

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

**Impact de la politique de distribution sur
l'amélioration de la performance
commerciale de l'entreprise
ETUDE DE CAS : CEVITAL**

Présenté par :

Mlle Mima DJAFRI

Encadré par :

Mme Fatma Zohra HADDAD

Maitre de conférences A à EHEC

5ème Promotion

Juin 2018

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

**Impact de la politique de distribution sur
l'amélioration de la performance
commerciale de l'entreprise
ETUDE DE CAS : CEVITAL**

Présenté par :

Mlle Mima DJAFR

Encadré par :

Mme Fatma Zohra HADDAD

Maitre de conférences A à EHEC

5ème Promotion

Juin 2018

Dédicaces

C'est avec un grand amour et gratitude que je dédie mon mémoire de fin d'études aux personnes qui ont marqués ma vie, et sans lesquelles je n'aurais connu le sens du bonheur.

A ma chère mère qui a toujours été là pour m'offrir beaucoup de tendresse, d'écoute, d'encouragement et tout ce qu'une bonne maman peut donner à son enfant.

A mon cher père qui a toujours fait de son mieux pour m'assurer toute condition de vie stable et honorable.

A mes chères sœurs, qui m'ont toujours assisté par leurs conseils, par leurs affections et qui m'encourageaient en toute situation.

A mon cher frère qui a toujours été pour moi l'ami inspirateur et le frère protecteur.

A mes meilleures amies, à mes petits trésors, NESRINE, RYMA et LEATICIEN, qui sont la source de mes meilleurs souvenirs.

Une spéciale dédicace à tous le personnel de CEVITAL, avec qui j'ai partagé des moments de joie inoubliables durant cette période de stage.

Et à toute personne m'ayant encouragé et soutenu durant mon cursus universitaire.

Je vous aime

Mima

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier tous ceux qui ont apporté leur contribution à la bonne marche de mon travail.

Je tiens à présenter mes reconnaissances et mes remerciements à mon tuteur encadrant Mme. HADDAD, pour le temps consacré à la lecture et aux réunions qui ont rythmées les différentes étapes de mon mémoire. Les discussions que nous avons partagées ont permis d'orienter mon travail d'une manière pertinente. Je la remercie aussi pour sa disponibilité à encadrer ce travail à travers ses critiques et ses propositions d'amélioration.

Je remercie également Mr. CHERCHOUR qui m'a beaucoup encouragé et m'a conseillé pendant la période de ce stage sans oublier ses renseignements enrichissantes.

Je tiens à remercier également Mr. RAHMANI qui m'a fourni les ouvrages nécessaires pour accomplir ce travail.

un remerciement particulier à Mr. KHALED KHODJA et Mr. OUARET pour leurs patiences, leurs amabilités, leurs coopérations et pour tous les conseils et les informations qu'ils m'ont dispensé afin que ce stage se passe dans les meilleures conditions.

Je remercié ma chère sœur TIFITHENE ainsi que mon cher papa pour leur aide.

Je tiens à présenter mes remerciements les plus sincères à tout le personnel de CEVITAL, pour son accueil et son appui durant toute la période de stage.

Que messieurs ou dames les membres du jury trouvent ici l'expression de ma reconnaissance pour avoir accepté de juger mon travail.

Que tout le corps professoral et administratif de l'**EHEC** trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance pour leur contribution à ma formation.

Enfin je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'au bon déroulement du stage, et dont les noms ne figurent pas dans ce document.

Liste des tableaux

Chapitre I :

N°	Titre	Page
I-1	Les avantages et les inconvénients de différents types de canal de distribution	11

Chapitre III :

N°	Titre	Page
III-1	Historique de CEVITAL	40
III-2	Les fournisseurs étrangers	47
III-3	Les fournisseurs nationaux	48
III-4	La répartition des dépositaires par région	48
III-5	Répartition des CLR's et PF	54
III-6	L'évolution de CA en milliard de DA	57
III-7	La variable Sexe	62
III-8	La catégorie d'âge	63
III-9	Le niveau d'instruction	64
III-10	Le poste occupée	65
III-11	L'expérience professionnelle dans l'entreprise	66
III-12	L'expérience professionnelle dans poste	67
III-13	La fonction de distribution	68
III-14	L'importance de la fonction commerciale	69
III-15	Les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale	70
III-16	L'influence de la performance commerciale sur le comportement des clients	71
III-17	Le degré de l'importance	72
III-18	La politique de production la plus performante	73
III-19	La plage horaire vers les CLR's	74
III-20	Les délais de livraison	75
III-21	La rupture de stock	76
III-22	Le degré de l'influence	77
III-23	Le type de circuits de distribution	78
III-24	La satisfaction des besoins et attentes des clients	80
III-25	Gestion de tâches administratives	81
III-26	La disponibilité des produits	82
III-27	Le temps de préparation de la commande	83
III-28	D'état des produits distribués par CEVITAL	84

III-29	Le délai de livraison	85
III-30	Les frais de livraison	86
III-31	Le mode de paiement	87
III-32	Le délai de paiement exigé par CEVITAL	88
III-33	Critères de choix	88
III-34	La relation de client avec CEVITAL	89
III-35	Les efforts déployés par CEVITAL	90
III-36	L'évaluation de la qualité de service de CEVITAL	91

Liste des figures

Chapitre I :

N	Titre	Page
I-1	Le canal ultra-court ou direct	09
I-2	Le canal court	10
I-3	Le canal long	10
I-4	La distribution sans intermédiaire	14
I-5	La distribution avec intermédiaire	14

Chapitre II :

N	Titre	Page
II-1	Le triangle de la performance	29
II-2	Les étapes successives de la performance	31
II-3	L'organisation commerciale géographique	32
II-4	L'organisation par type de produits	33
II-5	L'organisation par marché ou par types de clients	33
II-6	L'organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution	34

Chapitre III :

N	Titre	Page
III-1	Circuit B to B	46
III-2	Circuit usine vers clients prestigieux	46
III-3	Circuit court	46
III-4	Circuit long	47
III-5	La structure de système classique	51
III-6	La politique de distribution CLR	52
III-7	Le traitement de commande	55
III-8	L'évolution de CA d'affaire et la quantité vendue	57
III-9	La répartition de l'échantillon selon la variable sexe	62
III-10	La répartition de l'échantillon selon la catégorie âge	63
III-11	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	64
III-12	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	65
III-13	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise	65

III-14	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste	67
III-15	La fonction de distribution au sein de l'entreprise	68
III-16	L'importance de la fonction commerciale	69
III-17	Les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale	70
III-18	L'influence de la performance commerciale sur le comportement des clients	72
III-19	Le degré de l'impact	73
III-20	La politique de production la plus performante	74
III-21	La plage horaire de livraison vers les CLR's	75
III-22	Les délais de livraison	76
III-23	Les ruptures de stock	77
III-24	Le degré de l'influence	77
III-25	Le circuit de distribution	78
III-26	La satisfaction de besoins et attentes des clients	80
III-27	Gestion de tâches administratives	81
III-28	La disponibilité des produits	82
III-29	Le temps de préparation de la commande	83
III-30	D'état des produits distribués par CEVITAL	84
III-31	Le délai de livraison	85
III-32	Les frais de livraison	86
III-33	Le mode de paiement	87
III-34	Le délai de paiement exigé par CEVITAL	88
III-35	Les critères de choix	89
III-36	La relation de client avec CEVITAL	90
III-37	Les efforts déployés par CEVITAL	91
III-38	L'évaluation de la qualité de service de CEVITAL	92

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BC	Bon de commande
BA	Bon d'affectation
BV	Bon de versement
CLR	Centre de livraison régional
PF	Plateforme
G	Grossiste
D	Détaillant
CA	Chiffre d'affaire
RN	Route nationale
B to B	Business to business
B to C	Business to customer
WMS	Warehouse management system
IDM	Image de marque
VDV	Volume des ventes
PDM	Part de marché
DDS	Degré de satisfaction
PSC	Production sur commande
PSS	Production sur stock

Résumé

La politique de distribution est l'un des enjeux les plus importants pour la réussite de l'entreprise. Elle a pour but de mettre à la disposition du client les produits fabriqués. L'objectif est multiple : assurer au moindre coût un niveau de service de plus en plus élevé, avec des délais de plus en plus courts.

La performance commerciale comprend deux indicateurs principaux qui sont : les indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaire, la part de marché, le nombre des clients) et les indicateurs qualitatifs (l'image de l'entreprise, taux de satisfaction des clients).

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier et d'évaluer l'amélioration que peut porter la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL, à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitatifs et autre qualitatifs.

Mots clés : politique de distribution, performance et performance commerciale.

Abstract

The distribution policy is one of the most important issues for the success of the company. Its aim is to make the products available to the customer. The objective is multiple: to ensure at the least cost an increasingly high level of service, with shorter and shorter lead times.

Business performance has two main indicators: quantitative indicators (turnover, market share, number of customers) and qualitative indicators (corporate image, customer satisfaction).

The objective of our research was to study and evaluate the improvement of distribution policy on the commercial performance of CEVITAL, through the exploitation of results from a quantitative study and other qualitative.

Keywords: distribution policy, performance, commercial performance.

المخلص

تعتبر سياسة التوزيع من احدى القضايا ذات اهمية كبيرة في نجاح المؤسسة و الهدف منها ان تجعل منتوجاتها المصنعة في متناول الزبون و ذلك بضمان خدمة ذات مستوى عال في اجال قصيرة و بتكلفة منخفضة.

الاداء التجاري يتضمن نوعين اساسيين من المؤشرات و هما:

- المؤشرات الكمية (رقم الاعمال، حصة السوق وعدد الزبائن)
- المؤشرات النوعية (صورة الشركة، ومعدل رضا العملاء).

الغرض من بحثنا هو دراسة وتقييم التحسين الذي تحدثه سياسة التوزيع على الأداء التجاري للشركة CEVITAL ، من خلال استغلال النتائج المستخلصة من الدراستين النوعية والكمية.

الكلمات المفتاحية: سياسة التوزيع ،الأداء والأداء التجاري.

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I: La politique de distribution.....	05
Section 01 : Le cadre théorique de la distribution.....	06
Section 02 : Les canaux, circuits et réseaux de distribution	09
Section 03 : les stratégies de distribution	17
Chapitre II : La performance commerciale	19
Section 01 : La notion de la performance	20
Section 02 : La fonction commerciale	29
Section 03 : La performance commerciale	35
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL.....	39
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia.....	40
Section 02 : La politique de distribution et la performance commerciale	46
Section 03 : présentation de l'enquête par questionnaire et entretien.....	59
Section 04 : Analyse de l'enquête sur terrain.....	62
Conclusion générale	100

Introduction générale

Introduction générale

Afin de garantir sa présence efficace et permanente sur le marché, l'entreprise doit réussir la fonction de distribution par l'adoption d'une politique de distribution adéquate au changement et à l'évolution du marché national et international.

D'ailleurs l'importance de cette fonction incite les spécialistes à la réflexion pour mettre en œuvre un système de distribution performant et efficace qui pourra faire face à la concurrence et relever les défis.

La politique de distribution englobe principalement le choix de la stratégie et les canaux de distribution utilisés. Elle comprend également les actions marketing (communication, animation, merchandising, fabricant,..) et commerciales (référencement centrales, pratiques tarifaires).

La politique de distribution doit être cohérente avec les autres éléments du plan de marchéage. Ainsi il est courant qu'un produit haut de gamme vendu très cher soit distribué à travers une politique de distribution exclusive ou sélective.

Les entreprises 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.

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.

Le stage de trois mois que j'ai effectué au sein de **CEVITAL** sous la direction de **Mr. CHERCHOUR** conclut la formation de master2 en Science Economiques et Commerciales que j'ai suivie à l'école EHEC.

Ce mémoire vise dans un premier temps à appliquer les compétences et connaissance théoriques acquises tout au long de mon cursus, ce stage m'a apporté une vraie première expérience dans le domaine de la distribution au sein duquel j'ai évolué en répondant à la problématique suivante :

- **Comment la politique de distribution améliore-t-elle la performance commerciale de l'entreprise ?**

J'ai orienté mes recherches de stage vers une entreprise qui dispose d'une grande chaîne de distribution.

Le thème de mon mémoire s'est vite imposé, il vise à développer l'**impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL**.

Afin d'apporter une réponse satisfaisante à cette problématique nous devrions d'abord poser les questions suivantes :

1. C'est quoi la politique de distribution et quel est son rôle dans une entreprise ?
2. Comment peut-on mesurer la performance commerciale ?
3. Quel est l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- **H1** : la politique de distribution de **CEVITAL** permet de minimiser les coûts et répondre aux attentes et besoins de ces clients ;
- **H2** : la performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ;
- **H3** : la politique de distribution influence positivement la fonction commerciale.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour la méthode descriptive, analytique et qualitative. Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une enquête par questionnaire et un entretien qui ont été réalisés auprès d'un échantillon des employés de **CEVITAL** et ses clients. Nous avons consulté et exploité des documents internes de cette entreprise, et enfin nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages et travaux de recherche universitaires et une riche webographie.

A partir de la question principale et les sous questions et la méthodologie de recherche ; notre travail a été structuré comme suit :

Dans le premier chapitre, nous donnerons un aperçu général sur la distribution en introduisant les concepts de base.

Le deuxième chapitre sera consacré à la performance commerciale, ses caractéristiques et sa mesure ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale.

Le troisième chapitre, sera réservé à la vérification de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil et à l'analyse des résultats de notre enquête.

Chapitre I

La politique de distribution

L'objectif de cette partie est de présenter la politique de distribution. Nous allons donner un aperçu général sur la politique de distribution, dans un premier lieu nous revenons sur les notions de base de la distribution à savoir : les différentes définitions proposées, ses fonctions, ... etc.

Ensuite, nous aborderons le concept des canaux, des circuits et des réseaux de distribution pour bien comprendre l'écoulement des produits vers le consommateur.

Enfin nous nous intéresserons aux différents types et stratégies de distribution et les critères de choix de cette dernière.

Introduction

La politique de distribution est une composante essentielle du marchandage car les décisions en matière de distribution sont souvent difficiles à modifier du fait des liens entre l'entreprise et les distributeurs (engagements contractuels, relations de confiance, etc.) et le délai de constitution d'un réseau nécessite un investissement en temps et financier.

Donc la politique de distribution repose sur des choix et actions qui visent à créer, développer, animer et assurer le suivi du réseau de distribution de l'entreprise.

Section 01 : Le cadre théorique de la distribution

1.1. Définition de la distribution

- « *Distribuer les produits c'est les amener au bon endroit, en quantités suffisantes, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et le cas échéant, à leur entretien* »¹.
- « *La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur* »².

D'après ces définitions la distribution permet à l'entreprise de mettre à disposition des consommateurs, les biens et les services dont ils ont besoin, à l'endroit, en quantités et au moment où ils le désirent.

1.2. Le rôle³

La distribution consiste à rapprocher et à ajuster l'offre et la demande, dans des conditions où chacun des partenaires trouve son compte. Par exemple, elle permet aux consommateurs de se procurer aisément les biens dont ils ont besoin, avec un choix suffisant, tout en évitant de se déplacer trop loin. La distribution consiste donc en la production de services, matériels pour certains d'entre eux (le transport par exemple), immatériels pour d'autres (la constitution d'un bon assortiment).

Depuis longtemps, on ne considère plus la distribution comme une activité parasitaire effectuée par des intermédiaires gourmands qui prélèvent des marges abusives. La distribution

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : **MERCATOR : théorie et pratique du marketing**, 7^{eme} édition, DALOZ, Paris, juillet 2003, p.399.

² DEMEUR (C) : **aide-mémoire de marketing**, 6^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2008, p.169.

³ HELFER (J.P) et ORSONI (J) : « **marketing** », édition Vuibert, Paris, février 2011, p.101.

est reconnue productive, c'est-à-dire créatrice de valeur. Un producteur délègue certaines opérations de distribution à des intermédiaires, lorsque ceux-ci sont en mesure d'effectuer les tâches à un moindre coût que ce fabricant, compte tenu du niveau attendu par le consommateur.

D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce que l'on appelle la valeur ajoutée de la distribution.

1.3. Les fonctions de la distribution⁴

1.3.1. La distribution physique

1.3.1.1. La fonction de transport et d'éclatement de la production

La fonction de transport correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention, et de façon plus globale, à tout ce qui touche à la logistique qui permet d'« éclater » la production vers les lieux de stockage et de distribution.

1.3.1.2. La fonction d'assortiment

Elle consiste à transformer les lots de production en lots de vente.

1.3.1.3. La fonction de stockage

Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster, dans le temps et dans l'espace, la production et la demande.

1.3.2. Les services associés

Ce sont des services financiers, matériels et de la communication.

1.3.2.1. La fonction de financement

La fonction de financement est celle que les intermédiaires assument lorsqu'ils achètent aux producteurs, en prenant à leur charge les risques de commercialisation. Ils apportent la contrepartie financière de la production sans que les producteurs soient obligés d'attendre que le consommateur final ait acheté leurs produits. Mais, le cas inverse est fréquent, où ce sont les producteurs qui financent la distribution par le biais de délais de paiement supérieurs aux délais de vente.

⁴LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Op.cit. p.p.400, 401.

1.3.2.2. Les services matériels

Ce sont par exemple la livraison, l'installation, la reprise éventuelle des produits, l'entretien et les réparations faites parfois au titre d'une garantie.

1.3.2.3. La fonction de communication

La communication se fait dans les deux sens :

- **D'amont en aval** : c'est la communication des distributeurs vers les clients. La distribution est un média de première importance : affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, conseils donnés par les vendeurs, publicité sur le lieu de vente, action de promotion des ventes dans les magasins, etc.
- **D'aval en amont** : ce sont les remontées d'informations commerciales vers les fournisseurs : chiffre de vente, appréciations qualitatives des distributeurs, réclamations des clients, etc.

1.4. Les flux de la distribution

L'exercice de ces tâches donne naissance à des flux commerciaux entre partenaires dans le processus d'échange. Certains flux sont orientés vers l'aval du réseau (distribution physique, titre de propriété), d'autres vers l'amont (commandes, paiements), d'autres encore vont dans les deux sens (information). On peut identifier cinq types de flux dans un circuit de distribution⁵ :

- Le flux du titre de propriété : il s'agit du passage du titre de propriété du produit d'un niveau à l'autre du circuit de distribution ;
- Le flux physique : il décrit les déplacements réels du produit du producteur au consommateur final en passant par les dépôts intermédiaires successifs ;
- Le flux des commandes par les clients et par les intermédiaires, qui remontent vers les fabricants ;
- Le flux financier : il s'agit du flux d'argent, c'est-à-dire de l'acheminement des règlements financiers, factures, commissions, qui remontent du client final vers le producteur et les intermédiaires ;
- Le flux d'informations : ce flux circule dans deux directions : les informations provenant du marché et remontant vers le producteur ; les informations orientées vers le marché sur l'initiative des producteurs et intermédiaires, afin de mieux faire connaître les produits offerts.

⁵JACQUES LAMBIN (J) et DE MOERLOOSE(C), «Marketing stratégique et opérationnel », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p.424-426.

Un circuit de distribution implique donc la répartition de la gestion des tâches et des flux entre partenaires dans l'échange.

Section 02 : Canaux, circuits et réseau de distribution

2.1. Les canaux de distribution

2.1.1. Définition

- « *Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit* »⁶.

Autrement dit le canal de distribution c'est le chemin suivi par le produit depuis le fabricant (producteur) jusqu'à l'utilisateur (consommateur final).

2.1.2. La longueur de canal de distribution

On distingue trois types⁷ :

- **Canal ultra court ou direct:** Le produit est vendu directement, c'est-à-dire sans intermédiaire, du producteur au consommateur.

Figure I-1: Canal ultra court ou direct



Source : Elaboré par nous-mêmes

Exemple :

- la vente directe à l'usine;
- la vente à domicile;
- La vente par correspondance et à distance;
- la vente de gros matériels industriels (avions, usines...);
- Sites d'e-commerce de producteurs;
- Magasins propres.

Ce circuit est très utilisé dans le domaine des biens industriels. Il permet un contrôle direct du marché, mais nécessite de la part du producteur une organisation commerciale.

⁶ DEMEUR (C) : Op.cit. p.170.

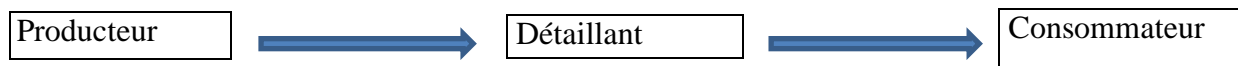
⁷ BRUNO (J) : « le marketing », 1ere édition, De Boeck, Paris, février 2009, p.105.

- **Canal court**

Le produit passe par un intermédiaire, le détaillant. Le détaillant peut être un commerçant indépendant qui achète en gros ou au détail et peut être dépositaire d'une marque.

I.e. Un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Figure I-2: Canal court



Source : Elaboré par nous-mêmes

Exemple :

- Grands magasins;
- Hypermarchés;
- Agences de voyage en ligne;
- Vente de vêtements dans une boutique.

Ce circuit permet d'économiser la marge du grossiste. Par contre, la présence des produits en rayon est fonction des achats et des stocks du commerçant (qui ne peut pas compter sur le rôle d'un grossiste). Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits. Il doit conserver une force de vente pour vendre aux détaillants. Il conserve un contact avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant.

- **Canal long :**

Le produit passe par un grossiste avant d'être vendu par le détaillant.

I.e. Nombre d'intermédiaires égal ou supérieur à deux.

Figure I-3: Canal long



Source : Elaboré par nous-mêmes

Exemple :

- Viande de boucherie;
- Vente de fruits et légumes au marché.

Le circuit long peut posséder de nombreux maillons : négociant, expéditeur, grossiste, demi-grossiste, etc.

Tableau n° I-1: Les avantages et les inconvénients des différents types de canal de distribution

Canaux	Avantages	Inconvénients
Ultra-court	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance approfondie des besoins de la clientèle; - Lancement rapide des nouveaux produits; - Gain de la marge des intermédiaires (grossistes et détaillants). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et gestion très lourde des vendeurs; - Stockage très important; - Capacité financière importante; - Nécessité de connaître la distribution.
Court	<ul style="list-style-type: none"> - Gain de la marge des grossistes; - Bon service après-vente ; - Une meilleure connaissance du marché; - Une croissance de la notoriété et de l'implantation géographique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de réaliser des actions de promotion vers les consommateurs ; - Nécessité de faire un stockage important ; - Certains détaillants peuvent être insolvables.
Long	<ul style="list-style-type: none"> - Réduit la force de vente ; - Une couverture géographique plus dense et une régulation des ventes grâce aux stocks des intermédiaires ; - Diminution des frais de transport et de stockage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte du contact avec les détaillants et dépendance vis à vis des grossistes : perte du contrôle de la distribution du produit.

Source : https://www.memoireonline.com/12/12/6546/m_Distribution-B-to-B-Cas-de-Saidal--groupe-pharmaceutique-4.html consulté 15/03/2018 .13:15h

2.1.3. Critères de choix des canaux de distribution⁸

2.1.3.1. L'efficacité : Elle dépend de:

- **Sa puissance**, c'est-à-dire la possibilité de couvrir un territoire géographique plus ou moins important ;
- **Sa souplesse**, c'est-à-dire la possibilité de modifier facilement le mode de distribution les fonctions remplies par les intermédiaires, notamment les distributeurs, leurs compétences et leurs motivations à mettre en œuvre la politique de distribution choisie la maîtrise et le contrôle possible du canal ainsi que les risques éventuels de conflits entre intermédiaires et producteurs.

2.1.3.2. La rentabilité

Pour chaque canal, il faut comparer le service escompté et le coût correspondant (c'est-à-dire marge prélevée par l'intermédiaire) et chiffrer, en fonction du volume des ventes prévu, le coût total du réseau de distribution qui sera mis en place.

2.2. Les circuits de distribution

2.2.1. Définition

- « *Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit* »⁹.

On peut dire que Le circuit est l'ensemble des canaux de distribution d'un produit ou d'une gamme de produits. **Donc** la détermination de la dimension d'un canal se fait à partir de nombre d'intermédiaire reliant le producteur et le consommateur.

2.2.2. Les intermédiaires

2.2.2.1. Définition

L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et le consommateur, il assure donc un lien entre l'offre et la demande

2.2.2.2. Les types d'intermédiaires

Dans la plupart des secteurs, on trouve les intermédiaires suivants¹⁰ :

⁸ <https://adrianabuzdugan.files.wordpress.com/2010/11/9-tema.pdf>(consulté le 15/03/2018 22 :55)

⁹ DEMEUR (C) : Op.cit. p.169.

¹⁰ GOUDEY (A) et BONNIN(G) : « **Marketing pour Ingénieurs** », Dunod, Paris, 2010, p.p.214, 215.

- **Les grossistes** : est un intermédiaire dans le canal de distribution d'un produit qui fait de la vente en grandes quantités;
- **Les détaillants**, qui vendent directement au consommateur final (Hypermarchés, supermarchés, vente à distance, e-commerce);
- **Influenceur/prescripteur** est un individu qui par son statut, sa position ou son exposition médiatique peut influencer les comportements de consommation dans un univers donné (médecins, architectes, artisans pour le matériel électrique, les consultants pour les systèmes d'information ou les télécoms);
- **Les agents facilitateurs (courtiers)** qui mettent en relation l'industriel et ses clients ; il est un intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur pour faciliter les transactions sans négocier ou conclure au nom et pour le compte de son mandant;
- **l'agent commercial**¹¹ Selon les termes de l'article L. 134-1 du Code de commerce est « un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé, de façon permanente, de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale ».

Donc c'est un mandataire indépendant qui n'a pas le titre de commerçant, il peut être une personne physique ou morale qui négocie et conclue au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services;

- **Les associations entre producteurs** : particulièrement utilisées dans la conquête de marché étranger. Des entreprises s'associent pour distribuer leurs offres.
Des intermédiaires spécifiques existent dans certains secteurs. Ainsi, dans l'informatique, deux types d'intermédiaires sont particulièrement importants :
 - **les original equipmentmanu facturers ou OEM** : cas d'un industriel qui vend une partie de son produit à un autre industriel qui l'inclut alors dans le produit fini;
 - **les revendeurs à valeur ajoutée (ou value-addedre sellers) et intégrateurs de système** : distributeur qui groupe ou adjoint des produits ou services pour fournir une solution complète au client (par exemple un magasin d'informatique qui vend, met en place et installe des systèmes LAN (Local Area Network-Réseau local) pour les petites entreprises).

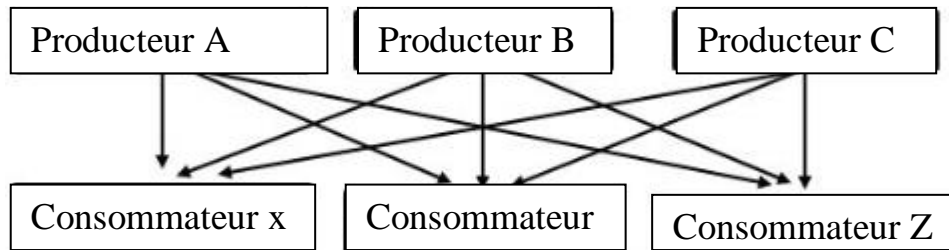
¹¹ <https://www.village-justice.com/articles/Contrat-agent-commercial,20562.html>(consulté le 31/03/2018 à 01 :53)

2.2.2.3. L'utilité des intermédiaires :

Toute les fonctions détaillant auparavant devront être exercées soit par le producteur seul, soit avec l'aide d'un ou de plusieurs intermédiaires.

Les intermédiaires rendent un service aux producteurs et aux consommateurs en les rapprochant et en facilitant les transactions commerciales.

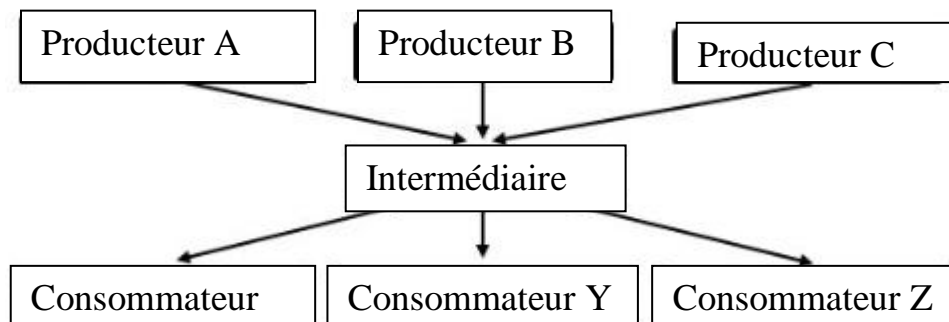
Figure n° I-4 : Distribution sans intermédiaires



Source : Elaboré par nous-mêmes

La **figurer I-4** représente les liens commerciaux entre 3 producteurs et 3 consommateurs. Trois fabricants entretiennent des relations avec trois points de vente ; ils sont contraints d'effectuer $3 \times 3 = 9$ contacts.

Figure n° I-5 : Distribution avec un intermédiaire



Source : Elaboré par nous-mêmes

La **figurer I-5** représente les liens commerciaux entre 3 producteurs et 3 consommateurs via un intermédiaire.

La présence d'un intermédiaire limite le nombre à $3 + 3 = 6$ contacts.

En général, la présence d'intermédiaires dans un canal de distribution permet de réduire le nombre de transactions, réduire les délais et d'argent.

En conclusion, les fonctions remplies par les intermédiaires ne peuvent être éliminées mais par contre elles seront déplacées en amont ou en aval même si on a la possibilité d'éliminer des intermédiaires dans un réseau de distribution.

2.3. Le réseau de distribution

2.3.1. Définition

On appelle réseau « *un système de partenariats et d'alliances créé par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre* »¹².

Le réseau inclut les fournisseurs de l'entreprise, ses distributeurs et ses clients, mais aussi les fournisseurs de produits complémentaires, les chercheurs et les organismes publics.

Donc on peut dire que le réseau c'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui vont acheminer le produit du producteur au consommateur.

2.3.2. Différents types de commerce

On distingue trois formes de commerce : le commerce intégré, le commerce indépendant et le commerce associé¹³.

2.3.2.1. Commerce intégré (concentré)

Lorsque les fonctions de gros et de détail intervenant entre le producteur et le détaillant, sont prises en charge par une seule organisation indique que ce type de commerce est intégré.

Il existe plusieurs types :

- Les Grands Magasins : très large assortiment, niveau de service très élevé, localisation urbaine et frais de personnel élevés.
- Magasins multi commerce ou magasins populaires : Ils s'implantent au centre-ville et fondé sur le libre-service, ils caractérisent par des offres dans différents catégories plus développée.
- Les Maisons à Succursales Multiples : représentent des petits points de ventes urbains, généralement alimentaires.
- Les discounters et les grandes surfaces : Ils s'implantent souvent à la périphérie des villes, ils proposent des articles moins chers. Les discounters se concentrent surtout sur les produits à forte rotation.

¹² Kotler, Kevin et Keller : « **Marketing Management** », 15e édition, Pearson, p.556.

¹³ Kotler, Kevin et Keller : Op.cit. p.p.588.594.

- Les magasins d'usine : ils proposent des articles invendus, fins de séries et second choix à des prix bas

2.3.2.2. Le commerce indépendant

Le commerce indépendant est une forme de commerce selon laquelle les fonctions de gros et de détail sont indépendantes ; les acteurs travaillent séparément.

- Les grossistes consistent à acheter des marchandises en quantités importantes aux producteurs pour les revendre aux autres intermédiaires, il assure aussi la fonction de stockage des articles.
- Les détaillants consistent à acheter des produits pour les revendre aux consommateurs finaux en vue d'un usage personnel.

2.3.2.3. Le commerce associé

C'est le regroupement d'intermédiaires du commerce, on distingue quatre types d'associations.

➤ **Les groupements de grossistes**

Un groupement de grossistes est un ensemble de grossistes qui font un achat groupé auprès d'un ou plusieurs fabricants.

➤ **Les coopératives de détaillants**

C'est un regroupement de détaillants d'une même spécialité qui sont indépendants commercialement et financièrement, pour réaliser des opérations communes (achats groupés, logistique commune, publicité, etc.).

➤ **Les chaînes volontaires**

Ensemble de grossistes qui s'associent pour créer une enseigne commune reconnue. La chaîne volontaire est organisée et dirigée par un ou plusieurs grossistes « tête de chaîne », dans le but d'accroître la productivité et la rentabilité des entreprises de gros et de détail affiliés.

➤ **La franchise¹⁴**

C'est une méthode de collaboration contractuelle, par laquelle un franchiseur fait bénéficier de ses produits, de ses services, de sa marque, de son enseigne et de son savoir-faire et expérience, un franchisé contre un paiement d'une redevance.

¹⁴ JACQUES LAMBIN (J) et DE MOERLOOSE(C) : Op.cit. p.435.

Section 03 : Stratégie de distribution

3.1. Les stratégies de couverture de marché

Le choix de la nature et le nombre d'intermédiaires dépend de la stratégie de couverture du marché décidé par le fabricant. On distingue trois stratégies :

3.1.1. La stratégie de distribution intensive

Elle consiste à assurer une couverture maximale du marché par la distribution des produits à bas prix destinés à une large consommation courante et cela par la présence intensive dans un maximum de point de vente.

3.1.2. La stratégie de distribution sélective

Le producteur sélectionne un nombre limité des intermédiaires ayant des caractéristiques communes tel que la qualité, localisation, compétence des vendeurs, l'image de marque. Cette distribution est adaptée pour les produits dont les caractéristiques suivantes : le prix de vente élevé, une connaissance spécialisée pour la vente, service après-vente spécialisé.

3.1.3. La stratégie de distribution exclusive

Ce genre de distribution passe par le choix sélectif d'un nombre d'intermédiaires réduit qui agissent dans des zones géographiques bien déterminées. Le producteur leur offre l'exclusivité sur la commercialisation de ces produits qui sont généralement des produits de luxe et cela dans l'objectif de préserver l'image de marque de ces produits.

La franchise est une forme particulière de la distribution exclusive.

3.2. Les stratégies de communication

Les différentes stratégies de distribution sont :

3.2.1. La stratégie PULL ou stratégie d'aspiration

C'est une stratégie qui attire le client vers le produit. Elle consiste à communiquer à l'attention du consommateur final (ou du prescripteur) en utilisant notamment la communication et la publicité afin de le rappeler en permanence de l'existence de produit.

3.2.2. La stratégie PUSH ou stratégie de pression

C'est une stratégie qui consiste à pousser les produits vers le consommateur. L'entreprise utilise sa force de vente et ses efforts de communication et de promotion la plus efficace de manière à inciter le consommateur à acheter ses produits.

3.3. Critères de choix d'une stratégie de distribution

- **La conformité aux objectifs de l'entreprise** : c'est l'objectif marketing de l'entreprise qui définit la stratégie de distribution (Ex : part de marché, image des produits...). Certains de ces objectifs impliquent l'utilisation d'un type de circuit de distribution (Ex : image haute gamme nécessite des intermédiaires sélectionnés).

Le choix des autres éléments du plan (produit, prix, communication) a une incidence sur le circuit de distribution et inversement (ex : un parfum luxueux, d'un prix élevé, devra être distribué en parfumerie et non en grandes surfaces).

- **L'environnement de l'entreprise** : le choix de la stratégie de distribution est fonction de certaines contraintes :
 - ✓ **La nature et les caractéristiques du produit commercialisé** : certains biens impliquent une forme de distribution spécifique ;
 - ✓ **L'entreprise elle-même** : sa taille, sa capacité de production, ses moyens financiers, son pouvoir de négociation conditionne le recours à certains canaux de distribution ;
 - ✓ **La nature de la clientèle** : ses exigences en matière de services, conseils, assistance jouent un rôle dans le choix de la stratégie de distribution ;
 - ✓ **La concurrence** : quelle est sa stratégie, faut-il imiter ou se différencier ?
 - ✓ **Les contraintes diverses** : qui s'exercent sur l'entreprise dans les domaines politiques, juridiques, sociaux influencent également les choix de l'entreprise.

Conclusion

Le rôle de la distribution est très important non seulement pour le producteur mais aussi pour le consommateur. Alors on ne peut distribuer les produits et les services de l'entreprise d'une manière anarchique mais par contre il est obligatoire d'adopter une politique de distribution réfléchie et sélectionner un ensemble d'intermédiaires qui répond à des critères qui peuvent concrétiser les objectifs visés par l'entreprise pour garantir l'acheminement des produits vers les consommateurs dans les bonnes conditions et à temps (7right).

Chapitre II

La performance commerciale

L'objectif de cette partie est de présenter la performance commerciale. Nous allons développer dans la première section les fondements généraux de la performance en essayons de montrer les différentes définitions de cette notion, les facteurs, les caractéristiques, les types, la mesure de la performance, ses objectifs et la distinction entre la performance et les notions voisines.

Dans la deuxième section nous allons donner un aperçu général sur la fonction commerciale.

Enfin la troisième section sera consacrée à la performance commerciale. Ou nous aborderons les indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la performance commerciale.

Introduction

La fonction commerciale d'une entreprise repose sur le marketing qui se caractérise par l'ensemble des moyens dont disposent l'entreprise en vue de créer, de conserver et de développer son marché.

Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle...etc. en plus La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante.

Section 01 : La notion de performance

1.1. Définitions de la performance

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

- *« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »¹⁵.*
- *« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »¹⁶.*
- *« 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 »¹⁷.*

Donc la performance traduit donc deux phénomènes :

¹⁵ DORIATH (B) et GOUJET (C) : « **gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », Dunod Paris, 2005, p174.

¹⁶ MEIER, (O) : « *Dico du manager* » édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

¹⁷ KHEMAKHEM (A) « **La dynamique du contrôle de gestion** » édition Dunod, 1992, p311.

- **L'efficacité** : définit par le degré d'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs ;
- **L'efficience** : elle se définit comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.

L'entreprise regroupant différentes activités, il est ainsi nécessaire de toutes les évaluer afin d'obtenir la performance globale du système

1.2. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, et servent à l'amélioration des performances de cette dernière. Parmi les facteurs de l'entreprise on va citer les plus importants et qui contribuent le plus à l'amélioration de la performance d'une entreprise¹⁸:

- **Les clients** : doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- **Les produits et les services** : doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts. (Les produits doivent être efficaces et efficaces).
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagent les mêmes valeurs.
- **L'information**: doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **La mission et les objectifs** : doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.

Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance générera des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Par conséquent, l'entreprise doit conserver un équilibre entre eux.

1.3. Caractéristiques et critères de la performance

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

¹⁸ AMRAOUI (K), OTMANI (K) : « **impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise** » Mémoire de fin de cycle en Sciences Commerciales, université de Bejaia.

1.3.1. La performance est un support à des jugements

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

1.3.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se relever incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Des spécialistes nous ont fait utilement remarquer qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre, ses combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps.

1.3.3. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Portant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui se relie à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

Par la suite, la performance a un effet réactif 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.

1.3.4. La performance est riche de composantes antinomiques

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

Il est de la nature des choses que tout élément de la performance soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de

l'entreprise sont indissociables. Pour cela, la citation des principaux facteurs influençant la performance est les suivants :

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

De manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit leurs natures et leurs variétés. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mené au résultat (action).

La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

1.4. Les typologies de la performance

1.4.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être définie comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé ou comme les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ces conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique¹⁹.

D'après les travaux de KALIKA, on peut dégager quelques facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

¹⁹ KALIKA, (M) : « **Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances** », édition Economica, Paris, 1988, p.228.

1.4.2. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité analytique. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont les suivants²⁰:

- **La marge commerciale** : Pour une entreprise commerciale, la marge commerciale exprime le supplément de valeur apportée par une entreprise au coût de marchandises vendues.

Marge commerciale = ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues

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

Production de l'exercice = production vendue production + stockée + production immobilisée

- **La valeur ajoutée** : Ce solde représente la richesse créée par l'entreprise à l'économie.

VA = production de l'exercice + marge commerciale – consommation en provenance de tiers

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE)**: c'est un indicateur de performance économique de l'entreprise, permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

EBE ou IBE = VA + subvention d'exploitation – impôts et taxes – charges personnel

- **Résultat de l'exercice** : Ce solde tient compte de l'ensemble des charges et des produits, y compris la participation des salariés et l'impôt sur bénéfices.

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

1.4.3. La performance financière

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, les organisations sont tenues à produire des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable qui contient les informations de base pour mesurer la performance financière²¹.

²⁰ D'ARCIMOLES, (C.H) et SAULQUIN (J.Y) : « **Gestion financière de l'entreprise** », édition Vuibert, Paris, 2012, pp.61-62.

La performance financière permet de contrôler et d'analyser la santé réelle d'une entreprise et donner une image claire sur les résultats des divers services, elle est mesurée à partir d'éléments tel que le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement.

1.4.4. La performance sociale

Selon **AUTISSIER, BENSBA et BOUDIER**²², « *la performance sociale constitue un indicateur fondamental pour les dirigeants des entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes. Au niveau de l'entreprise, cette performance désigne le rapport entre les efforts sociaux pour atteindre la satisfaction du personnel participant à la vie de l'entreprise et le comportement des salariés* ».

Donc il faut dire qu'une entreprise est socialement performante si elle a une organisation efficace de mobilisation de ses ressources humaines pour susciter l'envie de ses salariés à s'investir et cela ne peut se faire que par l'amélioration de leurs conditions de travail, leurs rémunération et de leurs bien-être.

1.4.5. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir²³. Ces règles permettent de situer et positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et Par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à travers les trois critères :

- **La satisfaction de la clientèle**

Elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients, C'est-à-dire la communication directe de l'entreprise, effectué d'une manière informelle (dialogue avec le client), mais également par processus plus formalisé grâce aux études de satisfaction ;

- **Le taux de fidélisation**

Il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensible les clients, c'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients et des clients perdus.

²¹ Journal du net, site d'actualité économique, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-lentreprise/16918/les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise.html> (consulté le 04/04/2017 à 23h36).

²² AUTISSIER (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : *L'Atlas du management*, édition d'organisation, Paris, 2010, p.335

²³ [Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants](http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants), (consulté le 04/05/2017 à 15h40)

La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Elle se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement ;

- **La part de marché**

Représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché (concurrents). Elle traduit la position qu'elle occupe sur Son marché. L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

1.4.6. La performance stratégique

Le but de la performance stratégique est d'assurer la pérennité de l'entreprise et pour se faire elle doit se différencier de ces concurrents en fixant les objectifs stratégiques appropriés. Donc la performance à long terme est associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

1.5. La mesure de la performance²⁴

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats souhaités par rapport aux résultats atteints.

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

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

²⁴OUACHERINE (H) « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère » INC, 2001-2003, p 32

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 ;

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

Le but de la mesure de la performance est d'illustrer les responsabilités entre l'entreprise et ses partenaires et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

1.6. Les objectifs de mesure de la performance²⁵

Parmi les facteurs qui poussent et motivent les gestionnaires des entreprises à s'intéresser à la performance et sa mesure :

- **Mesurer pour améliorer** : Il existe une relation de causalité directe entre le développement d'un système de mesure de performance et l'amélioration de celle-ci, car il permet d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'activité de l'organisation et aussi de déterminer les zones critiques d'opportunités, les menaces et les leviers d'amélioration ;
- **Mesurer pour apprendre et innover** : consiste à apprendre à identifier les menaces et les opportunités par la mesure pour pouvoir agir plus tard, mais aussi apprendre à réduire les menaces pour exploiter les opportunités, et dans le sens de BALANCED SCORE CARD la mesure de la performance sert à apprendre l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable ;
- **Mesurer pour communiquer** : la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. Car sa mesure permet de fournir des outils de décision pour renouveler, ou rompre leur engagement auprès de l'organisation ;

L'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes.

²⁵MONVOISIN (C) « L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012, p18

1.7. La distinction entre la performance et les notions voisines²⁶

Le concept de la performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

1.7.1. Efficacité

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

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

1.7.2. Efficience

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

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

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

1.7.3. Effectivité

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

Donc on peut conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

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

Ainsi la combinaison de ces notions voisines nous donne la performance ci-dessous.

²⁶OUACHERINE (H) : Op.cit., p.38, 39,40

Figure n° II-1:le triangle de performance



Source: <https://fr.slideshare.net/SocialBusinessModels/atelier> consulté le 05/04/2017 à 00h30.

Section 02 : La fonction commerciale

La fonction commerciale c'est l'ensemble des activités qui concourent directement ou indirectement à l'achat et à la vente des produits ou services d'une entreprise. Elle étudie Aussi, les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer.

2.1. Définition de la fonction commerciale

Fayol²⁷ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

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

- La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier ;
- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux ;
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »²⁸.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

²⁷FAYOL, (H) : « **l'administration industrielle et générale** », édition ENAG, 1996.p.97.

²⁸BUSSENAULT, (C) et PRETET (M) : « **Economie de l'entreprise** », édition Vuibert, Paris, 1996, p.39

- 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.

Afin de mettre un support efficace à l'action commerciale, les responsables commerciales doivent définir d'abord les canaux de distribution qu'il traversera et d'élaborer des plans d'action commerciale pour en bénéficier des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information.

2.2. Le développement de la fonction commerciale

Pour arriver à un stade où la fonction commerciale devienne une fonction principale au sein de l'entreprise, cette dernière est passée par une évolution importante et remarquable que nous pouvons résumer dans 3 phases²⁹ :

2.2.1. La phase de croissance

Avant 1974, la fonction commerciale était considéré comme une fonction secondaire, son rôle se résume dans l'information ; la livraison des produits et services auprès des clients sans aucune influence sur la fonction de la production, donc les entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à cette fonction.

2.2.2. La phase de maturité concurrentielle

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

Cette évolution a permis de développer les techniques de marketing pour les produits de grandes consommations, donc avoir un avantage sur le marché signifie des clients de plus. Ne pas développer la force de vente 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. La phase d'optimisation concurrentielle

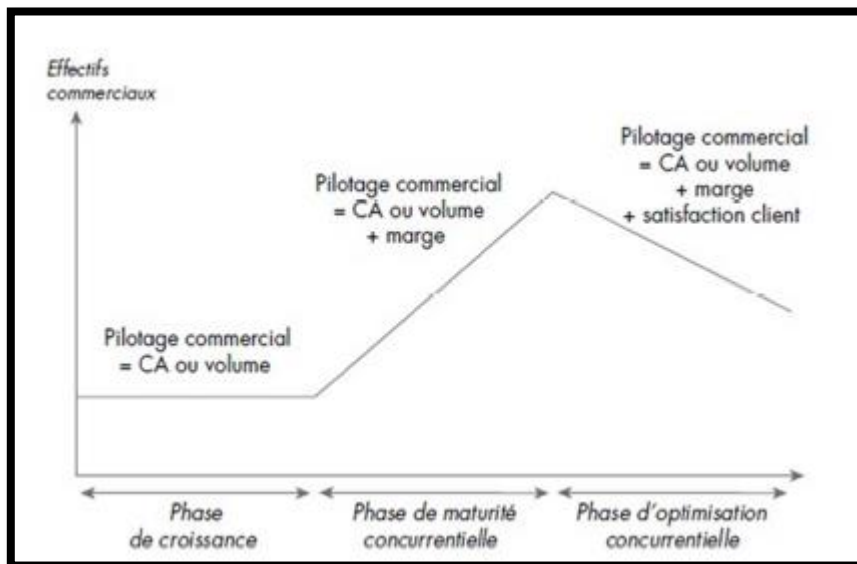
La période de maturité a rendu le marché extrêmement nerveux et volatile, donc les entreprises étaient obligées de chercher une autre solution que augmenter le nombre des vendeurs qui n'est pas valable à long terme, donc l'enjeu était de minimiser les coûts de cette

²⁹ Jean Michel Moulot et Manuel Lange, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition EYROLLES, Paris, 2008, P55

fonction sans toucher au marché ni au bénéfice, donc la solution était d'établir des relations à long terme avec leurs clients.

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

Figure II-2: les étapes successives de la fonction commerciale



Source : Jean Michel (M) et Manuel (L), Op.cit., P53

2.3. Les structures commerciales

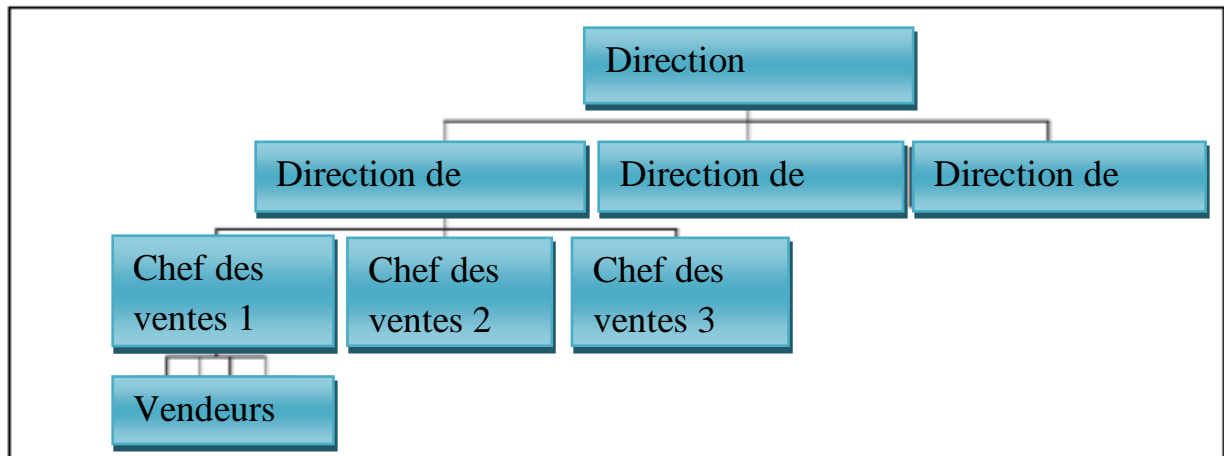
Les différents types d'organisation commerciale les plus courantes sont³⁰ :

2.3.1. L'organisation géographique

La structure par zone géographique vise à occuper un terrain délimité. Elle est privilégiée lorsque la gamme des produits est homogène, lorsque la clientèle nécessite un contact fréquent et qu'elle est dispersée. Chaque commercial est responsable de l'activité commerciale sur son secteur.

³⁰ <https://www.manager-go.com/creation-entreprise/monter-un-service-commercial.htm> consulté le 15/04/2018 à 15h01

Figure n° II-3 : Organisation commerciale géographique



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

- **Avantages**

- La proximité du client ;
- Suivi régulier de la clientèle ;
- Les frais de déplacement réduits.

- **Inconvénients**

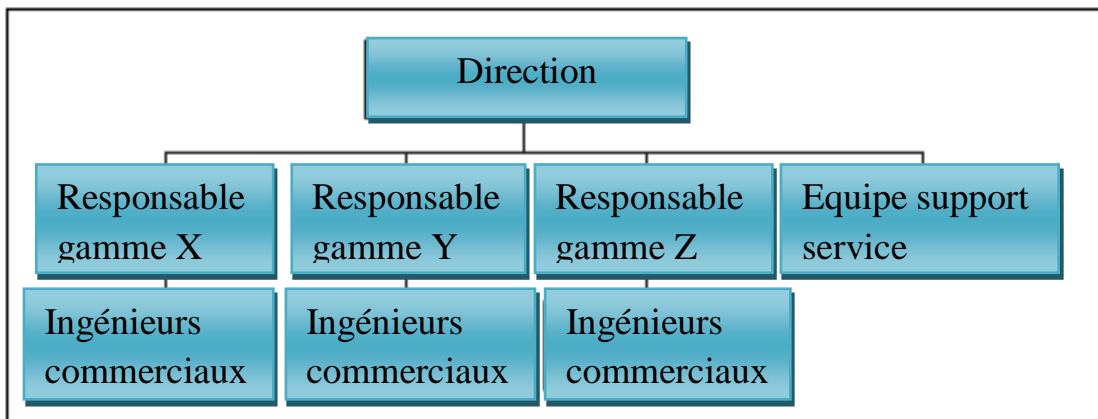
- Risque pour le commercial du mal connaître les produits si la gamme est très étendue ;
- Obligation de commercial de s'adapter à toutes les typologies de client.

2.3.2. Organisation en fonction du produit

Elle est adaptée lorsque l'entreprise commercialise des gammes de produits distinctes. Les produits peuvent présenter soit des particularités techniques trop nombreuses pour être maîtrisées par un seul vendeur, soit des particularités commerciales nécessitant de contacter des interlocuteurs aux comportements d'achat spécifiques.

Dans ce type de structure, les commerciaux doivent être spécialisés par gamme de produit.

Figure II-4 : Organisation par ligne de produits



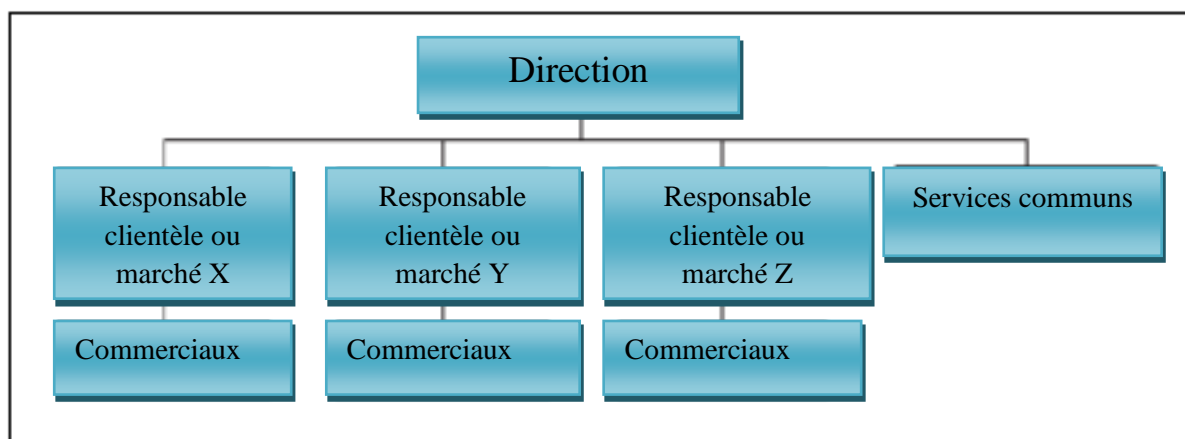
Source : Marie-Agnès Blanc, op.cit. p12

- **Avantages**
 - Meilleure connaissance des produits ;
 - Meilleure satisfaction des clients pour chaque groupe de produit.
- **Inconvénients**
 - Augmentation des frais de déplacement ;
 - De nombreux interlocuteurs pour le client.

2.3.3. Organisation en fonction du marché ou par type de client

La structure par marché ou par type de clientèle convient lorsque l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution distincts nécessitant une approche spécifique ou bien lorsque les différentes catégories de clientèle sont très diverses dans leur comportement d'achat.

Figure II-5 : Organisation par marché ou type de clients



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

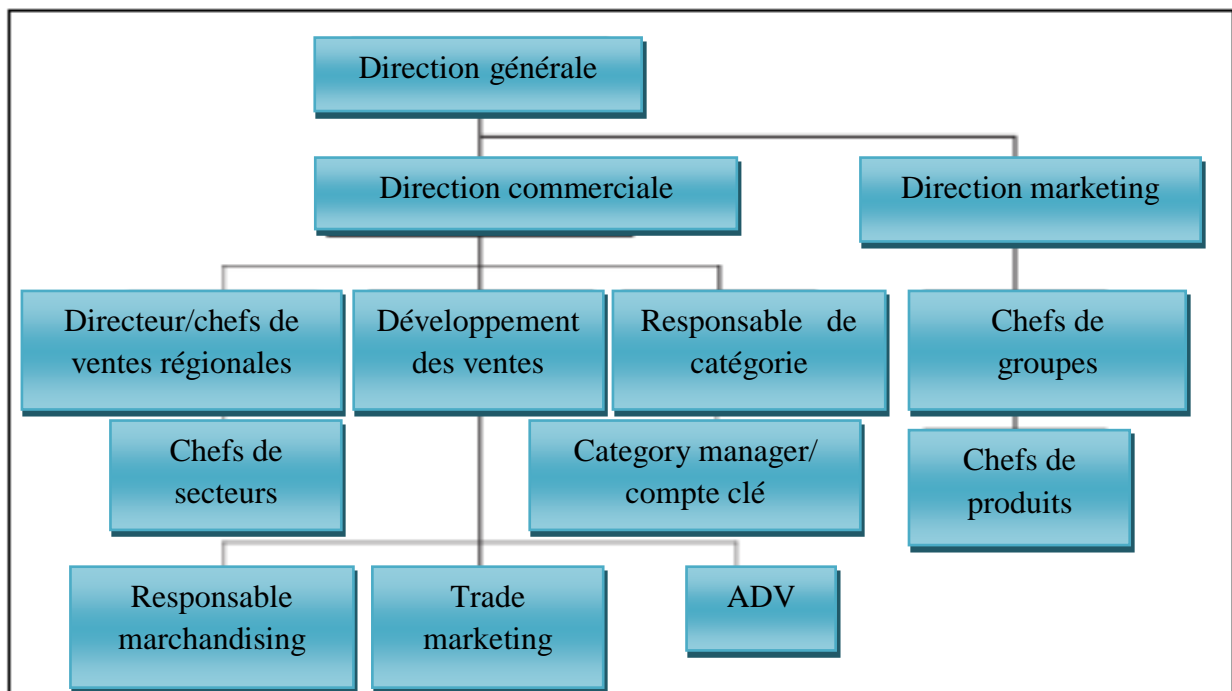
- **Avantages**
 - Meilleure connaissance des clients et du processus de vente;
 - Meilleure adaptation de l'offre à leurs besoins.
- **Inconvénients**
 - Les coûts très élevés notamment en formation et en communication;
 - Difficulté à recruter des personnes ayant une connaissance des produits.

2.3.4. Le cas spécifique de la grande distribution

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

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

Figure II-6 : Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution



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

Section 03 : la performance commerciale

3.1. La définition de la performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettra d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* »³¹.

Donc c'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

3.2.1. La définition d'un indicateur de performance

Selon FERNANDEZ : « *Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur* »³².

Donc les indicateurs de la performance commerciale sont outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné.

3.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution

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

3.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce type d'indicateur donne des valeurs chiffrées des réalisations de l'entreprise. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de : la quantité vendue, le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

- **La quantité vendue**

Sont les ventes réalisées par l'entreprise dans une période donnée, en vue d'identifier le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché,...etc. La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations.

$$\boxed{La\ performance\ (p) = réalisations - les\ prévisions}$$

- **P < 0:** une mauvaise performance;

³¹PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : « **Méthodologie du diagnostic d'entreprise** », Edition l'Harmattan, Paris, 2008, p.133.

³²FERNANDEZ., (A.), « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », Edition d'organisation, Paris, 2002, p.260.

- **P = 0** : les réalisations et les prévisions sont égales;
- **P > 0**: une bonne performance.
- **Le chiffre d'affaires (CA)**

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

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

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

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

- **La marge commerciale**

C'est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente.

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

A savoir :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} \\ - \text{stock finale}$$

- **La part de marché (PDM)**

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

$$\text{PDM envolume} = \left(\frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \right) \times 100$$

$$\text{PDM envaleur} = \left(\frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du le marché}} \right) \times 100$$

La performance commerciale est mesurée de trois manières :

- **La part de marche 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.

Notons 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**

Cet indicateur représente la capacité de l'entreprise d'acquérir de nouveaux clients, et donc de les prospector afin d'enrichir son portefeuille client par des nouveaux clients. Pour se faire, l'entreprise doit augmenter ses efforts de communication avec les clients actuels ou potentiels.

3.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs

Ce sont des indicateurs intangibles qui touchent à la satisfaction du client, les attentes des clients, la qualité de service et l'image de l'entreprise.

- **La satisfaction client**

Selon KOTLER et DUBOIS : « *La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* »³³. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

Donc le client c'est 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 : (plus le client est satisfait, plus l'entreprise est bénéficié d'une bonne performance).

- Performance = attentes ➡ client satisfait;
- Performance > attentes ➡ client très satisfait;
- Performance < attentes ➡ client insatisfait.

- **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.

³³KOTLER., (P.) et DUBOIS., (B.), « **Marketing management** », 11ème édition, publiunio, Paris, 2003, p.788

Selon FERNANDEZ³⁴, répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport qualité/prix est devenu insuffisante envers les clients qui 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**

Selon l'AFNOR : « *La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs* ». ³⁵ Le client ne juge pas l'entreprise uniquement sur ses produits, mais aussi sur sa qualité de service, pour cela, l'entreprise doit identifier toutes les activités contribuant à augmenter le niveau de sa qualité de service : la manière d'accueil du client, le comportement des commerciaux de l'entreprise, la livraison, etc.

- **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* ». ³⁶

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 attractif et créent la confiance chez le client.

Conclusion

La performance commerciale doit se reposer sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer, d'évaluer et comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés afin de corriger les insuffisances et intégrer dans les cas nécessaires des nouveaux indicateurs de mesure.

³⁴FERNANDEZ, (A) : « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008, p : 19-20

³⁵ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Op.cit., p.788

³⁶ MOULINIER, (R) : « **Les techniques de ventes** », édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998, p : 158

Chapitre III

Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale

Cas d'étude –CEVITAL-

L'objectif de cette partie est de présenter dans un premier temps le groupe CEVITAL, ensuite donner un aperçu général sur la politique de distribution et la performance commerciale au sein de l'entreprise CEVITAL, et enfin présenter et Analyser notre enquête par questionnaire et entretien.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL - Bejaia-

1.1. Présentation de l'entreprise

Le Groupe CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée.

CEVITAL a été créé avec des fonds privés en 1998 par Monsieur **Issad REBRAB**, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées: agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

1.2. Historique de CEVITAL

Le Groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie³⁷.

Tableau n° III.1: Historique de CEVITAL

Année	Démarche
1971	• Lancement dans la construction métallique
1988	• Création de METAL sider (sidérurgie)
1991	• Reprise des activités IBM en Algérie • Création du quotidien d'information Liberté
1997	• Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE
1998	• Création de CEVITAL SPA Industries Agroalimentaires
2006	• Création de NUMIDIS-UNO (GSA)
2007	• SAMHA- production & distribution SAMSUNG • Création MFG (verre plat)
2008	• NOLIS-transport maritime • Commercialisation du verre plat en Europe • Création de NUMILOG
2009	• Production de sucre de 1 M T/AN
2013	• Acquisition de l'entreprise de menuiserie pvc (OXXO) et acquisition de l'entreprise d'électroménager (Fagore Brandt).

³⁷<https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> consulté le 08/05/2018 à 09 h30.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

2014	<ul style="list-style-type: none">• Rachat FAGOR-BRANDT (France)• Acquisition de l'entreprise italienne spécialisée en acier (Lucchini Piombino).
2016	<ul style="list-style-type: none">• Lancement de la confiture
2018	<ul style="list-style-type: none">• Lancement de la mayonnaise• Lancement de l'eau gazéifié

Source : élaboré par nous même

Le Groupe **CEVITAL** s'est, ainsi, constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Porté par 18 000 collaborateurs dont 15 000 en Algérie, elle représente le fleuron de l'économie algérienne.

1.3. La situation géographique

Le complexe **CEVITAL** est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3 Km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et s'étend sur une superficie de 45 000 m². Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur, car il se trouve proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

1.4. Mission et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitif et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Les objectifs visés par **CEVITAL** peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes;
- L'optimisation des offres d'emploi sur le marché du travail;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuse;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.5. Les activités de CEVITAL

Lancé en MAI 1998, le complexe **CEVITAL** a débuté son activité en DECEMBRE par le conditionnement de l'huile.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 42 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en AOUT 1999. L'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre.

1.6. La gamme de produits

L'ensemble des produits de CEVITAL se présente comme suit :

1.6.1. Les huiles

- Fleurial : 100% tournesol (depuis aout 1999);
- Fridor : 100% mélange tournesol, colza et palme;
- Elio2 : huile végétale;
- Fleurial plus boxée.

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5 litres, en 2 litres ,1 litre, sauf fleurial plus boxée qui est disponible en 5 litres et 4 litres.

1.6.2. La margarine

- Margarine de table :
 - Matina , Fleurial , Elio.
- Margarine de feuilletage
- Graisses végétales.
- Smen :
 - Medina.

1.6.3. Raffinerie de sucre

1.6.4. Les boissons

- Les eaux minérales Lala Khedidja;
- L'eau gazéifiée;
- Jus Tchina.

1.6.5. Confitures

1.6.6. Mayonnaise.

1.7. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information donnée, offre plus de spécialisation et de fluidité.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 43 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

1.7.1. Présentation de l'organigramme du complexe

L'organisation du complexe est présentée selon un organigramme prédéfini par sa direction générale pour mieux répondre à ses exigences. (Annexe n°1)

1.7.2. Principales missions des différentes directions du complexe

- **la direction générale**

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur les politiques marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

- **la direction des ressources humaines**

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de **CEVITAL**. Sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés,);
- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel,.....);
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

- **la direction technique contrôle de qualité**

Elle est dotée de quatre laboratoires :

- Laboratoire de suivi huile;
- Laboratoire de sucre;
- Laboratoire de margarine;
- Laboratoire de conditionnement;

Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans périodiques repartis en deux à quatre fois par heure et ce sous la supervision du laboratoire central qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

- **La direction projet**

En collaboration avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets et se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, ainsi que l'installation des équipements techniques et mécaniques.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 44 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

- **La direction finance et comptabilité (DFC)**

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- La détermination et de la distribution des budgets nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine ;
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatifs signalées ;
- La satisfaction des besoins aux meilleurs conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis-à-vis des tiers.

- **la direction commerciale**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont réparties principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers ; pour se faire la direction a adopté la structure suivante :

- Participer et l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise;
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles;
- Coordonner les activités de son département.

- **La direction raffinerie d'huile**

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle contrôle informatisée qui permet des paramètres de raffinage bases sur les caractéristiques physico-chimique des huiles.

- **La direction de margarinerie**

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de sa production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

- **La direction raffinerie du sucre**

La raffinerie du sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer au sucre blanc prêt à être conditionne.

- **La direction conditionnement**

Organiser en équipe de 3x 8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de huile raffinée.

- **la direction transport**

Sa mission consiste à assurer le transport des marchandises et du personnel. Elle est une relation étroite avec la direction commerciale car elle s'occupe de la planification des moyens de transport en fonction de la demande. Elle gère la gestion des produits transportes, et elle

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 45 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

veille au maintien de matériel roulant (périodicité d'entretien pour qu'il soit rentable et prolonger sa longue vie en utilisant d'une manière rationnelle le potentiel moteur).

- **La direction logistique**

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaires. Elle est subdivisée en 4 services :

- **Service approvisionnement** : sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipements.
- **Service magasinage (gestion des stocks)** : il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.
- **Service distribution** : il s'occupe du stockage des produits finis sur le territoire national et la tenue du stock dans les CLR (centres de livraison régionaux) et plates-formes, son objectif est de faire parvenir une quantité suffisante de produit au bon moment et à l'endroit où le client final existe.
- **Service transit** : il joue un rôle au niveau des importations et des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

1.8. Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès

Selon **Issad REBRAB**, fondateur de CEVITAL, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée;
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués;
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences;
- L'esprit d'entreprise;
- Le sens de l'innovation;
- La recherche de l'excellence;
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 46

Section 02 : la politique de distribution et la performance commerciale

2.1. Politique distribution

CEVITAL écoule ses produits à travers des circuits de distribution bien définis et adaptés pour chaque portefeuille client.

2.1.1. Les type de circuits de distribution

- **Le circuit ultra-court :**

Elle commercialise ses produits directement vers les industriels qui sont concéderait comme des consommateurs finaux.

Ce type de circuit est adapté pour les deux portefeuilles clients : le B to B et les clients prestigieux qui achètent les produits directement du complexe (usine).

- **B to B** : on entend par le B to B, les clients industriels qui achètent les différents produits (le sucre liquide, le sucre blanc, l'huile, la margarine...) de **CEVITAL** comme des matières premières. Nous mettons en lumière le circuit de B to B à travers la figure suivante :

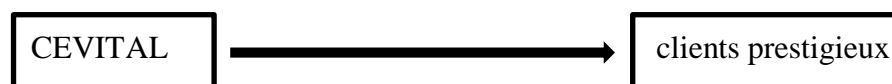
Figure n° III-1 : Le circuit B to B



Source : élaboré par soi même

- **Les clients prestigieux** : ces clients achètent les produits de **CEVITAL** directement à la consommation. Cette catégorie de clients regroupe les institutions, les hôtels, les restaurants et les cafétérias, c'est le canal **HORECA**. La figure suivante illustre ce mode de circuit.

Figure n° III-2 : Le circuit usine aux clients prestigieux



Source : élaboré par soi même

- **Le circuit court** : elle commercialise ses produits directement vers les détaillants via la distribution directe.

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Figure n° III-3 : Le circuit court



Source : élaboré par soi même

- **Le circuit long** : elle commercialise ses produits en utilisant des intermédiaires spécialisés, représentants (dépositaires), grossistes, demi-grossistes, détaillants. Ce type de circuit est adapté pour le portefeuille clients B to C;
- **B to C** : **CEVITAL** achemine ses produits de l'usine vers les plateformes puis vers les CLR d'où les distributeurs exclusifs (grossistes, demi-grossistes, détaillants) achètent les produits et les mettre à la disposition des consommateurs.

La figure suivante illustre les différentes composantes de ce circuit :

Figure n° III-4 : Le circuit long



Source : élaboré par soi même

2.1.2. Les fournisseurs, les intermédiaires et les concurrents de l'entreprise CEVITAL

2.1.2.1. Les fournisseurs

Pour avoir les meilleures offres possibles **CEVITAL** fait appel à différents fournisseurs nationaux et étrangers;

- **Fournisseurs étrangers**

Tableau n° III-2 : Les fournisseurs étrangers

Pays	Matières premières ou en composantes
Suisse	<ul style="list-style-type: none"> • Sucre roux • Les huiles
France	<ul style="list-style-type: none"> • Sucre • Chaux calcique
Singapour	<ul style="list-style-type: none"> • Les huiles
Corée du sud	<ul style="list-style-type: none"> • PET (plastique avec le quel sont fabriquées les bouteilles)
New Zélande	<ul style="list-style-type: none"> • MGILA (matière grasse laitière)

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 48

Indonésie	<ul style="list-style-type: none"> • Les huiles
-----------	--

Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

- **Fournisseurs nationaux**

Tableau n° III-3 : Les fournisseurs nationaux

Pays	Matières premières ou en composantes
Bejaia	<ul style="list-style-type: none"> • Carton • Film en plastique • Etiquette en papier
Alger	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquettes en papier • Papier sulfurisé pour margarine • Acide et soude caustique • Matériel informatique • Matériels roulants
Blida	<ul style="list-style-type: none"> • Sacs pour le sucre

Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

2.1.2.2. Les intermédiaires

Pour assurer la distribution de ces produits **CEVITAL** fait recours aux différents intermédiaires qui sont les suivants :

- **Les dépositaires**

Ce sont des intermédiaires de la distribution. Ils sont en nombre de 41, répartis dans les différentes wilayas. Chaque dépositaire à l'exclusivité de distribuer les produits **CEVITAL** dans sa wilaya. Concernant la wilaya de Bejaia c'est la SARL Romana qui est le distributeur exclusif de **CEVITAL**, qui a été inauguré depuis 2004.

Tableau n° III-4 : Répartition des dépositaires par régions

Région	Nombre de dépositaires	%
Centre	16	39%
Est	9	22%
Ouest	9	22 %
Sud	7	17%

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 49

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Total	41	100%
-------	----	------

Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

- **les grossistes et demi grossiste:** ils ont pour mission principale la couverture d'une zone géographique déterminée sur laquelle ils assurent un dispatching des produits CEVITAL auprès des petits détaillants.
- **les détaillants :** le commerce de détail regroupe toutes les entreprises qui vendent directement aux consommateurs.
Ils s'approvisionnent pour leur achats soient chez le grossiste, soient en s'adressant aux dépositaires .exemple détaillant :-des superettes, des alimentations générales.
- **Les industriels :** ils ne sont pas des intermédiaires de distribution car leur objectif n'est pas la distribution des produits de **CEVITAL** mais la transformation et la réutilisation de ses produits pour la fabrication d'autres biens, pour cela ils sont confédérés comme des consommateurs finaux.

Exemple : ils achètent du sucre et de différentes graisses végétales qui sont utilisés comme des composantes dans leurs produits (DANONE, CANDIA, TOUDJA).

❖ La sélection des dépositaires

Pour devenir dépositaire de **CEVITAL**, il faut remplir les conditions suivantes :

- Disposer d'un dépôt pour le stockage, d'une superficie égale ou supérieure à 30m²;
- Situation géographique : l'emplacement du dépôt doit être stratégique pour faciliter la distribution;
- Disposer d'une flotte de transport importante qui peut couvrir la totalité de la wilaya concernée;
- Disposer de moyens financiers nécessaire sa une telle activité.

❖ Les avantages offerts par CEVITAL à ses dépositaires

➤ Les avantages financiers

CEVITAL prend en charge la moitié des frais de transport et cela de la sortie du produit de l'usine jusqu'à son arrivée au dépôt. Ces avantages financiers varient selon la distance parcourue.

➤ Les avantages matériels

CEVITAL met à disposition de ses dépositaires à titre avantageux et quelquefois gracieux des moyens matériels tels des semi-remorques, des dépôts, des équipements de bureau.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 50 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

2.1.2.3. Les concurrents

Avec sa gamme de produits large, **CEVITAL** possède plus de 60% de part de marché au niveau national ce qui en fait le leader dans son domaine d'activité.

Ses principales concurrentes sont :

- **La belle**

Cette entreprise importe depuis 1990 de la margarine de la marque la BELLE de la Hollande et la commercialise en Algérie, actuellement une unité de production est installée dans une zone industrielle oued Smar à Alger.

- **Prolipos**

Société installée dans la zone industrielle d'Ain M'LILA, elle a commencé la mise en bouteille en mars 2003 et possède une capacité de production de 80 tonnes. Elle a commencé la commercialisation avec une huile 100% tournesol dénommée *ZYNOR*, et trois mois après, elle renforce sa gamme par une huile composée, de palme et de tournesol, sous la marque *LYNOR*.

- **SOALCO**

Elle a été créée par monsieur SLIMANI HACENE dénommée (Société Algérienne des Corps gras) et située dans la zone industrielle d'EL KHROUB à Constantine. Elle est entrée en activité en janvier 2003 en fabriquant des matières grasses végétales sous la marque *LEDID* elle a monté un projet de réalisation d'une raffinerie d'huile d'une capacité de production journalière de 70 tonnes avec la mise en bouteille.

- **SAFIA**

Elle est installée à Alger actuellement appelée Uni huile (Exe ENCG), elle est présente dans les marchés de gros.

- **SAVOLA**

Est une multinationale Saoudienne, elle a commercialisé ses produits *huile AFIA* en Algérie à partir de 2008, elle est actuellement à ORAN ;

Les autres concurrents sont de petits importateurs distributeurs des huiles ou de la margarine, ainsi que quelque entreprise productrice d'huile d'olive. Cependant, ils ne constituent pas une réelle menace pour **CEVITAL** ;

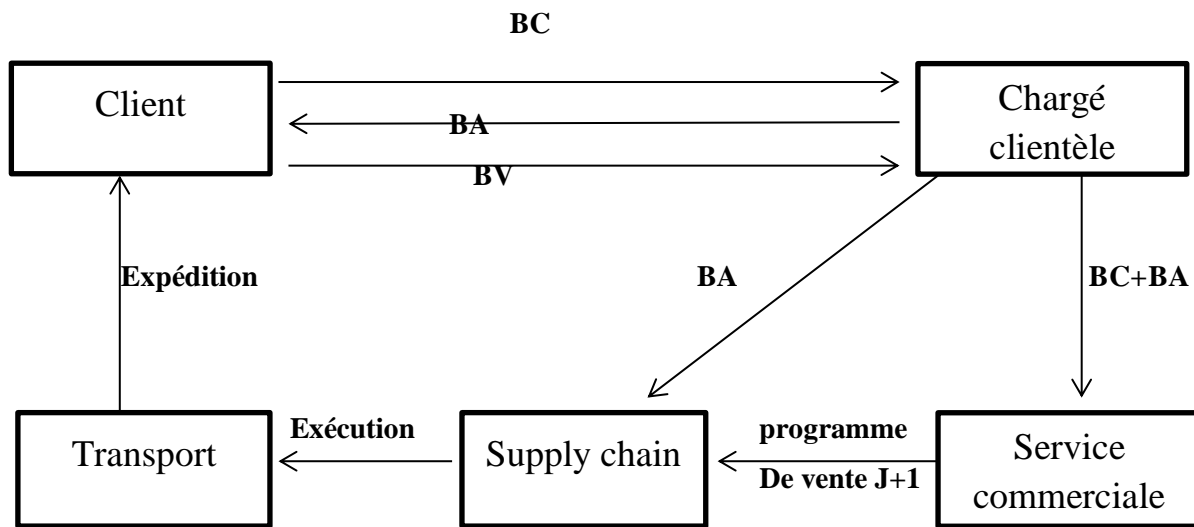
Par contre avec l'ouverture du marché algérien beaucoup de sociétés étrangères se sont implantées ou sont en cours d'implantation en Algérie pour conquérir des parts de marché et constituer ainsi des bases logistiques pour le marché nord-africain.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 51 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

2.1.3. La structure de système de distribution

2.1.3.1. Système de distribution classique

Figure n° III-5 : La structure de système classique



Source : direction planification

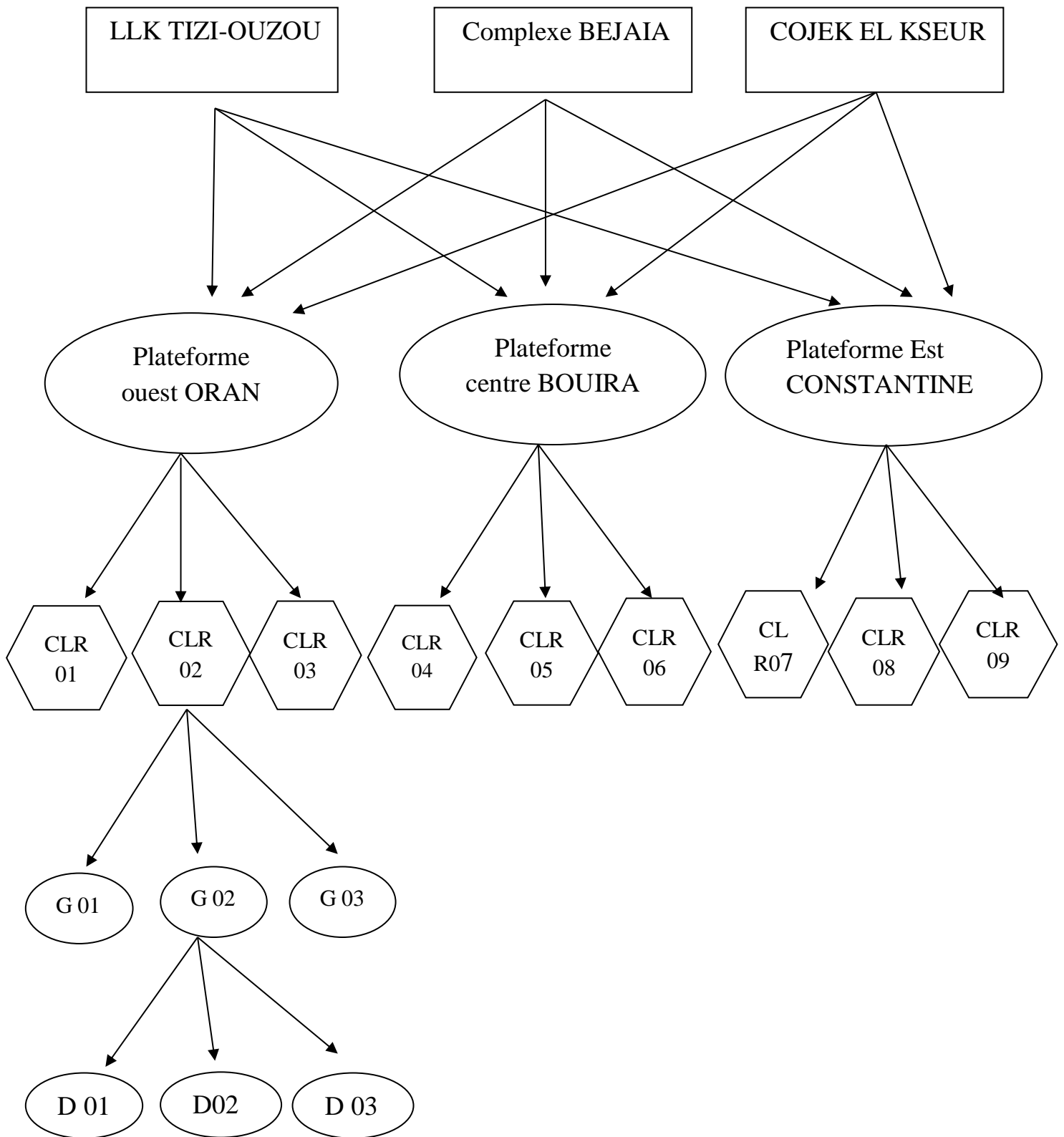
Interprétation :

- Pour commander un produit, le client prend attache avec le chargé clientèle par mail, téléphone ou faxe;
- Une fois le client reçu un bon d'affectation, il possède au versement;
- Une fois reçu le bon de versement, le chargé clientèle transfère ce dernier ainsi que le bon de commande et de bon d'affectation au service commerciale et transmet aussi un bon d'affectation à la supply chain qui reçoit à son tour le programme de vente J+1 de la part du service commercial;
- La supply chain ordonne le service transport de l'exécution;
- Le service transport (NUMILOG) prépare les documents et les moyens de transport nécessaire pour l'expédition du produit vers le client.

2.1.3.2. La nouvelle stratégie de distribution

Dans la figure N°06 nous allons résumer la politique de distribution CLR.

Figure n°III-06 : La politique de distribution CLR



G → Grossiste ; D → Détaillant.

Source : réalisé par nos soins à partir des données interne de l'entreprise

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 53

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

C'est après que plusieurs problèmes surgissent dans la méthode de distribution classique adoptée par **CEVITAL** tel que :

- Le retard de livraison;
- Non satisfaction de clients;
- Les coûts élevés;
- interruption des matières premières, etc.

Que la nécessité d'une nouvelle méthode de distribution c'est imposée pour :

- Garantir la fluidité d'acheminement des produits;
- Réduire la pression sur le complexe;
- Assurer la couverture du marché par la disponibilité des produits en quantité et en qualité;
- Réduire la longueur du circuit de distribution;
- Réduire certains coûts et un gain de temps considérable;
- Permettre aux clients de mieux connaître l'entreprise.

Cette Nouvelle politique de distribution se résume par la création des entrepôts de stockage externes et des CLR (centre de livraison régionaux)

- **Unité de production :**

Les trois unités de productions de **CEVITAL** représentent le début de processus de distribution de leurs produits. Elles fonctionnent 7/7j, 24/24h et pendant toute l'année. Chacune de ces unités de productions est distinguées comme suit:

- Complexe Bejaia :
 - Raffinerie d'huile;
 - Raffinerie de sucre;
 - Margarinerie;
- COJEK EL Kseur :
 - Production jus;
 - Confiture ;
 - Mayonnaise.
- LLK Tizi-Ouzou :
 - Eau minérale;
 - Eau gazéifié.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 54 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

C'est par manque d'espace de stockage d'une part et pour éviter l'encombrement dans ces unités de production d'autre part que **CEVITAL** a créé des espaces de stockages externes (plateforme).

- Les plateformes

CEVITAL dispose de trois plateformes de stockage à travers de pays :

- La plateforme du centre à BOUIRA dont capacité de stockage est de 20000 palettes;
- La plateforme de l'Est à EL-KHROUB Constantine avec une capacité de stockage de 30000 palettes ;
- La plateforme de l'ouest à Hassi Amer Oran ayant une capacité de stockage de 20000 palettes ;

Pour réduire les délais et les couts de livraisons ainsi que le rapprochement de produit des clients et faire aux concurrents sur le marché, **CEVITAL** a adopté la stratégie d'ouverture de plusieurs de Centres de Livraison Régionaux.

- **Les CLR (Centres de Livraison Régionaux)**

Ces depuis 2013 **CEVITAL** a lancé la stratégie des CLR qui sont de 18 actuellement et qui on a l'intention d'atteindre 34 au niveau du territoire national.

Tableau n° III-5 : Répartition des CLR et PFs

Régions	Plateforme	CLR
Est	EL-Khroub (Constantine)	Oum-El-Bouaghi, Batna, Constantine, Setif, Annaba
Centre	Bouira	Akbou, Tizi-Ouzou, Alger, Reghaia, Blida, Media
Ouest	Hassi Amer (Oran)	Oran, Relizane, Tiaret, Sidi-Bel-abbès, Mostaghanem, Mascara, Tlemcen

Source: élaboré par nos soins

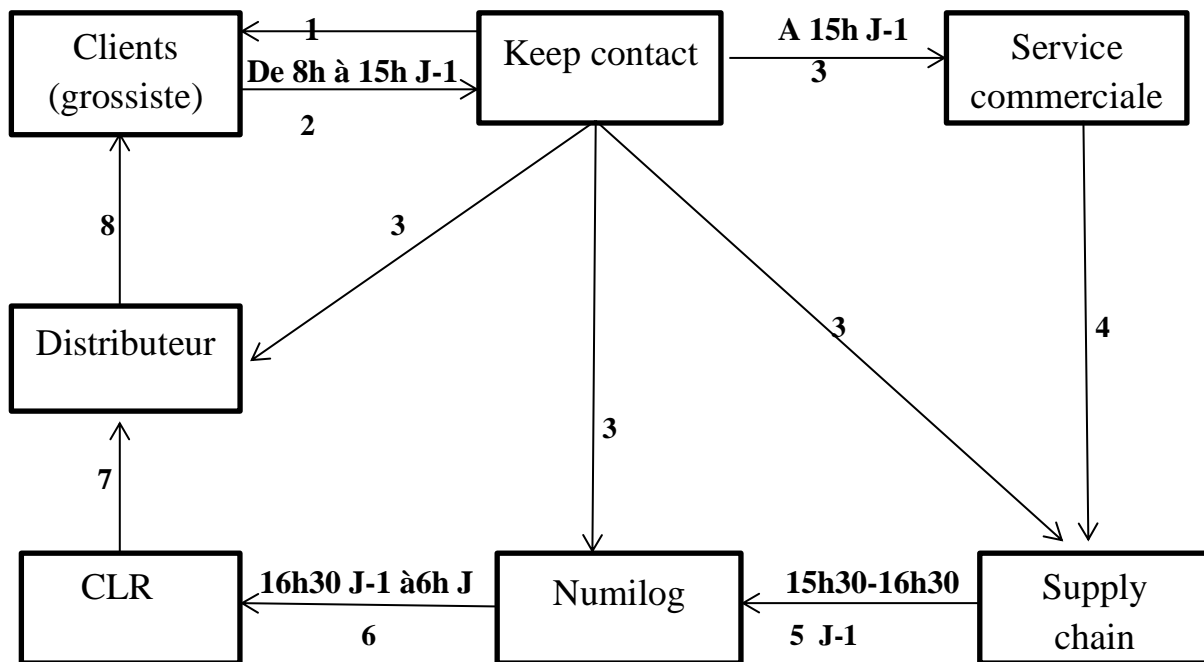
Le CLR est géré par un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, Le CLR ce n'est pas un centre de stockage ce qui implique son fonctionnement avec zéro stock (Cross-doc King) -c'est à dire que toute entrée au CLR sera vendue- mais pour certains raisons, il dispose de couverture suivant le programme des ventes J+1 ;

Malgré sa création en 2007 NUMILOG garde toujours ces fonctions de transport et de logistique dans les plateformes est les CLR dans la nouvelle politique de distribution de **CEVITAL**.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 55 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

- Traitement de commande

Figure n° III-7 : Traitement des commandes



Source : élaboré par soi-même à partir des données de direction planification

Interprétation :

- 1- Le keep contact informe les clients sur l'état des stocks de produit ;
- 2- Entre 8h00 et 15h00 le client commande ; modifie ou annule une commande auprès du centre d'appel ;
- 3- Le keep contact transmettra sous forme d'ordre de livraison les commandes regroupées entre 15h00 et 16h00 au service commercial pour valider les commandes et transmettra aussi un carnet de commande établi aux différents services (la supply chain pour planifier, NUMOLOG pour exécuter, le distributeur pour acheminer les produits aux clients) ;
- 4- Le service commercial délivre un bon d'affectation au service planification ;
- 5- C'est entre 15h30 et 16h30 que le service planification (supplychain) fait la vérification des stocks, programmation des enlèvements des produits selon la méthode 20/80 et l'établissement d'un bon de transfert pour le service transport (NUMILOG) ;
- 6- Entre 16h30 à 6h00 la Gestion des stocks au sein du CLR est confiée à NUMILOG entreposage qui assure Le stockage des produits de CEVITAL au niveau des dépôts, et des plateformes à l'aide de logiciel WMS;
- 7- Distribution selon les commandes;
- 8- Acheminement de produits aux clients.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 56

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

2.2. La performance commerciale

2.2.1. La structure de la force de vente

L'entreprise retient trois critères pour répartir sa force de vente :

2.2.1.1. Structure par zone géographique

Pour mieux se positionner et réussir sa politique de distribution, **CEVITAL** a procédé à un découpage géographique de son marché en trois grandes régions: centre, ouest, est.

Le marché est découpé en cinq parties : Région, Zone, Secteur, Route, Tournée;

Chaque région est composée de zone, chaque zone est composée de secteur, chaque secteur est composé de route et chaque route est décomposée en tournée.

2.2.1.2. La structure par produit

CEVITAL se caractérise par la diversité de ses produits c'est pour cela qu'elle a opté pour choisir une structure par produit qui consiste à diviser le marché proportionnellement aux produits vendus.

2.2.1.3. La répartition par clientèle

La clientèle se compose de représentants; grossiste; industriels; institutionnels et administrations.

2.3. Les indicateurs de la performance commerciale

2.3.1. Les indicateurs quantitatifs

- **Le Chiffre d'affaire**

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre le chiffre d'affaires prévisionnel et chiffre d'affaires réalisé.

- **Les quantités vendues**

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations.

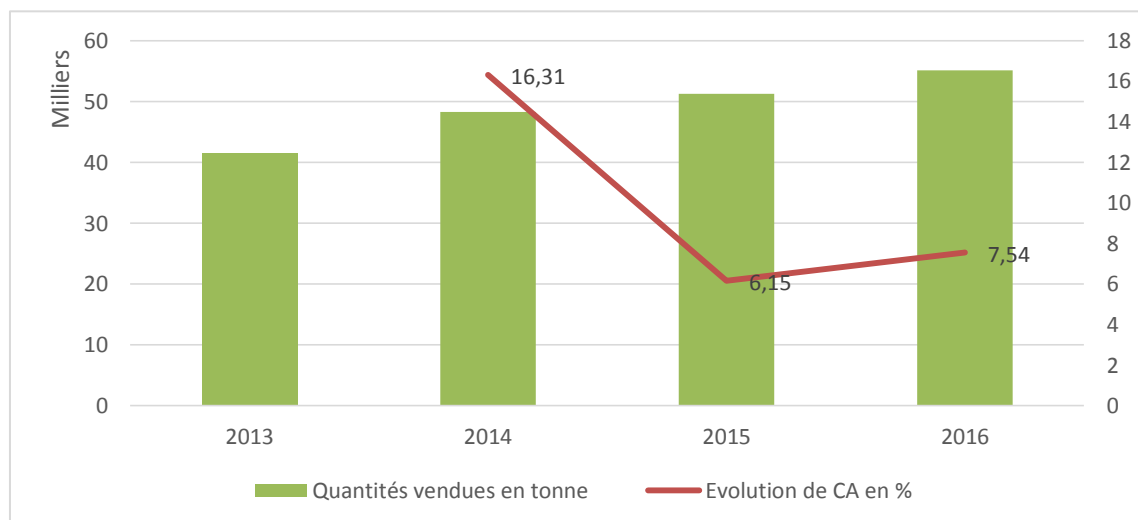
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 57 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Tableau n° III-6 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliards de DA et les quantités vendues en tonne.

Année	2013	2014	2015	2016
CA	3112056864,12	3655151617,64	3991022115,93	4420746876,15
Evolution de CA en %	—	17.45%	9.19%	10.77%
Quantités vendues en tonne	41523	48296	51270	55137
L'évolution des QV en %	—	16.31%	6.15%	7.54%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise

Figure n°III-8 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliards de DA et les quantités vendues en tonne.



Source : élaboré par nos soins

Commentaire :

On remarque l'évolution du CA d'une année à une autre entre 2013 et 2016

- 17.45% entre 2013-2014;
- 9.19% entre 2014-2015;
- 10.77% entre 2015-2016.

Cette évolution du chiffre d'affaires est due à l'augmentation de la quantité vendue.

- 16.31% entre 2013-2014;
- 6.15% entre 2014-2015;
- 7.54% entre 2015-2016.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 58 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Conclusion:

La proportion directe entre la quantité vendue et le CA a généré l'augmentation de nombre de clients et cela grâce à la nouvelle politique de distribution.

2.3.2. Les indicateurs qualitatifs

- **La satisfaction des clients :** Pour mesurer le degré de satisfaction de clients et la qualité de service, le responsable Reporting effectue mensuellement des enquêtes et mis en œuvre un ensemble des dispositions afin de mieux répondre aux exigences des clients.

- **L'image de l'entreprise :** Pour se forger une bonne image et renforcer sa position de leader national, CEVITAL met à la disposition des consommateurs une large gamme de produits agroalimentaires à travers tout le pays d'une part ; d'autre part, ne cesse d'augmenter sa responsabilité sociale et de lancer de plus en plus dans le processus de protection de l'environnement.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 59 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Section 03 : Présentation de l'enquête par questionnaire et entretien

Dans cette section, nous allons présenter la démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche, l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête et nous terminerons par une synthèse qui résume l'ensemble des résultats permettant de proposer des suggestions.

2.1. Présentation de l'enquête

Nous avons choisi d'appliquer les méthodes quantitatives et qualitatives. Nous avons établi deux questionnaires; un destiné au personnel de **CEVITAL**, l'autre aux grands clients de **CEVITAL** et un entretien avec ses responsables. La comparaison entre ces différentes réponses nous permettra d'avoir une vision claire et nous aidera à comprendre l'impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale.

Cette enquête a pour but d'affirmer les hypothèses du départ et répondre à notre problématique.

2.2. Objectif de chaque questionnaire

2.2.1. Questionnaire pour le personnel de CEVITAL (Annexe n°7)

Notre objectif est de recueillir le maximum d'informations sur la politique de distribution et la performance commerciale utilisées par **CEVITAL**.

2.2.2. Questionnaire pour les grands clients de CEVITAL (Annexe n°8)

Notre objectif est de mesurer le degré de satisfaction et son impact sur la fidélisation de ces clients.

2.3. Elaboration du questionnaire

Le questionnaire peut être défini comme étant « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interrogés de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »³⁸.

2.3.1. Types de questions

Plusieurs types de questions se trouvent au sein des deux questionnaires, à savoir :

2.3.1.1. Les questions fermées dichotomiques : questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses proposées.

³⁸OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : « **Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, p.77** ».

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 60 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Exemple :

SEXE: (question pour le personnel de CEVITAL).

- Homme ;
- Femme.

2.3.1.2. Les questions fermées à réponses uniques : questions qui amènent le répondant à choisir la réponse entre plusieurs possibilités (supérieures a deux), mais seule une case peut être cochée.

Exemple :

Comment trouvez-vous la distribution au sein de votre entreprise ? (question pour le personnel de **CEVITAL**)

- Très bonne ;
- Bonne ;
- Mauvaise.

2.3.1.3. Les questions fermées à choix multiples : questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

Exemple :

Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciale?
(Question pour le personnel de **CEVITAL**)

- chiffre d'affaire (CA);
- Le profil;
- L'image de l'entreprise;
- la part de marché (PDM);
- Le degré de satisfaction;
- Le volume de vente;
- Autres :.....

2.3.1.4. Les questions ouvertes : Ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre dans ses propres termes.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 61 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Exemple :

Depuis combien de temps travaillez-vous avec **CEVITAL** ? (question destinée aux grands clients de **CEVITAL**).

2.3.2. Population de l'enquête

Les parties visées par cette enquête est le personnel de l'entreprise des différentes directions et les grands clients car ces deux dernières sont susceptibles de disposer des informations nécessaires à notre étude.

2.3.3. La taille des échantillons

Nous avons opté pour deux échantillons : le premier est constitué de **23** personnes travaillé dans l'entreprise **CEVITAL**, le deuxième a été établi auprès d'un échantillon de **3** grands clients (**DANONE**, **CANDIA** et **TOUDJA.**), situé dans la wilaya de Bejaia.

2.3.4. Méthode d'échantillonnage

La méthode que nous avons jugée adéquate pour la réalisation de notre enquête est la méthode d'échantillonnage par quotas (méthode non aléatoire), car notre population est bien déterminée.

2.3.5. Pré-test du questionnaire

Afin de bien évaluer la clarté et la précision de notre questionnaire, et pour corriger les questions mal formulées ou incompréhensibles, nous avons mis à l'épreuve notre questionnaire auprès d'un échantillon composé de cinq personnes.

2.3.6. Le traitement de données d'un questionnaire

Le traitement des données s'effectue à l'aide d'un logiciel (**SPSS**) qui a déjà été utilisé au départ pour entrer le questionnaire et codifier toutes les réponses.

2.4. L'entretien

2.4.1. Guide d'entretien

Pour avoir des informations fiables et pertinentes d'un point de vue stratégique sur la Politique de distribution et la performance commerciale et afin de compléter les réponses obtenues grâce au questionnaire, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais d'un guide d'entretien non directif avec quatre (3) responsables au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 62

2.4.2. Structure de l'entretien

- Texte de présentation de notre objet de recherche suivi par des formules de politesse encadrant celui-ci qui est très important à respecter pour donner une bonne première impression et éviter de se faire recalier par un détail;
- Corps du guide contenant les différents questionnements.

Section 4 : Analyse de l'enquête sur terrain

4.1. Analyse et interprétation des résultats

Les résultats obtenus après l'analyse des deux questionnaires se présentent comme suit :

4.1.1. Traitement et analyse de questionnaire destiné au personnel de CEVITAL

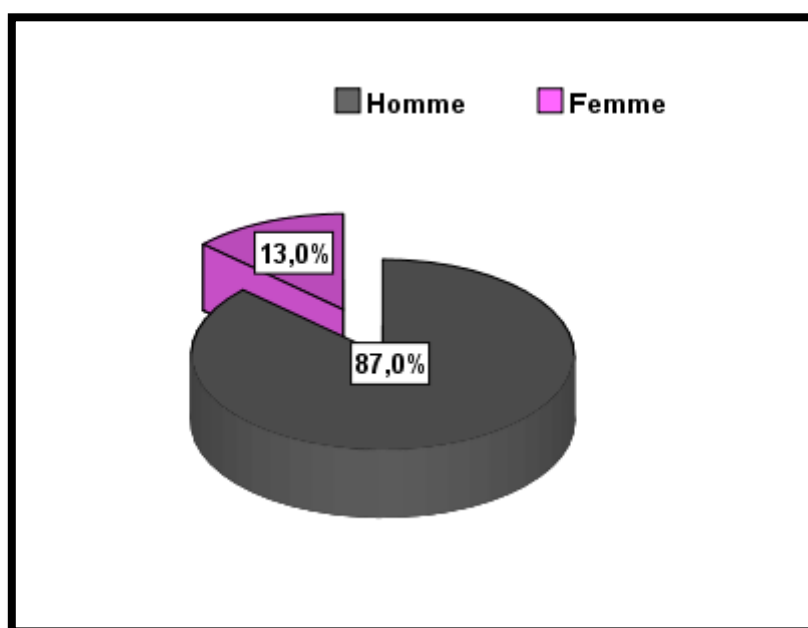
- **La variable sexe**

Tableau n° III-7 : La variable sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	20	87,0	87,0	87,0
	Femme	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-9: La répartition de l'échantillon selon la variable sexe



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 63

Commentaire

Selon le sondage effectué, la majorité des personnes interrogées à ce questionnaire sont des hommes avec un taux de 87% et les 13% restantes sont des femmes, (le choix était aléatoire).

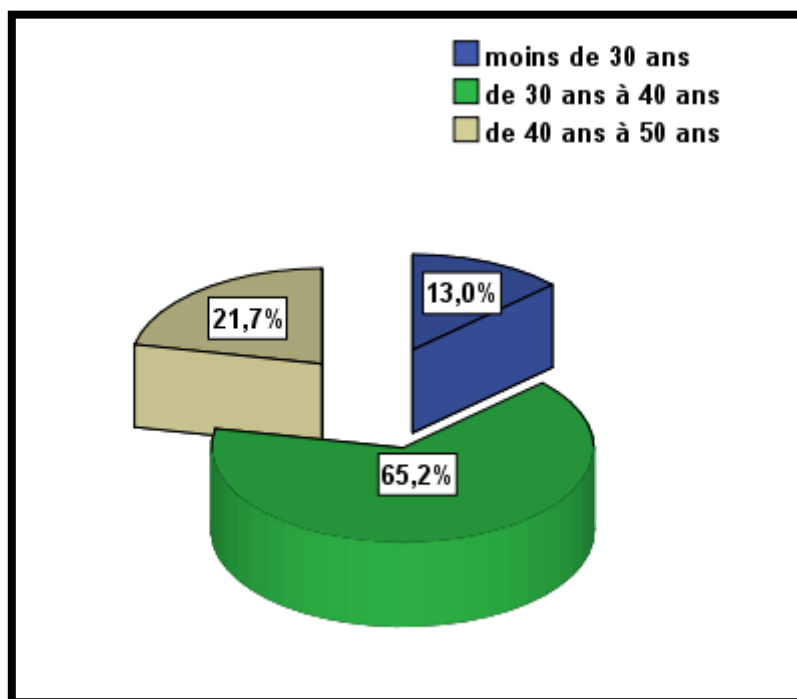
- **La variable âge**

Tableau n° III-8 : La variable âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	moins de 30 ans	3	13,0	13,0	13,0
	de 30 ans à 40 ans	15	65,2	65,2	78,3
	de 40 ans à 50 ans	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-10: Répartition de l'échantillon selon la variable âge



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire

A partir de cette figure, on constate que 65,2% des interrogés sont âgés de 30 à 40 ans, 21,7% entre 40 à 50 ans et 13% sont moins de 30 ans mais par contre aucune personne n'a plus de 50 ans.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 64

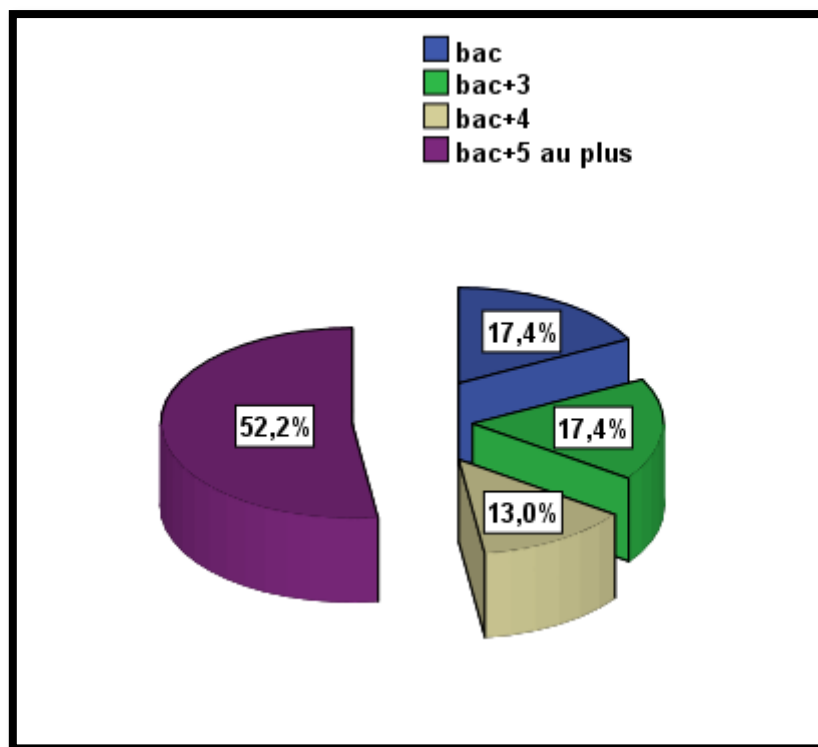
- Niveau d'instruction

Tableau n° III-9 : Le niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	Bac	4	17,4	17,4	17,4
	bac+3	4	17,4	17,4	34,8
	bac+4	3	13,0	13,0	47,8
	bac+5 et plus	12	52,2	52,2	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-11: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire

52,2 % des personnes interrogées ont un niveau d'instruction de BAC+5 et plus, 17,4 % niveau BAC, BAC +3 et 13% niveau BAC+4.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 65

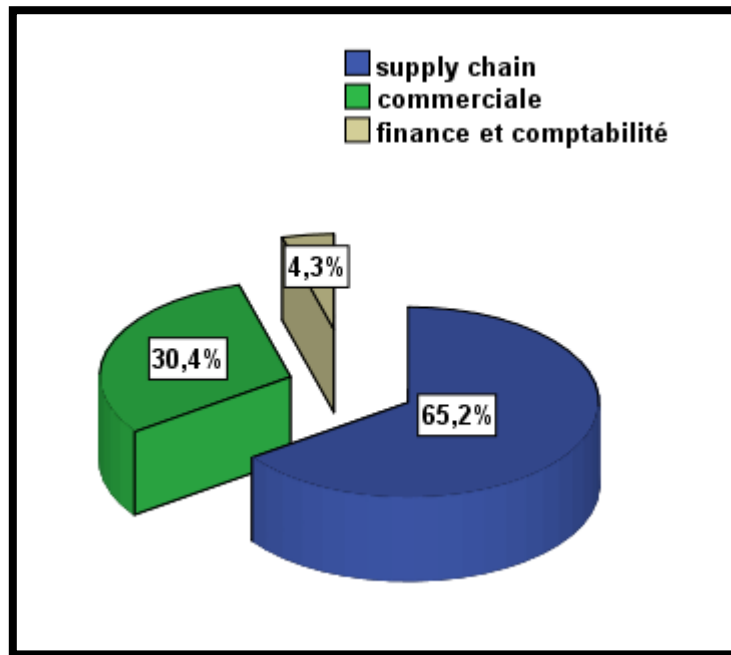
- Post occupé

Tableau n° III-10 : Le post occupé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	Direction supply chain	15	65,2	65,2	65,2
	Direction commerciale	7	30,4	30,4	95,7
	Direction finance et comptabilité	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-13: Répartition de l'échantillon selon le post occupé



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire

La figure ci-dessus montre que 65,2% de la population interrogée appartient à la direction Supply Chain, 30% à la direction Commerciale et 4,3 % à la direction Finance et comptabilité

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 66

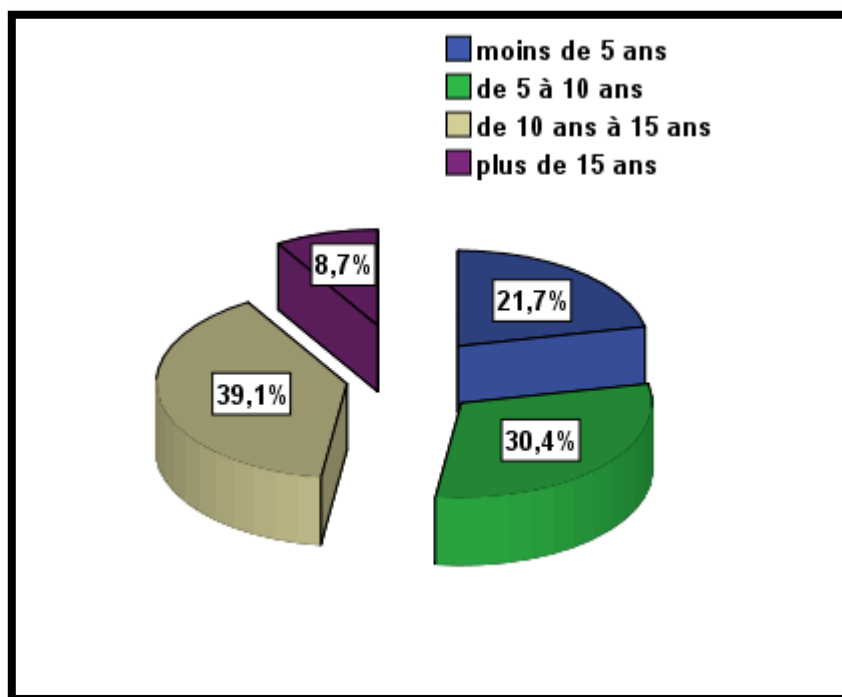
- **Expérience professionnelle dans l'entreprise**

Tableau n°III-11 : Expérience professionnelle dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	moins de 5 ans	5	21,7	21,7	21,7
	de 5 à 10 ans	7	30,4	30,4	52,2
	de 10 ans à 15 ans	9	39,1	39,1	91,3
	plus de 15 ans	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-13: Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

On constate que la majorité des responsables interrogés ont une expérience de 10 à 15 ans soit 39.1% ; 30.4% ont une expérience de 5 à 10 ans; 21.7% moins de 5ans et seulement 8.7% représentent les cadres les plus expérimentés de l'entreprise avec plus de 15 ans d'ancienneté.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 67

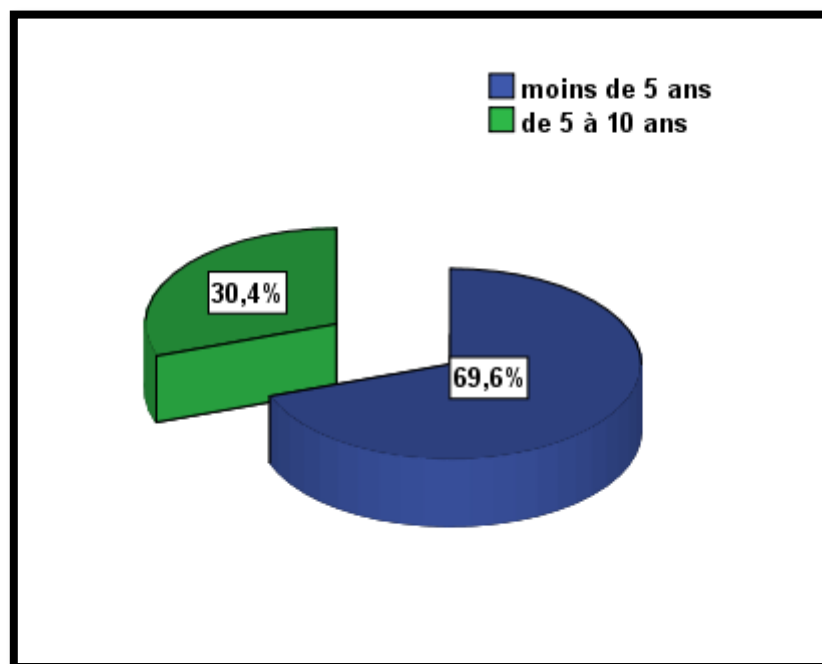
- **Expérience professionnelle dans le poste**

Tableau n° III-12 : Expérience professionnelle dans le poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	moins de 5 ans	16	69,6	69,6	69,6
	de 5 à 10 ans	7	30,4	30,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-14: Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans le poste



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire

D'après nos résultats, 69.6% du personnel interrogé ont une expérience de 5 à 10 ans et 30,4% de 1 à 5 ans.

Question n° 01 : comment trouvez-vous la fonction de distribution au sein de votre entreprise ?

Objectif : le but de cette question est de connaître les avis des employés sur la fonction de distribution de l'entreprise **CEVITAL**.

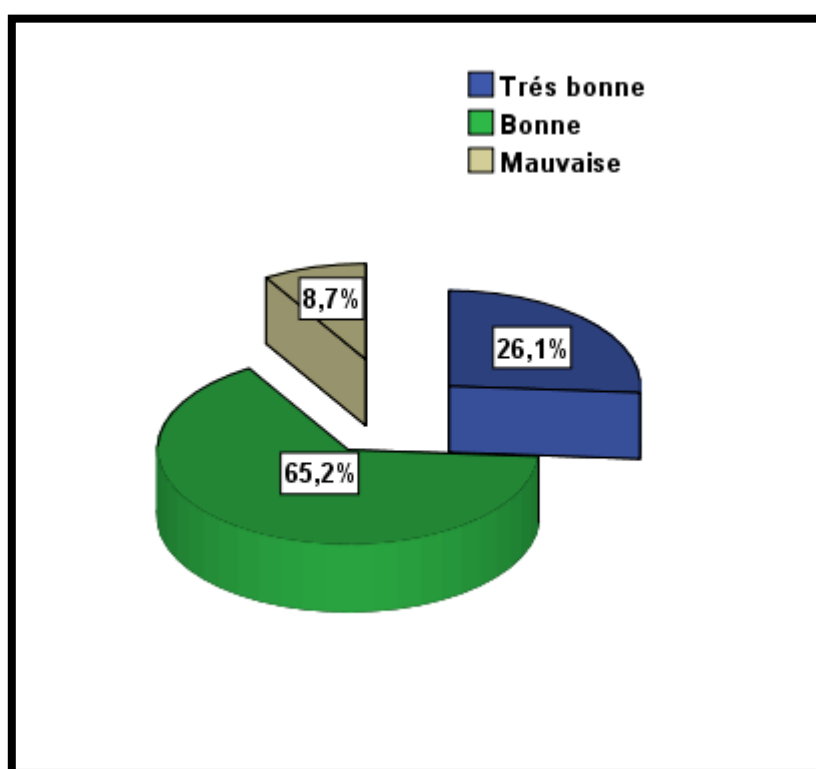
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 68

Tableau n° III-13 : La fonction de distribution dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très bonne	6	26,1	26,1	26,1
	Bonne	15	65,2	65,2	91,3
	mauvaise	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-15 : La fonction de distribution dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après les résultats ci-dessus on constate que 65.2% des interrogés jugent que la fonction de distribution au sein de l'entreprise est bonne, 26.1 % déclarent qu'elle est très bonne, par contre 8.7 % trouvent qu'elle est mauvaise. Cela conclue que la fonction de distribution exercée par **CEVITAL** est largement efficace mais sa reste toujours nécessaire d'apporter quelques ajustements.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Question n° 02 : la fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

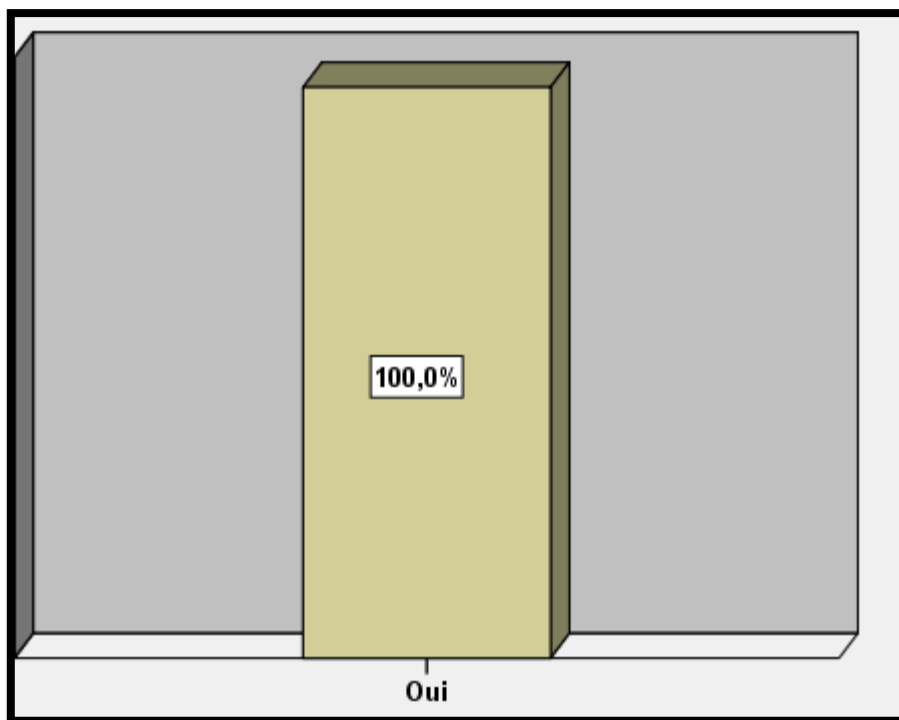
Objectif : cette question vise à connaître l'importance de la fonction commerciale dans l'entreprise CEVITAL.

Tableau n° III-14 : L'importance de la fonction commerciale dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	23	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-16 :L'importance de la fonction commerciale dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après ce graphe nous constatons que tous les employés interrogés (100%) disent que la fonction commerciale occupe une place importante dans leur entreprise. Cela est dû à l'importance de la fonction commerciale sur la politique de distribution.

Question n° 03 : Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciales ?

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 70 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

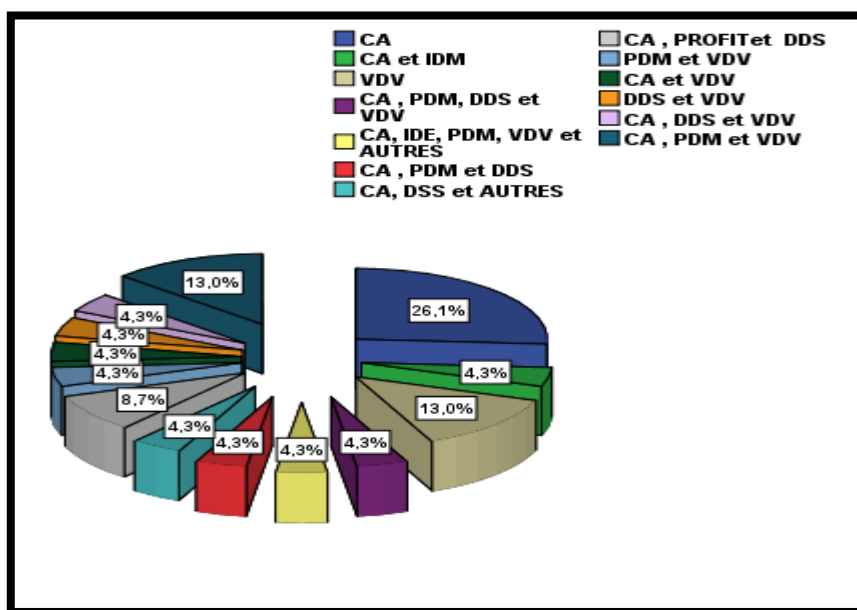
Objectif : Le but de cette question est de savoir les indicateurs de mesure de la performance commerciale utilisés par l'entreprise CEVITAL.

Tableau n° III-15 : Les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CA	6	26,1	26,1	26,1
	CA et IDM	1	4,3	4,3	30,4
	VDV	3	13,0	13,0	43,5
	CA, PDM, DDS et VDV	1	4,3	4,3	47,8
	CA, IDE, PDM, VDV et AUTRES	1	4,3	4,3	52,2
	CA, PDM et DDS	1	4,3	4,3	56,5
	CA, DSS et AUTRES	1	4,3	4,3	60,9
	CA, PROFIT et DDS	2	8,7	8,7	69,6
	PDM et VDV	1	4,3	4,3	73,9
	CA et VDV	1	4,3	4,3	78,3
	DDS et VDV	1	4,3	4,3	82,6
	CA, DDS et VDV	1	4,3	4,3	87,0
	CA, PDM et VDV	3	13,0	13,0	100,0
Total	23	100,0	100,0		

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-17 : Les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 71

Commentaire :

Selon les résultats du graphe ci-dessus, on constate que les interrogés de **CEVITAL** ont choisi de mesurer la performance commerciale à l'aide de plusieurs indicateurs suivants :

- CA : 26.1% ;
- VDV / CA, PDM et VDV : 13 % ;
- CA, PROFIT et DDS : 8.7 % ;
- Et autres : 4.3 %.

On remarque que la majorité des personnes interrogés prennent le chiffre d'affaire comme indicateur majeur d'évaluation de la performance commerciale alors que plusieurs autres indicateurs importants tel que la PDM, DDS, VDV sont négligés par la majorité des interrogés. Cela s'explique par le poste occupé par chacun de ses individus qui a une vision de ces propres indicateurs ce qui nécessite beaucoup plus de coordination et d'information.

Question n° 04 : Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients ?

Objectif : Cette question vise à connaître l'influence de la performance commerciale de l'entreprise **CEVITAL** sur le comportement des clients.

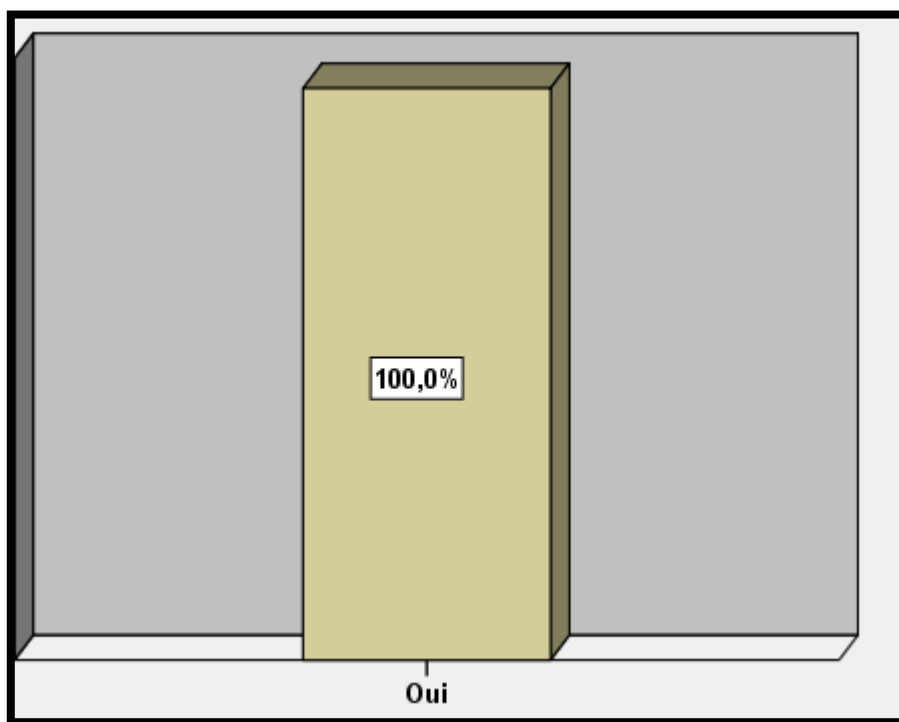
Tableau n°III-17: l'influence de la performance commerciale sur le comportement des clients

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Figure n°III-19 :L'influence de la performance commerciale sur le comportement de clients



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après ce graphe nous constatons que tous les employés interrogés (100%) disent que la performance commerciale influence sur le comportement de clients. Cela est dû à l'importance de la fonction commerciale sur la politique de distribution. Cela conclut que l'entreprise **CEVITAL** veille toujours à ce qu'elle ait une performance commerciale afin de garantir une satisfaction clients.

- Si oui cet impact est :

Objectif : le but est de savoir le degré de l'impact.

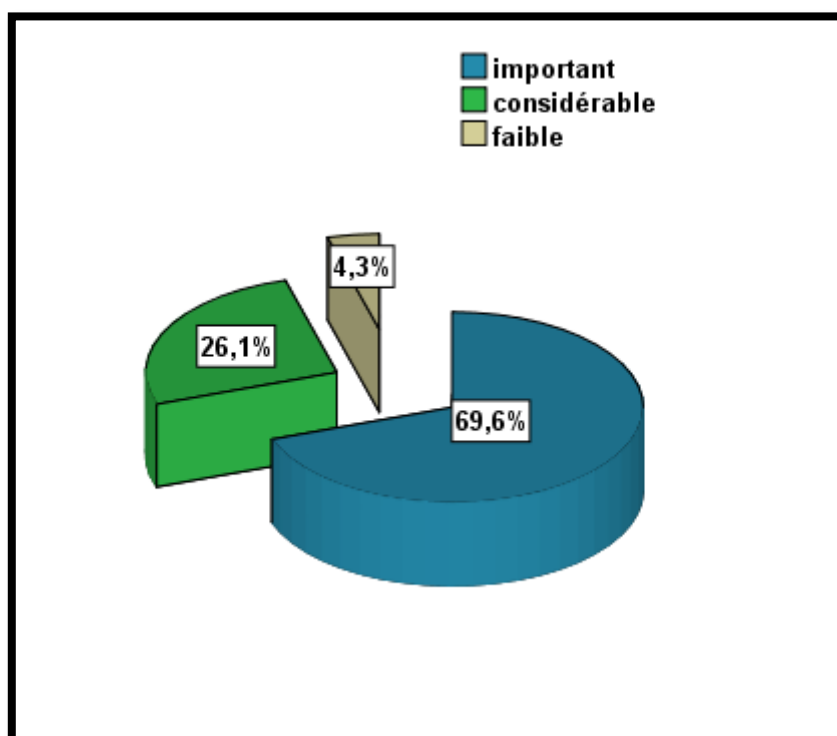
Tableau n° III-17 : Le degré d'impact

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	important	16	69,6	69,6	69,6
	considérable	6	26,1	26,1	95,7
	faible	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 73

Figure n°III-19 : Le degré d'impact



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

Parmi les interrogés qui trouvent que la performance commerciale influence sur le comportement des clients; 69.6% confirment que le degré de l'impact est important, 26.1% le trouvent considérable et seulement 4,3% le trouvent faible.

Question n° 05 : Selon vous, quelle est la politique de production la plus performante ?

Objectif : Le but de cette question est de savoir la politique de production utilisée par l'entreprise CEVITAL la plus performante.

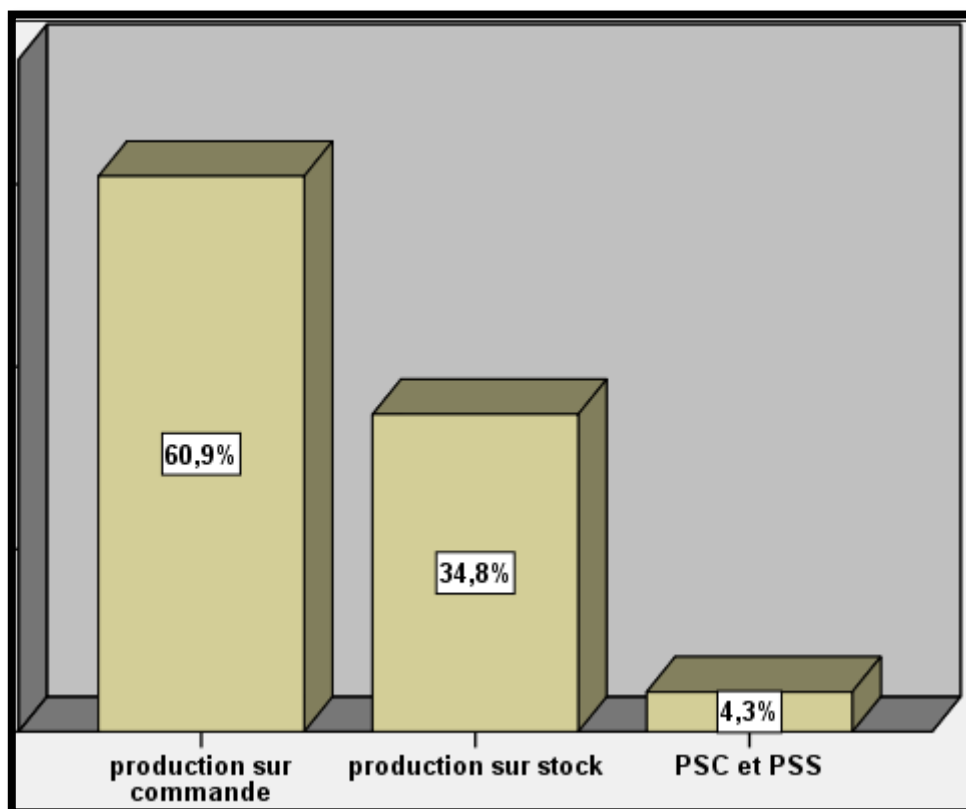
Tableau n° III-18 : La politique de production la plus performante

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	production sur commande	14	60,9	60,9	60,9
	production sur stock	8	34,8	34,8	95,7
	PSC et PSS	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Figure n°III-20 : La politique de production la plus performante



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, la majorité des interrogés déclarent que la production sur commande est la plus performante à un taux de 60.9% et 34.8% jugent que la production sur stock est la politique la plus performante par contre 4.3% pensent que les deux productions sont performantes. Et pour réduire d'avantage les coûts et les délais l'entreprise doit renforcer beaucoup plus la production sur commande.

Question n° 6 : la plage horaire de livraison vers les CLR's sont-elles fixes ?

Objectif : le but de cette question est de connaître les horaires de l'acheminement des produits vers les CLR's.

Tableau n° III-19 : La plage horaire de livraison

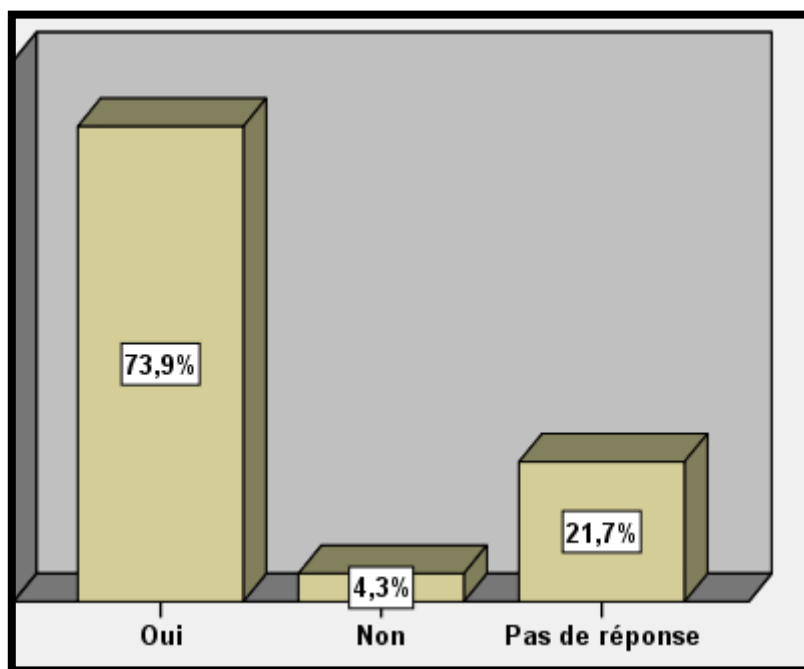
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	17	73,9	73,9	73,9
	Non	1	4,3	4,3	78,3
	pas de réponse	5	21,7	21,7	100,0

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 75

	Total	23	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-21 : La plage horaire de livraison



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

La figure exprimant les résultats de cette question affiche que 73.9% des interrogés disent que la plage horaire vers les CLR est fixée, par contre 4.3% disent le contraire et 21.7% des interrogés restent neutres car ils ne sont pas concernés par cette activité. Et cela dépend de portefeuille commande de chaque CLR afin d'éviter l'encombrement des camions au niveau des CLR et contrôler les flux entrants et sortants de la marchandise dans les CLR.

Question n° 07 : Est ce que les délais de livraison sont respectés ?

Objectif : Le but de cette question est de savoir si les délais de livraison sont respectés.

Tableau n° III-20 : Le délai de livraison des produits

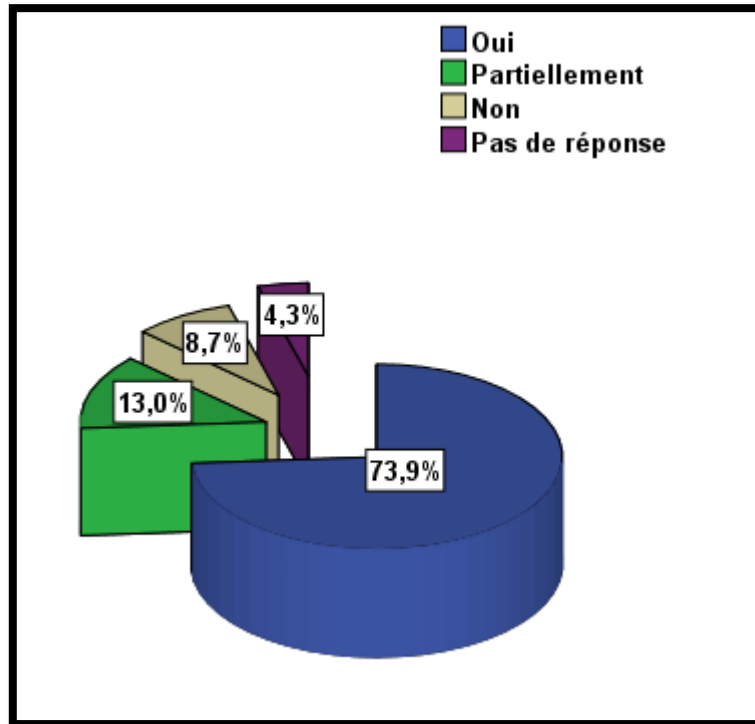
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	17	73,9	73,9	73,9
	partiellement	3	13,0	13,0	87,0
	Non	2	8,7	8,7	95,7
	pas de réponse	1	4,3	4,3	100,0

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 76

	Total	23	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-22 : Le délai de livraison des produits



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

La majorité des personnes interrogées affirment que le délai de livraison est bien respecté par CEVITAL (73.9%), contrairement à 13.4% qui trouvent que le délai de livraison est respecté partiellement et seulement 8.7% trouvent que le délai de livraison n'est pas respecté. Cela signifie que CEVITAL veille sur la satisfaction de ces clients.

Question n° 08 : vous arrive-t-il d'avoir des ruptures de stock ?

Objectif : le but de cette question est de savoir si CEVITAL approvisionne bien son stock.

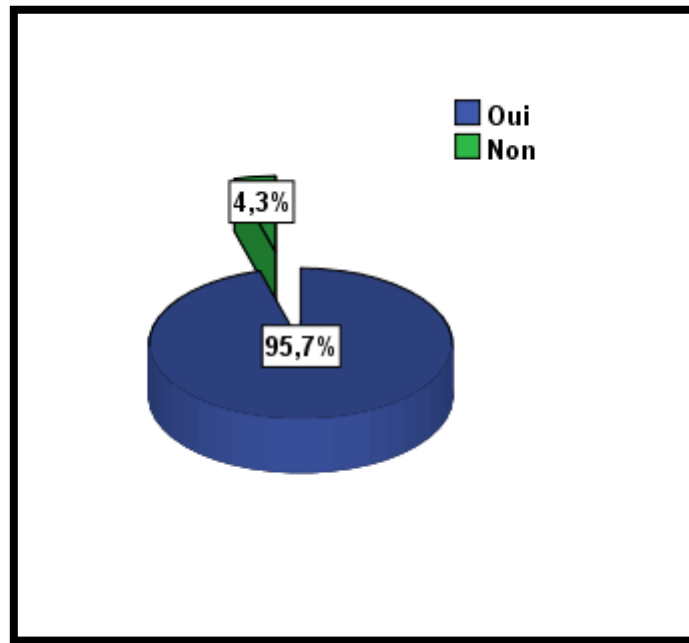
Tableau n° III-22 : Rupture de stock

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	95,7	95,7	95,7
	non	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Figure n°III-23 : Rupture de stock



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que 95.7% des interrogés confirment qu'ils rencontrent une rupture de stock, par contre 4,3% approuvent le contraire. Cela signifie que l'entreprise **CEVITAL** peut avoir des ruptures de stock liées au panne de production, route barré, accident ou rarement au manque de transport.

- Si Oui est-elle :

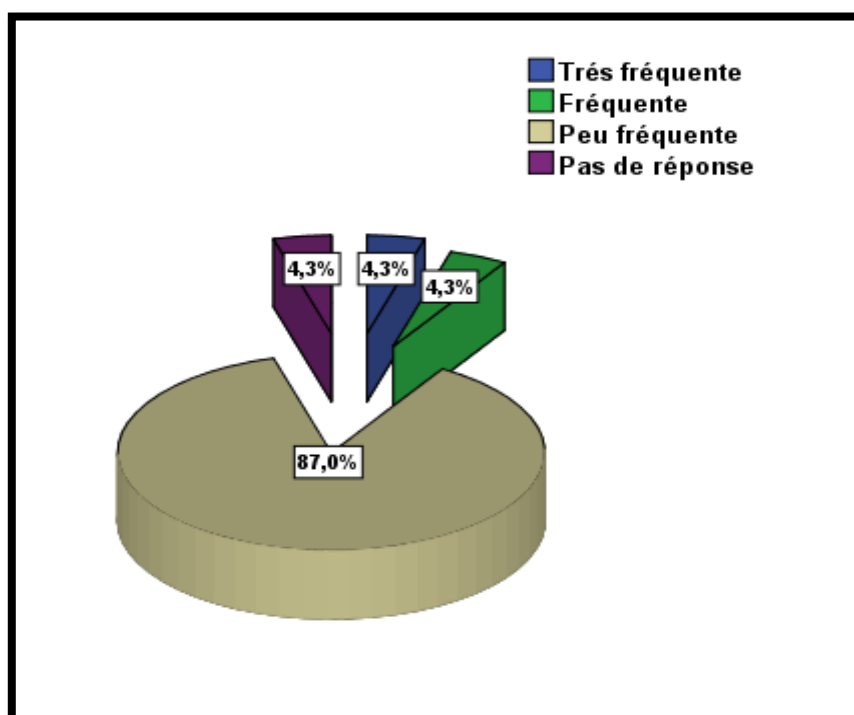
Objectif : le but est de savoir le degré d'influence

Tableau n° III-23 : Le degré d'influence

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très fréquente	1	4,3	4,3	4,3
	Fréquente	1	4,3	4,3	8,7
	peu fréquente	20	87,0	87,0	95,7
	pas de réponse	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°24 : Le degré d'influence



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

On constate que 87% des personnes interrogés confirment que la rupture de stock est peu fréquente et cela peut être liée au panne de production, route barré, accident ou rarement au manque de transport.

Question n° 09 : Quel est le type de circuit de distribution utilisé pour commercialiser de chacun de vos produits (huile, margarine, sucre, l'eau, jus) ?

Objectif : Le but de cette question est de savoir le type de circuit de distribution utilisé par CEVITAL pour commercialiser ces produits.

Tableau n° III-24 : Circuits de distribution

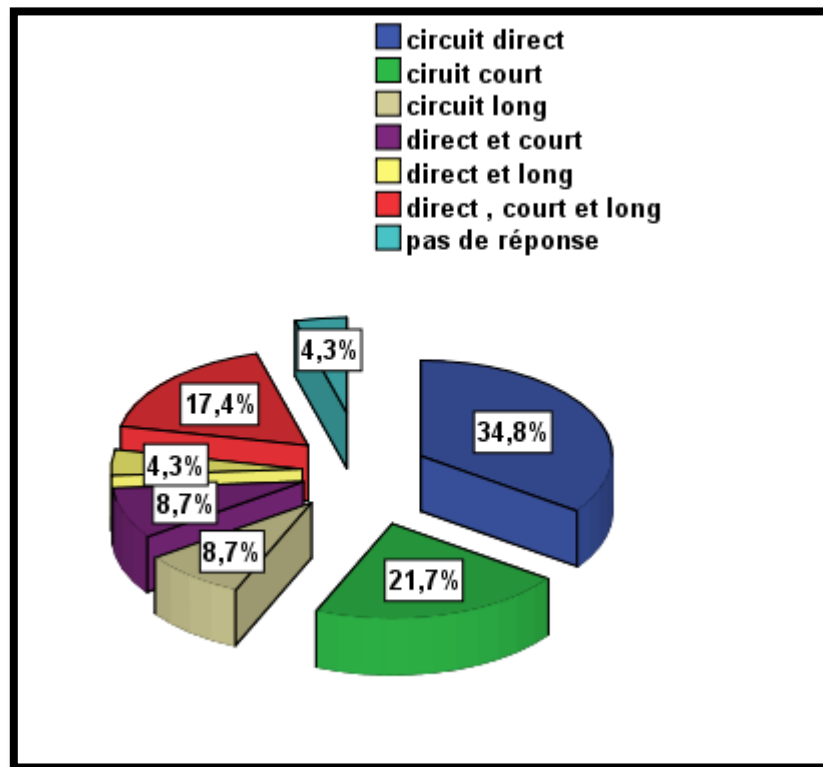
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	circuit direct	8	34,8	34,8	34,8
	circuit court	5	21,7	21,7	56,5
	circuit long	2	8,7	8,7	65,2
	direct et court	2	8,7	8,7	73,9
	direct et long	1	4,3	4,3	78,3
	direct, court et long	4	17,4	17,4	95,7
	pas de réponse	1	4,3	4,3	100,0

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

	Total	23	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-25 : Circuits de distribution



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus on constate que 34,8% disent que le circuit utilisé par CEVITAL est direct ; 21,7% déclarent qu'elle utilise un circuit court ; 17,4% disent qu'elle applique les trois circuits ; 8,7% déclarent qu'elle utilise circuit (direct et court) ; long et enfin 4,3 disent qu'elle utilise circuit direct et long.

Cela signifier que **CEVITAL** utilise plusieurs type de circuit tout dépend de la nature de produit et son objectif pour :

- L'activité B to B : l'entreprise applique un circuit direct ;
- L'activité B to C : l'entreprise pratique un circuit court ;
- DIAPASONE : unité de production → plateforme → CLR dépôt → client ;

(De l'unité de production ver la plateforme logistique régionale vers ces CLR, afin de servir le client dans les meilleurs délais 24H après sa commande).

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Question n°10 : Pensez-vous que l'implantation de nouveau schéma de distribution (flux primaire et flux secondaire) a aidé l'entreprise à répondre au mieux aux attentes et aux besoins des clients ?

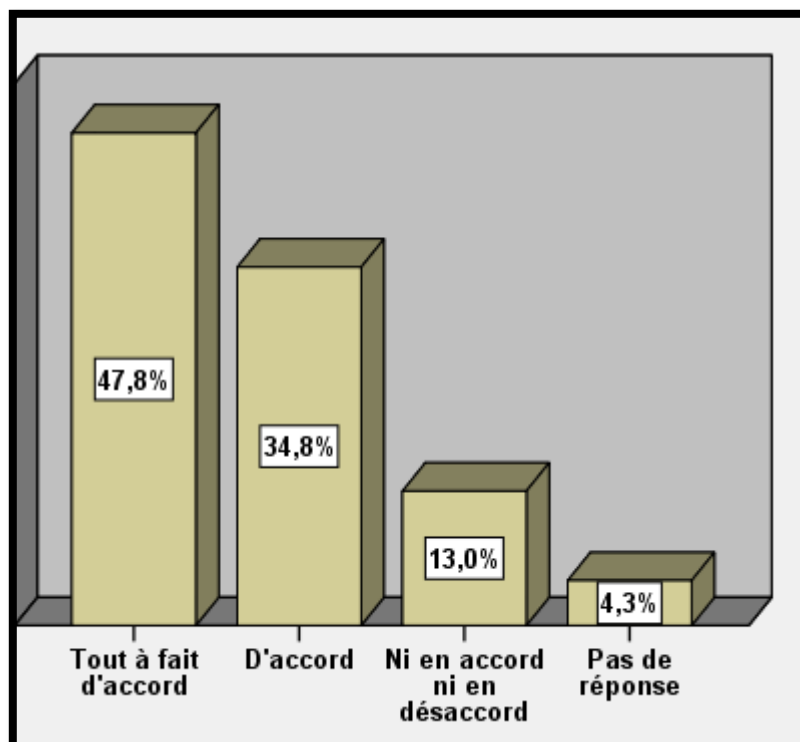
Objectif : Le but est de savoir si les PFs et CLR's ont aidé l'entreprise **CEVITAL** à répondre mieux aux attentes et aux besoins des clients.

Tableau n° III-24 : La satisfaction des besoins et attentes des clients

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	tout à fait d'accord	11	47,8	47,8	47,8
	d'accord	8	34,8	34,8	82,6
	ni en accord ni en désaccord	3	13,0	13,0	95,7
	pas de réponse	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-26 : La satisfaction des besoins et attentes des clients



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus on constate que 47.8% des interrogés sont tout à fait d'accord que les attentes et besoins des clients sont atteints, 34.8% sont d'accord par contre 13%

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 81 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

restent neutres, et 4.3% n'ont pas répondu. Cela signifie que **CEVITAL** cherche souvent le confort de ses clients, ce qui la pousse à améliorer ses pratiques et méthodes de travail afin de réduire les coûts et d'assurer la proximité en réduisant les délais et la distance.

4.1.2. Traitement et analyse de questionnaire destiné aux grands clients de CEVITAL

Question n°1 : Depuis combien de temps travaillez-vous avec CEVITAL ?

Objectifs : le but de cette question est de déterminer depuis quand le client est en collaboration avec **CEVITAL**.

D'après les clients interrogés, ils sont en collaboration avec **CEVITAL** depuis 15 ans

Question n°2 : Etes-vous satisfait de la gestion des tâches administratives chez CEVITAL ?

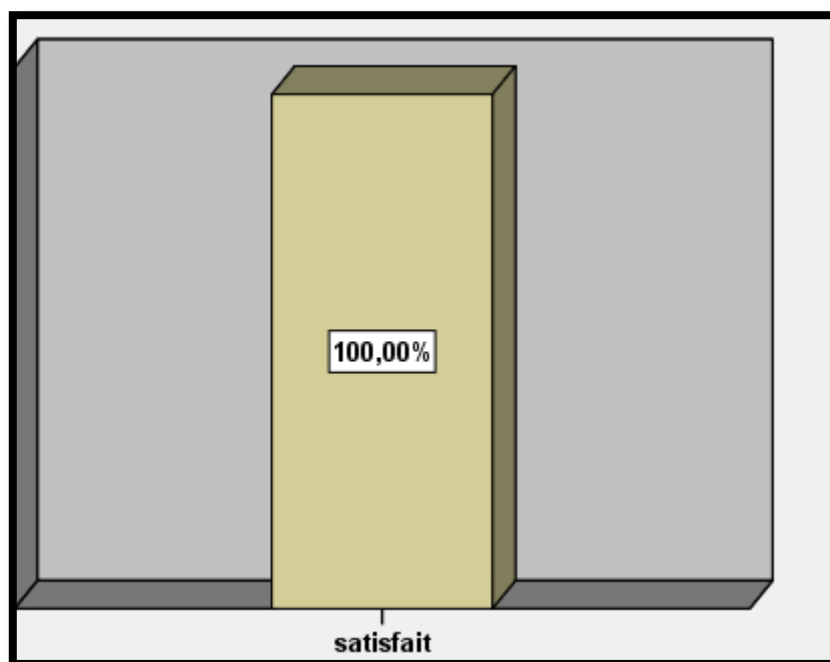
Objectifs : le but de cette question est de savoir si les clients sont satisfaits de la gestion de tâches administratives chez **CEVITAL**.

Tableau n° III-25 : La gestion de tâches administratives

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfait	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-27 : La gestion de tâches administratives



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Commentaire

La figure ci-dessus démontre que tous les clients interrogés (100%) sont satisfaits de la gestion de tâches administratives utilisées par **CEVITAL**. Cela prouve que l'entreprise **CEVITAL** veille toujours à faciliter le processus de ses tâches (La vérification des bons de commandes, des ordres de livraison (OL), ainsi que les factures de vente.) pour que le client ne perde pas son temps et ne se fatigue pas.

Question n°3: Lesquels parmi les produits de CEVITAL font objet de vos commandes?

Objectif : Le but est de savoir quels sont les produits qui intéressent les clients.

D'après la réponse des clients, ils achètent que du sucre cristallisé, étant des clients industriels.

Question n°4: Que pensez-vous de la disponibilité des produits ?

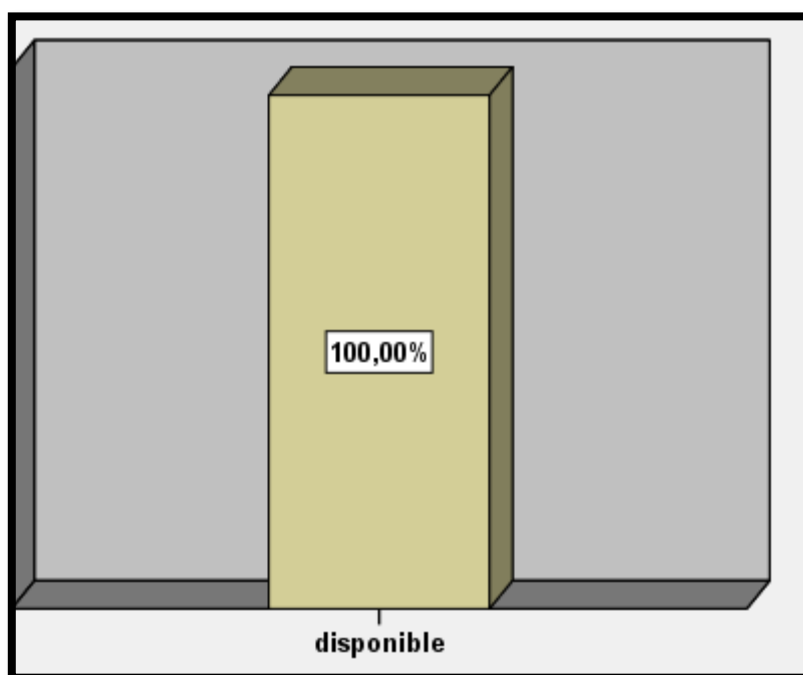
Objectif : Le but est de savoir si les produits sont souvent disponibles.

Tableau n° III-26 : La disponibilité des produits

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	disponible	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-28 : La disponibilité des produits



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, les clients interrogés 100% confirment que les produits achetés par **CEVITAL** sont souvent disponibles. Cela prouve que **CEVITAL** veille à répondre aux besoins de ses clients et les satisfaire afin de les fidéliser.

Question n°5 : Que pensez-vous à propos de la réponse à votre commande ?

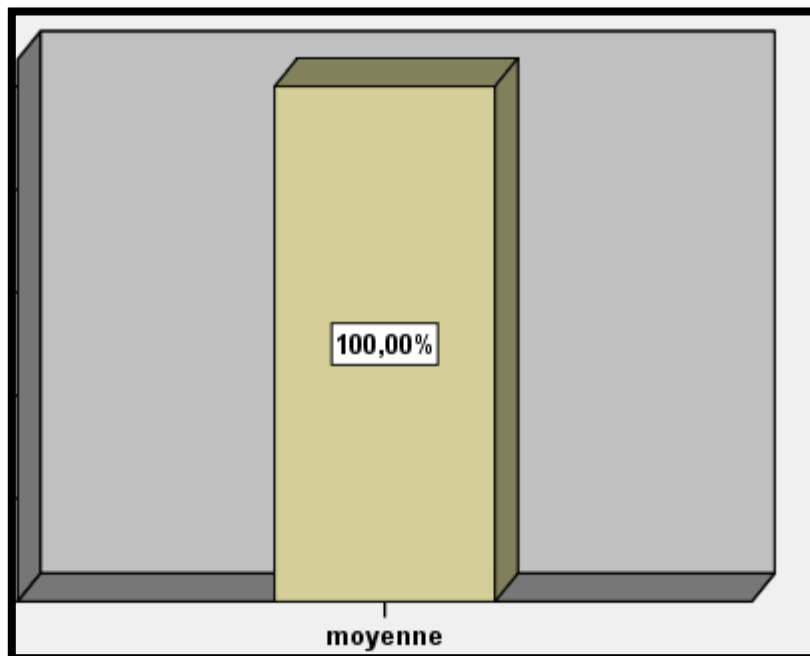
Objectif : Le but est de connaître le temps que **CEVITAL** met pour le traitement des commandes.

Tableau n° III-27 : Le temps de préparation de la commande

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyenne	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-29 : Le temps de préparation de la commande



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire

La figure ci-dessus, montre que tous les clients 100% trouvent que le temps de préparation de leurs commandes est moyen. Cela prouve que **CEVITAL** n'a pas une bonne gestion du processus de mise en stock ce qui engendre une non satisfaction de ses clients.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Question n°6 Les produits distribués par votre fournisseur CEVITAL arrivent-ils en bon état ?

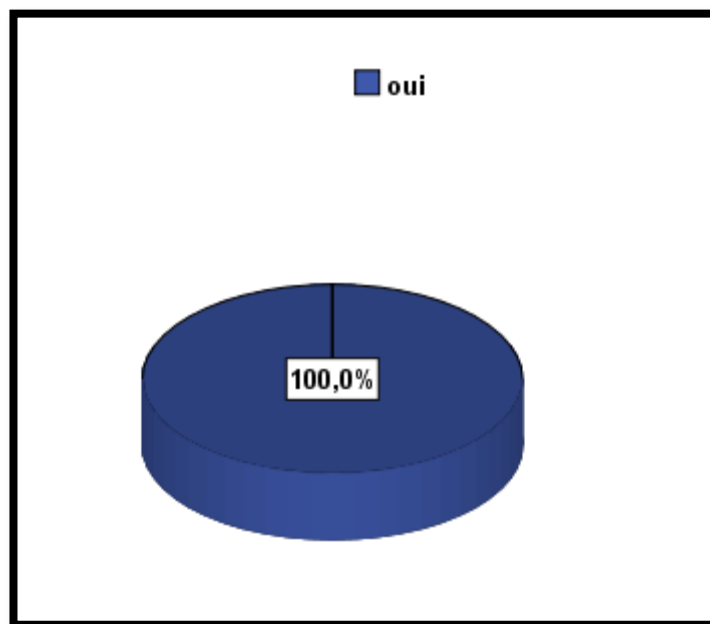
Objectif : le but est de connaître l'état des produits à la livraison.

Tableau n° III-28 : L'état des produits distribués par CEVITAL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-30 : L'état des produits distribués par CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus; tous les clients 100% trouvent que les produits distribués par CEVITAL arrivent en bon état, cela prouve que CEVITAL assurent la bonne livraison des produits (emballage de qualité).

Question n°7 : Est-ce que les délais de livraison sont respectés ?

Objectif : Le but est de savoir si les délais de livraison sont respectés par CEVITAL.

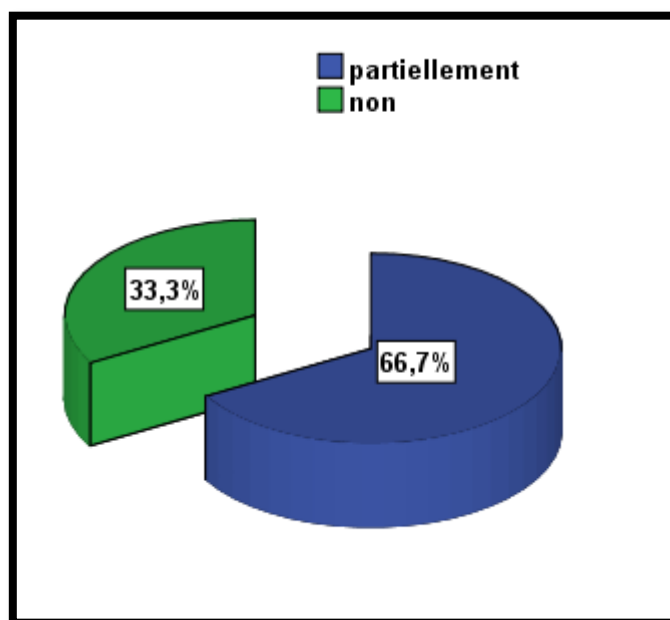
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Tableau n° III-29 : Le délai de livraison

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	partiellement	2	66,7	66,7	66,7
	Non	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-31 : Le délai de livraison



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

Nous constatons que 66.7% des clients interrogés disent que le délai de livraison est partiellement respecté, par contre 33.3% déclarent qu'il n'est pas respecté.

Pour rappel cette question a déjà été posée au personnel de CEVITAL (**voir question 7 annexe n°7**).

La réponse à cette question est de la manière suivante :

La majorité des personnes interrogées affirment que le délai de livraison est bien respecté par CEVITAL (73.9%), contrairement à 13.4% qui trouvent que le délai de livraison est respecté partiellement et seulement 8.7% trouvent que le délai de livraison n'est pas respecté. Après effectuer une comparaison entre ces réponses nous concluons que CEVITAL ne respecte pas souvent le délai de livraison et cela peut avoir une d'insatisfaction de clients qui

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 86

peut avoir un impact négative sur la relation entre ces deux derniers qui peut pousser le client a changé le fournisseur **CEVITAL**.

Question n°8 : La livraison de vos commandes fait-elle partie de vos obligations ?

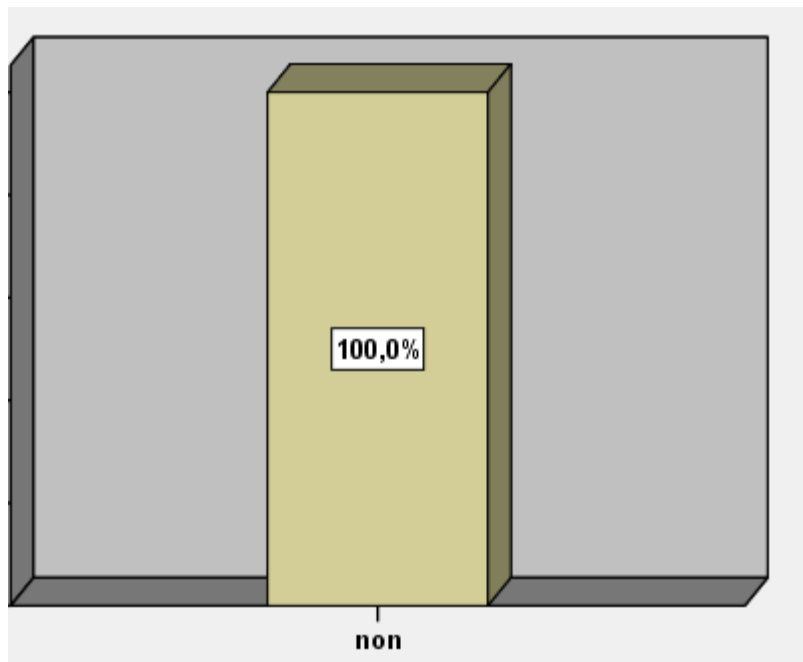
Objectif : Le but est de savoir qui prend en charge les frais de livraison.

Tableau n° III-30 : Les frais de livraison

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-32 : Les frais de livraison



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, tous les clients 100% affirment que la livraison ne fait pas partie de leur obligation ce qui prouve que les frais de livraison sont en charge de **CEVITAL**.

Question n°9: Quel est le mode de paiement que vous utilisez avec **CEVITAL** ?

Objectif : Le but est de connaître le mode de paiement utilisé par les clients avec **CEVITAL**.

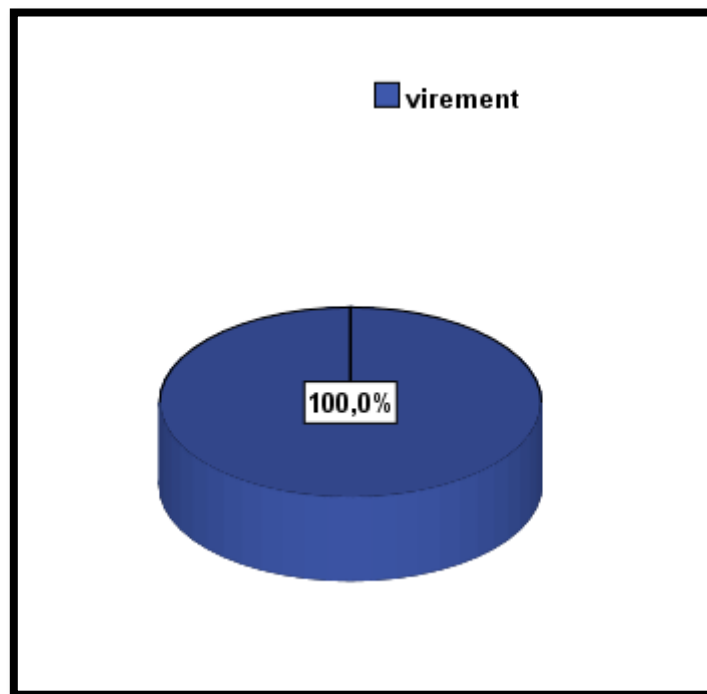
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Tableau n° III-31 : Le mode de paiement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	virement	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n° III-33 : Le mode de paiement



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après les résultats obtenus tous les clients interrogés 100% déclarent que le mode de paiement utilisé avec **CEVITAL** est le virement. Cela conclut que **CEVITAL** utilise le virement avec tous ces clients industriels.

Question n°10 : Quel est le délai de paiement exigé par **CEVITAL** ?

Objectif : Le but est de connaître le délai de paiement exigé par **CEVITAL**.

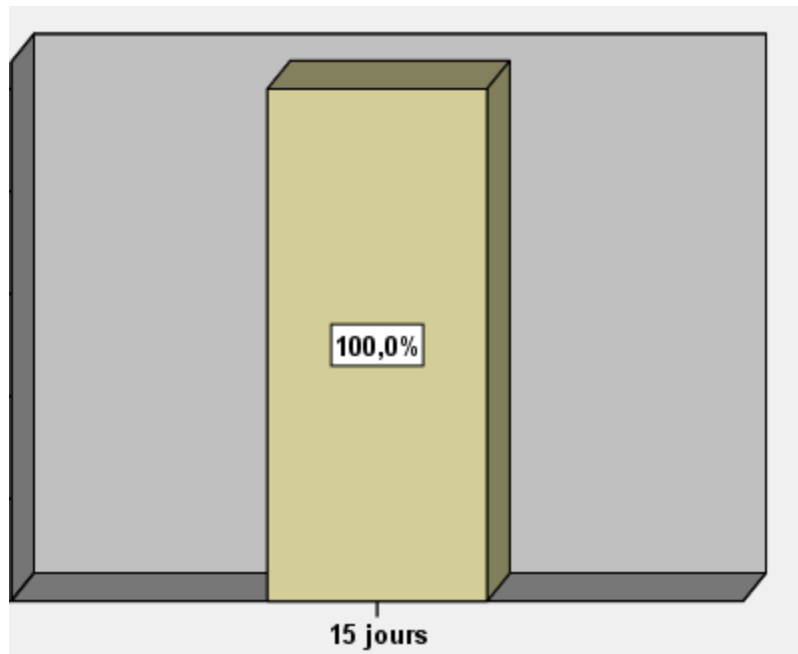
Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Tableau n° III-32 : Le délai de paiement exigé par CEVITAL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15 jours	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-34 : Le délai de paiement exigé par CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après les résultats obtenus tous les clients interrogés 100% déclarent que le délai exigé par CEVITAL est de 15 jours, cela conclut que CEVITAL exige le même délai de ses clients industriels.

Question n°11 : Quels sont les critères selon lesquels vous avez choisi CEVITAL ?

Objectif : Le but est de connaître les critères qui motivent les clients à choisir CEVITAL.

Tableau n° III-33 : Critère de choix

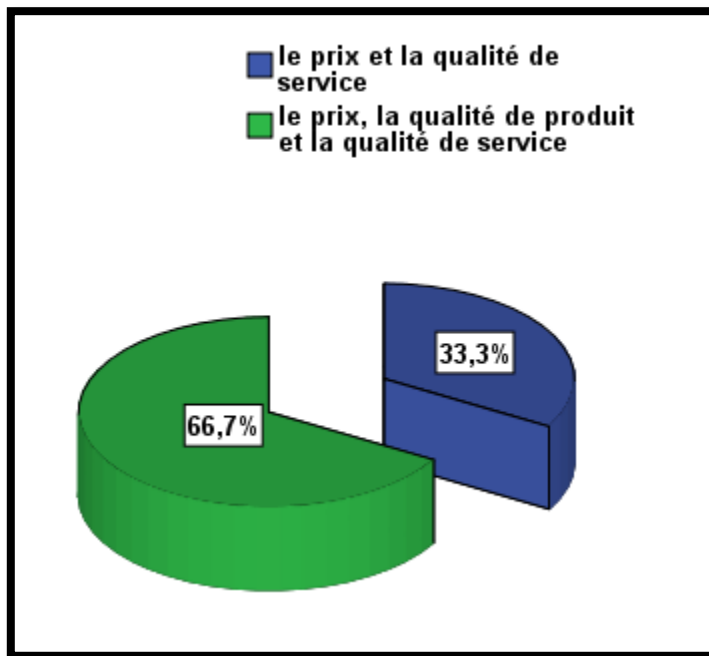
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	le prix et la qualité de service	1	33,3	33,3	33,3
	le prix, la qualité de	2	66,7	66,7	100,0

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 89

	produit et la qualité de service				
	Total	3	100,0	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Figure n°III-35 : Les critères de choix



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, 66.7% des clients interrogés ont choisi CEVITAL pour le prix et la qualité de service, 33.3% pour le prix, la qualité de produit et la qualité de service, ça prouve que CEVITAL propose à la fois une bonne qualité de services et des prix raisonnables.

Question n°12 Votre relation avec CEVITAL est :

Objectif : Le but est de connaître la nature de la relation entre les clients et CEVITAL.

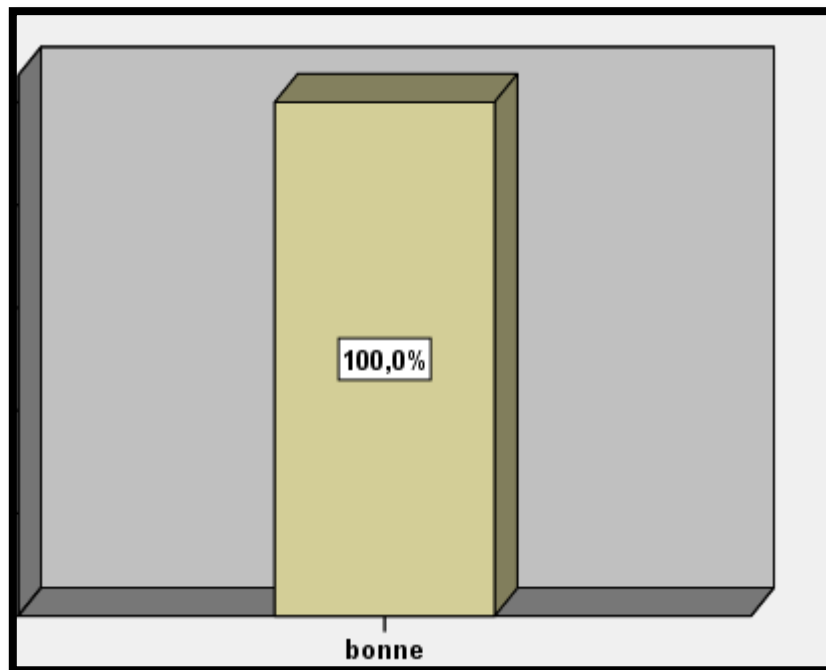
Tableau n° III-34 : La relation avec de client avec CEVITAL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bonne	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 90

Figure n°III-36 : La relation de client avec CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, tous les clients interrogés 100%, affirment qu'ils entretiennent une bonne relation avec **CEVIAL**.

Question n°13 Est-ce-que CEVITAL déploie des efforts afin de vous fidéliser?

Objectif : Le but est de savoir si CEVITAL déploie des efforts afin de fidéliser ses clients.

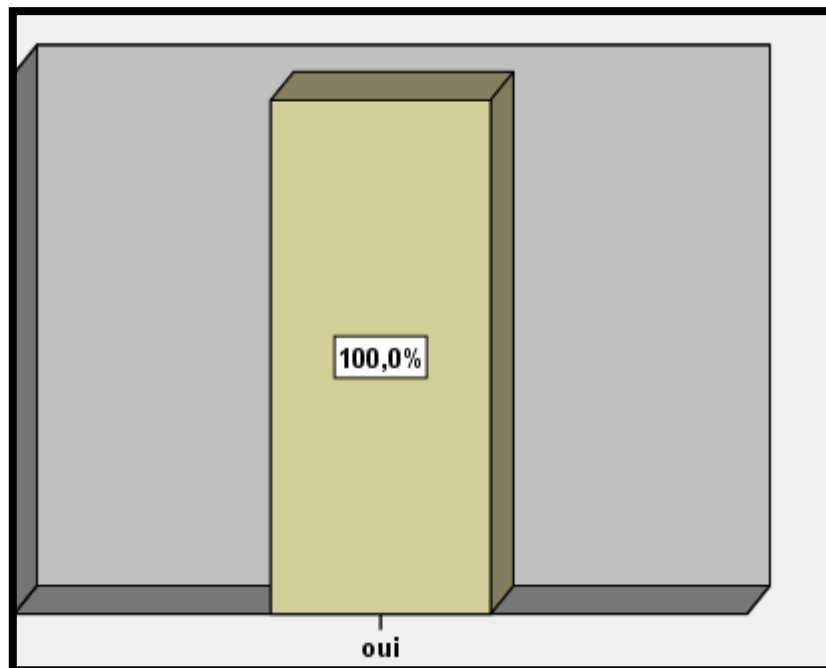
Tableau n° III-35 : Les efforts déploie par CEVITAL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL- 91

Figure n°III-37 : Les efforts déploient par CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après figure ci-dessus, tous les clients interrogés 100% confirment que CEVITAL déploie des moyens afin de les fidéliser comme des remises sur les prix, cela est expliqué par les 15 ans de collaboration avec **CEVITAL**.

Question n°14 : Comment évaluez-vous la qualité de service offerte par CEVITAL ?

Objectif : Le but est de savoir les avis des clients sur la qualité de service offerte par **CEVITAL**.

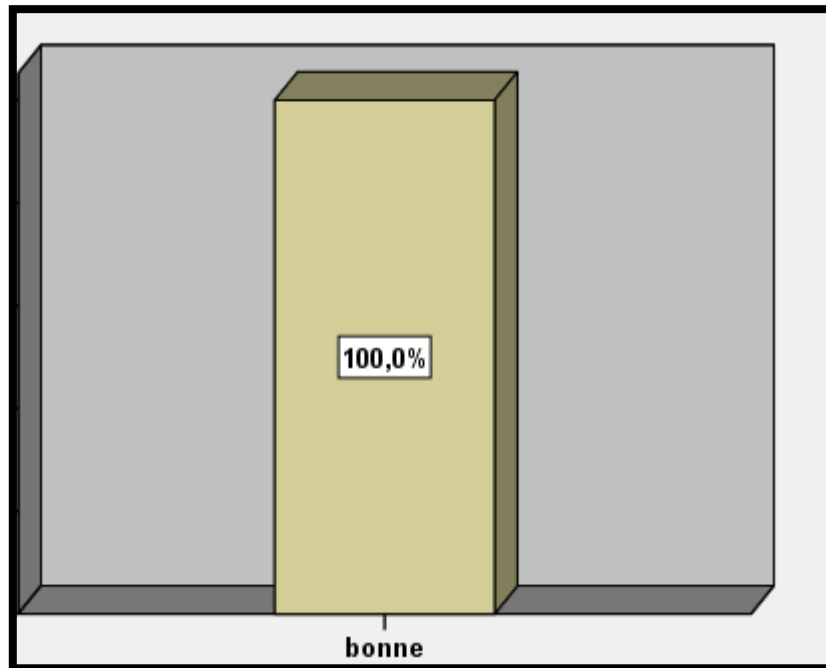
Tableau n° III-36 : L'évaluation de la qualité de service de CEVITAL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bonne	3	100,0	100,0	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

Figure n°III-38 : L'évaluation de la qualité de service de CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de SPSS

Commentaire :

D'après le graphe ci-dessus, 100% des clients interrogés trouvent que la qualité de service est bonne ce qui confirme que les clients sont satisfaits de la qualité de service offerte par CEVITAL et ce niveau de satisfaction se traduit par la disponibilité des produits.

4.1.3. Analyse de l'entretien

Après avoir effectué une étude qualitative à l'aide des entretiens non-directifs avec les responsables de l'entreprise **CEVITAL**, nous avons collecté un ensemble d'informations que nous allons présenter comme suit :

Les interviewés ont opté pour des réponses simples ;

Question n° 01 : Selon vous, c'est quoi la politique de distribution ?

La politique de distribution c'est mettre à la disposition du client un produit le plus rapidement possible et un moindre coût.

Question n° 02 : A quelle Direction est rattaché la distribution ?

La distribution est rattachée à la supply chain en collaboration avec logistique (NUMILOG).

Question n° 03 : Quel est la politique de distribution de votre entreprise ?

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 93 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Le programme DIAPAZONE : c'est un programme qui schématise d'une manière organisée la gestion, le suivi et le contrôle des mouvements des camions. Le principe de base de ce programme est d'alimenter les CLR à partir des PFs uniquement dans le but de bien contrôler les flux et réduire les coûts de transports.



Question n° 04 : Quel est votre stratégie de distribution ?

D'après les responsables, CEVITAL utilise deux stratégies de distributions qui sont :

- **Stratégie intensive:** CEVITAL suit cette stratégie pour mieux couvrir son marché qui est très large et pour distribuer ses produits dans un maximum de point de vente, car ses produits sont d'une grande consommation.
- **Stratégie sélective :** la distribution du produit CEVITAL nécessite des grandes compétences techniques et commerciales, donc elle sélectionne des intermédiaires.

Question n° 05 : Quel est l'impact de chaque circuit de distribution sur le volume des ventes et la part de marché de l'entreprise ?

D'après les responsables interrogés c'est d'augmenter la part de marché et le volume des ventes en assurant une présence permanente des produits afin d'inciter le client à acheter.

Question n° 06 : Quels sont les indicateurs de mesure de la performance de distribution utilisés dans votre entreprise ?

La réponse à cette question est :

À l'aide des indicateurs quantitatifs et qualitatifs (le volume des produits distribués, le chiffre d'affaire, nombre des clients, les moyens de livraison, satisfaction client et l'image de l'entreprise, le taux de rupture) au sein de **CEVITAL**.

On remarque que la performance commerciale est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs selon l'objectif.

Question n° 07 : Selon vous, c'est quoi la fonction commerciale?

Réponse : la fonction commerciale c'est vendre le produit de la façon la plus efficace afin d'acquérir.

Question n° 08: En quelle année l'entreprise **CEVITAL** a appliqué son nouveau schéma de distribution (flux primaire et flux secondaire) ?

Les responsables ont répondu que le premier CLR a été implanté en 2013 à Alger vu que le nombre et le volume important des demandes client, la première PF en 2008 à Bouira et le fonctionnement de schéma DIAPASONE à partir de 2015 à 2016.

Question n° 9 : Quel est votre schéma de distribution actuel ?

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 94 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

(Voir la figure n°III-6 p 52)

Question n° 10 : Votre schéma de distribution actuel (flux primaire et flux secondaire) contribue-t-il à la réduction des coûts et des délais de livraison ?

Oui

La nouvelle politique de distribution a largement contribué à la réduction des différents coûts notamment : les coûts de stockage, de transport et la diminution des ventes ratées.

Question n° 12 : Est-ce que CEVITAL a l'intention d'implanter de nouveau CLR/PF ?

Les responsables interrogés ont confirmé que **CEVITAL** continuera toujours d'installer des CLR's car le but de l'entreprise est d'atteindre 34 CLR's au niveau national. Prochainement quatre (04) CLR's seront installés à : Skikda, Chlef, Biskra et Ain-Defla.

Question n° 13 : Disposez-vous de moyens de transports et logistique suffisants pour livrer vos produits ?

Oui

On dispose de : Trois plateformes de stockages à travers le territoire national, une flotte de transport importante et plusieurs CLR's.

Question n° 14 : Existe-t-il des freins liés au fonctionnement de la distribution au niveau de **CEVITAL** ?

Oui

Si oui, Quelles sont les solutions adéquates aux dysfonctionnements existants?

Parmi les précautions prise par **CEVITAL** afin de remédier aux dysfonctionnements liées à la distribution c'est :

D'Avoir un stock de couverture dans chaque CLR's (malgré ne sont pas destinés au stockage) d'un jour ou deux maximum afin de couvrir les ruptures causées par les retards de livraisons, problèmes de transport ou le manque des produits.

Question n° 15 : Selon vous quel est le rôle ou le degré de l'implication du service marketing sur l'amélioration de la fonction distribution ?

Il est le support médiatique et fonctionnel à toute opération commerciale

Question n° 16 : Quel est logiciel informatique utiliser par **CEVITAL** ?

- Sage 1000 : gestion de stock;
- Le logiciel TRANSWIDE (gestion transport) : qui permet de bien gérer la flotte des camions et de bien suivre leurs positions dans les unités de production, les CLR's, les PF's et au niveau des agences de NUMILOG transport.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 95 commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

4.2. Synthèse des résultats de l'enquête auprès du personnel de CEVITAL :

À partir de notre recherche et des résultats des questionnaires et entretiens auprès des responsables de CEVITAL AG, ainsi que des observations faites sur terrain, nous pouvons dresser les constats suivants :

- la fonction de distribution exercée par **CEVITAL** est largement efficace mais sa reste toujours nécessaire d'apporter quelques ajustements par exemple d'aller de client du client ;
- Pour mesurer la performance commerciale **CEVITAL** utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ;
- L'entreprise **CEVITAL** veille toujours à ce qu'elle ait une performance commerciale afin de garantir une satisfaction clients ;
- L'entreprise doit renforcer beaucoup plus la production sur commande pour réduire d'avantage les couts et les délais ;
- La plage horaire vers les CLR's sont bien fixé durant la nuit a fin de livré les clients dès la première heure. Afin d'éviter l'encombrement des camions au niveau des CLR's et contrôler les flux entrants et sortants de la marchandise dans les CLR's;
- **CEVITAL** veille sur la satisfaction de ces clients ;
- Le taux de réalisation de la distribution qui nécessite l'augmentation de la flotte de transport pour réduire les délais;
- l'entreprise **CEVITAL** peut avoir des ruptures de stock liées au panne de production, route barré, accident ou rarement au manque de transport mais des précautions sont prises par l'entreprise comme avoir un stock de couverture dans chaque CLR's (malgré ne sont pas destinés au stockage) d'un jour ou deux maximum afin de couvrir les ruptures causées par les retards de livraisons, problèmes de transport ou le manque des produits ;
- **CEVITAL** utilise plusieurs type de circuit tout dépend du produit distribués et a qui est destiné (selon la nature de produit et son objectif), parmi ces circuits :
 - B to B : les clients industriels qui achètent les différents produits (le sucre liquide, le sucre blanc, l'huile, la margarine...) de **CEVITAL** comme des matières premières ;
 - B to C : CEVITAL achemine ses produits de l'usine vers les plateformes puis vers les CLR d'où les distributeurs exclusifs (grossistes, demi-grossistes, détaillants) achètent les produits et les mettre à la disposition des consommateurs ;

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 96 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

- La politique des PFs et CLR s a permis à l'entreprise **CEVITAL** de satisfaire les besoins et attentes de ses clients en assurant suffisamment la disponibilité de ses produits sur le marché et d'être plus près des consommateurs.
- logiciel informatique utilisé par **CEVITAL** afin de résoudre les problèmes liés au transport sont :
 - Sage 1000 pour la gestion de stock ;
 - Le logiciel TRANSWIDE (gestion transport) : qui permet de bien gérer la flotte des camions et de bien suivre leurs positions dans les unités de production, les CLR s, les PFs et au niveau des agences de NUMILOG transport ;
- L'entreprise **CEVITAL** a commencé appliquer son nouveau schéma de distribution en implantant tout d'abord ses PFs logistiques puis ses CLR s ;
Aujourd'hui l'entreprise possède 3 PFs et 18 CLR s bien répartis au niveau national mais son but reste d'atteindre 34 CLR s ;

Cette nouvelle politique de distribution a largement contribué à la réduction des différents coûts notamment : les coûts de stockage, de transport et la diminution des ventes ratées.

4.3. Synthèse des résultats de l'enquête auprès des clients de CEVITAL

- L'entreprise **CEVITAL** veille toujours à faciliter le processus de ses tâches pour que le client ne perde pas son temps et ne se fatigue pas.
- les produits vendus par **CEVITAL** sont souvent disponibles. Cela prouve que **CEVITAL** veille à répondre aux besoins de ses clients et les satisfaire afin de les fidéliser.
- le temps de préparation de la commande est moyen. Cela prouve que **CEVITAL** n'a pas une bonne gestion du processus de mise en stock ce qui engendre une non satisfaction de ses clients.
- Les produits distribués par **CEVITAL** arrivent en bon état, cela prouve que **CEVITAL** assure la bonne livraison des produits.
- **CEVITAL** ne respecte pas souvent le délai de livraison et cela peut avoir une insatisfaction de clients qui peut avoir un impact négative sur la relation entre ces deux derniers qui peut pousser le client a changer de fournisseur.
- **CEVITAL** utilise le virement avec tous ces clients industriels et exige un délai de 15 jours
- **CEVITAL** déploie des moyens afin de fidéliser ses clients comme des remises sur les prix, cela est expliqué par les 15 ans de collaboration avec **CEVITAL**.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 97

commerciale Cas d'étude –CEVITAL-

- les clients sont satisfaits de la qualité de service offerte par CEVITAL et ce niveau de satisfaction se traduit par la disponibilité des produits.

4.4. Analyse critique de l'entreprise CEVITAL

Les résultats de notre enquête, nous ont permis de comprendre que :

- Une tranche de personnel de **CEVITAL** est mal informé sur les objectifs de l'entreprise;
- Les délais de livraison ne sont toujours respectés ;
- Dans certains cas les stocks sont en ruptures ce qui influe sur les délais de livraisons ;
- Malgré la bonne qualité des produits de **CEVITAL** leurs prix reste un peu élevé par rapport à ceux de ses concurrents ;
- Les relations interpersonnels sont tendues;
- L'absence de plateforme et de CLR dans le sud ce qui dans avantage pour ses concurrents ;
- L'absence de vente en ligne.

4.5. Recommandations

On recommande :

- L'Elargissement des liaisons entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus de flexibilité et de réactivité;
- **CEVITAL** doit revoir sa politique des prix en réévaluant son rapport de qualité, prix;
- Mettre en œuvre un système de gestion des stocks pour mieux maîtriser les stocks et ne pas se trouver en situation de rupture;
- Rationaliser au maximum les indicateurs de mesure de la performance commerciale;
- **CEVITAL** doit revoir ses méthodes en utilisant les nouvelles technologies dans le domaine de transport afin de bien organiser les flux, et de mieux respecter les délais de livraisons;
- L'implantation de nouvelle plateforme et nouveaux centres de livraison régionaux et particulièrement dans le sud de pays pour faire face à ses concurrents et au plus de transport routier **CEVITAL** doit envisager d'autres moyens de transport tel que aérienne et ferroviaire;
- l'entreprise doit lancer un programme de psychologie de travail qui prendra en charge la gestion de stress afin de réduire des conflits interpersonnels;
- le lancement de e-commerce avant ses concurrents.

Chapitre III : Impact de la politique de distribution sur la performance 98 **commerciale Cas d'étude –CEVITAL-**

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre comment la politique de distribution est pratiquée au niveau **CEVITAL**, ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés pour mesurer la performance commerciale de l'entreprise. C'est à l'aide de l'enquête réalisée sur terrain que nous avons fait ressortir une synthèse et parvenu à proposer des recommandations pour cette entreprise.

Conclusion générale

La réalisation de notre travail nous a permis d'étudier l'impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

La distribution assure un rôle essentiel, tant pour le producteur que pour les consommateurs à travers les différentes fonctions qu'elle accomplit.

Pour que ce rôle soit le mieux adapté aux objectifs de l'entreprise, elle doit effectuer le bon choix en termes d'intermédiaires, et veiller à ne pas perdre le contrôle de ses produits auprès de ceux-ci ; cela par le biais d'une gestion efficace de ses relations avec eux. Et tous ça afin d'améliorer sa performance commerciale.

La performance commerciale et un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier la réussite de la fonction commerciale de l'entreprise.

Nous avons essayé dans la partie pratique d'étudier le fonctionnement la politique de distribution et de repérer les indicateurs de la performance commerciale qu'utilise **CEVITAL**, ainsi d'analyser les questionnaires et entretiens effectués avec les responsables de l'entreprise.

A partir de ces résultats, nous avons pu confirmer nos hypothèses de départ, d'où la première hypothèse concernant la minimisation des coûts et la satisfaction besoins et attentes de ces clients « la politique de distribution de **CEVITAL** permet de minimiser les coûts et répondre aux besoins et attentes de ces clients ». Est confirmée sur le principe que **CEVITAL** cherche souvent le confort de ces clients, donc elle essaye toujours d'améliorer ses pratiques et méthodes de travail afin de réduire les couts et d'assurer la proximité en réduisant les délais et la distance.

La deuxième hypothèse émise : la performance commerciale peut être mesurée à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs est confirmée.

La troisième hypothèse émise : la politique de distribution influence positivement la fonction commerciale est confirmée.

Notre étude a connue certaines limites notamment le manque de coopération et d'ouverture des personnes enquêtées ainsi que la confidentialité des informations au sein de **CEVITAL**.

D'après toutes ces constatations, nous pouvons répondre à la problématique générale :

Pour réaliser la performance commerciale, l'entreprise doit se doter d'une politique de distribution efficace (plus la politique de distribution est efficace, plus la performance commerciale est réalisée).

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- AUTISSIER (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : *L'Atlas du management*, édition d'organisation, Paris, 2010
- BUSSENAULT, (C) et PRETET (M) : « **Economie de l'entreprise** », édition Vuibert, Paris, 1996.
- BRUNO (J) : « **le marketing** », 1ere édition, De Boeck, Paris, février 2009.
- DORIATH (B) et GOUJET (C) : « **gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », Dunod Paris, 2005.
- DEMEUR (C) : « **aide-mémoire de marketing** », 6 eme édition, DUNOD, Paris, 2008.
- D'ARCIMOLES, (C.H) et SAULQUIN (J.Y) : « **Gestion financière de l'entreprise**», édition Vuibert, Paris, 2012.
- FAYOL, (H) : « **l'administration industrielle et générale** », édition ENAG, 1996.
- FERNANDEZ., (A.), « **Les nouveaux tableaux de bord des managers**», Edition d'organisation, Paris, 2002.
- FERNANDEZ, (A) : « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008.
- GOUDEY (A) et BONNIN(G) : « **Marketing pour Ingénieurs** », Dunod, Paris, 2010.
- HELFER (J.P) et ORSONI (J) : « **marketing** », édition Vuibert, Paris, février 2011.
- JACQUES LAMBIN (J) et DE MOERLOOSE(C), «**Marketing stratégique et opérationnel** », 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- Jean Michel Moulot et Manuel Lange, « **mesurer la performance de la fonction commerciale**», édition EYROLLES, Paris, 2008.
- KALIKA, (M) : « **Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances** », édition Economica, Paris, 1988.
- KHEMAKHEM (A) « **La dynamique du contrôle de gestion** », édition Dunod, 1992.
- KOTLER., (P.) et DUBOIS., (B.), « **Marketing management** », 11ème édition, publi unio, Paris, 2003.

- KOTLER, KEVIN et KELLER : « Marketing Management », 15e édition, Pearson.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : MERCATOR : « **théorie et pratique du marketing** », 7 eme édition, DALOZ, Paris, juillet 2003.
- MOULINIER, (R) : « **Les techniques de ventes** », édition d'organisation, 5ème éditions, 1998.
- MEIER, (O) : « **Dico du manager** » édition Dunod, Paris, 2009
- MONVOISIN (C) « l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master Rouen Business School 2012
- OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : « **Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales** », 1ère édition, 2013.
- PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », édition l'Harmattan, Paris, 2008.

2. Travaux universitaires

- MONVOISIN (C) « **l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives** », mémoire de master Rouen Business School 2012.
- OUACHERINE (H) « **Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciales de l'entreprise, mémoire de magistère** » INC, 2001-2003,
- AMRAOUI (K), OTMANI (K) : « impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise » Mémoire de fin de cycle en Sciences Commerciales, université de Bejaia.

3. Web graphie

- https://www.memoireonline.com/12/12/6546/m_Distribution-B-to-B-Cas-de-Saidal--groupe-pharmaceutique-4.html consulté 15/03/2018 .13:15
- <https://adrianabuzdugan.files.wordpress.com/2010/11/9-tema.pdf>(consulté le 15/03/2018 22 :55)
- <https://www.village-justice.com/articles/Contrat-agent-commercial,20562.html>(consulté le 31/03/2018 a 01 :53)

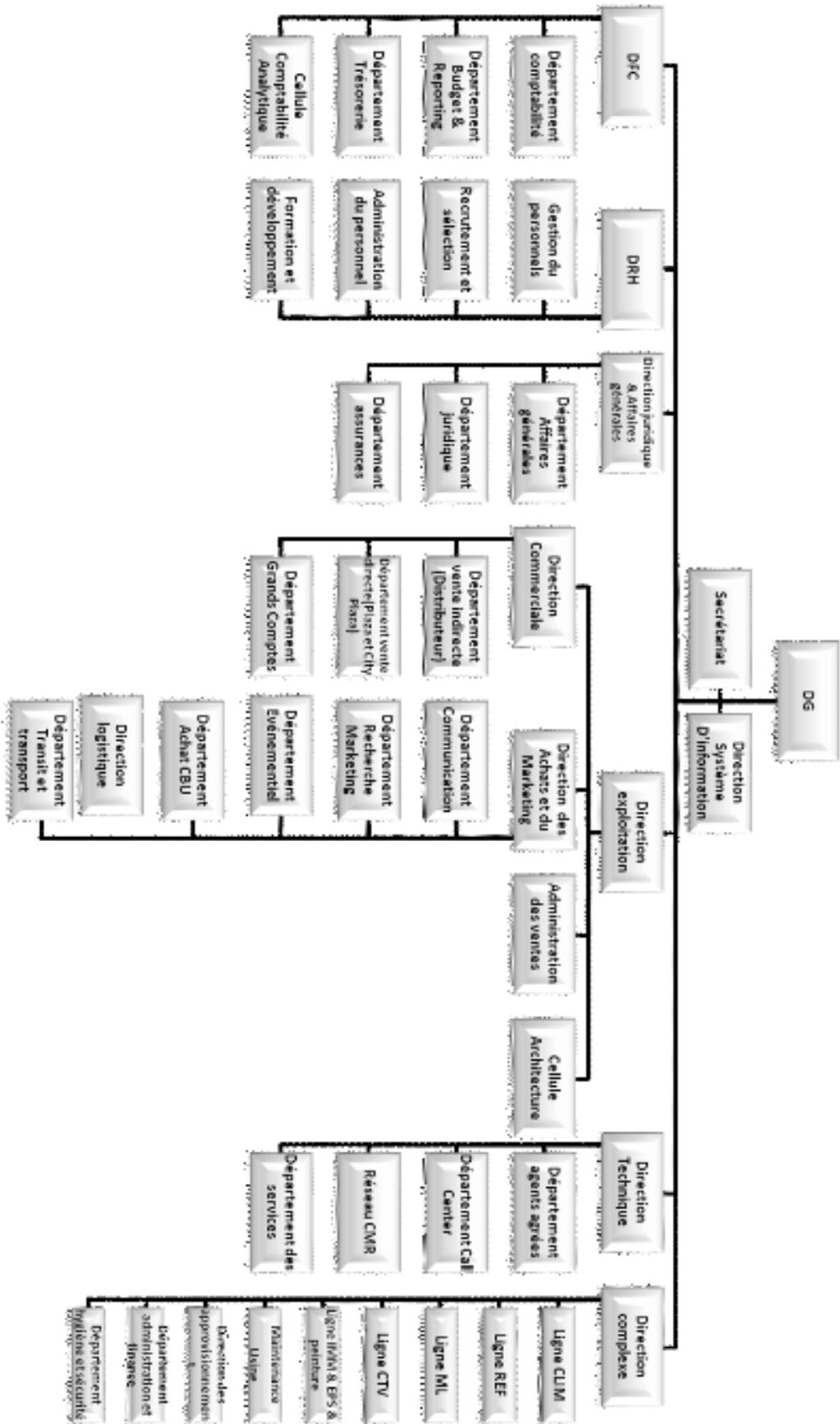
- <https://www.manager-go.com/creation-entreprise/monter-un-service-commercial> consulté le à 15h01
- <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> consulté le 08/05/2018 à 09 h30.
- Journal du net, site d'actualité économique, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-lentreprise/16918/les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise.html> (consulté le 04/04/2017 à 23h36).
- <Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>, (consulté le 04/05/2017 à 15h40)
- <https://fr.slideshare.net/SocialBusinessModels/atelier> consulté le 05/04/2017 à 00h30.

Annexe

Liste des annexes

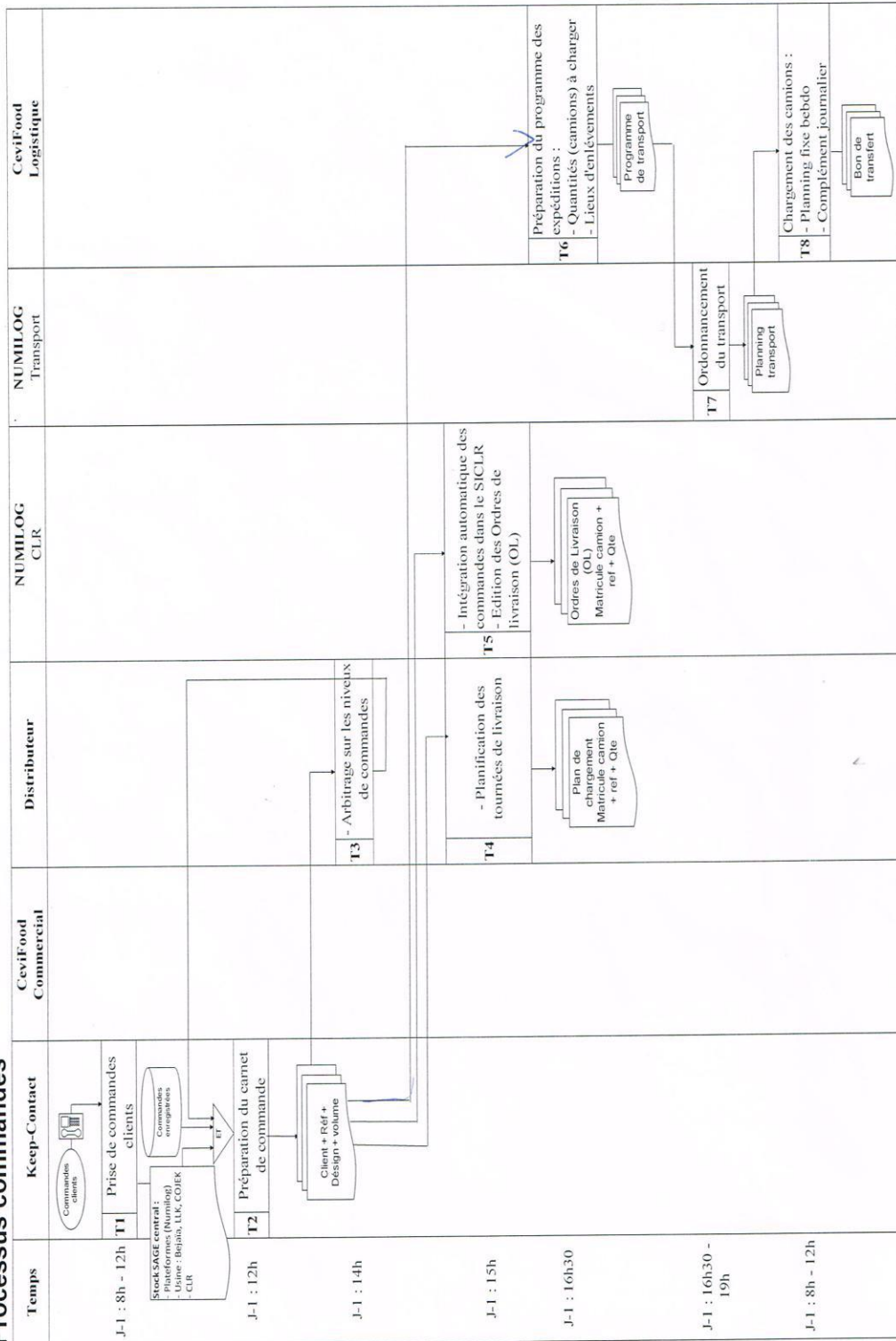
N°	Titre
1	Organigramme de CEVITAL
2	Processus commande
3	Processus réception CLR
4	Processus livraison CLR
5	Processus retours clients
6	Capacité de stockage
7	Questionnaire destiné au personnel de CEVITAL
8	Questionnaire destiné aux grands clients de CEVITAL
9	Guide d'entretien

Annexe n° 1



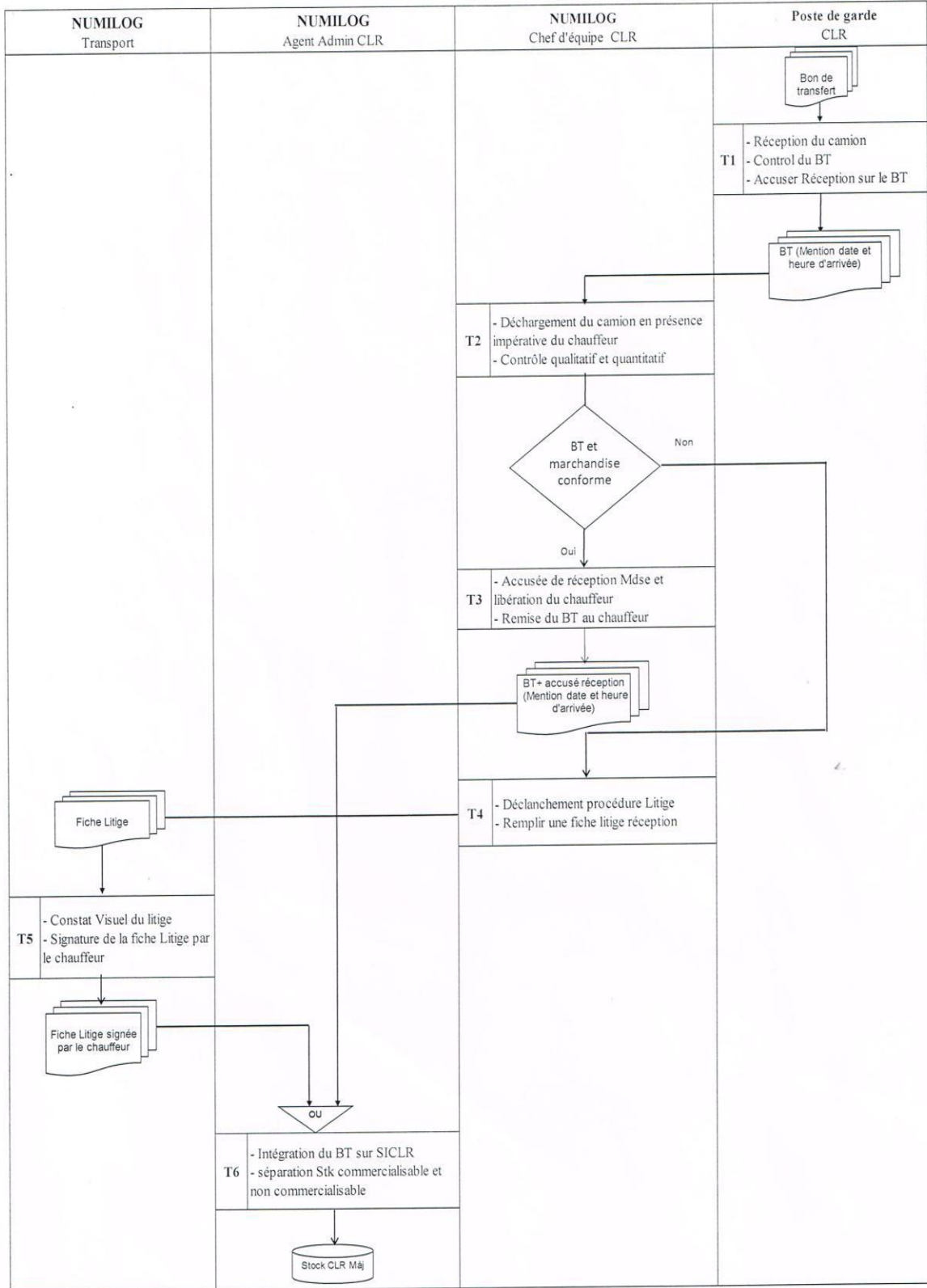
Annexe n°2

2. Processus commandes



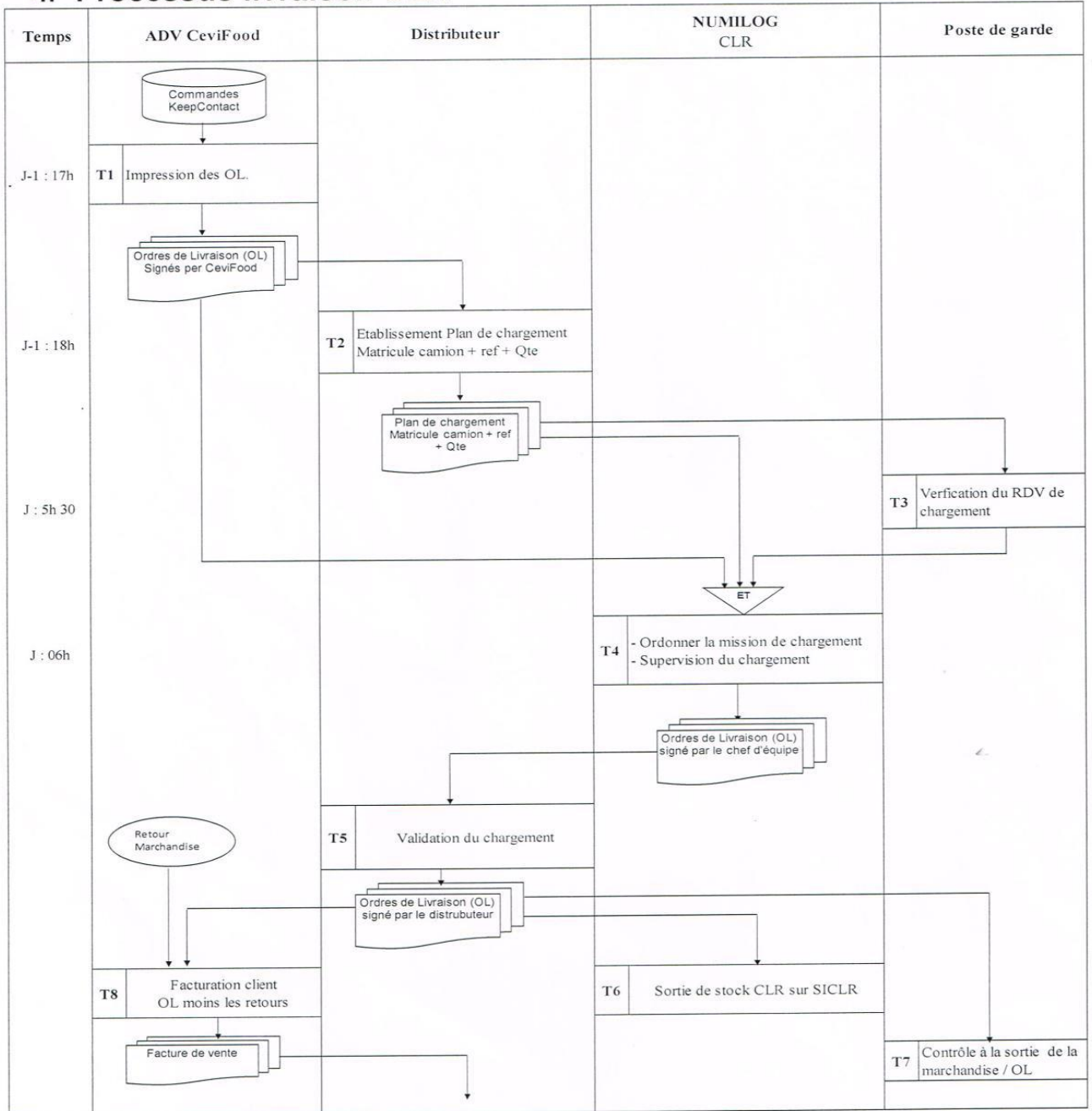
Annexe n°3

3. Processus réception CLR



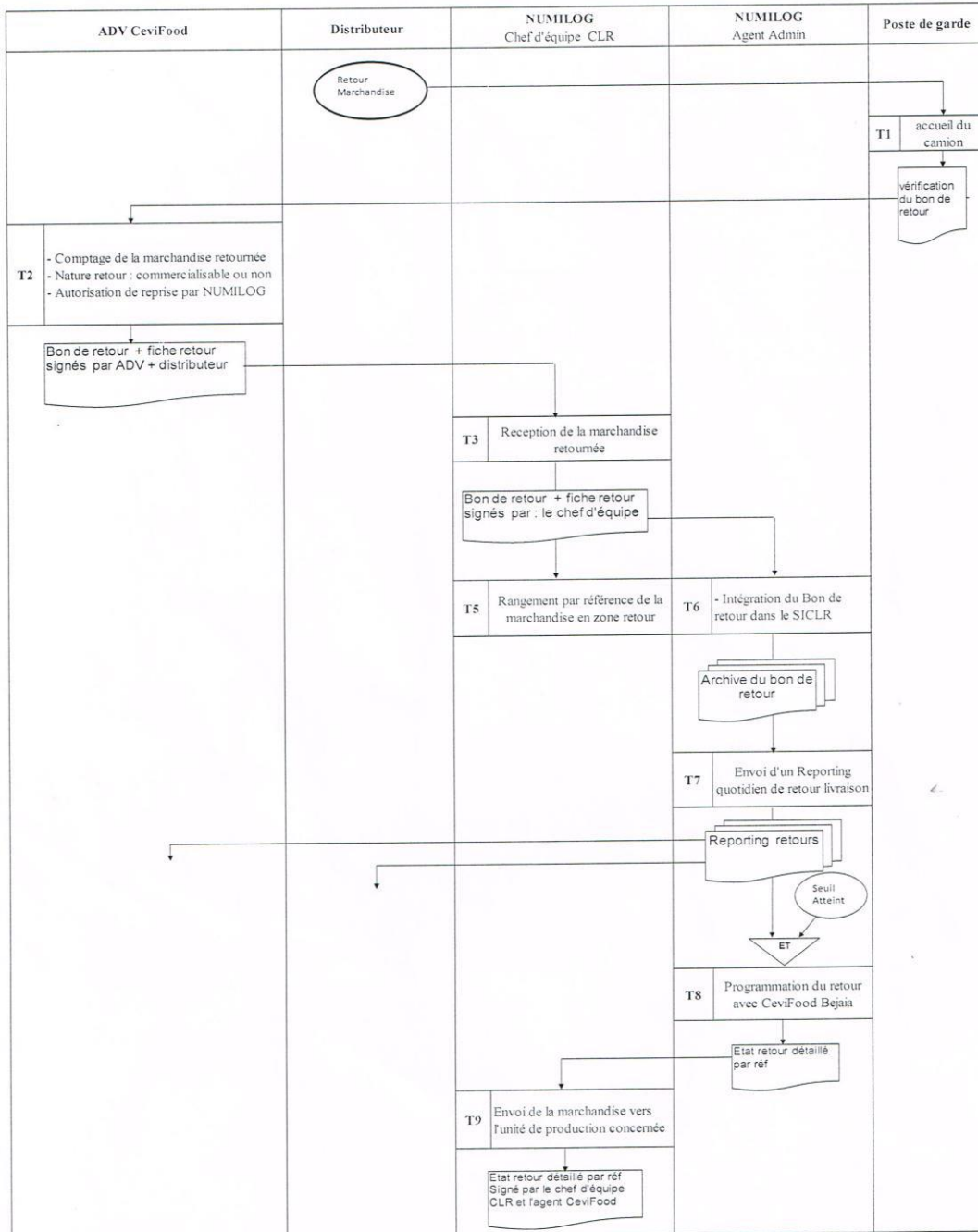
Annexe n°4

4. Processus livraison CLR



Annexe n°5

5. Processus retours client



Annexe n°6

Capacité de stockage CLR's

Clr	Capacité Stockage //Pites
CLR04 OEM	650
Batna 05	450
Akbou 06	500
Blida 09	440
Tlemcen 13	550
Tiaret 14	850
Tizi Ouzou 15	400
Eucalyptus 16	1200
Setif 19	450
Sidi Bel Abe 22	450
Annaba 23	380
Constantine 25	240
Médéa 26	400
Mostaganem 27	500
Mascara 29	1500
Oran 31	1268
Boumerdes 35	750
Oued Rhiou 48	900
P.F Bouira	8500
P.FHassi Ameur	8000
P.F EL KHROUB	2500

Annexe n°7

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER

Enquête par questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis étudiante en fin de cycle master en sciences commerciales, option : Distribution et SCM à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) (ex institut national de commerce), qui traite le thème : « **impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise** ». Je fais recours à l'administration d'un questionnaire auprès des employés de l'entreprise CEVITAL.

J'ai grandement besoins de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir mon travail de recherche et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps. Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de ma recherche.

Merci à l'avance

Mima DJAFRI

Questionnaire

Fiche signalétique :

SEXE:

Homme

Femme

. Catégories d'âge :

Moins de 30 ans

De 30 à 40 ans

De 40 à 50 ans

Plus de 50 ans

. Niveau d'instruction :

. Poste occupé :

. Expérience professionnelle dans l'entreprise :

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

. Expérience professionnelle dans le poste :

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

Question n° 01 : comment trouvez-vous la fonction de distribution au sein de votre entreprise ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise

Question n° 02 : la fonction commerciale occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

- OUI
- NON

Question n° 03 : Quels sont les moyens utilisés pour mesurer votre performance commerciales ?

- chiffre d'affaire (CA)
- Le profil
- L'image de l'entreprise
- la part de marché (PDM)
- Le degré de satisfaction
- Le volume de vente
- Autres :,.....

Question n° 04 : Selon vous, la performance commerciale influe-t-elle sur le comportement des clients ?

Oui

Non

Si oui cet impact est :

Important

Considérable

Faible

Question n° 05 : Selon vous quel est la politique de production la plus performante ?

Production sur commande

Production sur stock

Question n° 6 : la plage horaire de livraison vers les CLR's sont-elles fixes ?

Si oui comment:

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

Si non comment :

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

Question n° 07 : Est ce que les délais de livraison sont respectés ?

OUI

NON

Question n° 08 : Sa vous arrives d'avoir des ruptures de stock liées a des retards de livraison ?

Oui

Non

Si Oui est-elle :

- Très fréquente
- Fréquente
- Peu fréquente

Question n° 09 : Quel est le type de circuit de distribution utilisé pour commercialiser de chacun de vos produits (huile, margarine, sucre, l'eau, jus) ?

- Circuit direct
- Circuit court
- Circuit long

.....

.....

.....

.....

Question n°10 : Pensez-vous que l'implantation de nouveau schéma de distribution (flux primaire et flux secondaire) a aidé l'entreprise à répondre au mieux aux attentes et aux besoins des clients ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Merci de votre contribution

Annexe n°8

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER

Enquête par questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis étudiante en fin de cycle master en sciences commerciales, option : Distribution et SCM à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) (ex institut national de commerce-INC-), Stagiaire au sein de l'entreprise **CEVITAL** agroalimentaire.

Dans le cadre d'une enquête menée traitant le thème : « **impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise** ».

J'ai grandement besoin de votre collaboration, pour accomplir et réussir mon travail de recherche et cela ne prendra que quelques minutes de votre temps.

Toutes les informations que vous fournissiez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques.

Merci à l'avance

Mima DJAFRI

Questionnaire

Identification :

- **Statut juridique :**
- **Code client :**
- **Adresse :**

1. Depuis combien de temps travaillez-vous avec CEVITAL ?

.....

2. Etes-vous satisfait de la gestion des tâches administratives chez CEVITAL ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

3. Lesquels parmi les produits de CEVITAL font objet de vos commandes?

.....

.....

.....

4. Que pensez-vous de la disponibilité des produits ?

- Disponible
- Peu disponible
- Non disponible

5. Que pensez-vous à propos de la réponse à votre commande ?

- Lente
- Moyenne
- Rapide

6. Les produits distribués par votre fournisseur CEVITAL arrivent-ils en bon état ?

- Oui
- Non

Si NON, quels sont ces défauts qui bloquent votre travail ?

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

7. Est-ce que les délais de livraison sont respectés ?

- Oui
- Partiellement
- Non

8. La livraison de vos commandes fait-elle partie de vos obligations ?

- Oui
- Non

9. Quel est le mode de paiement que vous utilisez avec CEVITAL ?

- Virement
- Remise documentaire à échéance
- Lettre de crédit
- Autres :

10. Quel est le délai de paiement exigé par CEVITAL ?

.....
.....

11. Quels sont les critères selon lesquels vous avez choisi CEVITAL ?

- Le prix
- Le délai de livraison
- La qualité de produit

- La qualité de service
- La notoriété de marque
- Autres :
-

12. Votre relation avec CEVITAL est :

- Très Bonne
- Bonne
- Mauvaise

13. Est-ce -que CEVITAL déploie des efforts afin de vous fidéliser?

- Oui
- Non

Si OUI, quelles sont ces actions de fidélisation ?

.....

.....

.....

.....

14. Comment évaluez-vous la qualité de service offerte par CEVITAL ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise

Merci de votre contribution

Annexe n°9

Responsables interrogés

Responsable	Taches
Responsable de service planification	- Planification et contrôle - Planification des flux
Chargé de coordination et ordonnancement	- La coordination
Responsable de la facturation	- Suivi les contrats - Suivi les facteurs

Source : élaboré par nous même

Le guide d'entretien

Dans le cadre de mon mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales au sein de l'école des hautes études commerciales EHEC, option : distribution et supply chain management, pour mener à bien ma recherche sous intitulation :

« impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise », j'ai l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à mes questions, et je vous assure que l'objectif de ces entretiens est uniquement la collecte des informations nécessaires, pour la réalisation de mon travail de recherche.

Question n° 01 : Selon vous, c'est quoi la politique de distribution ?

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

Question n° 02 : A quelle Direction est rattaché la distribution ?

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

Question n° 03 : Quel est la politique de distribution de votre entreprise ?

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

Question n° 04 : Quel est votre stratégie de distribution ?

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

Question n° 05 : Quel est l'impact de chaque circuit de distribution sur le volume des ventes et la part de marché de l'entreprise ?

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

Question n° 06 : Quels sont les indicateurs de mesure de la performance de distribution utilisés dans votre entreprise ?

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

Question n° 07 : Selon vous, c'est quoi la fonction commerciale ?

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

Question n° 08: En quelle année l'entreprise CEVITAL a appliqué son nouveau schéma de distribution (flux primaire et flux secondaire) ?

.....

Question n° 09 : Quel est votre schéma de distribution actuel ?

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

Question n° 10 : Votre schéma de distribution actuel (flux primaire et flux secondaire) contribue-t-il à la réduction des coûts et des délais de livraison ?

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

Question n° 11 : Est-ce que CEVITAL a l'intention d'implanter de nouveau CLR/PF ?

Si oui, OU ?

Question n° 12: Disposez-vous de moyens de transports et logistique suffisants pour livrer vos produits ?

Si oui comment ?

Question n° 13 : Existe-t-il des freins liés au fonctionnement de la distribution au niveau de CEVITAL ?

Si oui, Quelles sont les solutions adéquates aux dysfonctionnements existants?

Question n° 14 : CEVITAL a-t-elle un réseau de distribution (dépositaires) ?

Si oui, quels sont les avantages et les inconvénients d'un réseau de distribution sur la performance commerciale ?

.....
.....

Question n° 15 : Selon vous quel est le rôle ou le degré de l'implication du service marketing sur l'amélioration de la fonction distribution ?

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

Question n° 16 : Quel est logiciel informatique utiliser par CEVITAL ?

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

Merci de votre contribution

Table des matières

	Page
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Abstract	
المخلص	
Sommaire	
Introduction générale.....	2
Chapitre I: la politique de distribution.....	5
Introduction de chapitre	6
Section 01 : Le cadre théorique de la distribution.....	6
1.1. Définition de la distribution	6
1.2. Le rôle.....	6
1.3. Les fonctions de la distribution	7
1.3.1. La distribution physique	7
1.3.1.1. La fonction de transport et d'éclatement de la production.....	7
1.3.1.2. La fonction d'assortiment	7
1.3.1.3. La fonction de stockage	7
1.3.2. Les services associés	7
1.3.2.1. La fonction de financement	7
1.3.2.2. Les services matériels	7
1.3.2.3. La fonction de communication	8

1.4. Les flux de la distribution	8
Section 02 : Canaux, circuits et réseau de distribution	9
2.1. Les canaux de distribution	9
2.1.1. Définition	9
2.1.2. La longueur de canal de distribution	9
2.1.3. Critères de choix des canaux de distribution	12
2.1.3.1. L'efficacité	12
2.1.3.2. La rentabilité	12
2.2. Les circuits de distribution	12
2.2.1. Définition	12
2.2.2. Les intermédiaires	12
2.2.2.1. Définition	12
2.2.2.2. Types d'intermédiaire	12
2.2.2.3. L'utilité d'intermédiaire	15
2.3. Le réseau de distribution	15
2.3.1. Définition	15
2.3.2. Différents types de commerce	15
2.3.2.1. Commerce intégré (concentré)	15
2.3.2.2. Le commerce indépendant	16
2.3.2.3. Le commerce associé	17
Section 03 : Stratégie de distribution	17
3.1. Les stratégies de couverture de marché	17
3.1.1. La stratégie de distribution intensive	17
3.1.2. La stratégie de distribution sélective	17
3.1.3. La stratégie de distribution exclusive	17
3.2. Les stratégies de communication	17
3.2.1. La stratégie PULL ou stratégie d'aspiration	17
3.2.2. La stratégie PUSH ou stratégie de pression	17
3.3. Critères de choix d'une stratégie de distribution	18

Conclusion de chapitre	18
Chapitre II: la performance commerciale	19
Introduction de chapitre	20
Section 01 : La notion de performance	20
1.1. Définitions de la performance	20
1.2. Les facteurs de la performance	21
1.3. Caractéristiques et critères de la performance.....	21
1.3.1. La performance est un support à des jugements.....	22
1.3.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps	22
1.3.3. La performance comme indicateur de pilotage	22
1.3.4. La performance est riche de composantes antinomiques.....	22
1.4. Les typologies de la performance	23
1.4.1. La performance organisationnelle.....	23
1.4.2. La performance économique	24
1.4.3. La performance financière.....	24
1.4.4. La performance sociale.....	25
1.4.5. La performance concurrentielle	25
1.4.6. La performance stratégique	26
1.5. La mesure de la performance.....	26
1.6. Les objectifs de mesure de la performance	27
1.7. La distinction entre la performance et les notions voisines	28
1.7.1. Efficacité	28
1.7.2. Efficience	28
1.7.3. Effectivité.....	28
Section 02 : La fonction commerciale.....	29
2.1. Définition de la fonction commerciale.....	29
2.2. Le développement de la fonction commerciale	30
2.2.1. La phase de croissance	30
2.2.2. La phase de maturité concurrentielle	30
2.2.3. La phase d'optimisation concurrentielle	30

2.3. Les structures commerciales	31
2.3.1. L'organisation géographique	31
2.3.2. Organisation en fonction du produit	32
2.3.3. Organisation en fonction du marché ou par type de client	33
2.3.4. Le cas spécifique de la grande distribution	34
Section 03 : la performance commerciale	35
3.1. La définition de la performance commerciale.....	35
3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale	35
3.2.1. La définition d'un indicateur de performance	35
3.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution.....	35
3.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs	35
3.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs	37
Conclusion de chapitre	37
Chapitre III: impact de la politique de distribution sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise	39
Introduction de chapitre	40
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL - Bejaia-	40
1.1. Présentation de l'entreprise	40
1.2. Historique de CEVITAL	40
1.3. La situation géographique.....	41
1.4. Mission et objectifs.....	41
1.5. Les activités de CEVITAL	41
1.6. La gamme de produits.....	42
1.6.1. Les huiles	42
1.6.2. La margarine	42
1.6.3. Raffinerie de sucre	42
1.6.4. Les boissons	42

1.6.5. Confitures.....	42
1.6.6. Mayonnaise.....	42
1.7. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL	42
1.7.1. Présentation de l’organigramme du complexe	43
1.7.2. Principales missions des différentes directions du complexe	43
1.8. Les atouts de l’entreprise ou ses facteurs clés de succès.....	45
Section 02 : la politique de distribution et la performance commerciale	46
2.1. Politique distribution	46
2.1.1. Les type de circuits de distribution	46
2.1.2. Les fournisseurs, les intermédiaires et les concurrents de l’entreprise CEVITAL	47
2.1.2.1. Les fournisseurs	47
2.1.2.2. Les intermédiaires.....	48
2.1.2.3. Les concurrents	50
2.1.3. La structure de système de distribution.....	51
2.1.3.1. Système de distribution classique	51
2.1.3.2. La nouvelle stratégie de distribution	51
2.2. La performance commerciale	56
2.2.1. La structure de la force de vente.....	56
2.2.1.1. Structure par zone géographique	
2.2.1.2. La structure par produit	
2.2.1.3. La répartition par clientèle	
2.3. Les indicateurs de la performance commerciale	56
2.3.1. Les indicateurs quantitatifs.....	56
2.3.2. Les indicateurs qualitatifs	58
Section 03 : Présentation de l’enquête par questionnaire et entretien.	59
2.1. Présentation de l’enquête.....	59

2.2. Objectif de chaque questionnaire.....	59
2.2.1. Questionnaire pour le personnel de CEVITAL.....	59
2.2.2. Questionnaire pour les grands clients de CEVITAL.....	59
2.3. Elaboration du questionnaire.....	59
2.3.1. Types de questions.....	59
2.3.1.1. Les questions fermées dichotomiques.....	59
2.3.1.2. Les questions fermées à réponses uniques.....	60
2.3.1.3. Les questions fermées à choix multiples.....	61
2.3.1.4. Les questions ouvertes.....	61
2.3.2. Population de l'enquête.....	61
2.3.3. La taille des échantillons.....	61
2.3.4. Méthode d'échantillonnage.....	61
2.3.5. Pré-test du questionnaire.....	61
2.3.6. Le traitement de données d'un questionnaire.....	61
2.4. L'entretien.....	61
2.4.1. Guide d'entretien.....	61
2.4.2. Structure de l'entretien.....	62
Section 4: Analyse de l'enquête sur terrain.....	62
4.1. Analyse et interprétation des résultats.....	62
4.1.1. Traitement et analyse de questionnaire destiné au personnel de CEVITAL.....	62
4.1.2. Traitement et analyse de questionnaire destiné aux grands clients de CEVITAL.....	81
4.1.3. Analyse de l'entretien.....	92
4.2. Synthèse des résultats de l'enquête auprès du personnel de CEVITAL ..	95
4.3. Synthèse des résultats de l'enquête auprès des clients de CEVITAL.....	96
4.4. Analyse critique de l'entreprise CEVITAL.....	97
4.5. Recommandations.....	97
Conclusion de chapitre.....	97
Conclusion générale.....	101