer une unité de transformation de plastique et une filiale dénommée POLYBEN spécialisée dans la production et la commercialisation de sac tissés en polypropylène, utilisés pour l'emballage de produits agroalimentaires.

Après avoir créé un énorme complexe semoulier du nom de « GERBIOR », le groupe décide de se lancer dans les équipements domestiques et électroménagers en commençant par la conclusion de quelques contrats de montage de d'importation.

Après 2002, avec l'avènement de la loi sur le CKD et le SKD qui a encouragé les fabricants algériens, le P-DG du groupe décide d'enregistrer la marque **Condor** à l'INAPI.

En 2002, il procède d'abord à la fabrication des pièces en plastique, période durant laquelle certains composants électroniques étaient fabriqués manuellement, en suite le taux d'intégration à commencer à s'élever progressivement pour aboutir à la conclusion des contrats de licences avec, notamment **SONY** et **PHILIPS**.

L'année 2004 a été marquée par l'avènement de nouveaux secteurs au sein du groupe à savoir : la climatisation professionnelle et les réfrigérateurs.

Par ailleurs, le groupe possède la filiale HODNA-METAL qui produit depuis juillet 2007 le panneau sandwich sur lequel le marché national reste fortement demandeur.

Le 31 mai 2009, le groupe signe un contrat avec le géant Microsoft pour le montage d'ordinateurs de la marque. Depuis, le fleuron industriel national n'a cessé de se développer et d'innover par le biais de l'acquisition du savoir-faire et des nouvelles compétences qui lui ont permis de commercialiser des produits de qualité sur tous le marché algérien et bien au-delà.

➤ **2010** : Prix algérien de la qualité.

➤ **2011** :

1. Unité de fabrication des produits blancs.

2. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.

- **2013** : Unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphone mobiles.

1.1.4 Les objectifs globaux de Condor Electronics :

- Maximiser le profit
- Rationaliser la production
- Augmenter sa part de marché en attirant de nouveaux clients.
- Fidéliser sa clientèle.
- Assurer un bon rapport qualité/prix.
- Développer le professionnalisme chez son personnel.
- Renforcer la marque Condor sur le marché algérien.
- Créer et innover constamment.

1.1.5 Les clés de réussite de condor :

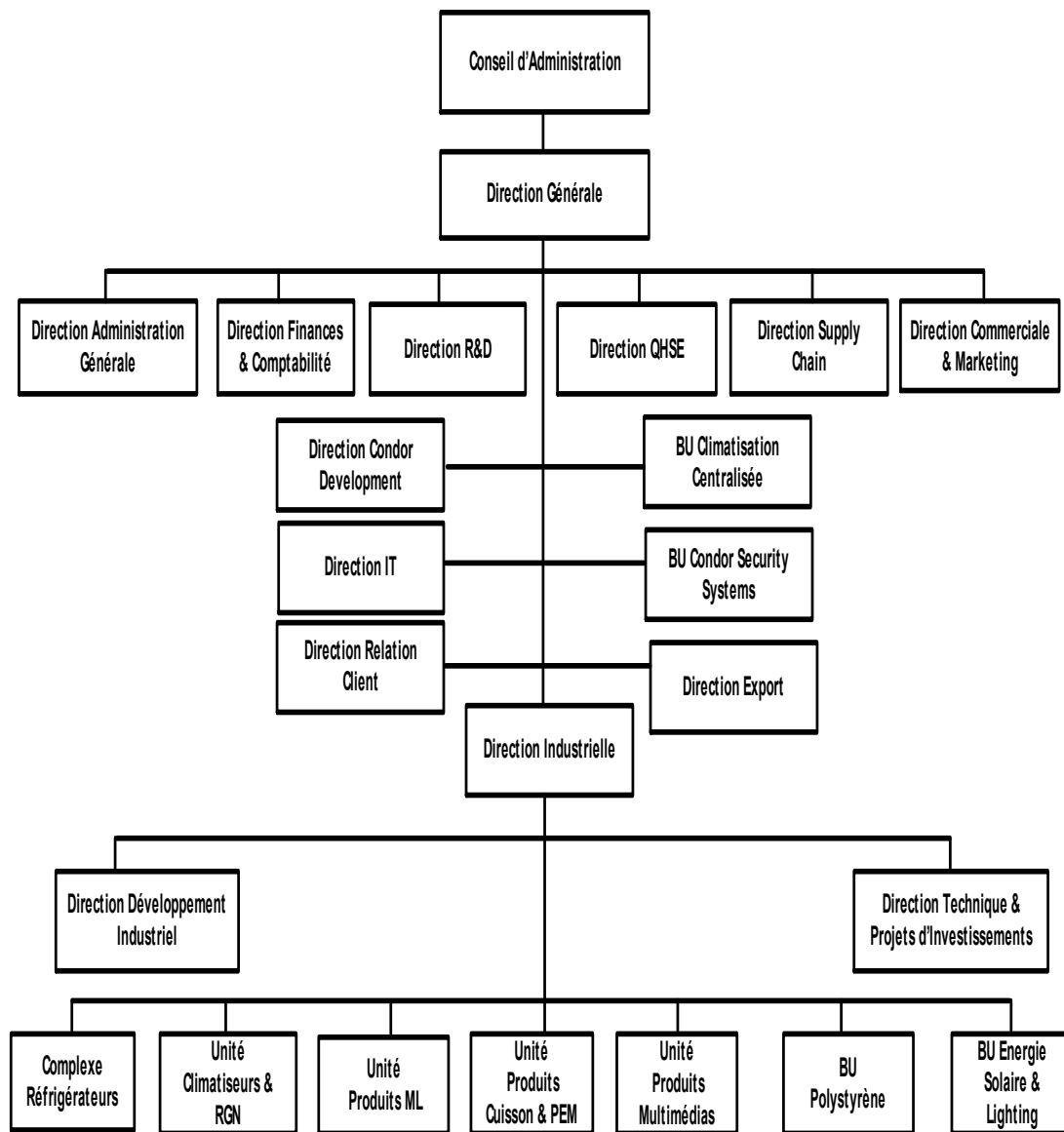
En premier lieu l'attractivité et le succès réalisé par condor se reportent à son pouvoir de choisir ses salariés et au facteur humain compétent, en deuxième lieu à sa politique de prix et la fiabilité de son SAV qui a rendu Condor parmi les marques les plus connues et les plus performantes. L'expansion de CONDOR repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement.

1.1.6 Missions du responsable de l'entreprise :

- Veiller à la pérennité de l'entreprise et à la préservation des personnes et des biens.
- Défendre l'intérêt et l'image de l'Entreprise.
- Œuvrer au développement de l'entreprise et à l'amélioration de ses résultats.
- Accomplir au mieux de leurs capacités les missions qui leur sont confiées et veiller à la réalisation des objectifs annuels et pluriannuels.
- Exercer le pouvoir hiérarchique sur tous les travailleurs de l'entreprise, dans le strict respect des dispositions légales.

1.1.7 Organigramme de l'entreprise :

Figure 17 : Organigramme de l'entreprise



Source : DRH de CONDOR

Tableau 1 : Présentation générale de l'entreprise

SPA CONDOR ELECTRONICS	
logo	
Date de création	2002
Forme juridique	Société par action
Siège social	Zone d'activité Rte de M'silla lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers
DG	Mr. Omar BENHAMADI
Clients	Grossistes, Entreprises et Etablissements.
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GREE et HISENSE (Chine) ➤ DONGBU DAEWOO (Corée de sud) ➤ INTEL et MICROSOFT (USA)

Source : DRH de CONDOR

Tableau 2 : Unités de production, Activités, effectif

Unité de production	Activité	Effectif prévisionnel
1. Complexe réfrigérateurs	Fabrication des réfrigérateurs et congélateurs	774
2. Complexe climatiseurs & ML	Fabrication de climatiseurs, Radiateurs à gaz et machine à laver automatique	492
3. Unités produits bruns	Insertion de cartes électroniques et fabrication de récepteurs satellites, Téléviseurs LCD-LED et CRT	445
4. Unités injection plastique	Transformation plastique et fabrication d'accessoires plastiques	133
5. Unité polystyrène	Transformation et fabrication d'emballage en polystyrène	222
6. Unité produits blancs	Fabrication cuisinière, distributeurs d'eau et micro-ondes	224
7. Condor Informatique	Fabrication PC portables, PC de bureau, Tablettes et téléphones portables	83

Source : DRH de CONDOR

1.1.8 Le secteur économique de l'entreprise :

LA SPA CONDOR ELECTRONICS exerce ses activités dans un secteur en forte concurrence avec les entreprises SAMHA, COBRA, ENIE, qui est le secteur d'électronique et d'électroménager.

Ces entreprises ont de grandes ambitions de :

- Satisfaire d'abord le marché national ;
- Aller ensuite vers l'exportation.

Cette concurrence et ces ambitions rendent le secteur plus dangereux pour ceux qui veulent entrer

Chacune de ces entreprises essaye de faire de son mieux pour gagner davantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères de Corée du Sud, des Etats-Unis ou de Chine, voire du Japon qui est le cas de (LA SPA CONDOR ELECTRONICS).

1.1.9 Diagnostique de SPA CONDOR :

A. Les points forts de la société :

- Condor a une des meilleures structures organiques qui j'ai déjà vu par rapport aux autres entreprises.
- Condor dispose de meilleures conditions du travail tel que le transport la restauration, la sécurité sociale, le droit au congé, et autres ouvres sociales, médecin de travail, etc....
- Condor procure d'un ensemble des moyens matériels et humains base sur la nouveauté pour les premières et l'efficacité et la disciplines etc....
- Condor a un système de formation de ses personnes (Personnel dynamique) concernant les cadres de la hiérarchie et les ingénieurs du domaine de froid et de l'électronique.
- Une bonne qualité de ses produits et Image de marque notoriété forte
- Des prix concurrentiels et abordables pour les algériens.
- Disponibilité des produits à travers tout le territoire national.

- Un service après-vente de qualité appréciable.

B. Les faiblesses :

- L'entreprise n'a pas une stratégie déterminée à l'avance, mais elle fonctionne pour un objectif d'augmenter le profil et sans faire attention aux écroulements du marché.
- Le recrutement des personnels de l'entreprise n'est pas équitable car la plupart des eux n'ont pas des diplômes dans le domaine de commerce et de gestion des différentes branches du domaine...etc.
- Dans les unités de production il y a beaucoup d'accident de travail à cause de manque d'une surveillance efficace par les chefs de ligne de production.

C. Les opportunités :

- Conquérir de nouveaux marchés tels que l'industrie pharmaceutique.
- Condor bénéficie de quelques avantages de la part de l'état par rapport aux entreprises, car l'Algérie veut booster le produit local.

Capacité d'augmenter le niveau de production

1.2 Présentation de la direction SCM :

1.2.1 Direction logistique : La direction logistique chez CONDOR est directement rattachée à la direction générale à laquelle elle rend ses comptes comme toutes les autres directions du complexe : les approvisionnements, Marketing, ressources humaines pour ne citer que cela.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de production dans le seul but de rentabiliser au maximum l'entreprise. La logistique dans le complexe est identifier aux tâches suivantes le stockage des produits finis et le transport, le changement à souligner par rapport aux précédentes années est que les expéditions qui étaient pris en charge par la direction logistique actuellement sont liées directement aux unités de production. La direction logistique est subdivisée en trois départements :

1.2.2 Département magasinage et plateforme : Ce département comprend un seul service qui est celui de coordination des dépôts, sa tâche consiste à voir les dépôts qui consomment au mieux leurs stocks, ceux qui consomment moins et de détecter les causes, et réalimenter ceux qui sont en manque par approche de comparaison, c'est-à-dire que ceux qui possèdent des suppléments peuvent compenser ceux qui sont en manque.

1.2.3 Département transport : Ce département prend en charge les services de transport en amont et en aval. Le travail en amont commence lors de l'importation des matières premières, une fois que la marchandise est arrivée sur quais CONDOR la prend en charge et s'assure qu'elle arrive en très bon état dans les stocks. Que ça soit par route, avion ou voie maritime qui est la plus fréquente c'est toujours la même procédure. Son travail se poursuit dans le transport des produits finis depuis le lieu de production jusqu'aux différents entrepôts de CONDOR. Le rôle du transport dans la Supply Chain est plus qu'important, il joue un rôle prépondérant car son optimisation compte autant en amont qu'en aval, d'où l'importance que CONDOR a sue donné à ce département si on tient compte des camions et véhicules de l'entreprise.

1.2.4 Département supply planning : Le département Supply Planning est mis en place afin de préparer l'organisation et la mise en place de la Supply Chain, son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique.

1.3 Le management de la chaîne logistique au sein de CONDOR :

1.3.1 Etat des lieux Le management de la chaîne logistique est cloisonné entre plusieurs services, notamment le service commercial, le service marketing, le service approvisionnement, le service production et le service logistique. Pour satisfaire la demande du marché, le département supply planning (direction logistique) établit des plans de production, à partir des prévisions faites par la direction commerciale et la direction marketing (lancement d'un nouveau produit, changement d'emballage, promotion, ...etc.).

Ainsi que de l'analyse de dépôts de stockage. A partir des plans de production établis, les responsables des approvisionnements vont établir des prévisions pour le réapprovisionnement en termes de matières premières, et déterminer le moyen de transport nécessaire par rapport aux plans prévisionnels au niveau du département transport, et ce pour répondre aux demandes potentielles des clients ainsi que celles des différents dépôts. Le département supply planning joue un rôle de coordinateur entre les différents services. Cependant, deux types de réunions se tiennent pour réaliser des plans d'action et analyser le degré de conformité entre les simulations (prévisions) et les réalisations. Pour ce faire, des réunions se tiennent régulièrement.

- **Des réunions hebdomadaires** : ces réunions se font chaque dimanche dans le but de
 - Analyser la commande week -1.
 - Réajuster la commande week +1.
 - Analyser les faits marquants de la semaine.
- **Des réunions mensuelles**: c'est des réunions qui se tiennent chaque mois pour analyser, réajuster et élaborer le planning du mois +1.

1.3.2 La vente sur stocks : CONDOR applique la stratégie de vente sur stock. Il s'agit de la stratégie idéale pour les produits standardisés vendus en grandes quantités. La production de lots plus importants permet de maintenir de faibles coûts de fabrication et le fait d'avoir ces produits en stock permet de répondre rapidement à la demande des clients.

Afin d'assurer une meilleure fluidité du partage d'informations entre ces différents services, l'entreprise s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication, à savoir:

- **Sage 1000** : c'est un logiciel de la famille ERP, il offre beaucoup d'avantages pour les utilisateurs. Il possède une base de données commune, accessible par tous les services (ceux connectés au réseau interne).
- **Intranet** : c'est un réseau interne à l'entreprise, il permet une meilleure communication entre les différents services. A celles-ci s'ajoute d'autres applications informatiques qui sont utilisées, notamment pour les achats, la gestion des stocks, la comptabilité,...etc.

1.3.3 Perspectives d'avenir : Pour améliorer davantage les performances logistiques, les responsables de CONDOR ont décidé de confier les activités de transport et d'entreposage à l'entreprise CONDOR Logistiques. CONDOR Logistiques est une filiale du groupe CONDOR, créée en 2007. Elle va devoir assurer en premier temps les prestations logistiques pour les filiales du groupe, avant que les compétences de cette entreprise soient élargies aux autres opérateurs économiques qui veulent solliciter ses services. Pour ce faire, cette dernière est dotée d'infrastructures de grande envergure, notamment les plateformes situées dans la wilaya de BORDJ BOU ARRERIDJ, dont les superficies respectives sont de 80000m² et 20000m². Cette filiale dispose de 300 camions, et souhaite renforcer ses capacités par l'acquisition de 50 camions neufs et modernes et ce pour répondre à toute la chaîne logistique. Cette unité utilise les moyens de gestion les plus modernes afin de gagner l'estime et surtout la confiance de la clientèle. Il s'agit d'un outil informatisé, d'un logiciel fiable appelé dans le jargon du métier de la logistique **WMS**.

- **WMS (warehouse management system) :** c'est un logiciel de gestion d'entrepôts. Le recours à une gestion informatique de l'entrepôt a pour objectif d'apporter une meilleure connaissance en quantité et en qualité de l'activité du magasin et des stocks, d'éviter des erreurs de préparation, d'améliorer l'exploitation des moyens et des surfaces ou encore la traçabilité. Le progiciel d'entrepôt doit fournir une parfaite connaissance du stock, améliorer la production de l'entrepôt, assurer la traçabilité avale des infos grâce au colisage et suivis des lots, adapter les moyens au travail à réaliser, optimiser les coûts de transport et, en général, maîtriser le fonctionnement de l'entrepôt. Le progiciel de gestion d'entrepôts est relié au système d'information (ERP, progiciel de gestion intégrée) et doit prendre en charge les infos concernant les entrées et sorties de marchandises et doit permettre de contrôler les opérations internes à la gestion des flux.

1.3.4 .Limites et recommandations A l'issue de notre stage, nous avons constatés des insuffisances relatives au management de la chaîne logistique de CONDOR. Cela nécessite certaines améliorations pour la bonne gestion de la supply chain.

- ❖ **Limites** Les limites de la gestion de la chaîne logistique au sein de CONDOR tournent autour des éléments suivants :
- Le management de la chaîne logistique se fait au niveau opérationnel ;
 - La planification de la chaîne logistique est à court terme (1 mois, 1 semaine) ;
 - La direction approvisionnement au sein du complexe CONDOR, se limite juste à l'acquisition des entrants dans la production, par contre l'achat de matière première se fait au niveau de la direction générale du groupe;
 - L'intégration en amont est moyennement présente ; - L'intégration en aval (consommateur final) est inexistante ;
 - Le système d'information mis en place, n'est pas en mesure d'assurer l'intégration de toutes les activités ;
 - Le progiciel de gestion intégré (Sage 1000), est limité à la direction logistique, la direction commerciale, la direction finance et comptabilité et la direction production (il n'intègre pas la direction approvisionnement) ;
 - Le degré d'interdépendance et la coopération entre les différents services à l'intérieur de l'entreprise est moyen ; le même constat s'applique sur l'intégration des partenaires externes.

- ❖ **Recommandations** Malgré que l'entreprise CONDOR soit leadeur dans son domaine au niveau national, cela ne demeure pas suffisant pour maintenir sa position. De ce fait, elle est censée fournir plus d'efforts afin d'améliorer davantage sa performance globale, car il n'est jamais possible de garder sa position si elle ne s'adapte pas aux changements que connaît l'environnement à tous les niveaux.

Pour cela elle doit agir sur l'amélioration de la gestion de chaîne logistique, ce qui requiert la prise en compte des considérations suivantes :

- Créer une fonction supply chain au sein de l'entreprise : la direction générale doit être engagée dans cette démarche, du fait de l'aspect stratégique de cette fonction. La question ne s'arrête pas là, car il ne s'agit pas de créer cette fonction pour le simple fait de la créer, mais il faut le faire pour faire progresser les objectifs stratégiques, et cela nécessite :
 - a) Des configurations au niveau de la structure de l'entreprise (la place de cette fonction dans l'organigramme, et les services qui y seront intégrés, et bien aussi des services qui seront créés pour compléter cette fonction) ;
 - b) Définir les outils et les procédures à suivre afin d'aboutir à une meilleure gestion de la chaîne logistique ;
 - c) Déterminer quelles sont les missions actuelles, celles qui seront réalisées par la supply chain
 - d).De plus, la stratégie supply chain doit être synchronisée avec la stratégie globale de l'entreprise ;
 - e) La gestion de la chaîne logistique doit s'inscrire à tous les niveaux :
 - Le niveau stratégique : définition de l'offre produits et services, dimensionnement de l'outil industriel, gestion des contrats avec les partenaires.
 - Le niveau tactique : gestion des prévisions de vente, approvisionnement, planification...
 - Le niveau opérationnel : gestion des commandes clients, ordonnancement des ateliers et des aléas.
- La direction approvisionnement doit prendre en charge l'approvisionnement en matières premières nécessaires pour la production. Et ce malgré que les ruptures de

stock de matières premières sont très rares du fait des capacités de stockage importantes, mais le fait que cette mission demeure centralisée, cela engendre des coûts supplémentaires (coûts de stockage, communication...);

- Il faut améliorer les liaisons qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus de flexibilité, et de réactivité ;
- Investir dans l'acquisition d'un ERP performant, qui permet l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise, et dans d'autres logiciels susceptibles d'en apporter un surplus (APS, TMS) ;
- Améliorer la qualité des formations dont bénéficient les employés ;
- Intégrer davantage les partenaires externes, en procédant à la création des partenariats à moyen terme (fournisseurs en matières premières, prestataires de services).

Section 2 : la planification de production au sein de CONDOR SPA

Dans cette section, nous présenterons le processus du service de la planification de production au sein de CONDOR SPA .

2.1 La planification de production : l'objectif est d'assurer l'approvisionnement en produits conformes avec meilleurs prix et délais et une gestion de stock performante ;

➤ **Les éléments d'entrée :**

- Programme prévisionnel annuel des achats ;
- Programme prévisionnel de production ;
- Décision d'achat ;
- Demande d'achat ;
- Bon de chargement.

➤ **Les éléments de sortie :**

- Bon de commande ;
- Mise à disposition de produits achetés ;
- Bon de réception ;
- Ordre de transfère ;
- RMA (return merchandise authorization).

➤ **Documents rattachés :**

Politique QHSE / tableau de déploiement des objectifs/ Règlementation applicables / Normes/ Procédures SMI /Manuel QHSE/ liste des enregistrements/ Dossiers fournisseurs/ Demande de paiement/ Factures/cahiers des charges/fiches techniques/Contrats/TCO

➤ **Les indicateurs :**

- Précision des prévisions ;
- Adhérence au plan de production ;
- Couverture moyenne du stock MP ;
- Couverture moyenne du stock PF ;
- Taux de rupture de stock ;
- Taux de conformité à la réception
- Taux de saturation du stock
- Taux de réalisation du plan d'achat
- Surplus frais dédouanement
- Délai de dédouanement.

2.1.1 Rôles et responsabilités : ensemble des rôles et des responsabilités pour chaque poste dans la direction supply chain management

Tableau 3 : Rôles et responsabilités

<p>Chargé des approvisionnements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validation / annulation des ordres d'approvisionnement planifiés sur système. - Prospection et Consultation des fournisseurs - Négociation des prix, des délais de livraison et du mode de paiement - Création du TCO sur système et analyse des offres - Création du BC sur Système - Assurer la relation avec le fournisseur 	<p>Comité S&OP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des résultats de calcul du MRP II - Recommandation des scénarios alternatifs - Validation des plannings prévisionnels de vente, de production et d'approvisionnement annuels et mensuels - Diffusion des plannings - Analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé et leur impact sur la chaîne logistique
<p>Chef département Supply Chain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validation du TCO et sélection du fournisseur avec le meilleur rapport qualité/prix / délai - Validation du BC sur système 	<p>Responsable Planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et ajustement des plans de production et d'achat
<p>Directeur Supply Chain</p>	<p>Contrôle de gestion :</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Validation du BC sur système 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle du budget - Validation du BC sur système
<p>Gestionnaire de stock</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saisie des réceptions sur système. - Saisie des sorties de stock sur système. - Validation / annulation des ordres de transfert. 	<p>Chef de service relations douanières</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification et signature des demandes de paiement.
<p>Responsable parc sous douane</p> <ul style="list-style-type: none"> - Signature de l'attestation de service fait sur (B/L, LTA). 	<p>Service trésorerie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exécution des opérations de décaissement et transmission des chèques.
<p>C Magasinier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déchargement / chargement des marchandises. - Préparation de la marchandise pour transfert ou sortie de stock. - Alimentation des lignes de production. - Vérification des composantes et des quantités. - Rangement des marchandises dans leurs emplacements spécifiques. - Établissement d'une fiche non-conformité sur Système. - Établissement du claim- report sur système. 	<p>Chargé des relations douanières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification du dossier achat - Assurer la relation avec le transitaire (transmission de documents et d'informations) - Vérification des factures et justificatifs - Saisie et liaison des factures avec le dossier achat sur système - Établissement d'une demande de paiement sur système
<p>Commission de l'unité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification et rapprochement des résultats de comptage - Réquisition d'une autre équipe de comptage 	<p>Commission d'inventaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration du planning des inventaires selon la classification ABC des stocks. - Désignation des commissions par unité et

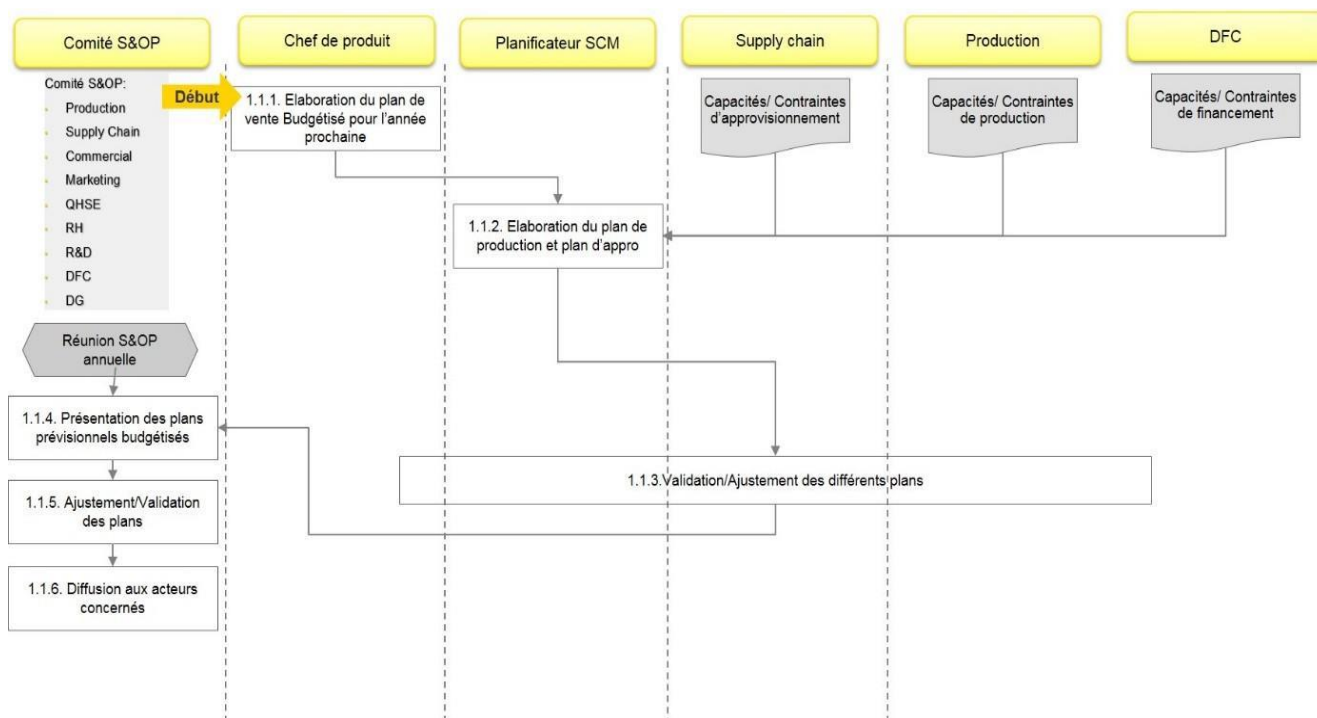
<p>en cas d'écart</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établissement du rapport d'inventaire physique 	<p>des équipes de comptage.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement entre les résultats d'inventaire physique et le stock sur système. - Établissement du PV d'inventaire par unité.
<p>Chef de ligne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établissement d'ordre de transfert. - Validation des quantités reçues. 	<p>Chef de département comptabilité</p> <p>Saisie de l'écriture régularisation des stocks sur système</p>

Source : Elaboré par nous même

2.2 La planification :

2.2.1 Elaboration du plan industriel et commercial annuel :

Figure 18 : Les actions d'élaboration du PIC annuel



Source : Elaborer par la direction du SCM

- **Principes généraux / règles de gestion :** Le comité S&OP se réunit à la fin de l'année N-1 (Mois de Novembre) pour la validation des plannings prévisionnels de vente, de production et d'approvisionnement de l'année N+1.

▪ **Narratif :**

Tableau 4 : Description les actions de PIC annuel

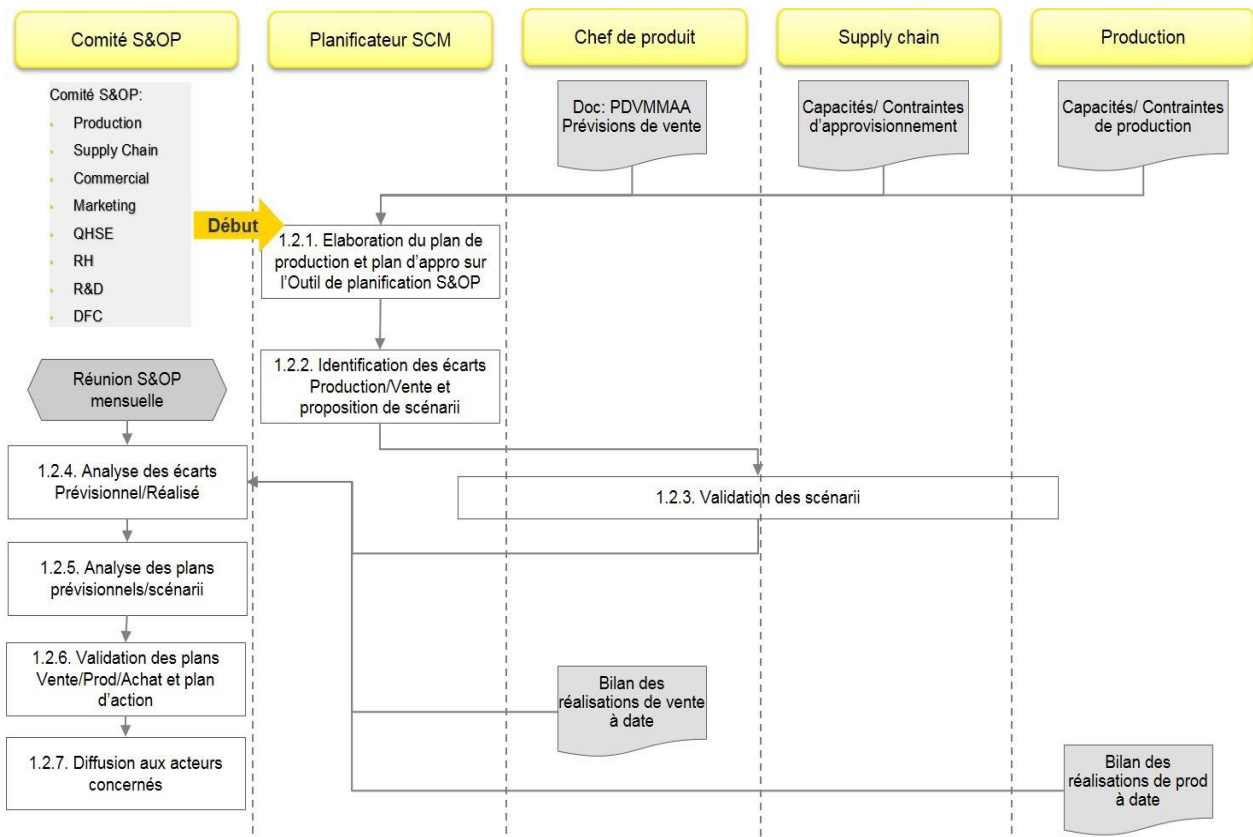
Action du processus	Description de l'action
1.1.1	Le chef de produit doit élaborer un plan de vente pour l'année N+1, il devra le communiquer au plus tard le 01 Septembre de l'année N (Année en cours)
1.1.2	Le planificateur SCM doit élaborer les plans de production et achat pour l'année N+1 en se basant sur les Capacités/Contraintes de production, de stockage et d'approvisionnement, mais aussi il devra communiquer avec la DFC pour inclure les capacités de financement.
1.1.3	<p>Le planificateur devra confirmer avec le Les plans validés devront être envoyés pour revue au :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction Finance et Comptabilité - Direction Marketing - Direction SCM - Direction générale <p>Le dernier délai d'envoi est fixé à la dernière semaine du mois d'octobre.</p> <p>Le planificateur devra prendre en considérations les commentaires des directeurs sur les plans de production et les ajuster avant la réunion.</p>
<p>La réunion SOP Annuel aura lieu la deuxième semaine du mois de Novembre.</p> <p>Le Comité SOP sera composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeurs d'unité - Directeur SCM - Responsable SCM - Planificateur - Directeur Commercial et Marketing - Chef de produit - Directeur Finance et Comptabilité - Responsable Contrôle de Gestion - Directeur RH - Directeur QHSE - Directeur R&D - Directeur Général 	

1.1.4	Chaque plan est présenté pour être débattu par le comité S&OP
1.1.5	À l'issue de la réunion, les plans de vente, production et d'approvisionnement sont validés et/ou ajustés selon les recommandations du comité S&OP
1.1.6	Le planificateur aura un délai d'une semaine afin d'ajuster les plans selon les recommandations du comité SOP. Il devra les valider avec les directeurs et les diffuser par la suite. Le dernier délai est fixé à la 3ème semaine de Novembre.

Source : Elaboré par nous même

2.2.2 Elaboration du PIC mensuelle :

Figure 19: Processus de planification mensuelle (S&OP)



Source : Elaboré par la direction du SCM

▪ **Principes généraux / règles de gestion :**

- L'analyse de l'écart entre le prévisionnel et le réalisé de chaque mois est assurée par Le comité S&OP.

- Le comité S&OP se réunit à la fin de chaque mois pour la validation des plannings prévisionnels de vente, de production et d’approvisionnement des mois suivants
- **Narratif :**

Tableau 5 : Description les actions de PIC mensuelle

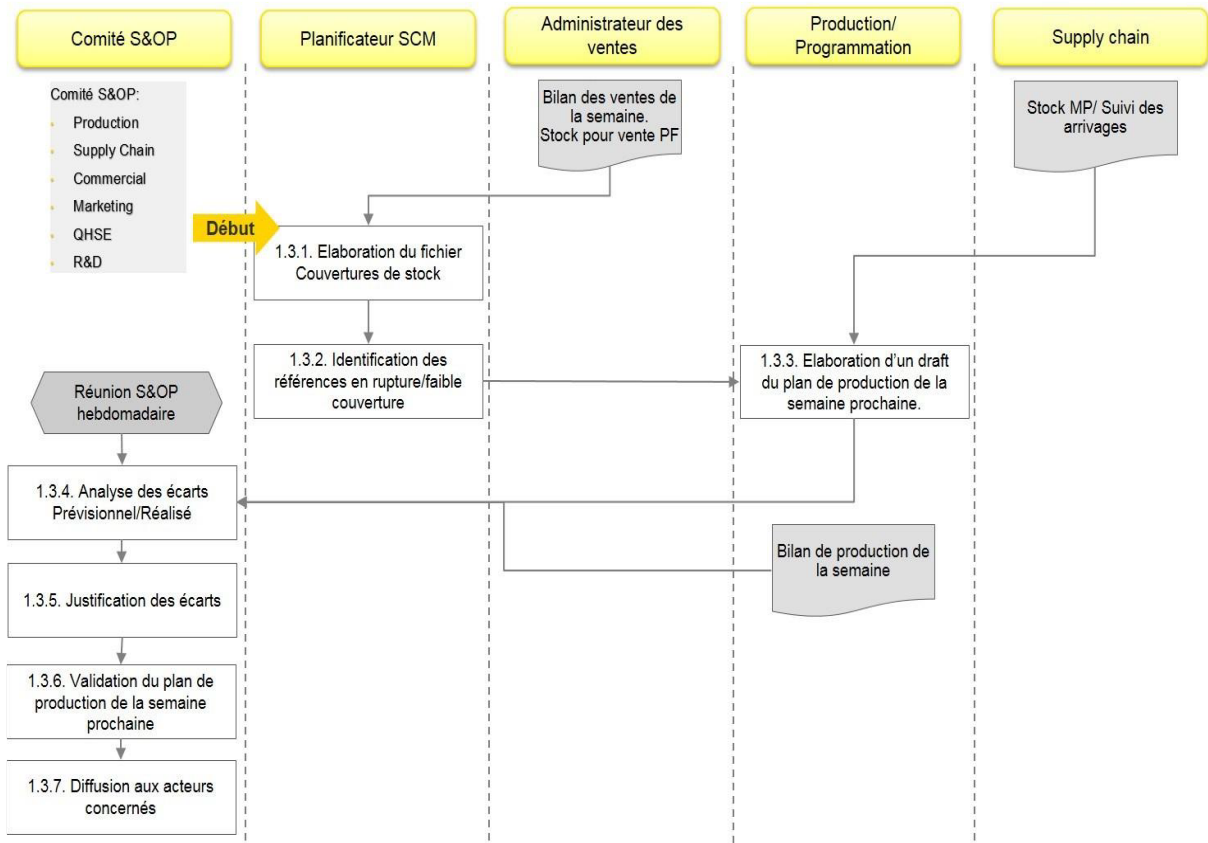
Action du processus	Description des actions
1.2.1	Le planificateur SCM élabore les plans de production et d’appro pour l’horizon de 12 mois, il se base sur les prévisions de vente actualisées, ainsi que les capacités/contraintes de production et d’approvisionnement
1.2.2	Le planificateur procède ensuite à l’identification des écarts entre la production et la vente, et propose des scénarii pour y remédier.
1.2.3	Le planificateur procède ensuite à la validation des scénarii avec le chef de produit, l’équipe de production et l’équipe SCM.
<p>La réunion SOP Mensuel aura lieu le dernier jeudi du mois et sera composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur d’unité - Directeur SCM - Responsable SCM - Planificateur - Directeur Commercial et Marketing - Chef de produit - Directeur Finance et Comptabilité - Responsable Contrôle de Gestion - Directeur RH - Directeur QHSE - Directeur R&D <p>Les réunions se dérouleront par unité selon un planning qui sera préétabli.</p>	
1.2.4	Le comité S&OP analyse les résultats des ventes et de la production à date pour le mois actuel, avec justification des écarts
1.2.5	Le comité S&OP procède ensuite à l’analyse des plans prévisionnels ajustés, et étudie les différents scénarii proposés.
1.2.6	À l’issue de la réunion, les plans prévisionnels sont ajustés selon les recommandations du Comité S&OP et validés par la suite.
1.2.7	Les différents

plans validés sont communiqués aux structures concernées pour être exécutés.

Source : Elaboré par nous même

2.2.3 Elaboration du PIC hebdomadaire :

Figure 20: Processus de planification hebdomadaire (S&OP)



Source : Elaborer par la direction du SCM

- Principes généraux / règles de gestion :
 - L'analyse de l'écart entre le prévisionnel et le réalisé de chaque semaine est assurée par Le comité S&OP hebdomadaire.
 - Le comité S&OP hebdomadaire se réunit chaque mardi pour pouvoir communiquer le plan de production à l'unité injection plastique.
- Narratif :

Tableau 6: Description les actions de PIC hebdomadaire

Action du processus	Description les actions
---------------------	-------------------------

1.3.1	Le planificateur SCM, élabore le fichier Couverture des stocks, en se basant sur le stock PF National et les réalisations commerciales.
1.3.2	Le planificateur SCM identifie les références en rupture ou avec une faible couverture et les transmet au responsable ordonnancement avec les quantités minimales à produire.
1.3.3	Le responsable ordonnancement élabore un draft du plan de production hebdomadaire de la semaine prochaine, en se basant sur les disponibilités MP, et les arrivages prévus.
<p>Le comité SOP hebdomadaire se compose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'unité - Responsable production - Chef(s) de produit - Administrateur des ventes - Responsable SCM de l'unité - Planificateur SCM <p>On peut aussi inviter au besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable qualité - Le responsable R&D - Le responsable maintenance 	
1.3.4	Le comité S&OP hebdomadaire analyse les écarts entre le prévisionnel et le réalisé pour les ventes et la production.
1.3.5	Les membres du comité procèdent ensuite à la justification des écarts.
1.3.6	Le comité S&OP hebdomadaire procède ensuite à la validation/ajustement du plan de production de la semaine prochaine.
1.3.7	Le plan de production et le plan d'action sont diffusés aux différents acteurs concernés.

Source : Elaborer par nous même

Section 3 : méthodologie, analyse et résultats de l'enquête

Dans cette partie nous allons essayer d'évaluer le rôle de la planification de production sur la performance commerciale des entreprises industrielles chez CONDOR et cela à l'aide d'un questionnaire et une enquête comportent des questions sur le domaine étudié.

3.1 Méthodologie de recherche :

3.1.1 Le questionnaire :

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structurés notre première démarche de réalisation pour étudier l'impact de la planification de production sur les indicateurs de la mesure de la performance commerciale qui sont ; la satisfaction des clients et l'image de marque, comme suit :

- **La population de l'enquête :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'administration de supply chain management dans l'entreprise (CONDOR SPA) dans le siège social qui se trouve à BORDJ BOU ARRERIDJ

- **L'échantillon de l'enquête:**

Pour la détermination de notre échantillon, notre choix s'est porté sur la méthode non probabiliste de type échantillon de jugement ou à choix raisonné dans le but de rester proche de notre population ciblée (cadres et maîtrises de la direction SCM de produit blanc), afin d'éliminer la participation des autres responsables non concernés par notre problématique ainsi que les réponses par subjectivité. On a prélevé un échantillon de 10 individus.

3.1.2 Présentation de l'enquête :

Dans le but d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique et afin de réaliser notre enquête, nous avons opté pour une étude qualitative qui repose sur une méthodologie de recherche déductive exploratoire.

Il est donc utile de présenter quelque fondement méthodologique qui va nous permettre de mener à bien notre étude sur terrain.

Cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables de la direction supply chain management et du département planification de l'entreprise CONDOR.

La présentation et la conception de l'enquête, puis l'analyse et l'interprétation des réponses, sera être discuté dans cette section.

- **L'objectif de l'enquête :**

Tout travail de recherche scientifique exige des méthodes et des techniques afin de donner des résultats fiables. Ainsi, pour pouvoir vérifier nos hypothèses et atteindre les objectifs de notre travail, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Notre recherche à pour objectif de :

- vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des responsables.
- chercher l'impact de la planification de production sur la performance commerciale du CONDOR SPA Electronics.
- Montrer l'importance de la planification de production et ses apports pour l'entreprise.
- Etudier l'influence des techniques de la planification (S&OP et PDP) sur la performance commerciale de CONDOR Electronics.

- **Les principales variables de l'enquête :**

Notre enquête nécessite de définir les principales variables sur les quelles notre étude doit être basée. Ces variables sont la planification de production et la performance commerciale. Pour évaluer l'impact de la planification de production sur la performance commerciale des entreprises industrielles.

- **L'outil de collecte d'informations :**

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

Un entretien est défini comme étant : « *Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées* ».

Alors, l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de

questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche mais a cause de crise sanitaire du COVID 19 nous n'avons pas pu terminer le stage donc nous avons utilisé une enquête en ligne dirigé directement aux trois responsables .

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

- **Le profil des interviewés :**

Notre interview s'est réalisée avec les personnes concernées spécifiquement impliquées dans la phase de planification afin de recueillir tangibles et appropriés des informations qui pourraient répondre efficacement a notre objectif d'enquête

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin d'une moyenne d'âge entre 30 à 45 ans dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise CONDOR, à savoir :

- le directeur logistique ;
- responsable des achats ;
- le responsable de planification.

Les enquêtés ont été interrogés en ligne avec un questionnaire contient 12 questions.

3.2 Les résultats de l'enquête :

L'analyse de notre enquête va se dérouler en deux étapes, l'analyse du questionnaire et l'analyse de l'entretien.

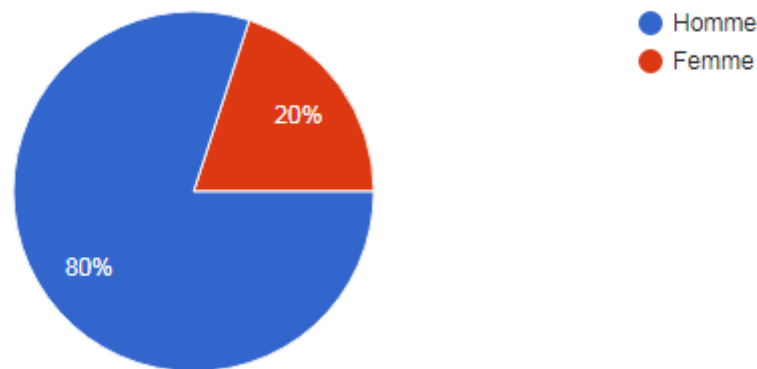
3.2.1 Le dépouillement du questionnaire :

Dans cette partie nous allons analyser les résultats du questionnaire en les récapitulant dans une représentation graphique.

- **Rubrique 1 : L'échantillon de questionnaire**

- **La variable sexe :**

Figure 21 : répartition de l'échantillon selon la variable sexe

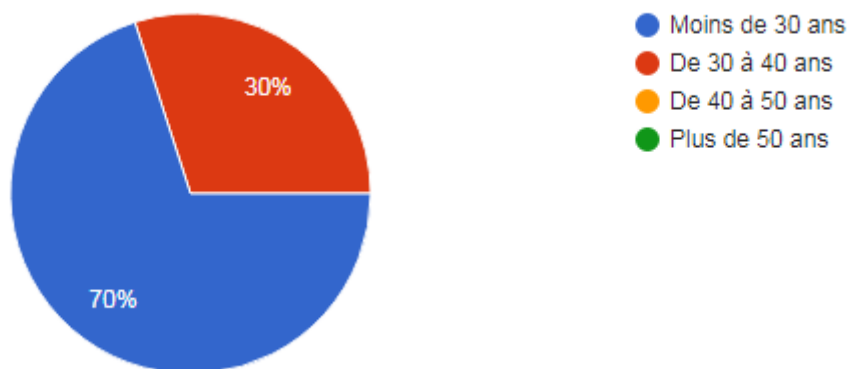


Source : élaboré par nous-mêmes.

Selon le sondage effectué, la majorité des responsables questionnés sont des hommes (80%), et les 20% restantes sont des femmes, (le choix était aléatoire).

- **La catégorie d'âge :**

Figure 22 : répartition de l'échantillon selon la variable âge



Source : élaboré par nous-mêmes.

En analysant ces résultats, nous constatons que la majorité des responsables questionnés est âgée est de moins de 30 ans de 70%, vient ensuite ceux âgés entre 30 et 40 ans de 30%.

On remarque qu'aucun des responsables questionnés n'est âgé de plus de 40 ans.

- **Niveau d'instruction :**

D'après les réponses on remarque que la majorité des responsables et cadres questionnés ont un niveau d'instruction de BAC 3 et plus.

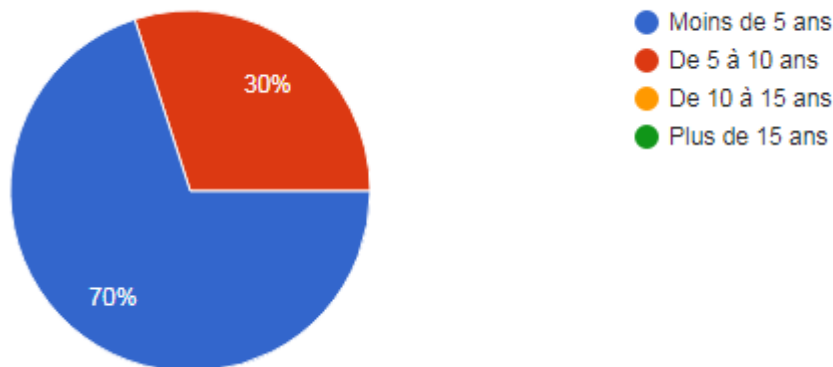
- **Poste occupé :**

D'après les réponses des cadres questionnés que ya différents poste parmi le :

- Chef de produit –Chargé approvisionnement – Gestionnaire de stock - Responsable achat et planification – Planificateur de production.

- **Expérience professionnelle dans l'entreprise :**

Figure23 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise



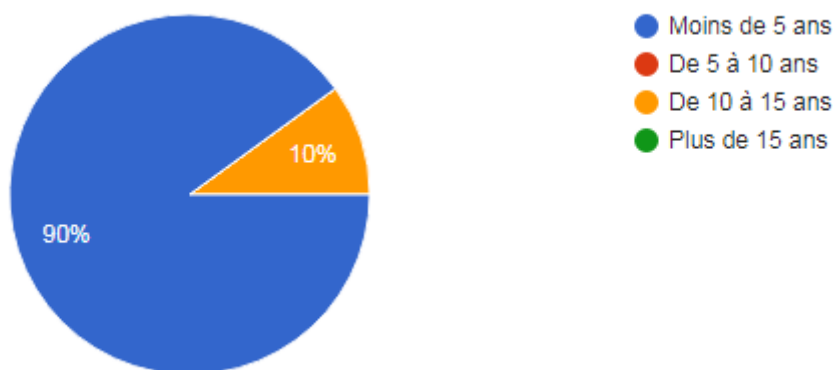
Source : élaboré par nous-mêmes.

On constate que la majorité des cadres de CONDOR SCM interrogés ont une expérience de moins de 5 ans c'est de 70%, et le reste 30% ils ont une expérience de 5 à 10 ans

On remarque qu'aucun des cadres questionnés n'est plus de 10 ans d'expérience.

- **Expérience professionnelle dans le poste :**

Figure24 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste



Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur les responsables questionnés on remarque que la majorité à moins de 5 ans d'expérience professionnelle dans le poste soit 90%. Un taux de 10% représente les cadres dont l'expérience est de 10 à 15 ans.

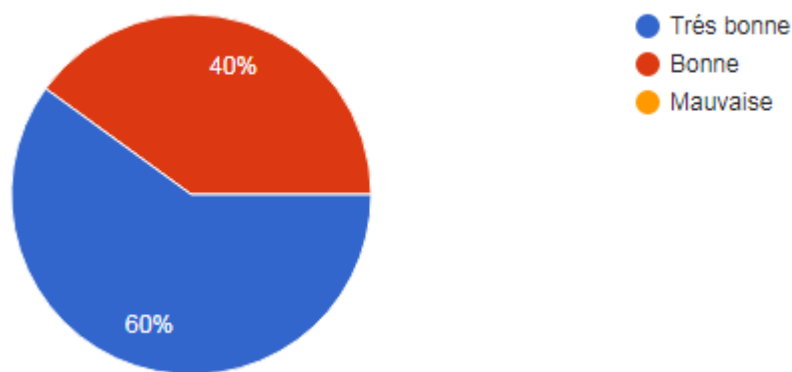
Dans l'échantillon que nous avons choisi, aucun responsable ayant de 5 à 10 ans et aussi plus de 15 ans d'ancienneté dans un poste donné n'y figure.

➤ **Rubrique 2 : la planification de production :**

La planification est un processus qui consiste à élaborer et à réviser un ensemble de plans interdépendants (ventes, fabrication, achats, trésorerie...) et qui doit permettre de garantir le meilleur équilibre possible entre l'offre et la demande en tout point de la chaîne logistique à tout moment.

- **Question 01** : comment trouvez-vous la fonction de planification de production au sein de votre établissement ?

Figure 25 : La fonction de planification de production dans l'entreprise



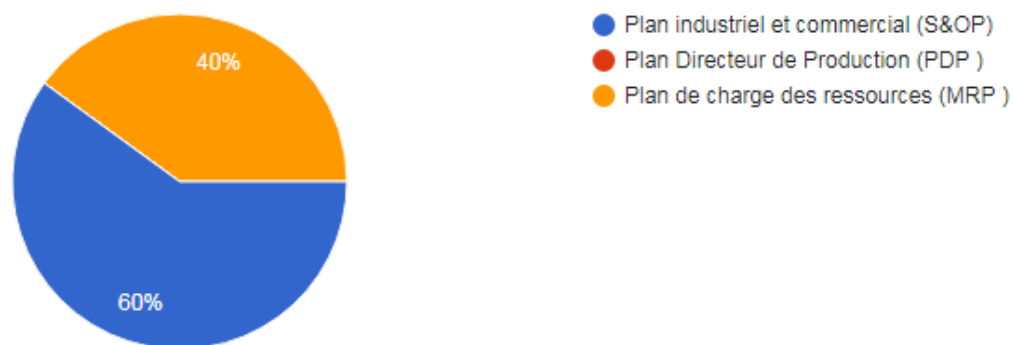
Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après ce graphique nous constatons :

- 60 % des responsables jugent que la production au sein de l'unité de produit blanc est très bonne
- Et le reste la trouve bonne.
- 0% en déduisent qu'elle est mauvaise.

- **Question 2** : Quel est le plan de production le plus proche de la réalité en intégrant la demande et la capacité actuelle ?

Figure 26 : le plan le plus proche de la réalité

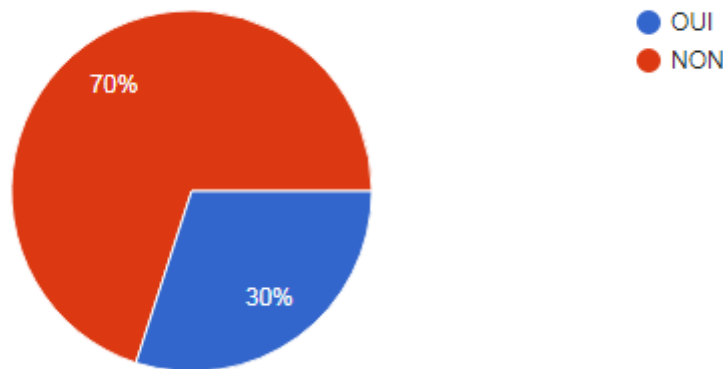


Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après ce schéma nous constatons que 60% des responsables questionnés trouvent que le plan le plus proche de la réalité avec intégration de la demande et de la capacité actuelle c'est le plan industriel et commercial (S&OP) contrairement aux restes (40 %) qui pensent que le plan de charge des ressources (MRP) c'est le plus proche de la réalité .

- **Question 3** : Connaissez-vous le S&OP ou PIC avant de venir a CONDOR ?

Figure 27 : Connaissance préalable de S&OP

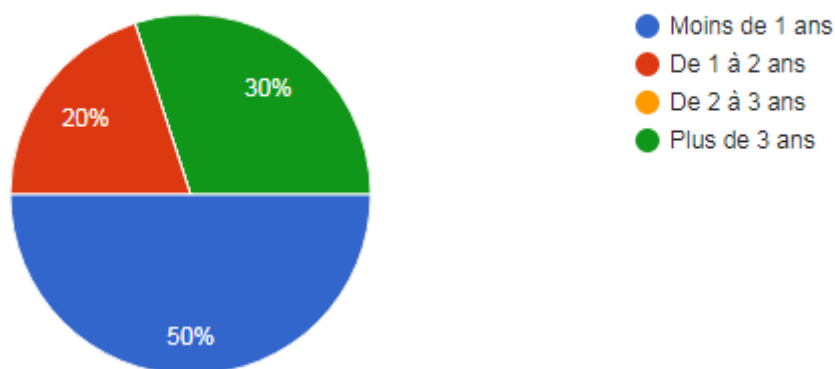


Source : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats présenter au-dessus nous montre que la majorité des interroger n'on aucune idée de S&OP avant de venir a CONDOR avec un pourcentage de 70% et les 30% qui reste on une idée à propos de S&OP.

- **Question 4** : Depuis combien de temps utilisez-vous le processus de S&OP ?

Figure 28 : Le temps d'utilisation du processus S&OP

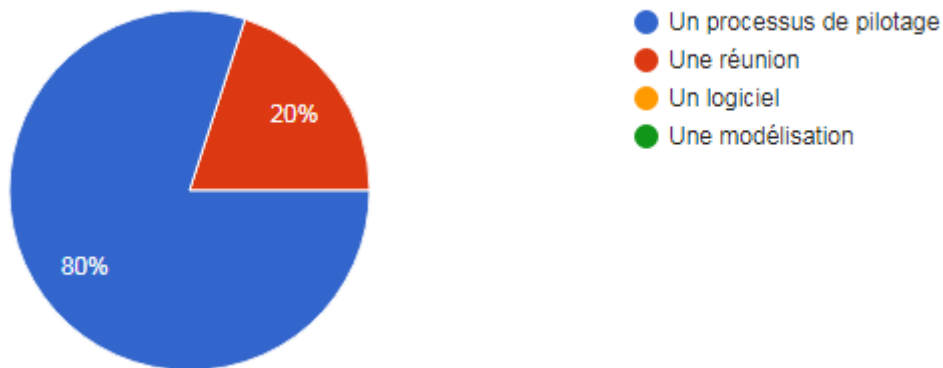


Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après ce graphe 50% utilisent le processus S&OP de moins de 1 ans, contre 20% personne qu'ils l'utilisent entre 1 à 2 ans, on revanche 30% l'utilise de plus de 3ans, d'autre part 0% utilise le processus S&OP ente 2 à 3 ans

Question 5 : Pour vous, l'expression Sales & Operations Planning (S&OP) ou Plan Industriel et Commercial (PIC), fait-elle référence a

Figure 29 : La signification de l'expression Sales & Operations Planning (S&OP)



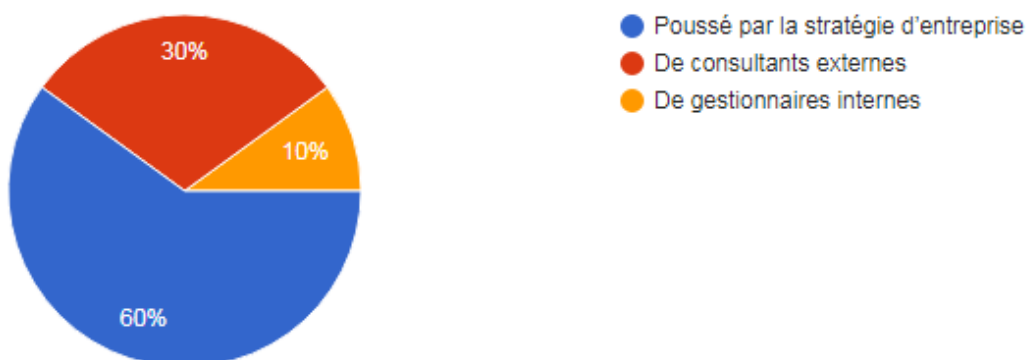
Source : élaboré par nous-mêmes.

On a posé cette question pour avoir une idée sur le degré de compréhension de la signification du concept Sales and Operations Planning (S&OP) ou Plan Industriel et Commercial (PIC), qui a été représenté dans un graphique.

On constate que 82% des interrogés sont pour un processus de pilotage, contre 20% pour une réunion. Et pour le logiciel et la modélisation il n'y a pas eu de réponse puisque sa fréquence est de 0%.

- **Question 6 :** D'où vient l'idée du processus S&OP ?

Figure 30 : L'idée du processus S&OP



Source : élaboré par nous-mêmes.

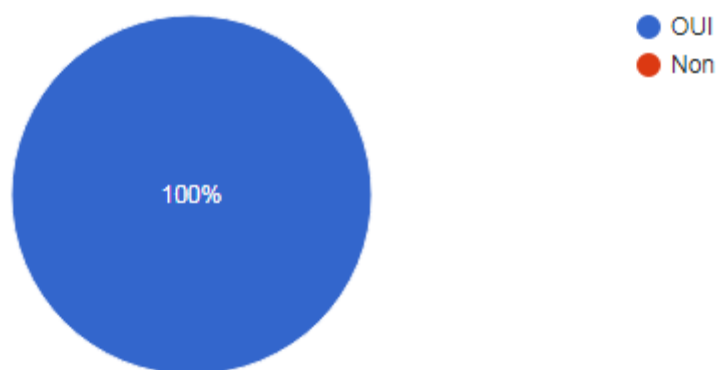
On voit que 60% des interrogés trouvent que l'idée du processus S&OP était poussée par la stratégie de l'entreprise, tandis que 30% de consultants externes, et 10% pour des gestionnaires internes.

➤ Rubrique 3 : La performance commerciale

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification, cette difficulté est souvent s'agit à la complexité de la notion de performance avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

- **Question 1 :** La fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre société ?

Figure 31 : importance de la fonction commerciale



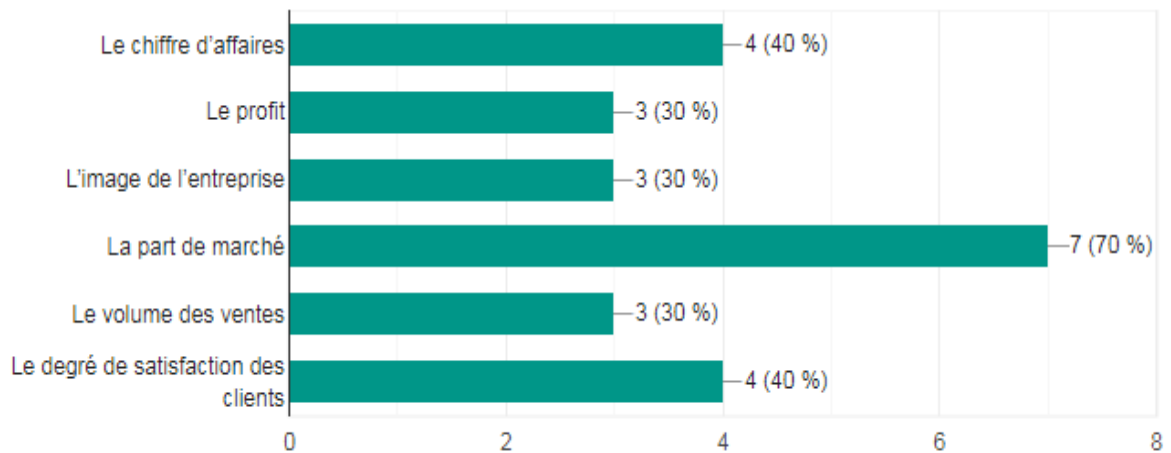
Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après ce graphe nous remarquons que tous les cadres questionnés sont d'accord pour dire que la performance commerciale occupe une place importante dans la société .

D'après cette figure nous remarquons que 100 % des responsables disent que la performance commerciale occupe une place importante dans leurs sociétés.

- **Question2 :** Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciale ?

Figure 32 : moyens utilises pour mesurer la performance commerciale



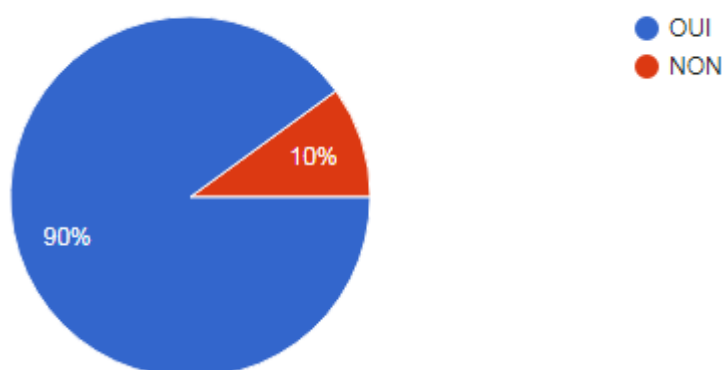
Source : élaboré par nous-mêmes.

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

- Chiffre d'affaires (CA) : 40 %
- Le profit : 30 %
- L'image de l'entreprise : 30 %
- La part de marché (PDM) : 70 %
- Le volume des ventes : 30 %
- Le degré de satisfaction des clients : 40 %

- **Question 3 :** Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients

Figure 33 : influence de la performance commerciale sur le comportement des clients

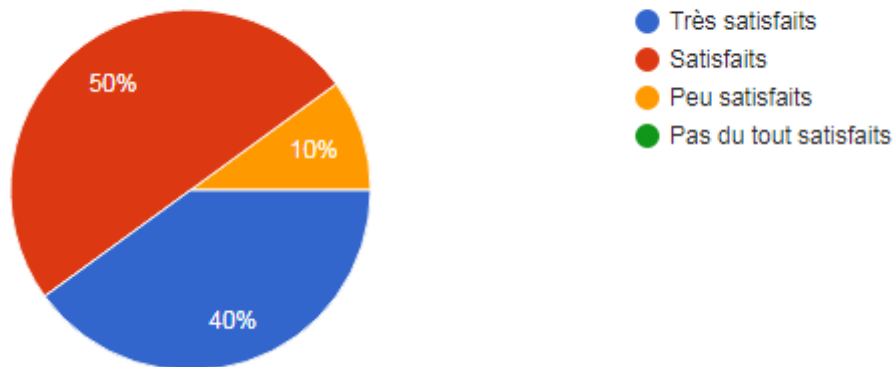


Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après cette figure nous remarquons que 90 % des responsables disent que la performance commerciale influence le comportement des clients toutefois le reste (10 %) trouve que y'a pas d'influence de la performance commerciale sur le comportement des clients .

- **Question 4 :** Comment voyez-vous les consommateurs finaux ?

Figure 34 : La satisfaction des consommateurs finaux



Source : élaboré par nous-mêmes.

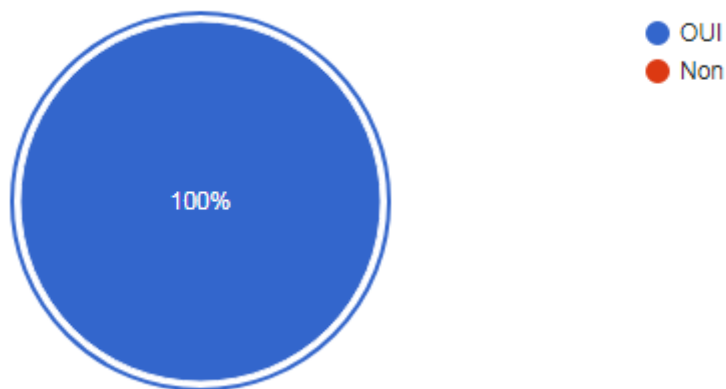
D'après les résultats nous remarquons que aucun des interrogés n'a constaté que les consommateurs ne sont pas satisfaits, par contre 50% de ces vendeurs voient que les consommateurs sont satisfaits, et 40% estiment qu'ils sont très satisfaits, a part 10% parmi eux qui ont trouvés que les consommateurs sont moyennement satisfaits.

- **Rubrique 4 :** L'impacte de la planification sur la performance commerciale

Pour mieux cerner la partie théorique, dans ce dernier chapitre, nous mettrons le point sur l'influence que porte la planification de production sur la performance commerciale de CONDOR SPA.

- **Question 1 :** A votre avis, la planification de production a un impact sur la performance commerciale de CONDOR?

Figure 35 : impact de la planification de production sur la performance commerciale

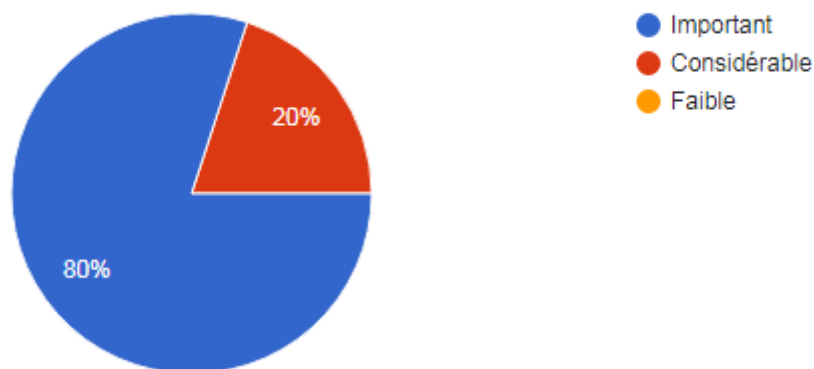


Source : élaboré par nous-mêmes.

On constate que les responsables questionnés (100 %) jugent que la planification de production a un impact sur la performance commerciale de CONDOR.

- Si oui, cet impact est :

Figure 36 : degré de l'impact

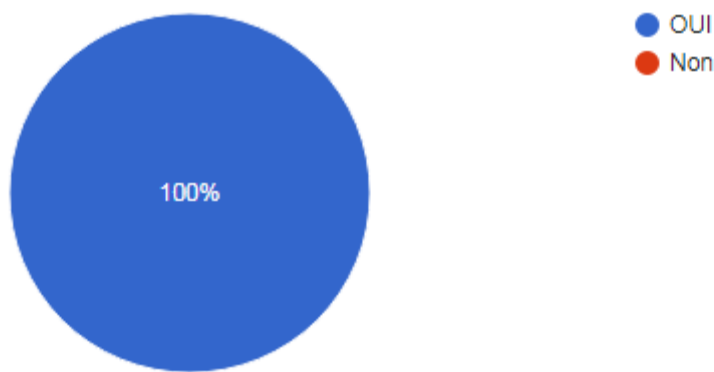


Source : élaboré par nous-mêmes.

80 % des responsables questionnés jugent que cet impact est important, 20 % en disent qu'il est considérable.

- **Question 2** : A votre avis, le délai planifier pour la production influe-t-il sur la performance commerciale ?

Figure 37 : influence du délai de production sur la performance commerciale

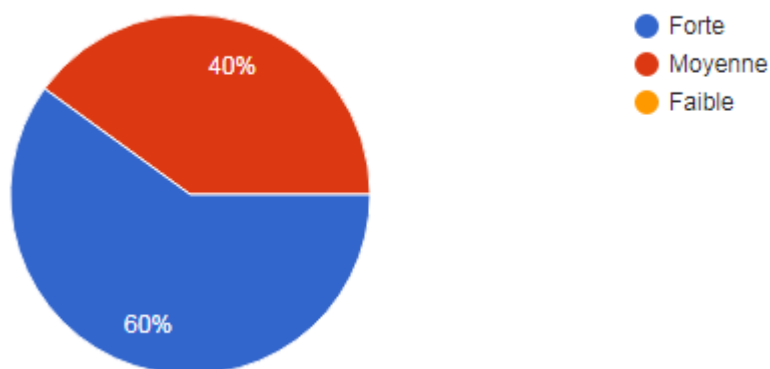


Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après cette figure nous constatons que la totalité des responsables questionnés soit (100%) trouve que le délai de production influe sur la performance commerciale de CONDOR.

- **Si oui, cette influence est :**

Figure 38 : degré d'influence

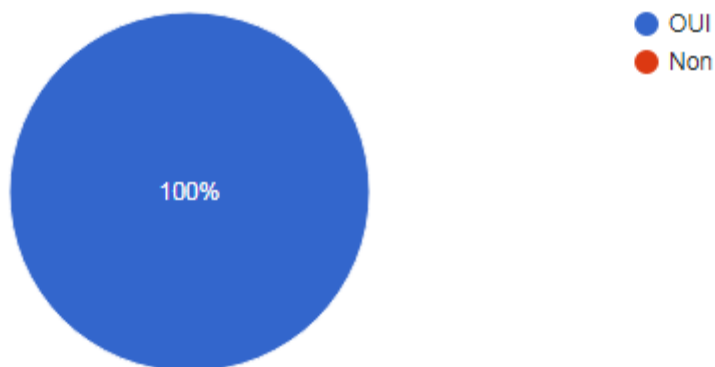


Source : élaboré par nous-mêmes.

Parmi les 100 % qui trouvent que le délai de production influe sur la performance commerciale, 60 % disent que cette influence est forte, et 40 % la trouvent moyenne.

- **Question 3 :** D'après vous, planifier la quantité produite agit-elle une influence sur la performance commerciale ?

Figure 39 : influence de planifier la quantité produite sur la performance commerciale

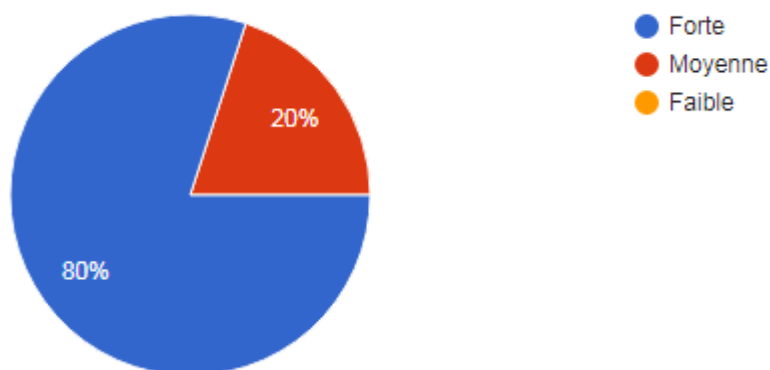


Source : élaboré par nous-mêmes.

On constate que la majorité des responsables questionnés trouve que planifier la quantité produite agit sur la performance commerciale de CONDOR.

- Si oui, son influence est :

Figure 40 : degré d'influence

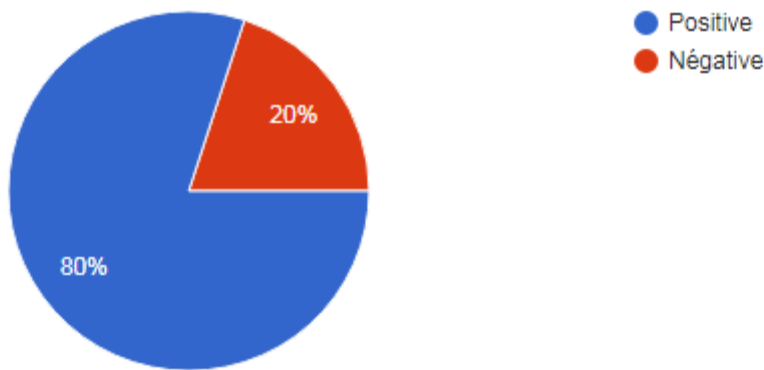


Source : élaboré par nous-mêmes.

80 % des responsables disent que cette influence est forte, et 20 % la trouvent moyenne.

- **Question 4 :** L'influence due de planifier : au délai de production, à la quantité produite ainsi qu'utilisé le plan de production sur la performance commerciale de CONDOR est :

Figure 41 : influence du délai de production, et de la quantité produite sur la performance commerciale



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après cette figure on remarque que parmi les responsables interrogés 80 % jugent que le délai de production et la quantité produite influent positivement sur la performance commerciale contrairement au 20 % restants qui disent le contraire.

- **Si positive, comment :**

Parmi les réponses :

- La planification de quantité et de délai de production joue un rôle important dans les notions voisines l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.
 - Pour votre information le plan de production est basé sur les besoins commerciaux, donc la réalisation de plan de production avec un taux de respect plus de 90,% permet d'assurer les quantités demandées par le commercial donc pousse son performance.
 - planifier est dominé votre part de marché ou bien élargir cette part.
 - Quand le client est satisfait, c'est la réussite pour nous.
 - Impact sur le délai et sur la quantité donc la satisfaction client.
 - Garantir un stock de produit finis respectueux.
 - La planification aide à l'optimisation des couts par la réduction des stocks et aussi sur la satisfaction client par la faisabilité des produits sur le marché.
- **Si négative, comment :**
 - impossible de réalisé les deux facteurs.
 - Délai de production lent.

3.2.2 L'analyse de l'entretien :

Question 1 : Quel post occupez-vous pouvez nous décrire votre poste ?

Analyse 1 :

Nous avons trois responsables qui ont répondu à cette enquête et ils ont des postes qui ont une relation nécessaire et importante avec la planification de la production parmi les postes : responsable logistique, responsable des approvisionnements, responsable de production

Question 2 : en quoi consistent vos prérogatives ?

Analyse 2 :

Pour le directeur logistique : Le directeur de la logistique est ainsi responsable de la bonne exécution des orientations et des directives de la direction générale en s'assurant de l'application de toutes les procédures et réglementation en vigueur. Il est garant de l'amélioration continue de l'image de marque de la compagnie et responsable de l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement des différentes directions de l'entreprise.

Pour le responsable des achats :

- réceptionner les différentes formes de demandes venants de la direction logistique ou des différentes structures de l'entreprise) ;
- vérifier avant la réception de la demande si cette dernière répond à la réglementation interne en vigueur mise en place par la compagnie,
- transmettre les demandes aux directions concernées et suivre l'opération ;
- traiter les prospections selon la nécessité de la demande, tantôt avec une légère priorité pour certaines d'entre elles, mais dans tous les cas, il faut veiller à honorer le plus tôt possible nos demandes ;
- veillez à ce que les commandes soient livrées dans les délais ;
- vérifier surtout que l'étape allant de la réception à l'ordonnancement soit faite dans les normes et sans réserve exprimés par les différents services participants à cette dernière.

Donc Le responsable du département achats est ainsi chargé d'honorer tous les besoins (Achats, réparations, ou confections pour le quotidien) qui relèvent des prérogatives de la direction logistique, et d'avoir un aperçu de la situation des différents achats à tout moment.

Pour le responsable de production :

Je planifie et j'organise la production en tenant compte de tous les paramètres : coût, quantité, délais, qualité, respect des règles d'hygiène et de sécurité, en plus je contrôle les différentes activités de production et la conformité des pièces, aussi je supervise les cadences de production et je pilote les actions d'amélioration continue et résoudre avec l'équipe de production les problèmes rencontrés.

Les prérogatives de responsable de production sont principalement autour de développement et de la disponibilité de produit afin d'améliorer la production et satisfaire les besoins du client et garantir la survie et le profit de l'entreprise.

Question 3 : Selon vous quelle est la définition qu'on peut attribuer à la planification de production ?

Analyse 3 :

Selon les responsables interrogés, la planification de production est la tâche de préparer les ressources qui sont consacrés à l'élaboration des produits et services .

Il se compose d'un ensemble d'activités qui participent à la conception, la planification des ressources, leur ordonnancement, le contrôle, l'enregistrement et la traçabilité des activités de production. Il est responsable de l'organisation de la production du système dans le but de fabriquer les produits en quantités et en raison de temps, en prenant en compte des moyens humains et technologiques disponibles.

En d'autre terme elle est l'application des méthodes et des plans afin d'assurer les activités de production, allant de la conception au contrôle de la qualité des produits finis, dans le but de satisfaire le client.

Question 4 : Selon vous quel est le rôle de la fonction de planification de production au sien de votre entreprise ?

Analyse 4 :

Les responsables de SCM CONDOR expliqué que la planification de production est primordiale dans l'entreprise CONDOR ELECTRONIC, car c'est le cœur de son métier. Il supervise les unités de fabrication et facilite la transition des matières premières vers les produits finis, en combinant des ressources immatérielles et matérielles afin de satisfaire les clients et l'entreprise aussi que les différentes parités ,

Son objectif est de garantir la plus haute qualité des produits, dans les meilleures conditions de temps et de quantité, dans le but de répondre aux exigences représentées par le consommateur.

il s'agit d'un mélange des ressources comprenant des équipements (machines) , des ressources humaines (personnel qualifié) et des matières (matières premières , matières consommables) dans un planning et dans le cadre d'une stratégie visant à assurer la fabrication du produit en qualité et en quantité définies.

Question 5 : Quelle est la relation existante entre la fonction de planification et les autres fonctions (production, approvisionnement, gestion de stock) ?

Analyse 5 :

La SC à l'intérieur de CONDOR SCM est un réseau bien connecté, la distribution des produits finis est assurée si le planificateur de production planifie les quantités demandées au bon moment, et la planification de production est assurée, à son tour, si le service approvisionnement assure la matière première nécessaire et les articles aussi au bon moment, donc un petit défaut ou un problème dans l'une de ces fonctions vont affecter l'ensemble de la chaîne.

De ce fait, il y a une large coordination et une interaction des processus entre les fonctions de la chaîne, et surtout avec la fonction de production qui constitue le cœur de la SC, et cela par l'échange d'information, soit à travers le système d'information qui permet la diffusion et la circulation de l'information entre les différentes directions au bon moment, soit, aussi par les réunions mensuelles et hebdomadaires réalisées sous la direction du responsable de la SCM. Ces réunions, sont faites par les responsables de la distribution, l'approvisionnement et les responsables et les planificateurs de production, où ils présentent leurs tableaux de bord et leurs plans de travail, ils échangent les informations et bien sûr afin d'assurer la réalisation des objectifs de la SCM.

De même, la fonction de production, en tant qu'elle est au cœur du processus de la création du produit, elle est en coordination particulière avec les autres fonctions, car, elle travaille avec le service approvisionnement qui assure les matières premières, et avec le service de GDS pour assurer une bonne gestion des stocks et pour ne pas tomber en rupture de stock. Par la suite, les approvisionneurs contactent les fournisseurs et planifient l'arrivée des matières premières, soit au niveau national ou international.

Question 6 : Selon-vous les activités de la planification de production sont-elles gérées d'une manière efficace ?

Analyse 6 :

Oui la planification de production gérée d'une manière efficace, ils y a plusieurs méthodes utilisées par la direction SCM pour perfectionner la planification et gérée d'une manière efficace, a compté :

- L'optimisation des systèmes d'information comme SAP et mettre en place des gens qualifiés qui vont contribuer à l'amélioration et la réalisation des objectifs.
- Formation du personnel pour les planificateurs
- Etablir un bon système de maintenance et gérer mieux les programmes préventifs
- Faire des réunions de S&OP chaque semaine

- consolider la communication et la relation de planification avec les autres fonctions dans la SCM (GDS, commerciale, marketing, les unités de productions, R&D ...etc.)

Question 7 : Pouvez-vous me faire un petit aperçu sur les 3 niveaux de planification

Analyse 7 :

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

À ce niveau, la direction élabore la stratégie d'entreprise déployée en stratégie optimale de production, de financement et commerciale. Elle se présente sous forme d'un plan stratégique ou plan global obtenu à partir de prévisions commerciales agrégées le plan de industriel et commercial, par grande famille de produits, et en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

B. La planification à moyen terme : La planification à moyen terme appelé planification tactique couvre un horizon de 3 à 18 mois et : Formalise l'objectif annuel de facturation ;

Permet d'élaborer un ensemble de plan interdépendant pour les services opérationnels

Planifie, analyse les ressources clés de l'entreprise afin de mettre en œuvre des actions nécessaires à la réalisation des objectifs. A ce niveau on élabore le plan industriel et commercial et le plan directeur de production moyen terme à partir de prévisions commerciales du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan stratégiques.

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

C. Planification à court terme : La planification à court terme, appelée également planification opérationnelle ou ordonnancement, couvre un horizon de la journée à un mois. Elle est située au plus près de l'activité quotidienne de l'entreprise, gère l'allocation des commandes et détermine le déploiement optimum des ressources et moyens de production pour satisfaire la demande immédiate. À ce niveau de planification, on élabore les plans par unités de production plans directeurs court terme à partir du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan directeur moyen terme. Cela signifie une interdépendance à la fois des plans et des décisions prises à chaque niveau d'agrégation.

Question 8 : L'expression S&OP ou Plan Industriel et Commercial (PIC), fait-elle référence à quoi ?

Analyse 8 :

L'interviewé a déclaré que le Plan Industriel et Commercial (PIC) ou Strategy & Operation Planning en anglais (S&OP) est un processus qui vise à aligner sur le moyen terme le plan commercial avec les capacités de production de l'entreprise tout en respectant les objectifs de qualité de service et financière. Et aussi c'est un processus tactique mais avec des visions stratégiques, ajoutant à cela il nous a éclairci son fondement qui s'appuie sur la combinaison de tous les objectifs (ventes, distribution, production..) voir même le consentement de tous les responsables afin d'achever la procédure avec un plan qui sera suivi dans l'élaboration des autres processus et le transformer en plan d'action.

Question 9 : Comment le S&OP est élaboré dans votre entreprise ?

Analyse 9 : Le PIC est établi de manière consensuelle par des responsables commerciaux, financières, marketing, et supply chain. La direction prend également part à son élaboration, et le valide. Les actions que planifie le S&OP sur un horizon de temps ont été élaborées en fonction des prévisions de ventes déjà établies au préalable.

Question 10 : Le S&OP a-t-il un impact sur la performance globale de l'entreprise ?

Analyse 10 :

L'interlocuteur nous a confirmé que la performance de l'entreprise dépend de la fiabilité et l'efficacité du processus S&OP. Il va permettre d'analyser la demande mais aussi et surtout d'établir la capacité de l'entreprise à répondre à cette demande. Un de ses principaux objectifs est d'optimiser l'emploi des ressources (humaines, matérielles et financières) de la Supply Chain afin de pouvoir répondre à la demande.

Il a un impact sur l'ensemble des opérations de l'entreprise

Question 11 : Quels sont les indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

Analyse 11 :

On peut utiliser plusieurs indicateurs pour mesurer la performance au sein de CONDOR en utilisant des indicateurs traditionnels par exemple le chiffre d'affaire, la marge commerciale, la satisfaction client, le nombre de nouveaux clients, et l'image de marque de l'entreprise, en utilisant aussi d'autres indicateurs par exemple le nombre des partenaires, l'image de marque des partenaires, le nombre et le chiffre d'affaire des adhérents, d'après les responsables il

s'existe des indicateurs de mesure traditionnelle utilisés par toute entreprise et des indicateurs utilisés par CONDOR et ses adhérents seulement.

Question 12: Quelle est la technique utilisée pour planifier la production? Et quelle est la structure de ce système de planification ?

Analyse 12 :

Avant de commencer la phase de production ou la phase d'exécution l'organisation suit un long processus de préparation. Il commence avec ce qui est connu comme le PIC (plan industriel et commercial fourni par le planificateur)

ainsi les opérateurs commerciaux sur le terrain font des prévisions annuelles de la qualité des produits demandés par le marché puis ces prévisions sont divisées par trimestre. Par la suite, ces prévisions sont utilisées par le service de planification de production pour évaluer les quantités des produits à être pris pour chaque mois et chaque semaine, tout en qui est clairement illustré dans un PDP. Sur la base de ces deux le PIC et le PDP les appros rédigent un PDA qui comprend les quantités de matières premières à approvisionner, aussi, les planificateurs élaborent un plan d'ordonnancement qui planifie les quantités des produits à fabriquer tous les jours, en prenant en compte la capacité de production des unités, les arrêts préventifs et d'autres contraintes. Ensuite, ce dernier est transmis à la planification de la distribution dans le but de créer un DRP qui est le système de la distribution, qui sera transmis à son tour à filiale CONDOR Logistics, pour les produits transportés.

Tous ces plans et enchaînements d'étapes sont sous la direction, le contrôle et le suivi du directeur de la SCM, afin d'assurer le bon fonctionnement et le déroulement du travail.

Question 13 : Quelle est la place de la gestion de production dans la fonction commerciale de l'entreprise CONDOR?

Analyse 13 :

La gestion de production est très importante dans la fonction commerciale. Dans l'organigramme de l'entreprise, la direction de la production n'est pas attachée à la direction commerciale, et le responsable de la production n'est pas sous la responsabilité du responsable dans le service commerciale. Mais, c'est deux fonctions travaillent en parallèle et avec une grande coordination entre eux, l'une dépend de l'autre, afin de satisfaire au mieux les clients d'une part et les partenaires de l'entreprise d'autre part. Et cela, dans tout ce qui concerne le partage d'information, la planification...

La planification de production constitue le déclencheur de tous les autres processus pour améliorer les moyens de mesure la performance commerciale de l'entreprise telle que Le

chiffre d'affaires Le profit L'image de l'entreprise La part de marché Le volume des ventes
Le degré de satisfaction des clients

Question14 : Comment la gestion de production contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de l'entreprise CONDOR ?

Analyse 14:

La gestion de production contribue fortement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

De fait que, tout est basé sur la planification de la production, car elle assure ; l'élimination des coûts supplémentaires et inutiles dû au surstock, soit de matière première ou produits finis, tous types de gaspillages de temps, de déchet, d'efforts ; et une meilleure utilisation des ressources, humaines, matérielles et financières ; donc, on parle de l'optimisation au niveau de toute la chaîne ; également, par le contrôle régulier des unités de production et la succession des étapes de fabrication des produits , commençant par la transformation des matières premières jusqu'à son conditionnement, elle assure une meilleure qualité des produits, dans des délais très courts pour satisfaire les besoins des clients au moment exact. Donc, tout ça résume les impératifs de la SCM.

En d'autres termes, à travers la planification, la gestion de production assure la réalisation des objectifs de la SCM donc réalisé les objectifs de l'entreprise.

3.3 Synthèse de l'enquête :

Les données analysées nous ont permis d'élaborer une synthèse sur la situation actuelle de la centrale et d'identifier les leviers permettant d'évaluer l'impact de la planification de production sur la performance commerciale de l'entreprise

- La production au sein de l'unité de produit blanc est très bonne.
- Le plan le plus proche de la réalité en intégrant la demande et la capacité actuelle c'est le plan industriel et commercial (S&OP).
- La majorité des responsables n'ont aucune idée de S&OP avant de venir à CONDOR.
- La signification de l'expression Sales & opérations planning S&OP est un processus de pilotage.
- L'idée du processus S&OP était poussée par la stratégie d'entreprise.
- La fonction commerciale est très importante dans la société.
- Pour mesurer la performance commerciale, les cadres utilisent les indicateurs qualitatifs et quantitatifs (CA, PDM, l'image de l'entreprise, le profit, le volume des ventes, satisfaction des clients).

- La performance commerciale influence le comportement des clients.
- la moitié des consommateurs finaux sont satisfaits et les autres sont très satisfaits.
- La planification de production a un impact sur la performance commerciale de CONDOR avec un degré important.
- Planifier le délai pour la production a une influence sur la performance commerciale avec un degré d'influence forte et des fois moyenne.
- l'influence de la planification de la quantité produite sur la performance commerciale est très forte.
- L'optimisation du triptyque coût/délais/qualité conditionne la maîtrise de la planification de production :
 - Coût : minimiser les coûts de production contribue à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise,
 - Délais : le respect des délais permet d'éviter les ruptures de stocks, arrêt de la production donc livraison à temps et minimise les coûts liés aux stocks.
 - Qualité : acheter un produit de qualité contribue à la qualité totale du produit fourni.

L'ensemble des questions de l'entretien nous a permis de bien connaître le déroulement des différentes activités de la direction logistique, particulièrement du département de planification de celle-ci dans l'entreprise CONDOR SPA. Il nous a permis aussi de ressortir les principaux facteurs qui nous ont aidés à identifier les principaux impacts de la maîtrise de la planification de production sur la performance de l'entreprise :

- Le rôle de la planification de production est primordial dans l'entreprise CONDOR car c'est le cœur de son métier.
- La SC de Condor est un réseau bien connecté et a une forte relation de la planification de production avec les autres fonctions.
- Ils y a plusieurs méthodes utilisées par la direction de SCM pour perfectionner la planification et gérées d'une manière efficace.
- Ya 3 niveaux de planification (la planification à long terme - à moyen terme et à court terme).
- (S&OP) est un processus qui vise à aligner sur le moyen terme le plan commercial avec les capacités de production de l'entreprise tout en respectant les objectifs de qualité de service et financière.
- Le PIC est établi de manière consensuelle.

- La performance de l'entreprise dépend de la fiabilité et l'efficacité sur du processus S&OP.
- Les indicateurs pour mesurer la performance au sien de CONDOR le chiffre d'affaire, la marge commerciale, la satisfaction client, le nombre de nouveaux clients, et l'image de marque de l'entreprise, en utiliser aussi d'autres indicateurs par exemple le nombre des partenaires l'image de marque des partenaires le nombre et le chiffre d'affaire des adhérents.
- La gestion de production est très importante dans la performance commerciale.
- La gestion de production contribue fortement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3.3 Suggestions et recommandation :

Pour éliminer ces insuffisances, qui empêchent l'entreprise CONDOR de tirer profit de la SCM, elle doit agir sur l'amélioration de la gestion de production et de la performance commerciale, ce qui requiert la prise en compte des considérations suivantes :

- Des configurations au niveau de la structure de l'entreprise : une division commerciale au sein de supply chain de CONDOR
- Définir les outils et les procédures à suivre afin d'aboutir à une meilleure gestion de la production.
- La planification de production doit s'inscrire à tous les niveaux : le niveau stratégique, tactique et opérationnel.
- Il faut améliorer les liaisons qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus flexibilité, et de réactivité.
- Renouveler l'équipement de production, afin de limiter les pannes et les arrêts imprévus.
- Lancer des programmes de formations pour les employés, qu'il s'agit des cadres ou de simples employés, sur la nécessité de transmettre toutes les informations au bon moment et à la bonne personne.
- Investir dans l'acquisition d'un S&OPO performant, qui permet l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise.

Conclusion de chapitre :

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

L'enquête que nous avons menée au sein de CONDOR, nous a permis d'évaluer l'impact de la planification de production sur la performance commerciale des entreprises industrielles grâce au dépouillement du questionnaire qui nous a permis d'émettre un jugement objectif sur le degré de satisfaction, et d'implication des employés interrogés envers la planification de production et en plus les entretiens nous ont permis d'avoir une vision détaillé et objectif de tous les intervenant dans la mise en place de S&OP.

Le traitement des résultats aux quels nous sommes parvenues à l'issue de notre travail, nous a permis d'évaluer l'impact de la planification de production sur la performance commerciale au sein de CONDOR et en plus pour répondre aux hypothèses au début de ce mémoire.

Les résultats nous on permit de conclure que la planification de production a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise.

Conclusion générale

Au terme de ce travail nous estimons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation, nous constatons le changement du concept qui se diffère d'un aspect théorique à un aspect pratique, ce qui nous a permis d'apprendre des choses inaccessibles dans notre formation académique, et de communiquer avec le monde professionnel.

Le but de notre travail de recherche était de bien étudier la réalité d'un aspect fondamental de la création d'un avantage concurrentiel au sien des entreprises, et démontrer qu'il existe un impact de la planification de production sur la performance commerciale de CONDOR ELECTRONICS SPA.

Pour la survie de toute entreprise industrielle il faut un esprit de gestion du système de production qui est considéré comme le poumon de ces entreprises afin d'être performant et concurrentielle et pour l'ouverture à des nouvelles perspectives.

Il est à noter que l'efficacité du système de production est un atout majeur pour la différenciation des entreprises sur un marché en perpétuelle croissance, et soumis à une forte concurrence. Pour cela toutes les firmes tentent de mettre en place une politique de gestion efficace qui leur permettra d'atteint du leurs objectifs.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne la production et la fonction commerciale, on a pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre.

L'objectif de notre travail de recherche nous a conduits à déterminer les composantes des processus de planification et de production d'une part, et des indicateurs de performance commerciale d'autre part.

Au sein de toute organisation, la planification de production joue un rôle majeur, l'entreprise définit ses activités et ses objectifs en fonction de ses compétences et des opportunités qu'elle décèle de son environnement. Le processus de production de CONDOR a pour objet d'assurer la continuité du bon fonctionnement du système de production.

La performance commerciale est aujourd'hui au cœur des problématiques et discours des dirigeants de l'entreprise, avec des sens différents (efficacité, efficience et effectivité). Pour la mesurer, on utilise des indicateurs quantitatifs (quantités vendus, chiffre d'affaires, part de marché...), et qualitatifs (l'image de l'entreprise, degré de satisfaction des clients...).

A cet effet nous avons procédé à analyser et traiter la gestion et la planification de production dans une société de production CONDOR électroménager, et ses résultats obtenus grâce à un questionnaire adressé au personnel de la société, et un entretien effectué auprès des responsables.

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti après l'élaboration de notre travail nous ont permis de confirmer la première, la troisième et la dernière hypothèse et de infirmé la deuxième :

La première hypothèse confirmée : concernant le rôle de la planification de production, donc la planification de production est primordiale dans l'entreprise CONDOR ELECTRONIC, car c'est le cœur de son métier. Il supervise les unités de fabrication et facilite la transition des matières premières vers les produits finis, en combinant des ressources immatérielles et matérielles afin de satisfaire les clients et l'entreprise aussi que les différentes parités, Son objectif est de garantir la plus haute qualité des produits, dans les meilleures conditions de temps et de quantité, dans le but de répondre aux exigences représentées par le consommateur.

La deuxième hypothèse infirmée : concernant les différentes approches adoptées par CONDOR afin de planifier sa production ce n'est pas seulement la réalisation de PIC mais la planification s'effectue à travers trois niveaux différents : PIC (long terme), PDP (moyen terme) et le MRP (à court terme).

La troisième hypothèse confirmée : relative à la performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, part de marché, volume des ventes...), et qualitatifs (degré de satisfaction des clients, l'image de l'entreprise...).

La quatrième hypothèse confirmée : qui stipule la gestion de production contribue fortement à la réalisation des objectifs de l'entreprise car elle assure ; l'élimination des coûts supplémentaires et une meilleure qualité des produits, dans des délais très courts pour satisfaire les besoins des clients au moment exact.

Enfin nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de la planification de production reste domaine très vaste pour le traiter.

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la chaîne logistique et nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres avantages de ce nouveau concept dans les entreprises

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage :

- GEORGES Javel, « organisation et gestion de la production », 4^{ème} édition dunod, paris, 2010.
- Jean-Luc CHARRON, « Management l'essentiel en fiches », 5^{ème} édition dunod .
- Anne Gratacap • Pierre Médan « management de la production » , 3^{ème} édition dunod 2009 .
- BLONDEL (F): Gestion de la production, édition Dunod, 5^{eme} édition.
- HETEREUX (G) : Structures de décision multi-niveaux pour la planification de la production : Robustesse et cohérence des décisions. Thèse de doctorat, Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse, France, 1996.
- JAVEL(G) : « organisation et gestion de la production » ,4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- Le supply chain management : En 38 fiches-outils Ed. 2 , Fender, Michel,Baron, Franck , 2019 .
- COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONEFOUS(C), gestion de production, édition organisation, Paris, quatrième édition.
- Edwin David Gomez Urrutia. Optimisation intégré des décisions en planification et ordonnancement dans une chaine logistique. Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, France, 2014.
- BAGLIN(G) et autres : « management industriel et logistique »,édition Economica,1990.
- BOURGUIGNON(A) : « définir la performance :une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica ,Paris ,1996.
- SELMER (C) : « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.
- WEISS (D), « la fonction Rh », Edition d'organisation, paris, 1988.
- A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, France, 1992.

- L.LORINO, « méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, France, 2003.
- BESCOS (P) et MENDOZA (C), « Le management de la performance », édition comptable Malesherbes, paris, 1994.
- HAMIDI(F) « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale », mémoire de licence, Inc., 2008.
- BARRAUX. (J) : « entreprise et performance globale », Edition Economica, Paris, 1997.
- DEBOISLANDELLE (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, 2^e édition, Paris, 1998.
- DORIATH, (B) : Contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008.
- LEMOIGNE, (J.L) :« L'évaluation des systèmes complexes »,In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- *DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002.*
- OUACHERINE (H), « gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère, INC, 2003.
- GHARBI (J) « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mai 2000.
- SAULQUIN (J.Y) « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996.
- LEBAS (M) : « Qui il faut définir la performance », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 2002.
- B.Martory, D.Crozet : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances.Edition DUNOD, 5^{ème} édition, 2002.
- J.KATZENBACH, D.SMITH : les équipes hautes performance, Dunod, paris, 1994.
- CF : H.FAYOL : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996

- C.BUSSENAULT, M.PRETET : Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996.
- Jean Michel Moulot et Manuel Lange, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition EYROLLES, Paris, 2008.
- PAPIERNIKE (E), MEUNIER(M), BROUD(D), les métiers des fonctions commerciales et marketing, l'APEC (association pour l'emploi des cadres), Paris, 2003.
- A.MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publiunion, paris, 1998..
- MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003.
- HERMET (G) et JOLIBERT (A) : « La part de marché concept, déterminants et utilisation », édition ECONOMICA, Paris.
- KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : Marketing management, édition Publia union, 10ème édition, Paris, 2000.
- LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005.
- BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : Toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2009.
- AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ, édition Insepconsulting, Paris, 2004.
- FERNANDEZ, (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008.
- MOULINIER, (R) : Les techniques de ventes, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998.

2. **Web graphie :**

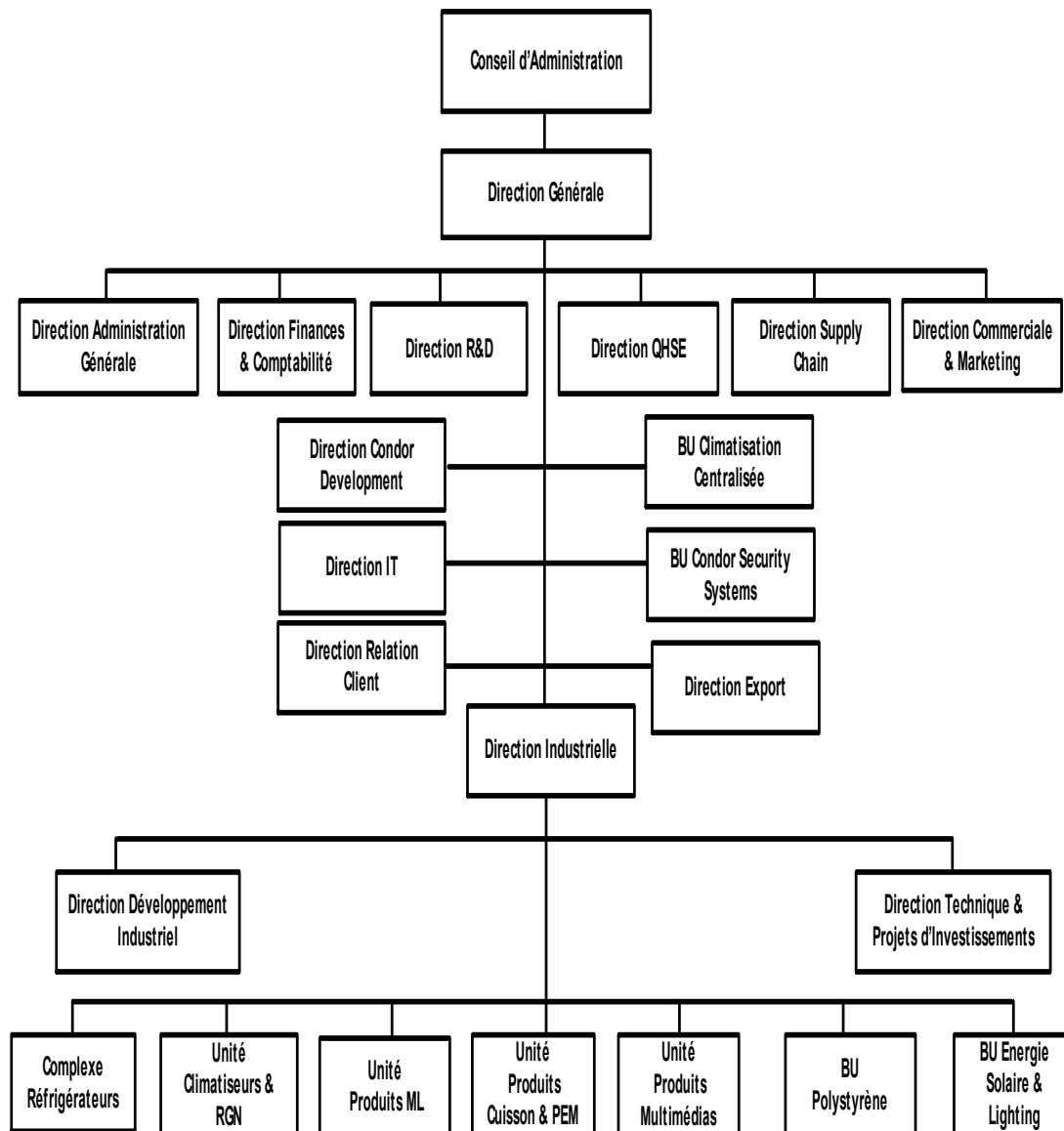
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Produit.htm>.
- <https://perso.imt-mines-albi.fr/~fontanil/THESE/5>.
- <http://www.logistiqueconseil.org>.
- <http://corinne.zambotto.free.fr/cours/CFE/CFE14.pdf>.
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/fauteurs-de-performance>.

3. dictionnaires :

- BOISLANDELLE (M) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, paris, 1988.
- BURLAND (A),EGELEM (J-Y) et MYKITA (P) , « Dictionnaire de gestion », édition Foucher, paris, 1995.

Annexes

Annexe 1 : organigramme de CONDOR SPA



Annexe 2 : Guide d'entretien avec les responsables :

Dans le but de l'élaboration de notre travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : Distribution et Supply Chain Management et dont le thème est intitulé « **essai d'analyse de la planification de production est son impact sur la performance commerciale de l'entreprise cas CONDOR SPA Electronics** »

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses. Nous allons procéder par le biais de présente guide, par un ensemble de question, l'objectif de ces entretiens est de collecter les informations nécessaires, pour la réalisation de notre travail de recherche. Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et je vous remercie d'y participer.

Question 1 : Quel post occupez-vous pouvez nous décrire votre poste ?

Réponse 1 :

.....

Question 2 : en quoi consistent vos prérogatives ?

Réponse 2 :

.....

Question 3 : Selon vous quelle est la définition qu'on peut attribuer à la planification de production ?

Réponse 3 :

.....

Question 4 : Selon vous quel est le rôle de la fonction de planification de production au sien de votre entreprise ?

Réponse 4 :

.....

Question 5 : Quelle est la relation existante entre la fonction de planification et les autres fonctions (production, approvisionnement, gestion de stock) ?

Réponse 5 :

.....

Question 6 : Selon-vous les activités de la planification de production sont-elles gérées d'une manière efficace ?

Réponse 6 :

.....

Question 7 : Pouvez-vous me faire un petit aperçu sur les 3 niveaux de planification

Réponse 7 :

.....

Question 8 : L'expression S&OP ou Plan Industriel et Commercial (PIC), fait-elle référence à quoi ?

Réponse 8 :

.....

Question 9 : Comment le S&OP est élaboré dans votre entreprise ?

Réponse 9 :

.....

Question 10 : Le S&OP a-t-il un impact sur la performance globale de l'entreprise ?

Réponse 10 :

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

Question 11 : Quels sont les indicateurs (quantitatif ou qualitatif) que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

Réponse 11 :

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

Question 12 : Quelle est la technique utilisez-vous pour planifier la production? Et quelle est la structure de ce système de planification ?

Réponse 12 :

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

Question 13 : Quelle est la place de la gestion de production sur la performance commerciale de l'entreprise CONDOR?

Réponse 13 :

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

Annexe 3 : Le questionnaire :

Master en sciences commerciales, spécialité: Distribution et supply chain management.

Questionnaire en vue de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales EHEC Alger, et traitant pour thème « **l'impact de la planification de production sur la performance commerciale** » au sein de **CONDOR SPA** direction SCM

Nous avons l'honneur Mesdames, Messieurs de vous demander de bien vouloir répondre à notre questionnaire à usage scientifique et académique, pour mieux enrichir et parfaire notre recherche. Nous vous rassurant ainsi de l'anonymat de vos réponses

Rubrique 1 :

1. Genre :

- Homme
 Femme

2. Age :

- Moins de 30 ans.
 De 30 à 40 ans
 De 40 à 50 ans
 Plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :**4. Poste occupé :****5. Expérience professionnelle dans l'entreprise :**

- Moins de 5 ans
 De 5 à 10 ans
 De 10 à 15 ans
 Plus de 15 ans

6. Expérience professionnelle dans le poste :

- Moins de 5 ans

- De 5 à 10 ans
- De 10 à 15 ans
- Plus de 15 ans

Rubrique 2 : La planification de production

La planification est un processus qui consiste à élaborer et à réviser un ensemble de plans interdépendants (ventes, fabrication, achats, trésorerie...) et qui doit permettre de garantir le meilleur équilibre possible entre l'offre et la demande en tout point de la chaîne logistique à tout moment.

1. Comment trouvez-vous la fonction de la planification de production au sein de CONDOR ? :

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise

2. Quel est le plan de production le plus proche de la réalité en intégrant la demande et la capacité actuelle ? :

- Plan industriel et commercial (S&OP)
- Plan Directeur de Production (PDP)
- Plan de charge des ressources (MRP)

3. Connaissez-vous le S&OP ou PIC avant de venir a CONDOR ? :

- Oui
- Non

4. Depuis combien de temps utilisez-vous le processus de S&OP :

- Moins de 1 an
- De 1 à 2 ans
- De 2 à 3 ans
- Plus de 3 ans

5. Pour vous, l'expression Sales & Operations Planning (S&OP) ou Plan Industriel et Commercial (PIC), fait-elle référence a :

- Un processus de pilotage
- Une réunion
- Un logiciel

- Une modélisation

6. D'où vient l'idée du processus S&OP ?

- Poussé par la stratégie d'entreprise
- De consultants externes
- De gestionnaires internes

Rubrique 3 : La performance commerciale :

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification, cette difficulté est souvent s'agit à la complexité de la notion de performance avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

1. La fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre société ? :

- Oui
- Non

2. Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciale ? (Choix multiple) :

- Le chiffre d'affaires
- Le profit
- L'image de l'entreprise
- La part de marché
- Le volume des ventes
- Le degré de satisfaction des clients

3. Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients ? :

- Oui
- Non

4. Comment voyez-vous les consommateurs finaux ? :

- Très satisfaits
- Satisfaits
- Peu satisfaits
- Pas du tout satisfaits

Rubrique 4 : L'impacte de la planification de production sur la performance commerciale de l'entreprise CONDOR :

Pour mieux cerner la partie théorique, dans ce dernier chapitre, nous mettrons le point sur l'influence que porte la planification de production sur la performance commerciale de CONDOR SPA .

- 1. A votre avis, la planification de production a un impact sur la performance commerciale de CONDOR? :**
 - Oui
 - Non
- 2. Si oui, cet impact est :**
 - Important
 - Considérable
 - Faible
- 3. A votre avis, le délai planifier pour la production influe-t-il sur la performance commerciale ? :**
 - Oui
 - Non
- 4. Si oui, cette influence est :**
 - Forte
 - Moyenne
 - Faible
- 5. D'après vous, planifier la quantité produite agit-elle sur la performance commerciale ? :**
 - Oui
 - Non
- 6. Si oui, son influence est :**
 - Forte
 - Moyenne
 - Faible
- 7. L'influence due de planifier : au délai de production, à la quantité produite ainsi qu'utilisé le plan de production sur la performance commerciale de CONDOR est :**

- Positive
- Négative

8. **Comment** :

Merci de votre aide, ainsi que les réponses que vous nous avez apportées.

Table des matières

Table des matières

Dédicace.....	3
Remerciements.....	4
Résumé.....	5
Abstract	6
Liste des figures	7
Liste des tableaux	8
Liste des annexes	8
Liste des abréviations	9
Sommaire	10
Introduction générale	1
Introduction du chapitre 1:	7
Section 1 : Généralités sur le processus d’approvisionnement	7
1.1 Définition	8
1.1.1 Définition de la production	8
1.1.2 Définition de la fonction de production	8
1.1.3 Définition du système de production	9
1.1.4 Etymologie de mot production	9
1.2 Gestion de production	10
1.2.1 Définition de la gestion de production	10
1.2.2 Objectif de la gestion de production	12
1.2.3 Concepts en gestion de production	12
➤ Le juste à temps (Just in time)	12
➤ Le KAIZEN, l’amélioration continue	13
➤ L’analyse de la valeur	13
➤ La qualité	13
➤ Le SMED (Single Minute Exchange of Die).....	13
➤ POKA YOKE	13
1.2.4 Les types de la production	14.
A. La classification selon le processus de production	14
B. Classification selon la nature de produit	14
C. Pilotage de la production	15

D. Organisation de type série unitaire	15
E. Organisation en atelier spécialisé	15
Section 2 : La Planification de production	15
2.1 Généralité sur la planification de production	15
2.2 Les niveaux de la planification.....	16
A. La planification à long terme	16
B. La planification à moyen terme.....	16
C. Planification à court terme	17
2.3 Les modes de la planification	18
2.3.1 Plan industriel et commercial (PIC)	19
1) La définition de PIC.....	19
2) Objectif de PIC	20
3) Réunion de travail du PIC, apports et principes.....	21
2.3.2 Le Plan Directeur de Production (PDP)	21
1) Définition de PDP.....	21
2) Les objectifs de PDP.....	23
3) Cohérence entre PDP et PIC	23
• La performance	23
1. L'efficacité	23
2. L'efficience	23
3. La pertinence	23
• Cohérence entre PDP et PIC.....	24
2.3.3 Material Requirements Planning (MRP)	25
1) Définition de MRP	25
2) Objectifs de MRP.....	26
3) Avantages et limites de MRP.....	26
Section 3 : L'ordonnancement	27
3.1 Définition de l'ordonnancement	27
3.2 Objectif de l'ordonnancement	28
• La gestion décentralisée des files d'attente	28
• L'ordonnancement prévisionnel déterministe	28

3.3 Types d'ordonnancement	29
➤ Ordonnancement centralisé	29
➤ Ordonnancement décentralisé	30
Conclusion du chapitre	30
Introduction de chapitre 2:	32
Section 1 : concept de base sur la performance :	33
1.1 Conception de la performance	33
1.1.1 Définition de la performance	33
1.1.2 La performance traduit deux phénomènes	33
1.1.3 La performance est le résultat de l'action	36
1.1.4 La performance est succès	37
1.1.5 La performance est action.....	37
1.2 La distinction entre la performance et les notions voisines	37
1.2.1 L'économie.....	37
1.2.2 L'efficacité	37
1.2.3 L'efficience.....	38
1.2.4 L'effectivité	39
1.2.5 La productivité.....	40
• La productivité globale.....	40
• La productivité partielle.....	40
1.2.6 La rentabilité.....	40
1.2.7 La rentabilité.....	40
• La rentabilité financière	41
• La rentabilité économique.....	41
1.3 Les caractéristiques de la performance	41
1.3.1 La performance est un concept évolutif (dans le temps)	42
1.3.2 La performance est construite comme support à des jugements	42
1.3.3 La performance se pilote	43
1.4 Typologies de la performance	43
1.5 Les facteurs de la performance	44
1.5.1 Les clients.....	44
1.5.2 Le produit	44
1.5.3 Les processus.....	44

1.5.4	Les ressources humaines	44
1.5.5	La gestion	44
1.5.6	La mission et les objectifs	45
1.5.7	L'information	45
1.6	Les sources de la performance.....	45
1.7	La mesure de la performance	46
1.7.1	Les critères de mesure de la performance.....	46
1.7.2	Identification des niveaux de mesure de la performance	47
1.7.3	Performance immédiate ou performance dans la durée.....	48
	• Le groupe de travail	48
	• La pseudo-équipe	48
	• L'équipe potentielle.....	49
	• L'équipe authentique	49
	• L'équipe haute performance	49
	Section 02 : Généralités de la fonction commerciale.....	59
2.1.	Définition de la fonction commerciale	59
2.2	L'histoire de l'évolution de la fonction commerciale	50
2.2.1	Phase de croissance	51
2.2.2	Phase de maturité concurrentielle	51
2.2.3	Phase d'optimisation concurrentielle	52
2.3	Les métiers de la fonction commerciale.....	52
	• La conquête de clients.....	52
	• Le développement de clients et de projets.....	52
	• Le développement d'activités à l'international	52
	• Le développement de partenariats	53
2.4	Les missions et les contraintes de la fonction commerciale	53
2.4.1	Les missions de la fonction commerciale	53
2.4.2	Les contraintes de la fonction commerciale	54
2.5	L'importance et les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise	54
2.5.1	L'importance de la fonction commerciale	54
2.5.2	Les enjeux de la fonction commerciale de l'entreprise.....	55
2.6	Les principales activités de la fonction commerciale	55
2.6.1	La prospection	55

2.6.2	La formation d'une impression.....	55
2.6.3	La formation d'une stratégie	55
2.6.4	La transmission	56
2.6.5	L'évaluation et l'ajustement	56
2.6.6	La conclusion	56
2.6.7	La pérennisation	56
Section 03 : la performance de la fonction commerciale		57
3.1.	Définition de la performance commerciale	57
3.2	Les modes d'évaluation de la performance commerciale	57
3.3	Les indicateurs de mesure de la performance commerciale	58
3.3.1	Les indicateurs quantitatifs	58
•	Le chiffre d'affaires	59
•	La marge commerciale	59
•	La part de marché	60
•	Nombre de nouveaux clients	61
3.3.2	Les indicateurs qualitatifs	61
•	La satisfaction client	61
•	Les attentes des clients.....	62
•	La qualité de service	63
•	L'image de l'entreprise	63
Conclusion du chapitre 2.....		64
Introduction de chapitre 3.....		66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil		67
1.1	Présentation de l'entreprise en générale	67
1.1.1	Fiche technique générale	67
1.1.2	Identification	68
1.1.3	Historique	68
1.1.4	Les objectifs globaux de Condor Electronics	70
1.1.5	Les clés de réussite de condor	70
1.1.6	Missions du responsable de l'entreprise	70
1.1.7	Organigramme de l'entreprise	71
1.1.8	Le secteur économique de l'entreprise	73
1.1.9	Diagnostic de SPA CONDOR	73

A. Les points forts de la société	73
B. Les faiblesses	74
C. Les opportunités	74
1.2 Présentation de la direction SCM	74
1.2.1 Direction logistique	74
1.2.2 Département magasinage et plateforme	74
1.2.3 Département transport	75
1.2.4 Département supply planning	75
1.3 Le management de la chaine logistique au sein de CONDOR	75
1.3.1 Etat des lieux	75
➤ Des réunions hebdomadaires	76
➤ Des réunions mensuelles.....	76
1.3.2 La vente sur stocks	76
➤ Sage 1000	76
➤ Intranet	76
1.3.3 Perspectives d’avenir	76
1.3.4 .Limites et recommandations	77
❖ Limites.....	77
❖ Recommandations	77
Section 2 : la planification de production au sein de CONDOR SPA	79
2.1La planification de production	79
2.1.1Rôles et responsabilités	80
2.2La planification	82
2.2.1Elaboration du plan industriel et commercial annuel	82
2.2.2Elaboration du PIC mensuelle	84
2.2.3Elaboration du PIC hebdomadaire	86
Section 3 : méthodologie, analyse et résultats de l’enquête.....	88
3.1Méthodologie de recherche	88
3.1.1 Le questionnaire	88
• La population de l’enquête	88
• L’échantillon de l’enquête.....	88
3.1.2Présentation de l’enquête	88
✓ L’objectif de l’enquête	89

✓ Les principales variables de l'enquête	89
✓ L'outil de collecte d'informations	89
✓ Le profil des interviewés	90
3.2 Les résultats de l'enquête	90
3.2.1 Le dépouillement du questionnaire	90
3.2.2 L'analyse de l'entretien	102
3.2.3 Synthèse de l'enquête	109
3.3 Suggestions et recommandation	111
Conclusion de chapitre	112
Conclusion générale	114
Bibliographie	117
Annexe	122