

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

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue l'obtention du diplôme de licence  
en sciences commerciales**

**Option : Distribution & SCM**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE  
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE**

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

**Élaborer par :**

**M. Abderrahmane GANA**

**Dirigé par :**

**Mme. Lynda GRINE**

**Maître de conférences « A » à EHEC**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**



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

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue l'obtention du diplôme de licence  
en sciences commerciales**

**Option : Distribution & SCM**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE  
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE**

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

**Élaborer par :**

**M. Abderrahmane GANA**

**Dirigé par :**

**Mme. Lynda GRINE**

**Maître de conférences « A » à EHEC**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**

***Dédicaces:***

*Je dédie mon travail avec grand amour :*

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

*À mes chers frères, qui sont les plus chers dans cette vie, à toute ma famille.*

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

*À tous personnes donnant un coup de main et aide de près ou de loin*

*À tous les gens que j'aime.*

***Abderrahmane.***

## **Remerciements :**

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur Mme. GRIN Linda, pour nous avoir orientés et conseillés tout au long de notre travail.

Nous plus vifs remerciements s'adressent à M. DEROUICH Yousri, le chef département commerciale, notre encadreur au sein de la SCHB, pour leur aide et générosité et leur aide pendant l'intégralité de la période de la période de notre stage.

Nous remercions également toute l'équipe de la Direction commercial, en particulier, M.SAHLI, pour leur patience et leur disponibilité.

A tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir, compétences d'encadrement pédagogique et scientifique.

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

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé tout au long de notre cursus universitaire.

Grand merci à vous tous !

## **Résumé :**

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

La politique de distribution est vitale pour une entreprise, elle prend rang parmi les préoccupations majeures d'un responsable marketing, car la bonne qualité d'un produit ne suffit pas, il faut qu'il soit mis à la disposition des consommateurs dans les conditions qui correspondent à leurs attentes.

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

L'objectif de cette recherche est, dans un premier lieu, présenter un état des connaissances liées à la politique de distribution et la performance commerciale, dans un deuxième lieu, d'étudier l'influence de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise SCHB groupe GICA, à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitatives et autres qualitatives.

## **Abstract :**

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

The distribution policy is vital to a business, it ranks among the major concerns of responsible marketing because the quality of a product is not enough, and it must be made available to consumers under the conditions that match their expectations.

To drive its business and achieve its objectives, each company tries to focus more on their business performance which is the ability of the company to satisfy its customers, based on assessment results.

The objective of this research is , in the first place , present state of knowledge related to the distribution of political and business performance , in a second, to study the influence of the distribution policy on trade performance the company group SCHB, through the exploitation of results from a quantitative study and other qualitative.

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
GEGS	Les grandes entreprises de grandes surfaces
MAS	Les groupes de Maisons à succursales
GSS	Les groupes de grandes surfaces spécialisées
TRI	le taux de rendement interne
TRT	le taux de rendement des titres
ROA	retour sur actifs
ROE	retour sur capitaux propres

## **Liste des figures :**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Structure de circuits de distribution	<b>13</b>
<b>2</b>	les sources de la performance	<b>39</b>
<b>3</b>	Les fonctions la direction commerciale	<b>56</b>
<b>4</b>	l'organigramme de la direction commerciale	<b>72</b>
<b>5</b>	la répartition par segment client	<b>75</b>
<b>6</b>	la structure de circuit de distribution de la SCHB	<b>77</b>
<b>7</b>	l'évolution de CA	<b>81</b>
<b>8</b>	l'évolution de la quantité vendue	<b>82</b>
<b>9</b>	part de marché groupe GICA et de la SCHB dans le groupe	<b>82</b>
<b>10</b>	nombre de clients de la SCHB.	<b>88</b>
<b>11</b>	l'ancienneté.	<b>89</b>
<b>12</b>	la manière de connaître les produits de la SCHB	<b>90</b>
<b>13</b>	Les raisons incitant les interrogés à approvisionnez chez la SCHB.	<b>91</b>
<b>14</b>	Le degré de satisfaction	<b>93</b>
<b>15</b>	la qualité des produits de la SCHB	<b>94</b>
<b>16</b>	la qualité d'emballage	<b>95</b>

<b>17</b>	le prix des produits de la SCHB par rapport aux concurrents	<b>96</b>
<b>18</b>	degré de satisfaction client par rapport à la méthode de distribution	<b>97</b>
<b>19</b>	la non-conformité de la livraison.	<b>97</b>
<b>20</b>	La nature des problèmes rencontrés pendant la livraison	<b>98</b>
<b>21</b>	les réclamations clients	<b>99</b>
<b>22</b>	la prise en charge des réclamations	<b>100</b>
<b>23</b>	le degré de satisfaction	<b>101</b>
<b>24</b>	l'impact du manque de la quantité attribuée sur la fidélité des clients	<b>102</b>

## Liste des tableaux :

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	les différentes fonctions de la distribution	7
2	les avantages et tes inconvénients de la distribution intensive	20
3	les avantages et tes inconvénients de la distribution sélective	21
4	les avantages et tes inconvénients de la distribution exclusive	22
5	les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport	33
5	l'effectif du département commercial	73
6	Mode d'Expédition	79
7	l'évolution du nombre des clients	79
8	l'évolution de CA et quantités vendues	80
9	L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut	84
10	nombre de clients de la SCHB	87
11	l'ancienneté	88
12	la manière de connaître les produits de la SCHB ?	89
13	Les raisons incitant les interrogés à approvisionnez chez la SCHB	90
14	le degré de satisfaction	92
15	la qualité des produits de la SCHB	93
16	la qualité d'emballage	94
18	degré de satisfaction client par rapport à la méthode de distribution	96

19	la non-conformité de la livraison	97
20	La nature des problèmes rencontrés pendant la livraison	98
21	les réclamations des clients	99
22	la prise en charge des réclamations	99
23	le degré de satisfaction	100
24	l'impact du manque de la quantité attribuée sur la fidélité des clients	101

## Sommaire :

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : concepts fondamentaux de la politique de distribution</b> .....	4
Introduction.....	5
<b>Section 01</b> : le cadre conceptuel de la distribution.....	6
<b>Section 02</b> : les différents circuits et structures de la distribution.....	11
<b>Section 03</b> : les principaux fondamentaux de la distribution physique .....	24
Conclusion.....	35
<b>Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance commerciale</b> .....	36
Introduction.....	37
<b>Section 01</b> : fondement généraux de la performance.....	38
<b>Section 02</b> : Caractéristiques et mesure de la performance .....	47
<b>Section 03</b> : la performance de la fonction commerciale .....	55
Conclusion.....	67
<b>Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA</b> .....	68
Introduction.....	69
<b>Section 01</b> : présentation de l'organisme d'accueil de la SCHB (groupe GICA).....	70
<b>Section 02</b> : l'évaluation de la politique de distribution et la performance commerciale au sein de la SCHB.....	77
<b>Section 03</b> : Déroulement de l'enquête et résultats.....	109
Conclusion.....	110
<b>Conclusion générale</b> .....	105



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

Avec l'ouverture du marché algérien qui a pour but d'assurer la croissance durable qui permettra par la suite de relancer les emplois et de répondre aux besoins du consommateur algérien, le contexte économique actuel oblige l'Algérie de ne pas se baser seulement sur les recettes du secteur d'hydrocarbures et de s'orienter vers d'autres secteurs de la valeur pour l'économie nationale.

Le marché de ciment en Algérie est entrain de prendre un essor certain particulièrement avec l'entrée en services de plusieurs cimenteries, on peut citer notamment le groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) gérant des douze cimenteries, à l'heure où le pays poursuit une politique d'investissement et d'importantes dépenses publiques consacrés aux infrastructures et de logements, la pression ce cesse de s'accentuer sur la consommation de ciment, pour augmenter la capacité nationale de ciment, devraient permettre de venir à bout de déficit de ciment dans les années à venir, l'État va investir 180 milliards de dinars algériens pour doubler la production annuelle dans les trois prochaines années pour répondre aux besoins du marché et pour aller vers l'exportation d'ici à la fin 2017.

Dans la plupart des marchés, l'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et clients est tel que le recours à des intermédiaires est nécessaire pour mettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande, la réalité économique actuelle indique que toutes les branches de l'activité économique dépendent principalement sur l'activité marketing, la distribution est devenue à notre jour une fonction fondamentale de l'économie et du commerce, elle englobe principalement le choix de la stratégies et des canaux de distribution utilisées, elle comprend également les actions marketing (communication, animation, merchandising...) et commerciales (référencement, pratiques tarifaires...), ces conditions ont poussé les entreprises à élaborer des stratégies et à adopter des politiques à court et à long terme, en se basant à la fois sur des méthodes modernes et des techniques rigoureux, tout en gardant cette flexibilité afin de s'imposer sur le marché jugé hostile, et afin de conserver des parts de marché, tout ce processus s'inscrit dans le but d'atteindre leurs objectifs fixés initialement.

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

L'objet de notre travail de recherche vise à déterminer le degré d'influence de la politique de distribution sur la performance commerciale, pour élaborer notre mémoire de recherche de fin d'études dans le domaine de la distribution, nous nous intéressons à l'entreprise SCHB groupe GICA spécialisée dans la production du ciment,

Cela nous a dirigés de choisir le thème suivant : « ***L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise*** ».

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

- Le type de spécialité que nous étudions « Distribution & supply chain management » a une forte relation avec le sujet.
- L'importance de secteur de ciment en Algérie.

Dans ce cadre, notre étude va être centrée sur la problématique suivante : ***une meilleure politique de distribution permet-elle de garantir la performance commerciale de la SCHB ?***

Pour nous aider à répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de soulever d'autres interrogations de soulever d'autres interrogations secondaires qui associent à notre problématique:

- Comment la distribution de la cimenterie SCHB est organisée ?
- comment évaluer la performance commerciale de la SCHB ?
- la politique de distribution contribue-t-elle à la satisfaction des clients ?
- quel est le degré d'influence de distribution sur le volume des ventes et la part du marché ?

-Est-ce que le réseau de distribution adoptée la SCHB peut-elle lui améliorer la performance commerciale ?

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

-Hypothèse 01 : l'entreprise suit une politique de distribution et assure une meilleure couverture du marché.

- Hypothèse 02 : la politique de distribution adoptée par la cimenterie SCHB peut garantir l'amélioration de sa performance commerciale.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à la méthode « Descriptive analytique », pour une meilleure collecte des données:

- ✓ L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné aux clients de la SCHB.
- ✓ L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec des cadres du département commercial.

Lors de l'accomplissement de ce modeste travail, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles, des difficultés au niveau de l'entreprise d'accueil lors de la collecte d'information vu de manque de documentation interne.

Nous avons structuré notre travail comme suit :

- Le premier chapitre porte sur les concepts fondamentaux de la distribution, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir l'importance de cette discipline.
- Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la notion de la performance, ses caractéristiques et la mesure de la performance commerciale.
- Le troisième chapitre est consacré à la vérification de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

# Chapitre 01

La politique de distribution est un outil qui devenue l'un des clés d'élaboration d'un mix marketing efficace, , elle représente une phase indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs, elle assure l'acheminement des produits dans les meilleurs conditions de cout, de délais et de disponibilité de produit ou un service, l'entreprise doit prendre en compte ces contraintes afin de satisfaire ses clients.

Nous abordons dans ce chapitre les grands axes de la distribution, les différentes définitions, rôle et objectifs de la distribution dans la première section, les fonctions, différents stratégies et structures des circuits de distribution dans la deuxième section, nous allons étudier dans la troisième section la conception de la distribution physique et ses fonctions.

## Section 01 : le cadre conceptuel de la distribution.

La distribution est l'une des composantes du mix marketing et inséparable des politiques de prix et de communication suivies par l'entreprise, qu'elle consiste en la fixation des objectifs à atteindre et des moyens à utilisés dans la distribution des produits ou services que l'entreprise offre.

### 1.1 Définitions de la distribution :

La distribution est l'un des moyens d'action du marketing mix, une fonction regroupe un ensemble des opérations et des étapes faisant suite à la fonction de production et qui permet de rapprocher le produit du consommateur afin de le rendre plus accessible.

KOTLER ET DUBOIS ont défini la distribution comme suit : « *la distribution est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit sous sa forme d'utilisation entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'à moment où le consommateur en prend possession.* »<sup>1</sup>.

Selon CHABOT et STEPHAN, la distribution a défini comme « *l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit sous sa forme d'utilisation entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend livraison* »<sup>2</sup>.

LENDREVIE et LINDON ont défini la distribution comme suit : « *La distribution comporte les activités en rapport avec l'acheminement des produits aux consommateurs finaux, autrement dit., c'est amener les produits au bon endroit, en quantités suffisantes, avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leurs ventes, à leur consommation et le cas échéant à leur entretien. Ces exigences découlent d'une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution.* »<sup>3</sup>.

Selon CHIROUZE, la distribution est : «un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation, chacun d'eux se caractérisant par un état de lieu, un état de lot et de temps »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> KOTLER(p) ET DUBOIS(b) : *marketing management*, édition PUBLI -union, paris, 2001, p524

<sup>2</sup> CHABOT (c) et STEPHAN (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997, p11.

<sup>3</sup> LENDREVIE LEVY LINDON : *théorie et pratique du marketing*, édition Dalloz, 7ème édition, paris, 2003, p399.

<sup>4</sup> CHIROUZE (Y) : *le marketing études et stratégies*, 2ème édition, Ellipses, paris 2003, p574.

## 1.2 Fonctions et acteurs de la distribution :

Pour amener le produit depuis le producteur jusqu'à le consommateur final au bon moment, au bon endroit et à la bonne quantité, la distribution apporte plusieurs fonctions et acteurs qui assurent ses activités.

### 1.2.1 Les fonctions de la distribution :

La distribution à un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités pour réaliser ces objectifs, ces activités gravitent autour des fonctions principales, on peut les résumer dans le tableau suivant :

**Tableau N°1 : les différentes fonctions de la distribution**

<b>FONCTION</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
<b>Acheminement et Manutention</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Opération fondamentale de transport des biens des usines aux points de ventes.</li><li>- Opération liées au transport et la livraison, chargement et déchargement des produits.</li></ul>
<b>Stockage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ajustement (trouver l'équilibre) des quantités offertes aux quantités demandées à toutes les étapes du circuit par le stockage des biens.</li></ul>
<b>Assortiment et Allotissement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix des produits adaptés à la clientèle.</li><li>- Transformation des lots de production en lots de vente.</li></ul>
<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Présentation et promotion des produits.</li><li>- Conseil d'utilisation, livraison, installation, service après-vente.</li></ul>
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les distributeurs financent la production en achetant de grandes quantités aux producteurs sans que ceux-ci n'aient à attendre que toute la production soit vendue aux derniers consommateurs finaux. (la vente de la production est assurée)</li></ul>
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Information du distributeur vers le producteur sur les tendances du marché, les attentes des consommateurs.</li><li>- Information du distributeur vers le consommateur sur la politique du producteur (produits complémentaires, produits nouveaux...)</li></ul>

**Source :** AUDIGIERE. G, «Marketing et action commerciale », édition GUALINO, Paris 2001, page32.

Selon **KOTLER ,KELLER et MANCEAU**, les fonctions de la distribution concernant tout à la fois les flux aval des fournisseurs vers ses clients (flux de marchandise, transfert de propriété , communication sur ses produits ), les flux amont ( facturation), et les flux bidirectionnels (information ) ,ses activités gravitent autour de neuf fonctions principales <sup>5</sup>:

- le recueil d'information sur les clients actuels et potentiels, mais également sur les concurrents et les autres acteurs de l'environnement marketing.
- La communication, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion d'information à destination des clients afin de stimuler l'achat, le client doit connaître l'existence du produit, ses caractéristiques et sa disponibilité, cette fonction est assurée par la publicité.
- La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échange.
- La prise de commande, transmise au fabricant à partir des prévisions des volumes de vente.
- Le financement, en particulier des stocks nécessaires à chaque niveau de circuit.
- La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution.
- La distribution physique : Transport qui permet d'acheminer les produits du lieu de production au lieu de consommation, stockage qui permet d'ajuster dans le temps et dans l'espace, entre la production et la consommation et la manutention.
- La facturation et la gestion des encaissements.
- Le transfert de propriété du vendeur vers l'acheteur.

On résume que les fonctions de la distribution se sont des fonctions spatiales(le transport, le regroupement et manutention), des fonctions temporelles (stockage, financement) et des fonctions commerciales (facturation, transfert de propriété et la communication).

## 1.2.2 Les acteurs de la distribution<sup>6</sup> :

On peut classer les acteurs de la distribution selon la fonction qu'ils assurent dans le processus d'acheminement des produits du producteur au consommateur.

---

<sup>5</sup> KOTLER, KELLER et MANCEAU : *marketing et management*, 14 édition, paris, 2012 p475

<sup>6</sup> CLAUDE DEMEURE : *marketing*, 6eme édition,, édition DUNOD, paris, pp 189-192.

## a- La fonction de gros :

Elle consiste à acheter des marchandises en quantités importantes aux producteurs pour les revendre, en plus petites quantités, à des négociants, des détaillants, des collectivités ou divers utilisateurs, à l'exclusion des consommateurs finaux.

- Fonction de grosse assurée par des grossistes indépendants : Ils sont le plus souvent spécialisés dans un domaine bien précis, comme l'entreprise de fruits, légumes et Boissons. Il en existe dans tous les secteurs parfumeries, médicaments...
- Fonctions de gros assurée par des centrales d'achat (intégré ou associé ou commune) : Une centrale d'achat est un établissement qui assure l'approvisionnement (total ou partiel) en produits d'un certain nombre de points de vente. Plus le nombre d'adhérents à la centrale est important et plus les prix négociés sont bas grâce à l'obtention d'importantes remises quantitatives.
- Fonction de grosse assurée par des cash and carry : Un *cash and carry* est un entrepôt en libre-service destiné uniquement aux professionnels. Ils peuvent choisir des produits, les payer comptant (*cash*) et les emporter (*carry*).

## b- La fonction de détail :

Elle consiste à acheter des produits pour les revendre au consommateur ou à l'utilisateur final en général par petites quantités et en l'état. Elle est assurée dans une large mesure par les détaillants, indépendants ou non, quelle que soit leur surface de vente et le canal de distribution utilisé. Rarement, dans le cas de la vente directe, c'est le producteur qui assume cette fonction de détail.

Les opérations réalisées dans le cadre de la fonction de détail :

- Mise à disposition des produits aux points de vente.
- Vente aux consommateurs ou aux utilisateurs.
- Information et promotion, publicité : affichage des prix, opérations de relations Publiques, création de marques pour les distributeurs, PLV...
- Service : livraison à domicile, installation, SAV, information du consommateur.

## 1.3 Les objectifs et rôle de la distribution :

### 1.3.1 Les objectifs de la distribution :

La distribution est une étape intermédiaire entre la production jusqu'à l'arrivée du produit au consommateur, leur objectif est de détecter les besoins des consommateurs par des études de marché, pour les producteurs le but est d'assurer le transport, la manutention

et le stockage qui permet la disponibilité des produits sur le marché, ce qui est très importante dans la valorisation de ses produits.

Selon LINDON ET JALLATI, il existe trois objectifs principaux pouvant être résumés dans les points suivants<sup>7</sup> :

**a- La couverture quantitative du marché :**

En premier lieu, les entreprises doivent s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leurs Permettent de mettre leurs produits dans le plus grand nombre possible des points de vente.

**b- Aspects qualitatifs du système de distribution :**

Un système de distribution est dit de qualité s'il permet de faciliter ou de stimuler l'achat des Produits de l'entreprise par ses clients potentiels, ces principaux aspects qualitatifs sont :

- L'adéquation des canaux de distribution utilisés avec l'image de marque des produits de L'entreprise ;
- La qualité des intermédiaires de distributions (compétence, dynamisme, motivation) ;
- La qualité des services après-vente offerts aux clients ;
- La qualité dont les produits de l'entreprise sont présentés dans les points de vente ;
- dans ce cas, l'entreprise cherche d'avoir un bon merchandising à leurs produits chez ses distributeurs (un bon emplacement, un linéaire suffisant...).

**c- La minimisation des coûts :**

L'entreprise doit chercher à minimiser les coûts de son système de distribution de façon qu'elle soit compatible avec les objectifs qualitatifs et quantitatifs de son système de distribution.

La politique de distribution d'un produit ou d'un service doit répondre à plusieurs objectifs<sup>8</sup>:

- ✓ La première décision revient à déterminer d'abord par qu'elle moyen l'entreprise va vendre ses produits dans les marchés auxquelles elle s'adresse. C'est en quelque sorte un choix de circuit de distribution et une analyse de l'intérêt de

---

<sup>7</sup> LINDON et JALLATI : *Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie*, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2010, pp. 156-157.

<sup>8</sup> LENDREVIE., (J.) et LINDON., (D.) : *Mercator*, 8ème édition Dalloz, Paris, 2006, p.375.

chaque système de distribution en un utilisant une notation portant sur des critères tels que l'efficacité, la rentabilité et les investissements nécessaires.

- ✓ De disposer de stock suffisant au bon moment dans un nombre suffisant de points de vente, ceci dans le double objectif de ne pas avoir un produit sur stocké (représente une charge financière supplémentaire) et de ne pas avoir de problème de rupture de stock qui va conduire le consommateur à choisir d'autres concurrents.
- ✓ Assurer la présentation du produit sur le lieu de vente de manière à ce que le produit puissance attirer le consommateur et qu'il puisse être repéré aisément (combinaison entre techniques de vente et merchandising).

### 1.3.2 Le rôle de la distribution :

Les rôles de la distribution sont multiples et bénéfiques pour le producteur comme pour le consommateur :

- a- **Le rôle de la distribution vis-à-vis du producteur** : la distribution permet au producteur d'acheminer sa production partout et de participer à des Operations publicitaires destinées à mieux vendre le produit ou service, elle opère une régulation dans la fabrication en permettant son étalement sur toute l'année, par le stockage et la commande d'avance.
- b- **le rôle de la distribution vis-à-vis du consommateur** : la distribution met à la disposition du consommateur le bien qu'il désire dans la quantité voulue, elle lui évite ainsi d'avoir à faire des gros achats et de mobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas.

### Section 02 : les différents circuits et structures de la distribution

La distribution est une variable essentielle du mix marketing, le producteur effectue ses choix de distribution qui lui permettent de faire parvenir son produit aux consommateurs finaux dans les meilleures conditions possibles, il prend en compte des objectifs et ses contraintes, donc plusieurs niveaux de décisions influencent sur la mise en place d'un circuit de distribution.

## 1. La gestion d'un circuit de distribution

### 2.1.1 Les différentes définitions : d'un canal, un circuit et réseau de distribution

#### a- définitions d'un canal :

Selon JALLAIS « *représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles, constitue un circuit* »<sup>9</sup>.

Selon DEMEUR « *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* »<sup>10</sup>.

#### b-Définition d'un circuit :

D'après KOTLER « *On appelle circuit de distribution l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus, par lequel les produit ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs* ».<sup>11</sup>

#### c- définition d'un réseau :

C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service, depuis le producteur jusqu'au consommateur final.

### 2.1.2 types du circuit de distribution<sup>12</sup> :

Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur qui revient à définir le nombre des intermédiaires qui interviennent afin que le produit soit mis à disposition du consommateur, ce qui est exprimé dans la figure suivante :

---

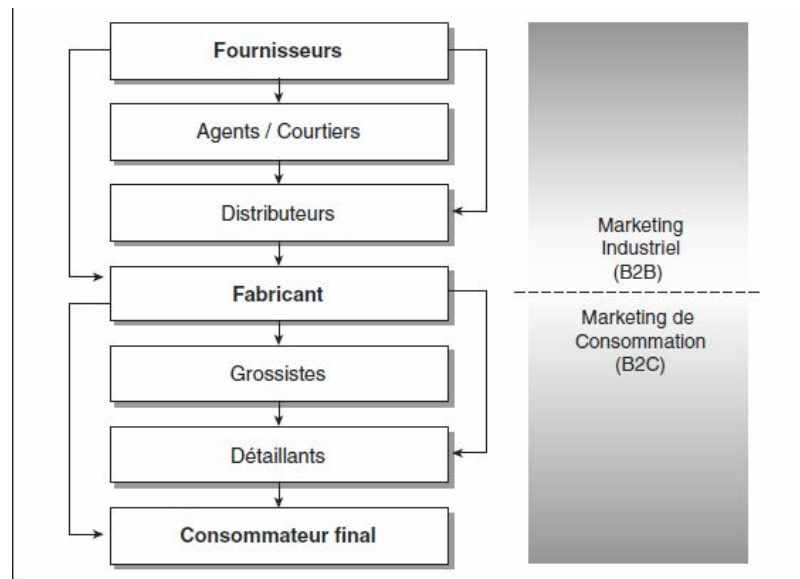
<sup>9</sup>JALLAIS (J) : *Canaux de distribution*, Encyclopédie de gestion, édition ECONOMICA, Paris, 1997, pp. 256-285.

<sup>10</sup> DEMEUR, op.cit, p 170.

<sup>11</sup> KOTLER, op.cit, p596.

<sup>12</sup> JEAN-JACQUES LAMBIN ET CHANTAL DE MOERLOOSE : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7ème édition, paris, p 429, avec adaptation.

Figure 01 : Structure de circuit de distribution :



Source : JEAN-JACQUES LAMBIN ET CHANTAL DE MOERLOOSE

« Marketing stratégique et opérationnel », 7<sup>ème</sup> édition, paris, p 429.

Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur qui revient à définir le nombre des intermédiaires qui interviennent afin que le produit soit mis à disposition du consommateur, les différentes formes des circuits de distribution sont les suivantes :

**a- Dans un circuit direct (ultra-court) :** il n'y a pas d'intermédiaire qui prend le titre de propriété, le producteur vend directement au consommateur ou à l'utilisateur final, il s'agit alors d'un système de marketing direct.

**-Les avantages :**

- Connaissance approfondie des besoins de la clientèle cible.
- Lancement rapide des produits nouveaux et une meilleure communication.
- Services à la carte pour les clients.
- Gain de la marge des intermédiaires éliminés.

**-Les inconvénients :**

- Organisation et gestion très lourdes des vendeurs.
- une Capacité financière importante
- Offre de produits limitée à ceux de l'entreprise.
- Les coûts sont élevés, stockage important, coût logistique.

**b- Dans un circuit indirect :** est un circuit qui comporte plusieurs segments entre la production et la vente on peut trouver un ou plusieurs intermédiaires prennent le titre de propriété (des centres d'achat, des grossistes, des revendeurs, etc.)

Un canal indirect est dit « long » ou « court », selon le nombre de niveaux intermédiaires entre producteur et utilisateur final.

➤ **Circuit long :** l'existence de plusieurs intermédiaires peut intervenir entre le producteur et le consommateur, une organisation la plus complexe par un nombre important d'intermédiaires.

**-Les avantages :**

- Couverture géographique plus dense.
- Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires.
- Réduction de la taille de vente.
- Baisse des frais de facturation et de transport et Financement plus souple de la production.

**-Les inconvénients :**

- Risque de constitution d'un écran avec le marché cible.
  - Perte des contacts avec les détaillants et la clientèle finale
  - L'infidélité des grossistes.
  - Pression sur les prix et les marges, cas des groupements d'achats.
  - Nécessité de promouvoir les produits auprès des grossistes et des détaillants.
- **Circuit court :** un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur (distribution semi-direct), dans ce cas le producteur va céder par un acte de vente la marchandise à un seul intermédiaire.

**-Les avantages :**

- Meilleure connaissance du marché et le bon contrôle de l'action promotionnelle.
- Économie de la marge du grossiste
- Bonne coopération entre les détaillants.
- Bonne coopération entre les détaillants.
- Diversification des risques d'infidélité.
- Bons services après-vente et produits personnalisés.
- Meilleures connaissances du marché.
- Fidélité assurée en cas de franchise.
- en cas de franchise, absence de notoriété de l'emplacement géographique.

## - les inconvénients :

- Frais de vente très élevés par l'émission des commandes.
- Insolvabilité des petits détaillants.
- Rentabilité douteuse de certains intermédiaires.
- Stockage très important.
- Aide à la gestion et à l'assistance technique en cas de franchise.

### 2.1.3 Le choix d'un circuit de distribution<sup>13</sup> :

Le choix d'un circuit de distribution spécifique est largement déterminé par plusieurs types de contraintes propres au marché cible, au produit, aux intermédiaires, aux moyens de l'entreprise elle-même, à la nature de la concurrence et à l'environnement économique et juridique.

#### a- Les contraintes liées au marché ciblé :

Le nombre de clients potentiels détermine la taille du marché. Une règle communément observée est que si le marché est grand, le recours à des intermédiaires sera généralement nécessaire pour réduire les coûts de distribution, inversement, si le marché est étroit, l'entreprise pourra plus facilement assurer elle-même la distribution de ses produits.

Ainsi, le marché impliquera le choix d'un circuit d'autant plus long que la clientèle est dispersée géographiquement et que le produit est acheté fréquemment, par exemple, si les clients achètent en petites quantités et si la demande est très saisonnière, un circuit long faisant intervenir plusieurs intermédiaires sera recommandé.

#### b- Les contraintes liées au produit :

Les caractéristiques physiques et techniques des produits ont une influence sur le choix d'un circuit de distribution, et qui dépend également de l'étendue de la gamme de produits du fabricant, les produits hautement périssables exigent des circuits courts permettant à l'entreprise d'exercer un meilleur contrôle sur des innovations situées en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, un circuit court demande des coûts de manipulation et de transport très élevés, par contre, un circuit long sera approprié pour la distribution des produits très standardisés de faible valeur unitaire avec une haute technicité.

---

<sup>13</sup> JALLAIS (J), op.cit, pp 258-259.

Dans ce cas, les coûts de distribution seront partagés avec d'autres produits également référencés par les intermédiaires.

**c- Les contraintes liées au l'entreprise :**

Les caractéristiques propres à l'entreprise telle que sa taille, sa puissance financière, sa gamme de produits, son expérience passée en matière de distribution et sa stratégie marketing, affectent évidemment le choix de circuit de distribution.

**d- Les contraintes liées à l'appareil commercial :**

L'efficacité technique et l'efficience commerciale des intermédiaires doivent guider le décideur quant au choix d'un circuit. Il s'agit de déterminer le degré de couverture de l'appareil commercial, c'est-à-dire le nombre de points de vente et leur répartition géographique, son type de relation avec les autres fournisseurs, sa souplesse d'adaptation au marché et sa notoriété.

**2.1.4 La mise en place d'un circuit de distribution :**

La mise en place d'un circuit nécessite le passage par les étapes suivantes :

**a- Étude des besoins de la clientèle :**

Il s'agit de comprendre qui achète, quoi, quand, comment, et pourquoi au sein du marché visé. Les attentes s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions :

**.Le volume unitaire d'achat :**

Qui traduit la quantité des produits souhaités par un client à chaque occasion d'achat.

Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'élargit.

**.Le délai :**

Il sépare la commande du moment de sa livraison ; plus il est court, plus le client est satisfait.

**.L'endroit :**

Il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire dans multiples endroits, ce qui exige un réseau composé de nombreux points de vente.

**.Le choix :**

Il correspond à la largeur de l'assortiment du distributeur.

**. Le service :**

Il comporte tous les éléments intangibles (les crédits, livraison, etc.) Fourni par le circuit. Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions dévolues au circuit s'accroissent.

**b- Objectifs et contraintes du choix d'un circuit :**

L'objectif d'un mode de distribution se détermine à partir du niveau de service souhaité. En pratique, le choix des segments de clientèle et celui des circuits sont donc étroitement liés. Il s'agit d'organiser les tâches à accomplir de façon à minimiser les coûts et à fournir le service de la qualité souhaitée, ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes.

**c- Identification des solutions possibles :**

Cette identification veut que l'entreprise procède à une analyse des différentes solutions possibles, une solution en matière de distribution comporte trois éléments, la nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert du produit sur le marché, le nombre des intermédiaires et les responsabilités et engagements respectifs du producteur et de ses intermédiaires, le fabricant doit préciser les engagements et responsabilités de chacun.

**d- L'évaluation des solutions envisagées :**

Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, le producteur doit décider le quel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs, il prend en compte trois critères : le coût, le contrôle et la souplesse.

**2.1.5 Le choix des intermédiaires :**

Le choix des intermédiaires essentiel car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients, pour bien les sélectionner, le fabricant doit déterminer les caractéristiques souhaitées en termes d'expérience, de solvabilité, d'aptitude à coopérer service, la taille et la qualité de sa force de vente.

**a- la définition des intermédiaires :**

Les intermédiaires se sont des intervenants qui se positionnent entre le producteur et le consommateur final, ils permettent de mettre en contact une personne avec autre, ou plusieurs personnes entre elles, ils sont situés à des différents niveaux dans un réseau.

## b- Les types d'intermédiaires :

Selon DIOUX et TRAMONTE<sup>14</sup>, il existe six types d'intermédiaires, sont les suivants :

- ✓ Les agents ou les courtiers : qui relie l'acheteur et le vendeur sans prendre la propriété du produit ;
- ✓ Le commerçant : qui assure la même fonction du courtier, mais en plus il devient le propriétaire de la marchandise dans un moment donné ;
- ✓ Les distributeurs ou les concessionnaires : ils distribuent la marchandise et offrent des services aux consommateurs ;
- ✓ Le franchisé : contractuellement, devenu le propriétaire de la marque du franchiseur, s'approvisionne chez lui et commercialise ses produits ;
- ✓ Les grossistes : le grossiste a une fonction d'interface entre fabricants et détaillants, il achète en grande quantité, stockent les produits achetés afin de les revendre à d'autre intermédiaire ou au client final ;
- ✓ Les détaillants : s'approvisionnent chez les grossistes ou chez le producteur, ils achètent en petite quantité afin de revendre aux clients finaux.

## c- Rôles des intermédiaires<sup>15</sup> :

Le recours aux intermédiaires a des avantages tels que :

- Efficacité contractuelle : l'intermédiaire réduit le nombre de contact entre le producteur et le consommateur.
- Les intermédiaires regroupent plusieurs offres des différents producteurs, et par conséquent ils offrent un assortiment profond et large, et sont capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour une plus grande quantité, et pour un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente.
- Ils assurent le stockage et le fractionnement, en achetant en grande quantité au fabricant.
- Ils sont souvent plus proches du client, de ce fait, ils connaissent mieux ses besoins, peuvent lui accorder le meilleur service (en terme par exemple de livraison et de service après-vente).

---

<sup>14</sup> DIOUX et TRAMONTE : *Le marketing : Des fondamentaux à la pratique contemporaine*, édition De Boeck, 1ère édition, Bruxelles, 2012, pp 452-453

<sup>15</sup> HELFER, et ORSONI : *Marketing*, édition Vuibert, 12<sup>e</sup> édition, Paris, 2012, p 300

Le recours aux intermédiaires a aussi des inconvénients comme :

- Augmentation du prix de produit car chacun prend sa marge de profit ;
- Éloigné le producteur du consommateur final.

#### **d- L'évaluation des intermédiaires<sup>16</sup> :**

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats des intermédiaires en analysant la réalisation des objectifs de vente, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge, des marchandises détériorées ou perdues, les fabricants peuvent définir des remises pour récompenser la performance spécifique de certains distributeurs, les distributeurs les moins performants doivent être conseillés, formés (fournir des divers renseignements sur le produit), programmer de formations destinés aux distributeurs, motivés ou abandonnés.

#### **e- La motivation des intermédiaires :**

Pour travailler au mieux de leurs possibles, les intermédiaires doivent être motivés par le fabricant, par de diverses formes de soutien (assistance technique, aide financière, voyage d'étude...) et des techniques de promotions des ventes (des remises accordées par rapport à la quantité achetée ...).

Les entreprises doivent traiter des intermédiaires comme des clients, en analysant leurs besoins et ont construisant à leur intention une politique génératrice de valeur pour les deux parties, le fabricant ne doit pas se contenter de vendre les intermédiaires mais aux intermédiaires.

## **2.2-Les stratégies de distribution<sup>17</sup> :**

Une entreprise désirant de distribuer ses produits sur le marché selon le choix entre plusieurs stratégies, on distingue :

### **2.2.1 La distribution intensive ou de masse :**

Elle permet une couverture très large du territoire de la vente, afin de détenir la plus grande part de marché possible le plus vite possible, cette stratégie a des avantages et des inconvénients, qu'on peut les mentionner dans le tableau suivant :

---

<sup>16</sup> KOTLER (p) ET DUBOIS(b), op.cit, p490.

<sup>17</sup> GERARD (C), ANDRE (F) ET GUY BASSET : *management de la distribution*, édition DUNOD, 2ème édition, 206, pp 121-123.

Tableau n °2: les avantages et tes inconvénients de la distribution intensive.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-Bonne couverture de marché, meilleure diffusion des produits.</li><li>-Connaissance rapide de produit.</li><li>-Passe un grand nombre de points de vente, et vente en quantité.</li><li>-Peu de frais de transport et stockage.</li><li>-Indispensable pour les produits de grande consommation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Contrôle difficile de circuits.</li><li>-Couts logistiques élevés.</li><li>-Un produit est présent partout donc une difficulté pour se construire une image, parfois difficile pour bâtir une image cohérente.</li></ul>

Source : GERARD CLIQET, ANDRE FADY ET GUY BASSET Op.cit, p 122.

C'est une stratégie appliquée dans le cas des produits de grande consommation, mais qui a de nombreux inconvénients dans la mesure où elle est coûteuse (coûts de distribution et de communication à cause de la multiplicité des cibles (intermédiaires et consommateurs), risques de perte de contrôle et de maîtrise de l'image de la marque.

### 2.2.2 La distribution sélective :

Il passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants et donc par une logique de canal court sans grossistes.

Un élément central de cette stratégie réside dans la capacité du fabricant à mettre en œuvre une démarche de coopération avec les détaillants, surtout en termes de communication.

Cette stratégie de différenciation répond à un besoin de maîtriser l'image de marque plus que de développer la part de marché.

La distribution sélective a des avantages et des inconvénients, qu'on peut les citer dans le tableau suivant :

**Tableau n°3 : les avantages et tes inconvénients de la distribution sélective.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Une force de vente organisée, gérer l'image et la marque de l'entreprise.</li><li>- Assez bon contrat avec la clientèle.</li><li>-meilleure contrôle qualitatif des points de Vente.</li><li>-Compétence des distributeurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Difficulté de recrutement des distributeurs.</li><li>-Faible couverture du marché.</li><li>-Charges administratives et logistiques élevés.</li></ul>

**Source :** GERARD (C), ANDRE (F) ET GUY (B) Op.cit, p123.

La distribution sélective n'est pas considérée comme restrictive de concurrence, car la limitation du nombre de revendeurs peut constituer un élément de concurrence entre fabricants de produits de marques différentes, elle concerne plus particulièrement les produits de luxe.

### **2.2.3 La distribution exclusive :**

Il consiste à opérer une sélection sévère des détaillants qui dans chaque aire de marché auront le privilège de commercialiser et différencier le produit, l'exclusivité se définit donc sur un territoire donné, nul autre distributeur ne commercialisera les produits sur ce territoire, on peut s'interroger à juste titre sur le lien entre l'exclusivité et le respect des règles de concurrence, on trouve cette stratégie dans l'automobile sous la forme de concessions exclusives, ou là encore pour les produits de luxe, mais aussi dans certaines chaînes de franchise, l'exclusivité n'est pas considérée comme une clause essentielle du contrat de franchise et on pourra rencontrer des contrats de franchise avec clause d'exclusivité et d'autres sans cette clause, la distribution exclusive a des avantages et des inconvénients, qu'on peut les citer dans le tableau suivant :

**Tableau n°4 : les avantages et tes inconvénients de la distribution exclusive.**

Avantages	Inconvénients
- très bon contrôle du producteur. -forte image de marque. -bonne connaissance de produit de la part des distributeurs. -couts limités.	-couverture géographique faible. -charges administratives. -charges logistiques.

**Source :** GERARD CLIQET, ANDRE FADY ET GUY BASSET Op.cit, p 123

Cette stratégie a des avantages et inconvénients, elle permet de minimiser la structure des couts mais, elle provoque des charges logistiques importantes, un meilleur contrôle des produits mais une couverture géographique faible par rapport à la stratégie intensive.

## **2.3-stratégies de communication <sup>18</sup>:**

### **2.3.1 Stratégies PUSH :**

Appelés aussi stratégie de pression, cette stratégie incite une collaboration volontaire entre le producteur et le distributeur, donc les efforts de communication et de promotion de l'entreprise sont orientés vers les distributeurs de façon à les encourager d'acheter et stocker le produit en grande quantité.

Les inconvénients de cette stratégie est que le distributeur risque de devenir l'agent incontournable de l'entreprise.

### **2.3.2 Stratégies PULL :**

Appelées aussi stratégie d'aspiration, dans la stratégie PULL l'utilisateur final est le centre d'intérêt de l'entreprise, donc cette stratégie d'attraction met tout effort de communication et de promotion est orienté vers le consommateur final

C'est une stratégie qui exige une coopération et demande des investissements publicitaires importants à long terme et par conséquent le produit va être connu et donc demandé.

### **3.3.3 Technique mixte :**

Les entreprises pratiquent les deux types techniques, c'est la composition des deux stratégies, les entreprises évitent de s'attirer l'animosité des distributeurs et elle

<sup>18</sup> CLAUDE DEMEURE, op.cit., pp 212-214.

atténuent le poids décisionnel de ce dernier, en partageant les efforts de promotion et de communication entre les intermédiaires et la demande finale.

## 2.4 Les formes de distribution <sup>19</sup>:

### 2.4.1 Le commerce indépendant :

Un commerce indépendant est géré par un commerçant libre de tout contrat envers ses fournisseurs ou envers d'autres commerçants exerçant une activité identique, Les pharmacies, les cafés... sont encore le plus souvent des commerces indépendants. Les problèmes de survie du commerce indépendant sont de plus en plus ardues face au commerce associé ou intégré.

### 2.4.2 Le commerce associé :

C'est le regroupement d'intermédiaires du commerce, dans tous les cas de commerce associé, les entreprises associées conservent leur autonomie juridique, c'est une forme de commerce en pleine expansion.

#### a- Les associations horizontales :

- Les regroupements d'achat de grossistes : face aux centrales d'achat du commerce intégré, certains grossistes indépendants se regroupent et créent leur propre centrale pour mettre en commun leurs systèmes de gestion et pour être plus forts aux producteurs.
- Les regroupements d'achat de détaillants : ce sont des détaillants se regroupent pour former leur propre centrale d'achat et assurer leur propre approvisionnement à un coût plus intéressant, ainsi coordonner leurs actions de communication.

#### b- Les associations verticales :

- Les chaînes volontaires : c'est le regroupement de grossistes et de détaillants (à l'initiative d'un grossiste), pour gérer une enseigne commune et pour être plus forts face aux producteurs (achats coordonnés) et mettre une politique commune de communication.
- La franchise : une entreprise, le franchiseur concède à une autre le franchiseur, l'exploitation d'une marque et lui apporte une assistance (non récupérable) et d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaire réalisé.

---

<sup>19</sup> CLAUDE DEMEURE, op.cit., pp 212-214

## 2.4.3 Le commerce intégré (ou concentré) :

Il s'agit d'entreprises uniques souvent très importantes intégrant à la fois la fonction de gros (centrale d'achat) et la fonction de détail (points de vente).

On retrouve sous cette forme des formules de distribution très diverses :

- GEGS: sociétés d'envergure nationale et souvent internationale qui exploitent des hypermarchés et/ou des supérettes.
- Les groupes de grands magasins et de magasins populaires : Sociétés exploitant des grands magasins et des magasins populaires.
- MAS : Ce sont des entreprises qui possèdent des surfaces de vente confiées à des gérants succursalistes.

## 2.4.4 GSS :

Plusieurs groupes qui pour certains ont déjà été classés ci-dessus soit dans les groupements d'achat de détaillants, soit dans les GEGS exploitent différentes enseignes de grandes surfaces spécialisées.

## 2.4.5 Les coopératives de consommateurs :

Proches des MAS, elles regroupent des coopérateurs réunis autour de l'idée de défense des consommateurs. Le mouvement coopératif est actuellement en restructuration.

## Section 03 : les principaux fondamentaux de la distribution physique :

La maîtrise de la totalité des flux de l'entreprise tout en optimisant la rentabilité de la firme, une démarche assurée par la logistique, l'un des composants est la distribution physique qui a un rôle important dans la logistique de l'entreprise, elle représente les activités en aval regroupant le stockage, la manutention, les opérations de traitement des commandes, d'emballage et de transport, c'est un composant concerné par la qualité et la satisfaction des clients.

### 3.1 Généralités sur la logistique de distribution :

#### 3.1.1 Définitions de la logistique de distribution :

C'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial.

Selon CLIQUET « *la logistique de distribution est un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transport physique des produits souhaité par le*

*client soit au bon endroit , à l'heure convenue , dans la quantité attendue et au meilleur cout , ces activités incluent le transport le transport des produits ( depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage , de vente ou de consommation ) , l'entreposage , la manutention , l'emballage de protection , ou les contrôles de conformité la logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'informations qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques »<sup>20</sup>.*

### **3.1.2 Processus de la logistique de distribution<sup>21</sup> :**

#### **a- Planification :**

- Réseaux de distribution.
- Planification et ordonnancement des expéditions.
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques (entrepôts, centres de distribution, transporteurs...).
- Planification des activités sous-traitées.

#### **b- Transactionnel et administratif :**

- Traitements et suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements).
- Préparation et traitements de la documentation relative aux expéditions (assurance, douanes).
- Suivi des expéditions.
- Service clientèle.
- Gestion des garanties.
- Gestion des retours de marchandises.

#### **c- Opérationnel :**

- Entreposage produit finis.
- Préparation des commandes pour expéditions (conditionnement).
- Vérification des livraisons.
- Chargement des livraisons.
- Contrôle de la qualité.
- Transferts entre entrepôts.
- Entretien équipements de transport.

---

<sup>20</sup> CLIQUET, (G), op.cit, p287.

<sup>21</sup> TIXIER (D), MATHE (H) et COLLIN (J) : *La logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996, p 52.

### 3.1.3 Les activités de la logistique de distribution<sup>22</sup> :

- La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...).
- La gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...).
- La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

### 3.2 La distribution physique :

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations et des moyens qui permettant d'acheminer le plus efficacement les produits ou services du producteur aux consommateurs finales, l'organisation de la distribution physique est caractérisé par un nombre d'opérations hétérogènes tels que le stockage, le transport, la manutention, le traitement des commandes...

#### 3.2.1 La définition de la distribution physique

Selon SOHIER, (J) et SOHIER, (D) « Elle désigne l'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à disposition des clients visés »<sup>23</sup>.

#### 3.2.2 La gestion de la distribution physique<sup>24</sup> :

La gestion de la distribution physique La distribution physique désigne l'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à la disposition des clients visés, pour ce faire, des infrastructures sont nécessaires, le logisticien doit déterminer le circuit optimal des matières au travers de ces unités logistiques.

**a- Les infrastructures logistiques :** Trois types d'infrastructures sont à distinguer :

- L'entrepôt est une unité de stockage. On distingue deux types d'entrepôts :
  - l'entrepôt /usine, qui a pour fonction de stocker à la sortie des chaînes de fabrication d'une unité de production.

---

<sup>22</sup>FARADJ NARIMEN : *la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, EHEC ALGER, Juin 2015, p28.

<sup>23</sup> SOHIER (J) et SOHIER (D) : *La logistique*, édition Vuibert, 7ème édition, Paris, Mars 2013, p.39.

<sup>24</sup> SOHIER (J) et SPHEI (D), op.cit, pp39-41.

-l'entrepôt central, qui centralise les stocks en provenance de plusieurs unités de Production, il est donc approvisionné par les entrepôts des usines.

➤ Le dépôt régional est une unité de stockage localisé près des lieux de distribution.

Il a pour fonction principale de permettre une approche des marchandises et présente deux intérêts principaux :

-une réduction des délais de livraison.

- une possibilité de dépannage du client.

➤ La plate-forme est une unité d'aiguillage de la marchandise vers les points de livraison. La plate-forme n'a pas vocation à stocker. Les marchandises n'y demeurent que le temps de permettre un groupage pour les expéditions. On parle souvent de plate-forme d'éclatement.

## **b-L'optimisation du circuit de distribution physique :**

Le coût total de la distribution physique dépend du nombre d'entrepôts, de dépôts régionaux et de plates-formes d'éclatement ainsi que de leurs localisations. La technique de recherche de l'optimum économique part du fait que, plus l'on dispose d'unités d'entreposage :

- ✓ plus le coût d'entreposage est élevé, puisque chacune de ces unités constitue une infrastructure dont il faut financer l'investissement et le fonctionnement.
- ✓ plus le coût de livraison est faible, puisque la marchandise a été approchée au plus près du client.

## **3.3 La distribution physique et ses fonctions :**

Une meilleure synchronisation entre les flux physiques et les flux d'informations permet de garantir une traçabilité des matières et l'information afin de mieux répondre au besoin client dans les meilleures conditions de coût et de délais.

### **3.3.1 Les flux physiques :**

#### **a- L'entreposage :**

-La définition d'un entrepôt :

Est une prestation qui concerne toutes les activités associées à la gestion des entrepôts, toutes les opérations de mouvements des produits à l'intérieur d'un entrepôt et dans les centres de distribution.

L'entreposage est le fait d'entreposer ou stocker des marchandises en grande quantité dans un entrepôt grâce à des papetiers parfois mobiles, au moyen d'un chariot élévateur.

-Les méthodes de stockage dans les entrepôts<sup>25</sup> :

Les entreprises utilisent soit une technique dite de stockage fixe ou bien la technique de stockage variable, ou une combinaison des deux techniques, elle est appelée une technique mixte :

➤ Stockage fixe : une technique basée sur le principe d'affectation stricte des emplacements de stockage aux produits, elle permet aux gestionnaires des stocks de connaître les emplacements au même titre que les utilisateurs de produits.

✓ Les avantages :

-le partage d'informations sur les stocks est facilité entre les gestionnaires et les utilisateurs.

-les inventaires, les suivis de produits, les estimations des différents niveaux sont plus faciles.

✓ Les inconvénients :

Les entrepôts et les places ne sont pas forcément optimisés, car les produits sont épuisés alors que l'autres, moins bien placés et plus difficiles d'accès.

➤ Stockage variable (aléatoire) : par opposition au premier type de stockage cité, ce mode d'entreposage n'affecte pas de places précises aux produits, la gestion des emplacements se fait en général en FIFO, premier arrivé premier servi en terme d'emplacement.

✓ Les avantages :

-On a la possibilité d'utiliser la totalité des espaces disponibles car aucun emplacement n'est réservé.

-Il n'est pas nécessaire de respecter un schéma bien particulier pour entreposer les produits, les mouvements pour les rangements dans l'entrepôt sont en général minimisés (il faut espérer que les produits accessibles sont les plus demandés).

---

<sup>25</sup>LIONEL (A) et FAROUK (Y) : *logistique interne entreposage et manutention*, Edition ellipses, pp 33-34.

✓ Inconvénients :

-La gestion de données est très rigoureuse, elle faut également une mise à jour permanente qui est très consommatrice de temps et d'énergie, Une lisibilité des entrepôts est moins évidente.

➤ Stockage mixte : il repose sur :

-la mise en place d'un stock de préparation permet le prélèvement manuel des articles par les préparateurs, il correspond à un stock affecté.

-la mise en place également de stock dit de réserve, destiné à entreposer l'ensemble des réceptions en provenance des fournisseurs, il est géré de manière aléatoire.

**b- le stockage :**

-définitions de stockage :

Selon PIERRE ZERMAT, un stock est « *l'ensemble des marchandises ou articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison des fournisseurs* »<sup>26</sup>.

Selon ZERMATI, le stockage est défini comme « *l'ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs* ». <sup>27</sup>

-rôle de stockage<sup>28</sup> :

Le stock joue un rôle de régularisation car il permet à l'entreprise de faire face aux désaccords entre les achats et la production, ou entre la production et la consommation, il permet aussi à l'entreprise de se protéger contre l'incertitude de volume des ventes et des cycles d'approvisionnement, ainsi qu'un rôle économique, soit spéculatif, en achetant à bas prix pour revendre à la hausse, soit pour bénéficier d'une réduction des coûts d'achat grâce à l'importance de la quantité achetée.

Comme il procède des avantages, le stock dispose des inconvénients tels que le vieillissement des produits stockés, l'augmentation des charges (de manipulation, surface

---

<sup>26</sup> PIERRE ZERMAT : *la pratique d la gestion des stocks*, 4e édition 1990, paris, P36.

<sup>27</sup> Idem, P : 27.

<sup>28</sup> Idem, p15.

de stockage, ..), ainsi la présence des articles invendus qui ont mobilisés une partie plus ou moins importante de la trésorerie et qu'il faut les éliminer du stock sans tirer aucun profit, sans oublier que la rupture de stocks implique la non satisfaction de la demande client dans un moment voulu ce qui risque de perdre une partie de la clientèle.

-la fonction stock dans l'entreprise<sup>29</sup> :

La fonction stock se compose de deux sous-fonctions :

-Le suivi des stocks : Cette fonction a pour objectif de connaître à tout moment les articles disponibles dans l'entreprise. Pour cela, elle doit assurer une comptabilité physique et financière des articles.

- La gestion des stocks : Cette fonction a pour rôle de définir :

- L'optimum d'articles différents à posséder dans l'entreprise en effectuant le plus souvent possible une épuration du stock (élimination des stocks morts ou inutiles).
- La politique de réapprovisionnement la mieux adaptée pour chaque article.
- La politique de distribution (ou de consommation) la mieux adaptée pour chaque article.

## **c-la manutention :**

a- Définitions de la manutention :

Selon AMODEO ET YALAOUI : « La manipulation, le déplacement manuel ou mécanique de marchandise en vue de l'emmagasiner, de l'expédition ou de la vente »<sup>30</sup>.

Dans modifier la nature ou la valeur des produits à déplacer, la manutention vise à alimenter la production, de stocker les marchandises ou de préparer l'expédition d'une commande client.

En premier lieu, toujours prendre en compte la sécurité, une étude correcte de la gravité peut éviter des accidents graves ou irréversibles.

b- Le but de la manutention :

- stocker les matières premières aux magasins.
- alimenter les postes de travail (en cours de processus de fabrication).
- retirer le produit fini et le stocker.

---

<sup>29</sup> GEORGES JAVAL : *organisation et gestion de stocks*, 4<sup>e</sup> édition, DUNOD paris 2004, P35.

<sup>30</sup> AMODEO ET YALAOUI : *la logistique interne, entreposage et manutention*, édition ellipses, paris 2005, p73.

c- Les conséquences de la manutention<sup>31</sup> :

- Un gaspillage de temps.
- Des frais liés à la main d'œuvre, à l'achat des moyens de manutention.
- Augmente : le prix de revient, le besoin en zone de stockage.
- Des accidents.

### **d-l'emballage et conditionnement :**

Selon DEMEURE : « *un contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité la manutention, le stockage et le transport des produits* »<sup>32</sup>.

Le rôle de l'emballage est de faciliter le transport, la manutention et le stockage, de protéger et conserve le produit.

Il ne faut pas confondre l'emballage et le conditionnement bien que la terminologie ne soit pas toujours fixée,

Selon PIMOR (Y) ET FENDER (M), on peut distinguer <sup>33</sup>:

- Le conditionnement primaire qui contient directement le produit.
- Le conditionnement secondaire qui protège le premier et joue un rôle promotionnel.
- Le conditionnement tertiaire ou d'expédition qui regroupe des produits et sert au transport, à l'identification et au stockage.
- L'emballage de transport qui permet la manutention et le transport en protégeant la marchandise contre les risques.

Si le choix des conditionnements ressort directement du marketing, le choix d'un emballage est aussi une décision importante car il conditionne les modes de transport retenus et doit d'autre part protéger contre les différents risques que court la marchandise pendant le transport (perte, vol, chaleur ou froid...).

Pour assurer le transport et le stockage, le produit doit être étiqueté en plus des conditionnements primaires et secondaires :

- Par carton (conditionnement tertiaire).
- Par palette ou conteneur (emballage).

---

<sup>31</sup> AMODEO ET YALAOUI, op.cit, pp 9-10.

<sup>32</sup> DEMEURE : op.cit., p134.

<sup>33</sup> PIMOR (Y) ET FENDER (M) : *logistique*, édition d'organisation EYROLES, paris, 2007, p204.

### e- le transport :

C'est l'un des principes leviers de l'optimisation de la politique de distribution et de la chaîne logistique de l'entreprise, les coûts liés au transport sont assez importants ce qui explique l'obligation de l'optimisation.

Selon SAVY (M) : « *le fait de porter pour faire parvenir dans un autre lieu, transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer les choses destinées à être vendues et achetées* ». <sup>34</sup>

Il existe cinq modes de transport : le transport routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien présentés dans le tableau suivant :

---

<sup>34</sup> SAVY (M) : *le transport de marchandises*, édition d'organisation, paris, p13.

**Tableau n°5 : les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport.**

Mode de transport	Avantages	Inconvénients
Routier	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coût modéré.</li> <li>➤ Bonne souplesse.</li> <li>➤ Peu de perte et de dommage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temps de transit très long.</li> </ul> si distance importante.
Ferroviaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coût faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temps de transit important.</li> </ul>
Maritime	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coût faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perte et dommage Possible.</li> <li>➤ Temps de transit long.</li> <li>➤ délai variable.</li> <li>➤ Inélasticité.</li> </ul>
Aérien	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temps de transit faible.</li> <li>➤ Peu de perte et de dommage.</li> <li>➤ Délai faible et peu variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coût élevé.</li> </ul>
Fluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peu prendre de charge lourde, mais moindre que le bateau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La configuration géographique du fleuve.</li> </ul>

Source : MOCELLIN(F) : *gestion des entrepôts et plates formes*, édition DUNOD, Paris, 2003, p : 18.

### 3.3.2 Flux d'informations :

#### a. la passation de commande :

C'est un moyen par lequel le client exprime son besoin pour acquérir le bien ou service d'une entreprise.

Le cycle de la commande correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit.

Selon ALEXABDRE K.SAMII le processus de mise en route de la commande<sup>35</sup> :

Les clients passaient un bon de commande au vendeur qui le transmettait à l'entreprise, un représentant du service client étant chargé de contrôler la faisabilité de la commande pour fournir des dates de livraison alternatives, une communication avec le client est toujours en cours, des méthodes électroniques telles que les réseaux d'informatiques sont devenues courantes, d'augmenter la vitesse et l'exactitude de la transmission des données, ces méthodes de passation et de transmission de commande sont plus coûteuses en raison de l'investissement nécessaire mais elles offrent l'avantage que le système logistique soit plus performant.

**b. Les flux d'information :**

Selon REIX ET ROWE, un système d'information est *«l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise »*<sup>36</sup>.

L'objectif du fabricant reste que le client servi dans les délais promis, qu'il soit informé de l'avancement de sa commande, le système d'information est un outil de communication et de coordination entre les différents services de l'entreprise, il doit produire et diffuser des informations nécessaires aux opérations, le SI a un rôle opérationnel et stratégique concentrer sur des tâches et des procédures de gestion et pour les prises de décisions.

---

<sup>35</sup> ALEXABDRE K.SAMII : *stratégies logistiques*, édition DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, Paris 2001, p191.

<sup>36</sup>REIX (R) et ROWE (F) : *Faire de la recherche en système d'information*, édition Franz Rowe, Vuibert collection FNEGE, Paris, 2002, p 117.

Nous concluons que la politique de distribution englobe tout un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits, de stratégies de distribution et l'utilisation des intermédiaires, elle vise à définir le réseau par lequel le produit sera mis à disposition des clients visés, pour l'entreprise cette stratégie de distribution est adaptée à leurs clientèles et à leurs produits, afin de réaliser leurs objectifs, répondre aux attentes et exigences des consommateurs dans les meilleures conditions afin d'arriver à une meilleure couverture sur le marché.

Pour être compétitif dans un marché concurrentiel, il devient nécessaire d'être efficaces dans la planification de la distribution des produits et services, pour cela L'entreprise fait appel à la logistique qui assure une bonne coordination entre ses fonctions.

## Chapitre 02

## **Chapitre 2 : Le cadre conceptuel de la performance commerciale**

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

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

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

### Section 01 : fondement généraux de la performance.

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

#### 1.1 Définitions de la performance :

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

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

Donc On remarque que La performance traduit deux phénomènes :

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

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

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

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

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

Performance = efficacité + efficience
---------------------------------------

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

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

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

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, selon FERICELLI (A) ET SIRE (B), le mot performance a de multiples significés qui s'articulent autour des trois (03) sens <sup>4</sup>:

-La performance est le succès : elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs.

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

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

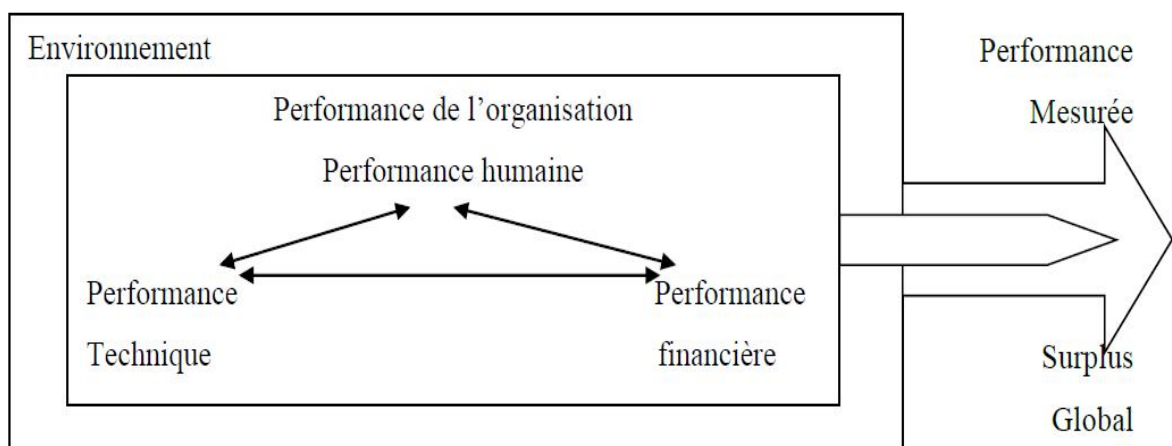
D'une manière général, la performance définit la réalisation des objectifs organisationnels, elle est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis buts ou cibles, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs, donc cette réalisation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

### 1.2 Les sources de la performance et notions voisins :

#### 1.2.1 Les sources de la performance :

La performance a plusieurs sources présentées dans la figure suivante :

**Figure n°2: les sources de la performance.**



Source : MARTORY., (B.) et CROZET., (D.), « Gestion des ressources humaines », 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p172.

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

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

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

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

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

### 1.2.2 La performance et les notions voisines :

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

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

a- L'efficacité :

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

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

b- L'efficience :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats}$$

- d- La performance dans l'entreprise et les objectifs fixés :

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

- ✓ Objectifs quantitatifs : Il concerne tous ce qui est mesurable tel que :
  - chiffre de vente ou chiffres d'affaires.
  - augmentation de taux de rentabilité ou du taux de productivité.
- ✓ Objectifs qualitatifs : c'est coté non quantifiable par exemple :
  - Améliorer la qualité de production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulée.
  - Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne sa suivre. Cependant, le qualitatif est également important,

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

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

mais doit être considéré comme un moyen pour entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

### **1.3 Acteurs et types de performance :**

#### **1.3.1 Les acteurs de la performance**

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

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

#### **1.3.2 Les types de performance :**

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

##### **a- La performance économique :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{résultat courant avant impôts} + \text{résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{impôts sur bénéfices}$$

### b- La performance financière :

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

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

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

-ROE = résultat net / capitaux propres.

-ROA = résultat net / total bilan.

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

➤ Autres indicateurs : les institutions financières utilisent en plus :

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

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

### **c- La performance sociale :**

La performance sociale Est un indicateur fondamental au niveau de l'organisation, elle est souvent définie comme le rapport entre l'effort social et l'attitude des salariés. Elle est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu dans l'organisation, on trouve certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel :

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

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

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

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

### **d- La performance humaine :**

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

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

### **e- La performance managériale :**

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

-l'entrepreneur hip : efficacité, efficience, l'utilisation diagnostique des concepts.

---

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

-le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.

-la gestion de ressources humaines.

-la direction des subordonnés : développement, aide, autorité, spontanéité.

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

-l'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.

-l'habileté d'exécution : application simple et pure.

- la doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

### **f- la performance organisationnelle :**

Selon MICHEL KALIKA : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* »<sup>10</sup>.

Quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle avancés par KALIKA :

-le respect de la structure formelle : pour éviter un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

-les relations entre les services : la recherche de minimiser les conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

-la qualité de la circulation de l'information : informations fiables et exhaustives, indispensables par in système d'informations développés.

-la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### **j-La performance technologique :**

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

Elle peut être mesurée par les critères suivants :

-bilans d'activités des équipes traitant les innovations.

---

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

-la veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages de formation sur les innovations.

-ajustement périodique de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.

-l'utilisation des modules e-Learning (l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par les moyens électroniques) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### **h- La performance concurrentielle :**

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

### **i-La performance commerciale :**

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

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

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

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

➤ les facteurs ayant une influence sur la performance commerciale :

Il y a plusieurs composants influencent directement sur la performance commerciale sont les suivants :

- la qualité de service a un impact direct sur la satisfaction des clients.
- la capacité financière des vendeurs : englobe l'ensemble des moyens financiers dont disposent les vendeurs pour assurer leurs activités.

---

<sup>11</sup> BERNARD(C) : *the fonctions of the executive*, HAVARD presse, 1968, p376, [www.creg-ac-versailles.fr/spip.article217](http://www.creg-ac-versailles.fr/spip.article217), consulter le 22/03/2016 à 19 :59.

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

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

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

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

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

#### 2.1 Caractéristiques de la performance :

La performance a un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérer dans les points suivants :

Selon SAULQUIN<sup>12</sup> : « *La performance implique un jugement de valeur, sur les activités, sur les résultats, les produits et les effets de l'organisation, sur son environnement. Ce concept possède en tant que construit social, autant de significations, qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* ».

Selon DORIATH ET GOUJET<sup>13</sup>:

-La performance se traduit par une réalisation : elle ne peut être mesurée qu'après l'arrivage à une certaine réalisation, par la mobilisation des moyens dont dispose l'entreprise.

-La performance s'apprécie par une comparaison : pour réaliser ces objectifs l'entreprise doit comparer ce qui est réalisé avec ce qui est fixé comme objectif, elle vise à faire mieux que la période précédente.

-La comparaison traduit le succès de l'action : elle permet d'apprécier la réussite des actions, moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats.

---

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

<sup>13</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris2005, p176.

Donc la performance renvoie à un résultat positive, une notion relative ( résultat d'une comparaison ), subjective ( dépendant de l'acteur qui l'évalue ) et multiple ( diversité des objectifs ).

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples, selon SAULQUIN : « *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »<sup>14</sup>.

Par suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques, selon LEBAS : « *La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires* »<sup>15</sup>.

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

La performance est riche de composantes antinomiques, tant que les activités de l'entreprise sont indissociables, tout élément de la performance soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe, ces éléments sont complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand l'entreprise cherche à minimiser les coûts, au même temps elle cherche à améliorer la qualité des produits, tant que toutes ses éléments n'ont pas la même importance.

### **2.2 La mesure de la performance :**

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

---

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

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

### 2.2.1 Définition de la mesure de la performance :

Un système de mesure de performance efficace est une condition à la saine gestion d'une entreprise. Donc le but de la mesure est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité, elle est définie comme : « *Un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprises sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés, elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés* »<sup>16</sup>.

### 2.2.2 La mesure objective et subjective de la performance :

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : une mesure subjective (des résultats) et une mesure objective (comportements)<sup>17</sup> :

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

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

- Mesurer les résultats des actions du vendeur (volume de ventes, nombre de nouveaux clients, nombre de commandes...), c'est une mesure quantitative de l'output du vendeur.

- Mesurer les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, nombre de rapports de visite, niveau des dépenses de vente, cette mesure est qualitative de l'input du vendeur.

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

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

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

- La vente adaptative : concernant la qualité de la relation commerciale et la satisfaction du client, la combativité et l'adaptation au client et à la situation de vente de la part du vendeur.

-Le contrôle des dépenses de vente : contrôle des coûts et le respect des budgets alloués.

---

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

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

- La capacité de planification et la gestion du temps.
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente.

### 2.2.3 Les niveaux de mesure de performance :

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

#### a- la performance interne :

Elle concerne l'ensemble du personnel et toutes les activités de l'entreprise, trois éléments composent la performance interne<sup>18</sup> :

- Performance humaine : elle peut être considérée comme un fournisseur stratégique capable d'apporter et réaliser un avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.
- Performance technique : l'entreprise et sa capacité à utiliser de manière efficace ses installations technique.
- Performance financière : l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles et la mobilisation effective et la réduction des couts.

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

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

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

#### 3-1-2-la performance externe :

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

Ces partenaires peuvent être :

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

---

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

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

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

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

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

#### 2.3.1 Définitions du tableau de bord

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

Selon BOISSELIER : « *Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action, ces indicateurs sont non seulement quantitatifs car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important.* »<sup>20</sup>.

➤ Un tableau de bord caractérise par :

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

#### 2.3.2 Les objectifs de tableau de bord<sup>21</sup> :

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

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

##### b- un outil de diagnostic :

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

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

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

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

<sup>21</sup> Cite : [http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m\\_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html), consulter le 18/04/2016 à 22 :52.

- analyser la source des écarts : une perturbation n'est peut-être pas directement imputable à la structure, d'autres paramètres peuvent rentrer en ligne de compte (par exemple, une fédération départementale de pêche perd chaque année des adhérents parce que la pêche est concurrencée par la pratique d'autres loisirs).

- mettre en évidence, l'activité ou le phénomène précis qui est à l'origine de l'écart constaté.

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

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

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

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

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

a- Tableaux de bord financières et budgétaires :

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

b- les tableaux de bord opérationnels :

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

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

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

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

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

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

---

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

### 2.4.2 Le rôle des indicateurs :

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

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

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

### 2.4.4 Les caractéristiques des indicateurs :

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

En effet, les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :

- Être facile à comprendre, mesurer et schématiser.
- La fréquence de mesure doit être en corrélation avec la volonté des actions correctives.

---

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

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

-Toujours lier à un objectif précis, si l'objectif est changé donc il faut modifier les critères de l'indicateur.

-Représente l'ensemble des processus et stratégies de l'entreprise.

### 2.4.5 Types d'indicateurs :

#### a- Indicateurs quantitatifs<sup>25</sup> :

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

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

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

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

#### -La part de marché :

Selon SAVALL ET ZARDET : « Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>26</sup>.

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

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

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

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

#### -Indicateurs de rentabilité :

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

---

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

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

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

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

### **b- Les indicateurs qualitatifs :**

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

- L'image de l'entreprise.
- La satisfaction du client.

### **Section 03 : L'évaluation de la performance de la fonction commerciale.**

La fonction commerciale regroupe toutes les activités destinées à connaître les besoins des clients, elle agit sur le marché en adaptant les produits aux besoins du client, donc il est essentiel d'évaluer de la performance commerciale se qui permet d'atteindre les objectifs fixés, cette mesure revient à mesurer à l'aide de critères déterminés et sur la base d'indicateurs définis.

#### **3.1 La fonction commerciale de l'entreprise :**

La fonction commerciale vit une période de force elle reste une stratégie au même titre que le Recherche et Développement et marketing, elle garantit la connexion entre la production des produits et services et les consommateurs de l'entreprise et adapter les produits aux besoins des clients.

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

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

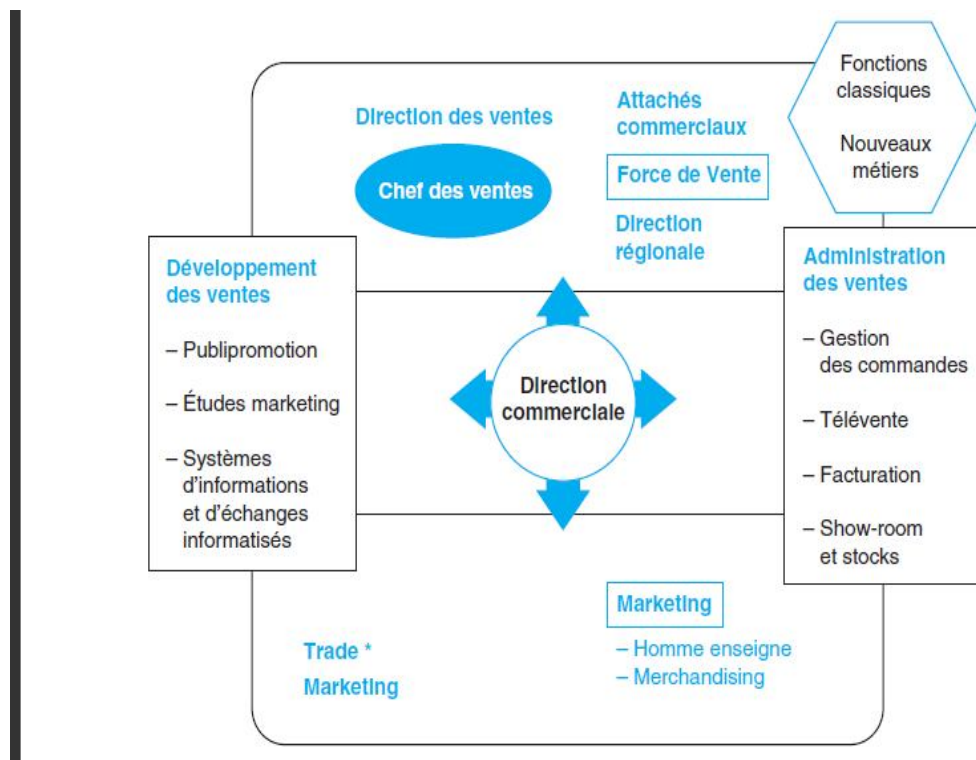
HENRI a classé la fonction commerciale parmi les six fonctions essentielles d'une entreprise, ses activités regroupent les opérations d'achat, ventes et d'échange.

---

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

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

**Figure n°3 : les fonctions de la direction commerciale.**



**Source :** MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAUL DE GALL : toute la fonction commerciale, édition DUNOD, p3.

Le service commercial a pour but de favoriser la vente des produits et services de l'entreprise, permettre de fournir un produit sur le marché, de contribuer beaucoup à la valeur ajoutée de ce produit, la vente est fonction de l'entreprise qui lui permet de lancer le processus d'encaissement d'argent.

### 3.1.2 L'évolution de la fonction commerciale :

Au cours du temps chaque fonction interne de l'entreprise évolue pour s'adapter au contexte et au marché en perpétuels mouvements, la fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours de dernières décennies.

Nous pouvons d'observer l'évolution de la fonction commerciale par les phases suivantes<sup>29</sup> :

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

### **a- Phase 1 : la croissance :**

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIXe et XXe siècles, la fonction commerciale sert à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution.

Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens, cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase.

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

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

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation, vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents, ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents, les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente et notamment leurs modalités de management.

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

La phase précédente rend la plupart des marchés nerveux et mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente, cette troisième phase voit cette tendance s'inverser, les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme, elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident, dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation.

### **3.1.3 Missions de la fonction commerciale :**

La direction commerciale a trois grandes missions :

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

Les apports du marketing sont essentiels pour la prise des décisions par la direction commerciale, par la réponse aux questions : comment augmenter et améliorer les

ventes ?comment choisir les cibles les plus productives ?quels clients les plus porteurs de valeur ?

**b- Développer la productivité commerciale :**

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

**c- Accroître les compétences des équipes :**

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

### 3.1.4 Les activités de la fonction commerciale :

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

**a- Etape1 : la prospection.**

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

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

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

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

Cette étape consiste à définir la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente, elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible. Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points

---

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

sensibles du client, ce que les Anglo-Saxons appellent les « *pains* », ces points de douleur représentent les sujets qui font littéralement mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources, cette recherche est essentielle dans toute phase commerciale amont.

### d- **Étape 4 : la transmission.**

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

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

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

### f- **Étape 6 : la conclusion.**

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

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

L'autre changement concerne l'intensification de la relation, cette intensité est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale, le commercial a intérêt à ce que cette phase de conclusion dure le moins longtemps possible, en effet, plus elle dure, et plus il risque de perdre ses avantages acquis, de voir un concurrent rentrer dans le jeu et casser les prix, par exemple.

### j- **Étape 7 : la pérennisation.**

La pérennisation de la vente est une étape décisive pour la suite de la relation client. Les directions générales ont coutume de penser que si le commercial « fait » la première

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

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

### **2.2 Déterminants et indicateurs de mesure de la performance commerciale d'un réseau de distribution:**

#### **2.2.1 Les déterminants de la mesure de la performance commerciale d'un réseau de distribution:**

Plusieurs facteurs peuvent concourir et ayant une influence directe sur la performance commerciale d'un réseau de distribution, sont les suivants :

##### a-La capacité financière des vendeurs :

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les vendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leur activité, elle a une influence sur plusieurs indicateurs de performances commerciales.

##### b- La capacité de production :

Il s'agit sur la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours une période donnée, les excédents de stock d'un produit résultent par une diminution chronique des stocks handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

##### c-La diversité de l'offre :

Cette politique est utilisée pour satisfaire les besoins des divers segments de marché, la multiplicité des gammes de produits ou services a un impact sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

d-L'étendue du réseau de distribution :

Plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chance de le maximum de consommateurs, le nombre des vendeurs a un impact direct sur les ventes globales du réseau, donc la disponibilité d'un produit est un élément majeur qui a une influence sur la satisfaction des clients et la performance commerciale.

e- La qualité de service :

Elle englobe l'ensemble des caractéristiques qui affectent la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire des besoins exprimés ou implicites, donc il existe un lien étroit entre la qualité de service et la satisfaction des clients.

### 3.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale d'un circuit de distribution :

#### a- Les indicateurs quantitatifs :

Selon SAVALL ET ZARDET, les indicateurs quantitatifs de mesure sont<sup>31</sup> :

##### - Les indicateurs liés à la vente :

Deux types d'indicateurs, les indicateurs de volume en quantité cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur cas du chiffre d'affaire.

- Volume des ventes : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné et dans une période donnée.

$$\text{Performance} = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

- Si Performance égale à zéro, implique que les réalisations sont égales aux prévisions, si elle est inférieure à zéro, implique que c'est une mauvaise performance, la performance est supérieure à zéro, implique que c'est une bonne performance.

- Le chiffre d'affaire : représente le montant global des ventes des produits et services effectués par un agent économique, mesuré par le prix de cession.

$$\text{CA} = \text{quantités vendues} * \text{prix unitaire}$$

Cette mesure se mesure par la comparaison entre le chiffre d'affaire prévisionnel avec le chiffre d'affaire réalisé.

- la part de marché : c'est un indicateur d'environnement, il permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.

$$\text{Part de marché PDM} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{ventes totales des unités}}$$

<sup>31</sup> SAVALL ET ZARDET, op.cit, pp152-154.

Elle peut être aussi calculée à partir de CA :

$$\text{Part de marché} = \text{CA de l'unité} / \text{CA totale du marché}$$

- la marge commerciale : est un indicateur plus significatif que le chiffre d'affaire, un paramètre de gestion fondamentale pour les entreprises commerciales.

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

Avec la relation :

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

- le résultat d'exploitation : prend en compte les charges générées par les ventes des marchandises : charges de personnel, frais liés au fonctionnement du point de vente... , ces résultats sont fixés et suivis par les entreprises, en général en utilisant les mêmes méthodes que pour la marge commerciale.

### -Indicateurs de profitabilité :

- Le profit : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit} = \text{recettes totales} - \text{dépenses totales}$$

Si Profit égal à zéro, implique que les recettes égales aux dépenses, profit est inférieur à zéro, implique une mauvaise performance, profit est supérieur à zéro, implique une bonne performance.

- Rendement des capitaux investis :

La réalisation de certains investissements dont le stockage, le transport, la production ou autres est nécessaire pour l'activité de vente, les capitaux investis pour la réalisation des ventes doivent être rentabilisés.

### - Indicateurs liés à la gestion des circuits de distribution <sup>32</sup>:

- distribution numérique ou disponibilité numérique : est la proportion de magasins dans lesquels notre produit est référencé, par rapport à tous les magasins vendant la classe de produit.

$$\text{DN} = \text{nombre de magasins ayant notre produit} / \text{nombre de magasins des produits de même classe} * 100$$

<sup>32</sup> VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN PERT (N) : *la distribution*, 2ème édition, Berti, Bruxelles, 2005, p23

- Distribution valeur ou disponibilité valeur : est la part de marché total de la classe de produits réalisée par les magasins détenteurs de notre produit.

$DV = \frac{\text{chiffre d'affaire réalisé sur la classe de produits par magasins qui vendent la référence considérée}}{\text{chiffre d'affaire réalisé sur la classe de produits par le nombre totale de magasins de l'échantillon}}$

Si DV est supérieur à DN, signifie que le produit considéré est distribué dans les points de vente dont le volume des ventes est important.

Si DV est inférieur à DN, signifie que la référence considérée est commercialisée chez les petits commerçants.

- La rotation physique : c'est le rapport entre les ventes et le stock moyen, cherché à optimiser les stocks, éviter les ruptures de stock et assurer qu'il n'y ait pas trop de produits en réserve.

### **b- Les indicateurs qualitatifs :**

On distingue quatre les indicateurs qualitatifs les plus appréciables par les entreprises : l'image de l'entreprise, la satisfaction du client, l'adaptation et les ressources humaines.

-L'image de l'entreprise :

L'image de l'entreprise est fondée à partir de plusieurs sources : le comportement des dirigeants et employeurs de l'entreprise, les vendeurs de l'extérieurs car ils sont des ambassadeurs de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est reliée à la réalisation des objectifs, elle est mesurée à l'aide des études sur la perception, les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client.

-La satisfaction du client :

Selon KOTLER et DUBOIS : « la *satisfaction* est un sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes ». <sup>33</sup>

La mesure de degré de satisfaction des clients est très importante afin de les fidéliser, l'entreprise doit :

-traiter toute les réclamations

-mise en place d'un plan de qualité commerciale, des enquêtes de satisfaction auprès des clients.

---

<sup>33</sup> KOTLER (P) et DUBOIS(B) : marketing management, 11ème édition , publie union, paris 2003, p788

- suivre le développement, grâce au traitement des informations relatives à chaque client.

-l'adaptation :

L'adaptation est exprimée par la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement, les entreprises qui vont appliquer une stratégie d'adaptation auront une performance accrue dont le but principale de l'entreprise devrait être le profit à long terme.

### **3.3 L'évaluation de la performance commerciale de la politique de distribution :**

L'évaluation et la comparaison des résultats nécessitent une méthode de mesure de la performance, le premier but de la mesure de la performance de distribution est d'évaluer la contribution de la fonction de la distribution dans la performance de l'entreprise, il convient d'avoir un moyen objectif et fiable de comparaison et d'évaluation.

#### **3.3.1 Rôle de l'évaluation :**

L'évaluation de la performance du réseau de distribution permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution des ventes, un rôle essentiel dans l'établissement des prévisions de vente.

Une bonne évaluation avec le respect des délais et la pertinence de l'information permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de problème, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints.

L'adaptation de l'entreprise avec son environnement, en recueillant des informations sur le marché, les stratégies de concurrents...

#### **3.3.2 Le choix d'évaluation par l'entreprise<sup>34</sup> :**

##### **a-Évaluer en réponse à la contrainte de l'environnement :**

L'intensité concurrentielle contraint l'entreprise à rechercher un niveau de performance toujours élevé, l'activité et les résultats doivent être suivis dans l'optique de les comparer à ceux de la concurrence.

##### **b-Évaluer par choix stratégique :**

Dans une logique économique, la base de l'évolution est l'évaluation (évaluer pour évoluer), en vertu des principes de la gestion de la relation client, l'entreprise est amenée à mieux connaître le « ressenti » des clients, à mesurer la satisfaction pour atteindre une meilleure position sur le marché, les réseaux comparent en interne les unités commerciales entre elles : objectifs imposés, mesures des écarts, challenges et classement périodiques.

---

<sup>34</sup> BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M) : *gestion de la relation commerciale*, DUNOD, Paris, 2006, p 143.

L'évaluation est quelques fois une obligation pour les entreprises, enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :

- Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires).
- Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

### 3.3.3 Modes d'évaluation :

L'évaluation de la performance de distribution se fait avec l'utilisation de plusieurs évaluateurs chacun a un rôle différent, cette utilisation acquies plusieurs avantages tels que l'identification plus aisée des biais d'évaluation, la prise en compte de perspectives multiples et à la suite la génération d'une base d'évaluation plus large pour prendre des décisions

Elle peut se faire soit par la supervision ou par les vendeurs lui-même, il existe deux méthodes pour évoluer la performance :

- l'évaluation à partir d'un indicateur.
- l'évaluation à travers le tableau de bord.

### 3.3.4 L'évaluation du circuit de distribution<sup>35</sup> :

- ✓ évaluer la rentabilité par canal : une méthode d'analyse les couts de distribution propres au canal.
- ✓ les risques inhérents à chaque canal : des risques financiers, certains distributeurs ne payant pas leurs fournisseurs après la livraison que plusieurs moi, les conditions commerciales les intermédiaires peuvent influencer négativement le prix de vente final ou forcer le fabricant à des avances de trésorerie importantes, des risques logistiques par les moyens mis en œuvre qui doivent être disponibles et correspondre à la nature du produit.
- ✓ la maîtrise du canal : il s'agit de savoir de quel niveau du contrôle l'entreprise dispose

Pour assurer une bonne maîtrise des flux.

- ✓ la satisfaction et la fidélisation des clients, des intermédiaires et consommateurs, la relation de coopération entre producteur et distributeur exprimée dans la confiance entre les deux partenaires, une interdépendance entre les parties et un engagement réciproque.

---

<sup>35</sup> BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M), op.cit, p 149.

- ✓ l'homogénéité des canaux : un circuit de distribution cohérent saura combiner des divers canaux et donc si ces canaux sont complémentaires, compatibles entre eux.

Nous constatons que la performance commerciale occupe une place de choix dans les activités marketing, leur but principal est d'atteindre les objectifs prédéfinis.

L'évaluation des activités de la fonction commerciale à partir d'un référentiel permet de mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés.

Le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité.

Nous déduisons que l'évaluation de la performance du réseau de distribution permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution des ventes et entraîner des conséquences positives sur la motivation des acteurs et ses reconnaissances de leurs travaux, cette évaluation revient à mesurer à l'aide de critères déterminés sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs définis, il apparaît donc que la performance commerciale et de politique de distribution sont étroitement liées.

## Chapitre 03

## **Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.**

---

69

Comme il a été préalablement mis en évidence lors de la partie théorique, l'évaluation de la distribution des produits et services et sa contribution sur la performance commerciale et l'importance de la mesure de cette dernière pour atteindre les objectifs de l'entreprise et arriver à satisfaire les clients, pour mieux comprendre la politique de distribution des produits de ciment de la SCHB groupe GICA et son influence sur la performance commerciale de l'entreprise, au cours de ce chapitre on va procéder à présenter la société des ciments HAMMA BOUZIANE ( SCHB) dans la première section.

La deuxième section va être consacré à l'évaluation de la distribution de la SCHB et l'analyse de sa performance à partir des indicateurs quantitatifs, pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête auprès des clients de la SCHB et un guide d'entretien auprès des cadres du département commercial de la SCHB dans troisième section.

A la fin de ce chapitre, nous avons présenté et analyser les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête et tirer les constatations nécessaire pour aboutir à une synthèse générale.

## **Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.**

---

70

### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de la SCHB (groupe GICA):**

#### **1.1 Identification:**

La société des ciments de HAMMA Bouziane est une EPE – SPA au capital de 200 millions Da, créée en 1998 par suite de la filialisation. Son patrimoine est composé d'une cimenterie sise à HAMMA Bouziane/Constantine d'une capacité de production de un (01) million de tonnes de ciment par an et trois (03) unités commerciales implantées respectivement à Constantine, Annaba et Skikda.

L'activité principale de ces dernières unités est la prise en charge et la satisfaction des besoins en ciment de la clientèle auto construction avec le propre produit de la Société ou par des enlèvements auprès d'autres sources (principalement l'usine de la SCHS) et cela grâce à des points de vente implantés au niveau de diverses Wilayat.

La Cimenterie est située dans la commune de HAMMA Bouziane, 10 Km à l'Est de Constantine. En bordure d'un axe routier très important, la route nationale N°03. La Cimenterie a été réalisée par Creusot Loire Entreprise (France) et elle est opérationnelle depuis Février 1982, le type de ciment produit est le CPJ CEM II A42, 5 selon la norme NA 442.

La Société des Ciments de HAMMA Bouziane est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancé dans la certification environnement ISO 14001.

#### **1.2 Patrimoine foncier et minier :**

- La cimenterie est implantée sur une assiette de **339,6 Hectares**.
- Elle dispose de deux gisements (carrières) de matières premières (calcaire, argile), situés à Kef Salah, dont les superficies respectives sont 160 Hectares et 69 Hectares.

#### **1.3- Données marquantes :**

En 2010 et 2011, la Société a atteint sa vitesse de croisière en réalisant les objectifs fixés et dépassant même les capacités installées, lui permettant ainsi de disposer de moyens financiers appréciables a même de lui permettre de compléter la modernisation des installations et se positionner parmi les meilleures cimenteries du pays.

L'année 2012, s'est caractérisée par la concrétisation des actions restantes et inscrites dans le plan de modernisation de la cimenterie.

## **Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.**

---

71

L'année 2013 devient une année de référence pour la Société tant au plan des réalisations physiques que des résultats financiers.

- Une production de 1 140 677 tonnes de ciment,
- Une distribution globale de 1 340 347 tonnes avec les appoints effectués à partir de la cimenterie HADJARSOUD.
- Un chiffre d'affaires global hors taxes de 7 576 995 K Da.
- Un résultat net après impôt de 1 902 293 K Da.
- l'effectif de la société est de 518 agents toutes catégories confondues dont 448 permanents.

### **1.4 La forme structurelle de la SCHB :**

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

#### **1.4.1 La structure fonctionnelle :**

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

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

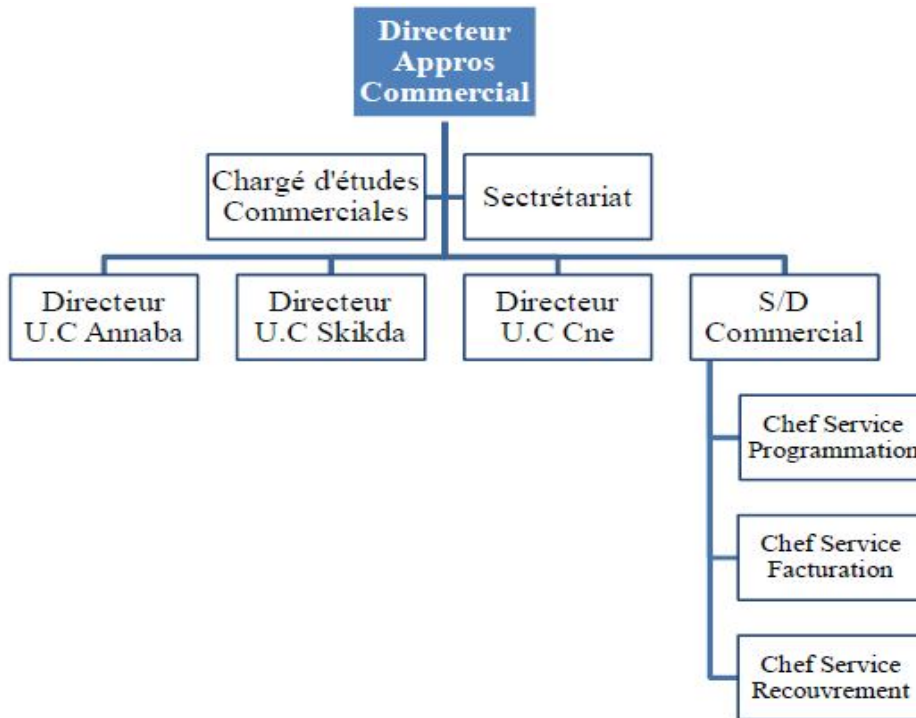
**1.4.3 Modes de communication :** la communication entre les membres est à la fois verticales (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles), l'ensemble des processus de la SCHB est présenté dans la figure (voir l'annexe n°4).

### **1.5 La fonction commerciale de l'SCHB:**

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

### 1.5.1 L'organisation de la fonction commerciale :

Figure n°4 : l'organigramme de la direction commerciale :



**Source :** direction commerciale/documents de l'entreprise.

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

Le S/D Commercial : sa mission est d'établir en concertation avec la direction générale le programme décadaire de vente, de contractualiser la demande de ciment auprès de la clientèle selon seuil de compétence et d'établir les rapports d'activité de sa structure et la Veille sur l'enquête de la satisfaction clients.

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

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

73

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

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

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

### 1.5.2 L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB :

L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB est de 45 agents représente 8,69 % de l'effectif global de la Société.

**Tableau n°5 : l'effectif du département commercial.**

Études	Effectif	%
Ingénieur d'état	03	6.66
Licence	17	37.78
Technicien supérieur	09	20
Niveaux scolaire	16	35.56
TOTAL	45	100

**Source** : documents de l'entreprise.

Un effectif jeune Le niveau d'instruction :(la moyenne d'âge : 33) un effectif jeune.

### 1.5.3 Le Processus de Vente :

- La demande du client est étudiée et les résultats de cette étude sont sanctionnés par la création d'un dossier client et délivrance d'une carte et d'un code client (nouveau client).

Les besoins retenus sont pris en charge par des contrats de fourniture ciment, et confirmés par des bons de commande. Les contrats sont signés conformément à la note de service N°591 /PDG/08 du 03/11/2008 relative aux modalités de signature des contrats de fourniture ciment.

Il est à noter que pour les unités commerciales, avant l'accueil de la clientèle, une opération d'acquisition de ciment est réalisée.

- Le programme des enlèvements est établi sur la base du programme de distribution communiqué parle DAC/ les directeurs d'unités commerciales.

### **1.5.4 La facturation :**

Se fait comme suit :

a- Pour l'unité de production :

-Ciment sac : Les bons de commande programmés et la carte grise sont déposés par le client au niveau du poste de garde, ces derniers annexés de la carte grise sont retournés au client par le biais de l'agent de sécurité pour accéder au chargement.

- Ciment vrac : Les bons de commandes programmées et la carte grise sont déposés par le client au niveau du poste de garde, l'agent de sécurité autorise l'accès à la pesée à vide.

L'agent commercial (le basculer) délivre un BL modèle pont bascule en quatre exemplaires.

- Le chargement se fait sur la base du BL dont une copie est gardée au niveau du service expédition. Le BL (vente à terme), le BT (cession) et la facture (vente au comptant) sont établis par le chef de section facturation après pesée définitive, sur la base du BL modèle pont bascule.

b- Pour les unités commerciales :

La carte client, le BC (pour les entreprises) et la carte grise sont déposés au niveau de chef de dépôt qui les transmet au caissier facturier pour établissement de facture. Une copie est remise au client.

La pesée se fait à vide et après chargement pour déterminer la quantité nette à facturer pour le vrac. La pesée se fait à vide et après chargement pour vérifier la quantité réellement livrée par rapport à la quantité facturée pour le sac.

### **1.5.5 Le Sous Système d'information commerciale :**

Le sous-système d'information commercial représente l'ensemble du dispositif (matériels et logiciels, procédures, personnes) de collecte, d'analyse, de stockage et de diffusion de l'information commerciale au sein de la Société.

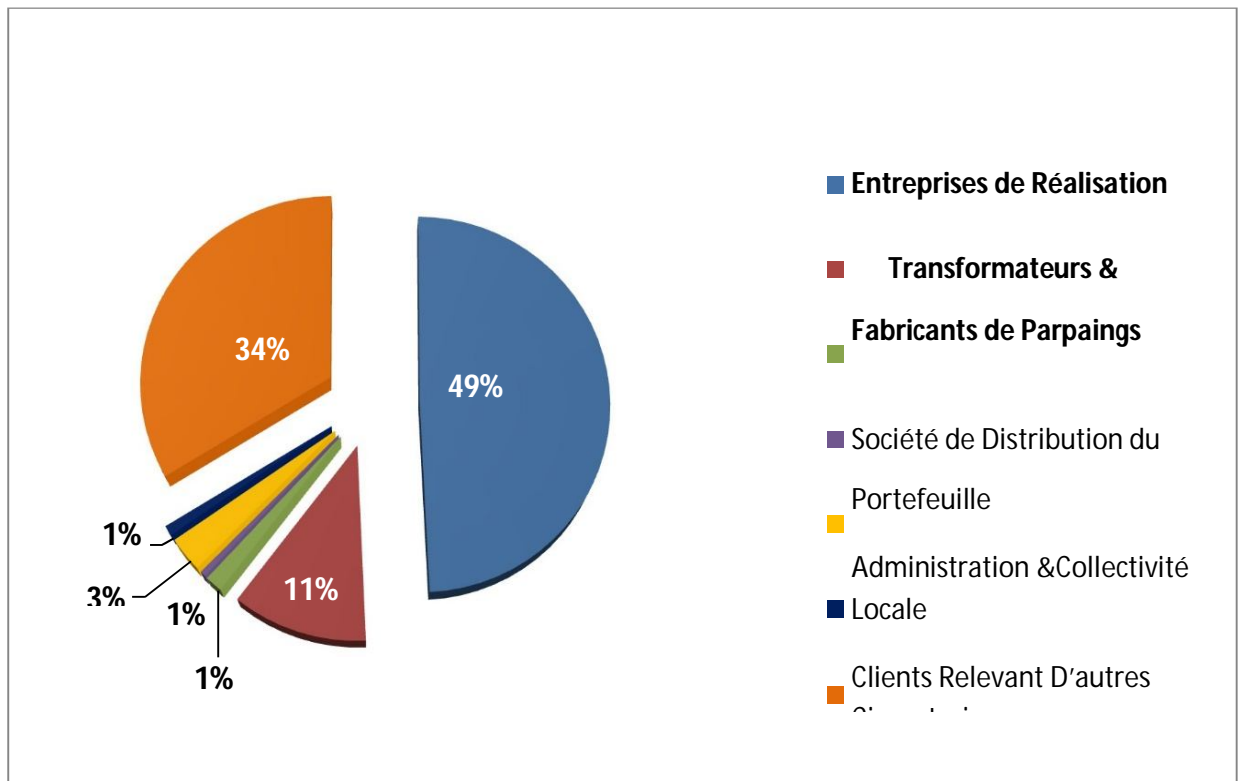
Il a pour but de produire un flux d'informations pertinentes issues de sources internes et externes de manière à servir la prise de décision et les actions.

### 1.5.6 Le portefeuille clients de la SCHB :

#### a- la répartition par segment client :

La cimenterie SCHB répartit ces clients en sept segments présentés dans la figure suivante :

Figure n°5 : la répartition par segment client.



Source: documents de l'entreprise/direction commerciale.

D'après cette répartition, le portefeuille clients de la société des ciments de HAMMA Bouziane est composé des clients Business to Business et des clients Business to Consumer.

#### b- Les enjeux de la segmentation client :

Perdre un client est d'autant plus préjudiciable que sa conquête est coûteuse.

L'entreprise doit construire des relations stables et durables pour fidéliser. Pour concentrer ses efforts sur ces clients les plus « intéressants ».

### 1.5.7 Le produit de la SCHB :

L'activité principale de la société est la fabrication et la commercialisation du ciment portland composé CPJ-CEM II/A 42.5.

## **Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.**

---

76

- Le ciment CPJ-CEM II/A 42.5 est un ciment portland composé obtenue par le mélange finement broyé de clinker et d'ajout, du sulfate de calcium est ajouté sous forme de gypse en tant que régulateur de prise.
- La composition : - 80% à 90% de clinker Portland, - 6 à 20% maximum d'ajout (Pouzzolane, Laitier, Tuf...).
- Spécification : Le CPJ-CEM II/A 42.5 de la SCHB répond aux exigences de la norme Algérienne NA 442 Version 2000.

### **1.5.8 Politique de prix de l'entreprise :**

Pour faire face à la forte demande de ciment du au programme d'habitat et de travaux publics lancés en masse ces dernières années le Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) a induit une augmentation des prix de vente de ciment afin :

- De renforcer le dispositif de régulation du marché du ciment.
- D'atténuer l'effet aléatoire de la spéculation et la pénurie.
- De palier à la disparité des prix de vente entre les produits de même qualité issus de la production nationale et/ou importés, commercialisés par les mêmes entreprises de ciment et ce par la mise en place d'un système de péréquation des prix du fait que le prix du ciment à l'importation est largement supérieur à celui de la production nationale
- De Financer le programme de développement pour augmenter la capacité de production.

D'autre part les dispositions du décret exécutif n°09-243 promulgué le 22 juillet 2009 ont fixé, rappelle-t-il, les marges plafonds brutes de gros et de détail relatives à la commercialisation de ce matériau.

Ces marges plafonds brutes applicables à la commercialisation du ciment

Portland composé conditionné au stade de gros et de détail sont fixées respectivement à 80 DA (pour le gros) et à 120 DA (pour le détail) le quintal et à 40 et 60 dinars le sac de 50 kg.

### **1.5.9 Protection de l'environnement :**

Dans sa recherche de protection et de préservation de l'environnement, la société s'est engagé depuis quelques années dans la mise en œuvre des orientations des pouvoirs publics en la matière en procédant au remplacement progressif des anciens installations de

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

77

dépoussiérage par de nouveaux équipements de dernière génération et à leur mise en marche.

C'est ainsi qu'avec l'installation des derniers filtres à manches se rapportant à la ligne de production courant 2014, la Société a rempli les exigences réglementaires édictées par la loi en la matière et s'est déjà lancée dans le processus de certification environnement ISO 14001 par des travaux d'accompagnement entamés en 2013 qui sera parachevé courant 2014.

### Section 02 : l'évaluation de la politique de distribution et la performance commerciale au sein de la SCHB.

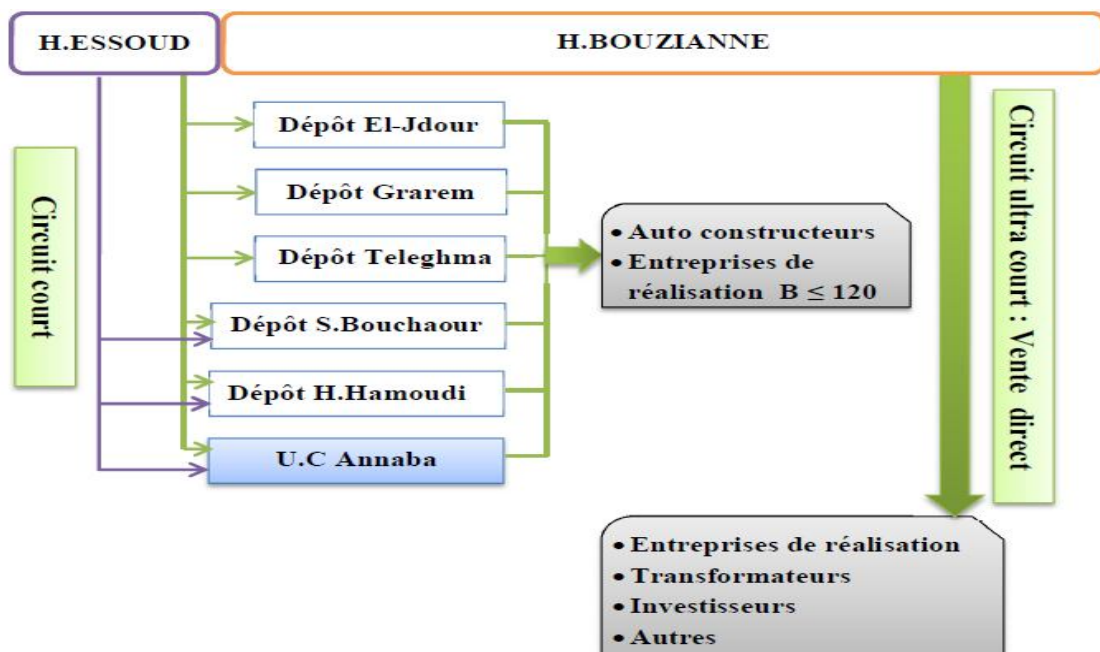
#### 2.1-analyse La politique de distribution de l'entreprise :

##### 2.1.1 Le Réseau de distribution :

Le produit (ciment CPJ CEM II/A 42.5) est commercialisé (en sac et en vrac) directement à partir de l'usine aussi bien par route (pour les clients relevant de sa compétence territoriale : Constantine, Mila, Jijel) que par voie ferrée (unité commerciale de Touggourt, Wilaya Ouargla) et à travers son réseau de distribution constitué de dépôts de vente implantés dans les Wilaya de Constantine, de Mila, de Skikda et Annaba.

La structure de circuit de la distribution est organisée de la manière suivante :

Figure n°6 : la structure de circuit de distribution de la SCHB.



Source : documents de l'entreprise/direction commercial.

### 1.1.2 Les circuits de distribution de l'entreprise :

#### a- Un circuit de distribution court :

On parle de circuit de distribution court lorsqu'il ne comporte qu'un segment. C'est à dire que le produit est acheminé directement de l'usine de production aux dépôts de vente pour être vendu à la clientèle, les avantages de circuit court traduit par une croissance de la notoriété et de l'implémentation géographique.

**b- Le circuit ultra-court ou direct :** il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires, la distribution se fait directement de l'usine de production au consommateur/client final, ce circuit a des avantages, il Permet un contrôle direct du marché et connaissance approfondie des besoins de la clientèle.

### 2.1.3 Stratégies de distribution:

L'entreprise suit une stratégie sélective, cette stratégie de distribution se situe entre la stratégie intensive et exclusive, dans cette stratégie, le producteur désigne un nombre bien précis des points de vente qui s'occuperont de ses produits.

#### 2.1.4 Technique de communication :

L'entreprise suit une stratégie PULL qui consiste de faire venir les consommateurs vers le produit, avec un site d'internet structuré et riche d'information.

#### 2.1.5 Les fonctions logistiques :

On entend par la logistique, toute l'organisation matérielle nécessaire au bon déroulement d'une activité, elle intervient au stockage, transport, livraison et manutention des produits, tout un problème de la logistique constitue un handicap pour le déroulement des activités de la SCHB.

##### a- le transport :

L'entreprise utilise ses propres moyens de transports (04 flottes camions), pour accomplir la distribution de ciment l'entreprise fait des contrats de sous-traitance avec des distributeurs dans le cas où les quarts camions ne sont pas suffisants pour transporter toute la quantité.

##### b- le stockage :

La fonction de stockage est l'une des plus importantes au sein de la cimenterie SCHB, l'entreprise utilise un nombre suffisant des silos pour le stockage.

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

79

### c- conditionnement et expédition :

La livraison du ciment se fait en vrac ou en sacs par camion ou par Wagon, le ciment vrac est livré dans des citernes par camion ou par wagon pesées sur un pont bascule étalonné. Le ciment en sac est livré aussi par camion ou par wagon. Il est conditionné dans des sacs en papier Kraft De 50 Kg par des ensacheuses automatiques, dans l'atelier expédition :

-02 distributeurs vrac : 150 et 300 t/h.

-04 lignes d'ensachage du sac : 4x120 t/h.

**Tableau n °6 : Mode d'Expédition :**

Transport par route	-sac : chargement 05, 10, 15,20 tonnes. -vrac : chargement 22 tonnes
Transport par rail	Vrac : chargement 30tonnes

Source : document de l'entreprise.

### d- Les formes de distribution :

En étant dans le domaine d'industrie, SCHB opte une forme de distribution qui consiste à assurer à la fois la fonction de gros (centre d'achat) et la fonction de détail (point de vente), on appelle cette forme le commerce intégré (ou concentré).

## 2.2- Évaluation de la performance commerciale de la politique de distribution au sein de la SCHB par des indicateurs quantitatifs

### 2.2.1 Les nouveaux clients (2012-2015):

Pour connaître la tendance de l'évolution des clients de l'entreprise, on élabore le tableau suivant :

**Tableau n°7 : l'évolution du nombre des clients (2012-2015)**

L'année	2012	2013	2014	2015
Nombre des clients/ an	1008	1110	1955	2024
Évolution %	-	111%	193.5%	200.8%

Source : document de l'entreprise/ direction approvisionnement et commerciale.

Nous remarquons que nombre de clients varie de façon croissante avec les années, la lecture du courbe nous permet de constater que l'acquisition des nouveaux clients a connu une forte augmentation de 111% en 2013 à 200% en 2015 par rapport en 2012, cela montre que les clients sont fidèles à la marque et prouve la qualité de ciment de la SCHB.

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

80

### 2.2.2 Le chiffre d'affaires et quantités vendues (2013-2015):

Afin de connaître l'évolution du chiffre d'affaire en DA et la quantité vendue (T), nous élaborons le tableau suivant :

**Tableau n °8: l'évolution de CA et quantités vendues (2013-2015) :**

Désignation		Quantités vendues (volume/tonne)	CA (DA)
2013	Réalisé	1160169	7596995262.88
	Prévu	1000000	7000000000
2014	Réalisé	1238465	7710776173.80
	Prévu	1000000	7000000000
<b>Évolution 13/14</b>	<b>Écart</b>	<b>72896</b>	<b>113780910.92</b>
	<b>%</b>	<b>107%</b>	<b>101.5%</b>
2014	Réalisé	1238465	7710776173.80
	Prévu	1000000	7000000000
2015	Réalisé	1263849.86	7829680454.53
	Prévu	1000000	7000000000
<b>Évolution 14/15</b>	<b>Écart</b>	<b>25384</b>	<b>1189004280.73</b>
	<b>%</b>	<b>103%</b>	<b>102%</b>

**Source :** document de l'entreprise/ direction approvisionnement et commerciale

a- les ventes en valeur :

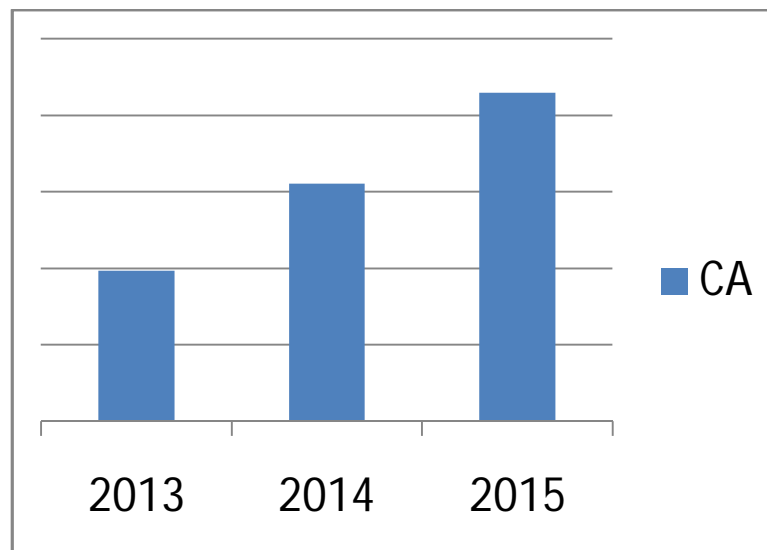
➤ Performance (P) = réalisations – prévisions

- En 2013 : (P)= 7596995262.88-7000000000= 596995262.88 DA
- En 2014 : (P)= 7710776173.80-7000000000=7710776173.80 DA
- En 2015 : (P)= 7829680454.53-7000000000=829680454.53 DA

(P) est supérieur à 0 dans les trois années signifie que l'entreprise est performante

➤ L'évolution de CA :

Figure n°7 : l'évolution de CA.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Le graphe représente que le chiffre d'affaires connaît un accroissement pendant les dernières années jusqu'à 2015, entre 2013-2014: une augmentation de 101.5% et entre 2014-2015 : une augmentation de 102%, cela traduit par l'acquisition des nouveaux clients et l'augmentation des ventes.

a- Les ventes en volume :

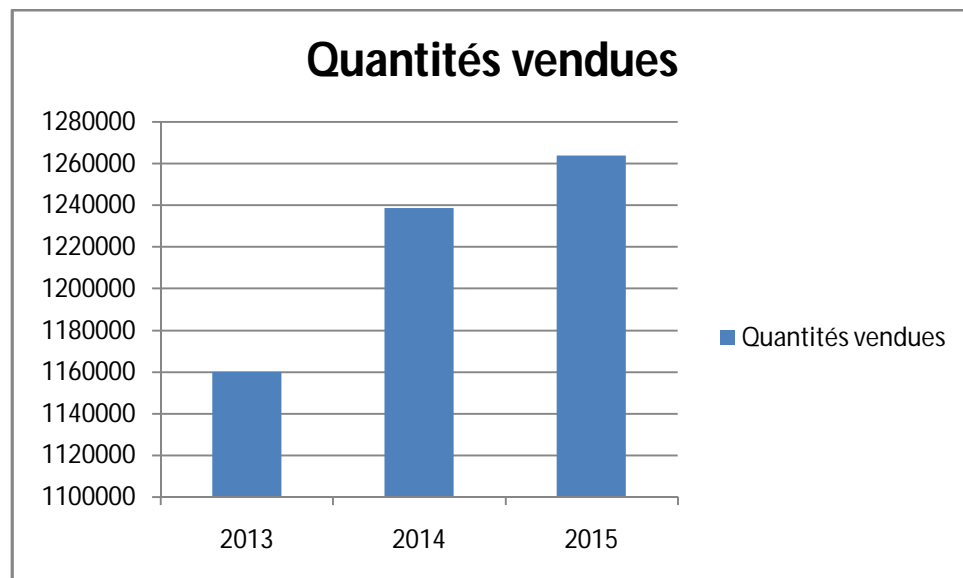
➤ Performance (P) = réalisations – prévisions

- En 2013 : (P)= 1160169-1000000=160169 T
- En 2014 : (P)= 1238465-1000000=238465 T
- En 2015 (P)= 1263849.86-1000000=263849.68 T

(P) est supérieur à 0 (un écart positif entre les réalisations et prévisions) dans les trois années signifie que l'entreprise est performante.

➤ L'évolution de volume des ventes :

Figure n 8 : l'évolution de la quantité vendue.



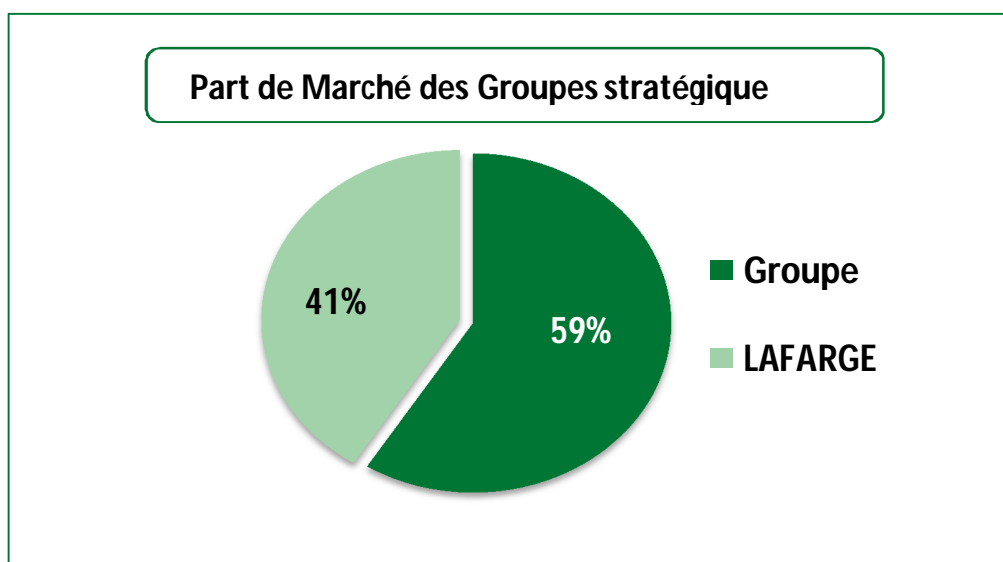
Source : élaborer par nous-mêmes.

Le graphe représente que les ventes connaissent un accroissement pendant les dernières années jusqu'à 2015, entre 2013-2014 une augmentation de 107% et entre 2014-2015, une augmentation de 103%, cette augmentation des ventes prouve la satisfaction et la fidélité des clients.

### 2.2.3 Part de marché de SCHB :

Nous avons la part de marché du groupe GICA dans la figure suivante :

Figure n°9: part de marché groupe GICA et de la SCHB dans le groupe.



**Source :** documents de l'entreprise.

La SCHB groupe GICA a une Capacité de production plus de 1millionde tonne/an, par contre ses concurrents : Lafarge à Constantine sa capacité de production annuelle plus de 150 000 T.

Le groupe GICA est leader dans la production de ciments en Algérie et par la suite la SCHB, donc la SCHB garde une grande part de marché, elle est leader de son domaine d'activité avec une grande part de marché dans la région d'Est.

### **2.2.4 Rendement des capitaux investis :**

La SCHB a consacré des investissements (voir l'annexe n°5), pour porter sa capacité de production annuelle de ciment à 1.2 millions de tonne en 2015.

Les principales opérations d'investissements retenues sont destinées à améliorer les conditions d'exploitation, supprimer les goulots d'étranglement, augmenter la production et

la protection de l'environnement, ces investissements contribuent à l'augmentation des quantités ventes et le CA de l'entreprise.

### **2-5-L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut:**

Nous avons établi le tableau suivant qui nous aide à étudier le cout de transport de ciment entre la SCHB et ses points de ventes et son contribution sur la marge commerciale des ventes.

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

84

Tableau n°7 : L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut.

Point de vente (Unité commerciale de Constantine)	Distance (Cimenterie – point de vente)	Année	Quantité Annuelle (U=Tonne)	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moyen par Tonne	% de marge commerciale brut
Dépôt EIJDOUR	30 Km	2015	79 480,00	31 792	400,	<b>39%</b>
Dépôt MILA	60 Km		39 180,00	15 672	400,	
Dépôt GRAREM	42 Km		50 580,00	18 006	356,	
				480,00	00	<b>35%</b>
Point de vente (Unité commerciale de Skikda)	Distance (Cimenterie – point de vente)	Année	Quantité Annuelle U=Tonne	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moye n par Tonne	% de marge commerciale brut
Dépôt SKIKDA	79 Km	2015	6 780,00	2 373	350,	<b>34%</b>
Dépôt SALAH BOUCHAOUR	50 Km		32 960,00	11 206	340,	
				400,00	00	<b>33%</b>
Point de vented (Unité commercial ANNABA)	Distance (Cimenterie -- point de vented)	Année	Quantité Annule (U=Tonn e)	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moye n par Tonne	% de marge commerciale brut
UC Annaba El-	145 Km	20	300,00	225	750,	<b>73</b>

Source : document de l'entreprise/ direction approvisionnement et commerciale

D'après les résultats dans le tableau précédent, Le ciment voyageant lentement et coûteusement, la distance entre les points de vente et la SCHB se traduit par des couts de transport, ces derniers ont un impact négatif sur la marge, ils augment par l'éloignement du dépôt à la cimenterie, le dépôt le plus loin est le dépôt d'ANNABA ( une distance de 145km), les couts de transport représentent 73% de la marge commerciale,

Les couts de transport de ciment influencent négativement sur la marge (soit un coût de transport moyen de l'ordre de 900 DA/HT à la tonne), la proximité géographique est véritablement essentielle entre l'usine de production et client.

### **Section 03 : Déroulement de l'enquête et résultats.**

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons effectué une évaluation quantitative de la performance commerciale et la politique de distribution d'après les données de département commerciale de l'SCHB, celui-ci doit être compléter par une évaluation qualitative par une étude sur le terrain auprès des clients de la SCHB à travers un questionnaire et un guide d'entretien destiné aux cadres de département commercial de l'entreprise.

#### **3.3.1la démarche méthodologique de l'enquête :**

##### **3.3.1 La démarche de l'enquête par sondage :**

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques.

Notre étude est basée sur une enquête par sondage, notre choix a été porté sur l'enquête par questionnaire (voir annexe n°1) comme moyens de collecte des informations, pour une étude qualitative un entretient d'entretien (voir annexe n°2) une démarche méthodologique doit être suivre par l'enquêteur, elle repose sur :

- la définition de l'objectif de l'enquête.
- le plan de l'étude.
- la présentation des résultats.

##### **3.3.1Objectif de l'enquête :**

L'objectif de notre enquête est savoir quelle est la stratégie de distribution des produits de ciment suivie par la SCHB, et de montrer l'importance de la politique de distribution et de prouver sa contribution pour garantir une meilleure performance commerciale pour l'entreprise, il est aussi de mesure la perte de marché et la satisfaction des clients ainsi que pour détecter les causes d'insatisfaction.

#### **3.3.2 Le questionnaire :**

##### **a- la population de l'enquête :**

-Cible de l'enquête : C'est la population à laquelle nous nous intéressons, nous avons ciblé les consommateurs finals du produit de ciment.

-l'échantillon : est un ensemble d'individus tiré d'une population initiale de manière aléatoire, de façon à ce qu'il soit représentatif de cette population.

Notre étude concerne aux clients de l'entreprise, précisément les entreprises de réalisation et de promotions mobiliers que nous avons rencontrés dans la direction commerciale de la SCHB.

- la taille de questionnaire : 40 personnes prises au hasard.
- Source d'information : c'est l'information primaire, car elle est directement récoltée auprès des clients sur le terrain.
- La durée de l'enquête : Notre enquête a duré 17 jours, entre le 20 avril au 07 mai.

Chaque jour, nous remettons un nombre de quatre à sept questionnaires aux interrogés que nous récupérons quelques minutes après (10 à 15 minutes).

### **b-la structure de questionnaire :**

Notre questionnaire est composé de :

- Questions ouvertes, dans lesquelles l'interviewé répond librement.
- Questions fermées uniques, qui impose deux choix de réponses, c'est l'un ou l'autre.
- Questions fermées multiples qui autorisent plusieurs réponses.
- Les questions avec échelle, dans lesquelles l'interrogé exprime son degré d'accord ou de désaccord à l'égard d'une affirmation.

Dans notre cas, nous avons opté pour une méthode d'enquête directe en face à face pour les consommateurs finaux. Nous avons distribué nos questionnaires à des personnes rencontrées dans le département commercial et les points de vente de l'SCHB

Ce mode permet de :

- Avoir la qualité et la quantité des informations recueillies.
- Réaliser un taux de réponse élevé.
- Atteindre des clients plus rapidement.
- Obtenir plus de sincérité dans les réponses.

### **3.3.3 Le guide d'entretien :**

Sur la réalité de la politique de distribution et sa contribution sur la performance commerciale de l'SCHB et afin de compléter les réponses et résultats obtenus grâce au

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

---

87

questionnaire, nous préparons une deuxième démarche de l'enquête par le biais d'un guide d'entretien semi directif.

-La taille de l'échantillon : On est dans un cas d'étude qualitative, alors dans notre cas l'échantillon sélectionné est composé de 3 personnes :

Cadre1 : le chef de département commercial.

Cadre2 : le chef service programmation.

Cadre3 : le chef service facturation.

On a pris comme critère pour choisir ces cadres à entretenir :

-Le poste occupé.

-L'expérience.

### 3.2 Les résultats de l'enquête

Après avoir fini notre travail sur terrain, nous sommes passés au déploiement des résultats obtenus.

#### a- interprétation des résultats de questionnaire :

Pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats, nous sommes rempli des tableaux et crée des figures en utilisant le tableau Excel version 2007.

#### ➤ la fidélisation des clients :

-**Note** : dans les questions suivantes, nous utilisons la méthode du tri à plat.

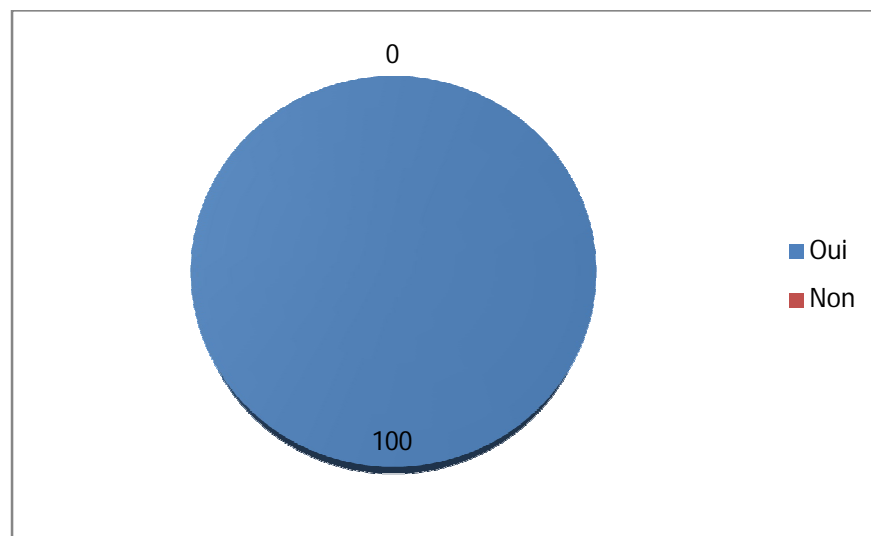
- **question°1 : approvisionnez-vous les produits de l'SCHB ?**

**Tableau n °10 : nombre de clients de la SCHB.**

Désignation	Nombre de réponses	%
<b>Oui</b>	<b>40</b>	<b>100</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

### Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

Figure n °10 : nombre de clients de la SCHB.



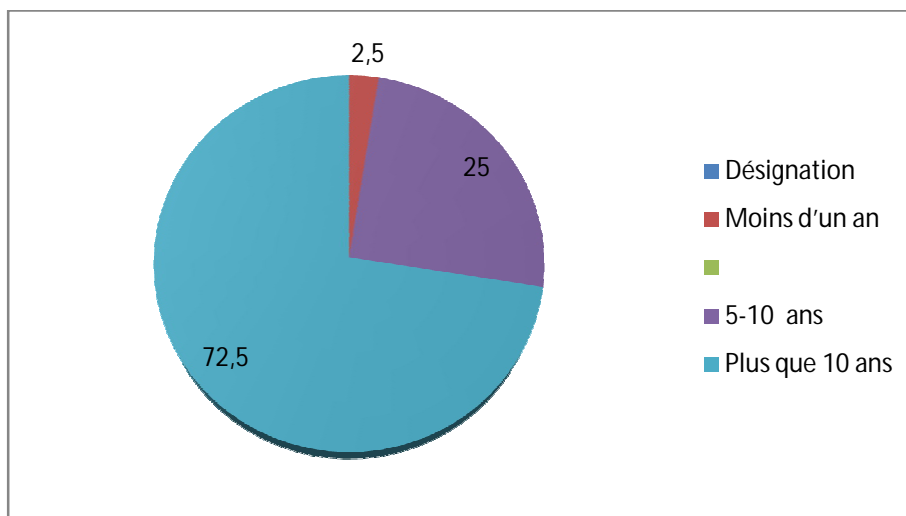
Le tableau ci-dessus démontre que 100% des clients interrogés sont des clients de la SCHB.

**-Question n°2 : Si oui, depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez l' SCHB ?**

Tableau n°11 : l'ancienneté.

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage%
<b>Moins d'un an</b>	1	2.5
<b>5-10 ans</b>	10	25
<b>Plus que 10 ans</b>	29	72.5
Total	40	100

Figure n°11: l'ancienneté.



D'après les résultats obtenus, 72.5% des clients interrogés s'approvisionnent chez La SCHB depuis plus que 10 ans, contre 25% s'approvisionnant depuis 5 et 10 ans, le reste est moins d'un an.

Nous constatons alors que les clients de la SCHB sont stable, puisque la majorité des enquêtés sont des anciennes clients, ce qui désigne la politique de l'entreprise prend en considération et basée sur la fidélisation de ses clients.

### -question n°3 : Comment avez-vous connu les produits de la SCHB ?

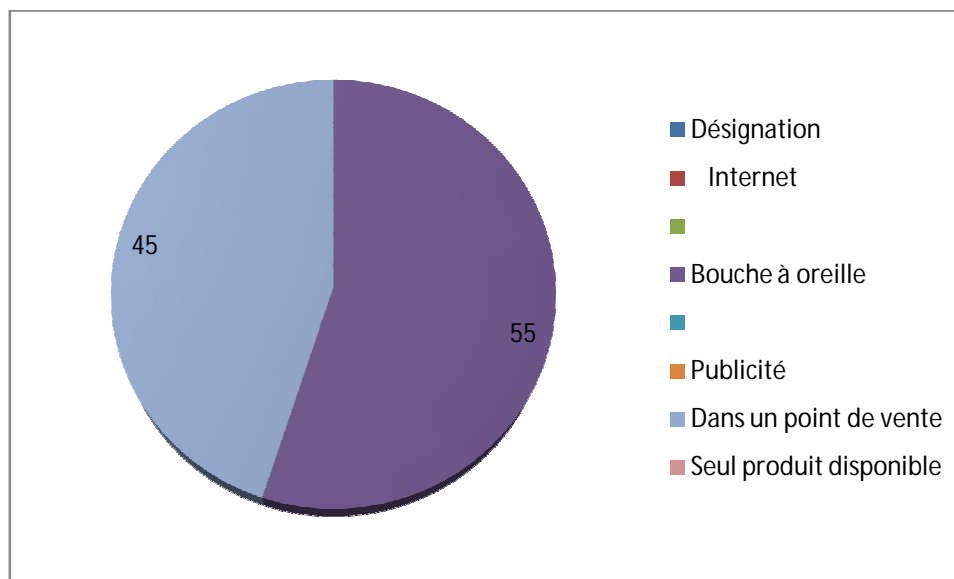
Tableau n°12 : la manière de connaître les produits de la SCHB ?

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage %
Internet	0	0
Bouche à oreille	22	55
Publicité	0	0
Dans un point de vente	18	45
Seul produit disponible	0	0
Total	40	100

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

90

Figure n°12: la manière de connaître les produits de la SCHB ?



Les résultats démontrent que 55% des clients ont connu les produits de la SCHB par bouche à oreille et 45% ont les connus dans les points de vente, 0% pour la publicité et l'internet, l'entreprise doit focaliser sur les actions de communication publicitaire pour promouvoir ses produits.

-**Note** : Dans la question suivante, nous utilisons la méthode des scores, qui consiste à multiplier chaque variable par son degré d'importance.

-**question n°4** : quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise SCHB ?

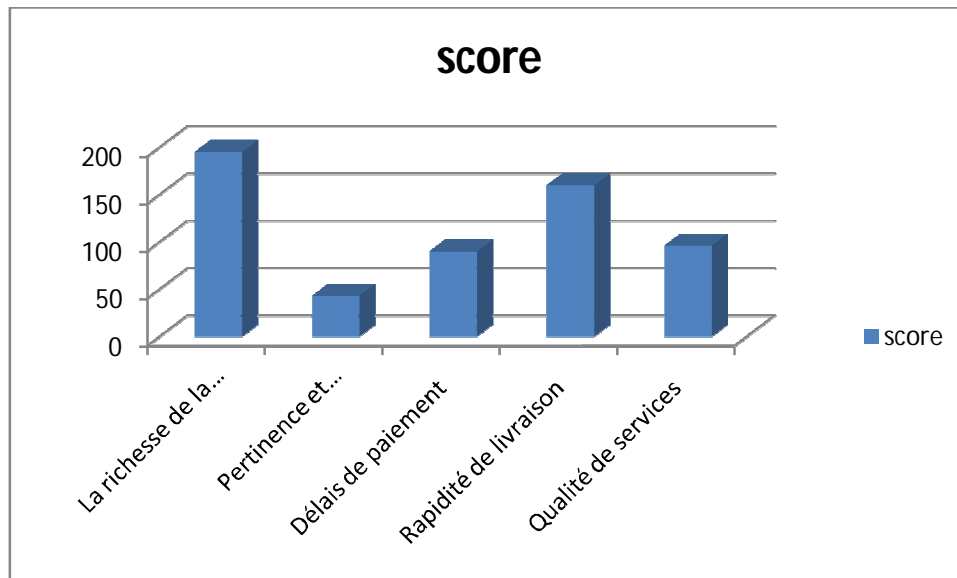
Tableau n °13 : Les raisons incitant les interrogés à approvisionnez chez la SCHB.

Désignation	Degré d'importance					score
	1	2	3	4	5	
La richesse de la gamme offerte (la qualité)	0*1	0*2	0*3	5*4	35*5	<b>195</b>
Pertinence et adéquation de l'information donnée	0*1	1*2	6*3	3*4	1*5	43
Délais de paiement	0*1	12*2	10*3	2*4	0*5	90
Rapidité de livraison	0*1	0*2	0*3	15*4	20*5	160
Qualité de services	0*1	2*2	3*3	12*4	7*5	96

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

91

Figure n °13 : Les raisons incitant les interrogés à approvisionnez chez la SCHB.



D'après les résultats précédents, nous remarquons que La richesse de la gamme( la qualité) est le facteur qui attire le plus avec un score de 195, le délai de livraison vient en deuxième position avec un score de 160, la qualité de services vient en troisième position avec un score de 96, le délais de paiement et dernièrement la Pertinence et adéquation de l'information donnée se sont les derniers raisons favorisés par les clients par un score 90 et 43 de leur choix d'approvisionner chez la SCHB, nous constatons que les clients sont satisfaits par rapport au mode de paiement et la livraison, il n'est pas facile de déterminer pour certains questionnés les vrais causes incitant à acheter les produits de la SCHB, li ya ceux qui disons qu'au début de son activité il ya pas d'autres marques disponibles dans la région et par la suite est devenue une habitude.

**Note :** dans la question suivante, nous utilisons la méthode du tri croisé

- **Question n °5 : veuillez indiquer votre degré de satisfaction par rapport aux indicateurs suivants :**

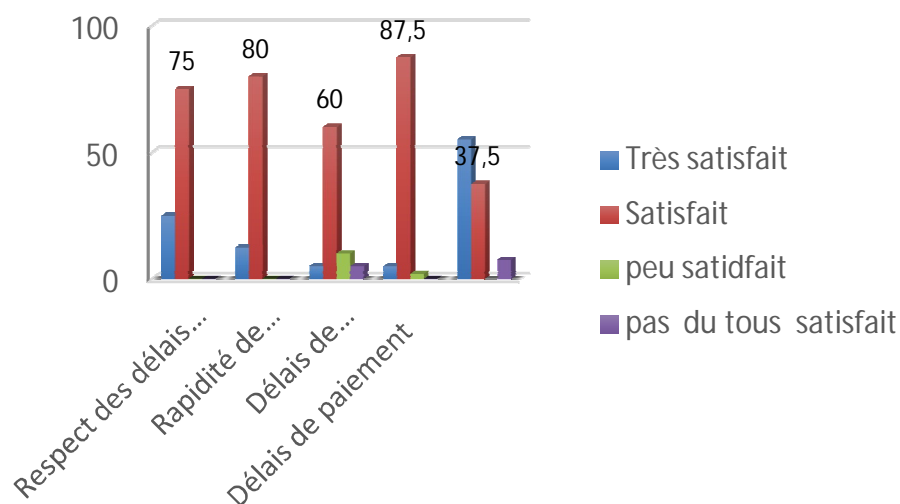
### Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

92

Tableau n°14 : le degré de satisfaction.

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Peu satisfait		Pas du tout satisfait		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
la disponibilité des produits	22	55	15	37.5	3	7.5	0	0	40	100
Respect des délais de livraison	29	72.5	11	27.5	0	0	0	0	40	100
Rapidité de traitement des commandes	5	12.5	32	80	3	7.5	0	0	40	100
Délais de traitement de vos réclamations.	30	75	9	22.5	1	2.5	0	0	40	100
Délais de paiement	3	7.5	35	87.5	2	5	0	0	40	100

Figure n°14 : le degré de satisfaction.



D'après les résultats collectés, nous constatons que la plupart des clients sont très satisfaits par rapport au Délais de traitement de vos réclamations par un pourcentage de 75%, 55% sont très satisfaits pour la disponibilité, 87.5% sont satisfaits par rapport au délai de paiement, 80% sont satisfaits du Délais de livraison, généralement les clients sont satisfaits aux indicateurs précédents.

➤ **Qualité de produit :**

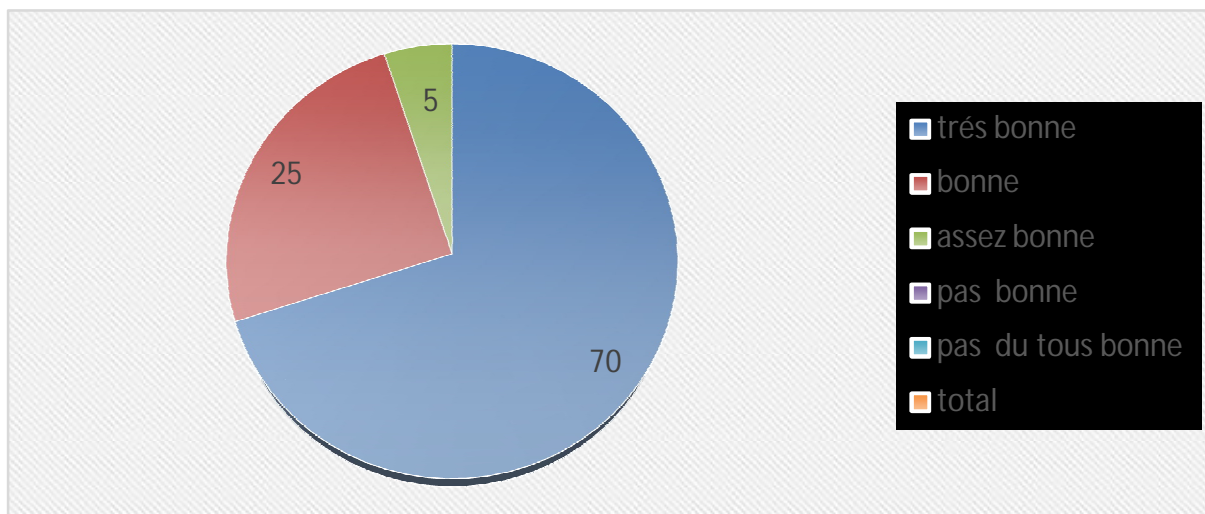
-**Note :** dans les questions suivantes, nous utilisons la méthode du tri à plat.

-**question n°6 : Que pensez-vous de la qualité des produits ?**

Tableau n°15: la qualité des produits de la SCHB.

Désignation	Nombre de réponses	%
Très bonne	28	70
Bonne	10	25
Assez bonne	2	5
Pas bonne	0	0
Pas du tout bonne	0	0
Total	40	100

Figure n°15: la qualité des produits de ciment.



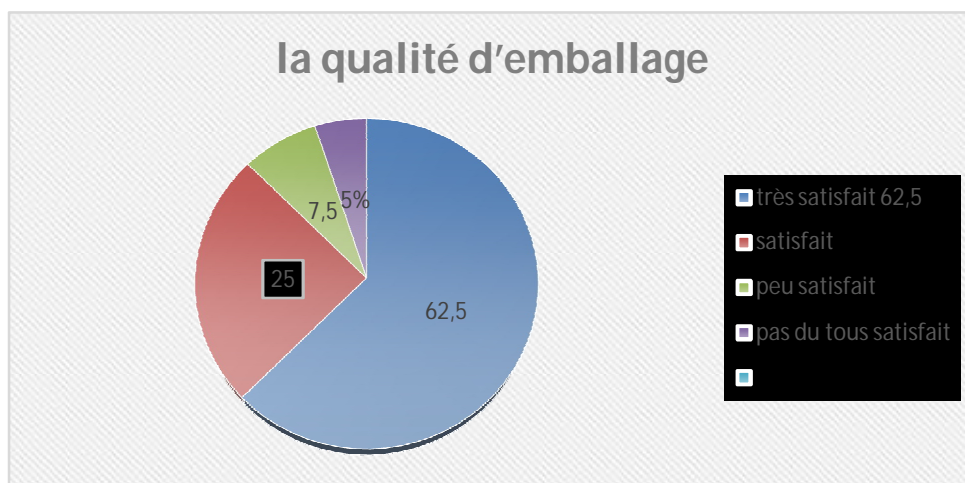
La qualité est un élément majeur dans la détermination de l'image de marque de l'entreprise, en effet, 70 % des interrogés trouvent la qualité du produit de la SCHB est très bonne, 25 % trouvent que la qualité est bonne et 5% trouvent la assez bonne donc on peut dire que les clients sont satisfaits de la qualité de produits de l'entreprise.

**-question n°7 : que pensez-vous de la qualité d'emballage.**

Tableau n °16: la qualité d'emballage.

Désignation	Nombre de réponses	%
Très satisfait	25	62.5
Satisfait	10	25
Peu satisfait	3	7.5
Pas du tout satisfait	2	5
Total	40	100

Figure n°16 : la qualité d'emballage.



D'après les résultats précédents, 62.5% des clients sont satisfaits par rapport à la qualité d'emballage, seulement 5% sont pas satisfait, donc la qualité des sacs de ciments est bien.

➤ **le prix par rapport aux concurrents :**

**-Question n°8: Trouvez-vous que le prix de produit par rapport aux concurrents ?**

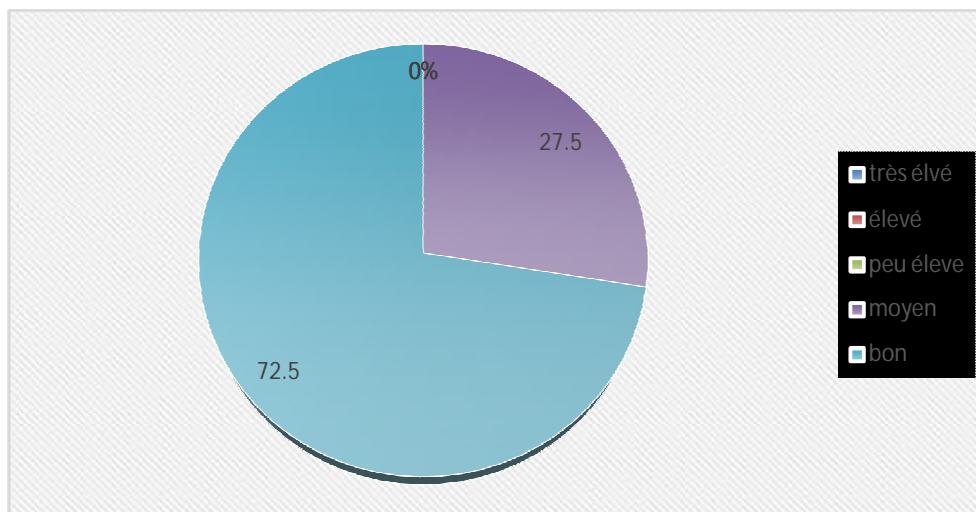
**Tableau n°17: le prix des produits de la SCHB par rapport aux concurrents.**

Le prix de produit	Nombre de réponses	Pourcentage
Très élevé	0	0
Élevé	0	0
Peu élevé		0
Moyen	11	27.5
Bon	29	72.5
Total	40	100

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

96

Figure n°17: le prix des produits de la SCHB par rapport aux concurrents



D'après les résultats 72.5% des clients estiment que le prix est bon par rapport aux concurrents, 27.5% estiment qu'il est moyen, donc les clients sont généralement satisfaits du prix de ciment de la SCHB.

➤ **évaluation de la méthode de distribution de la SCHB.**

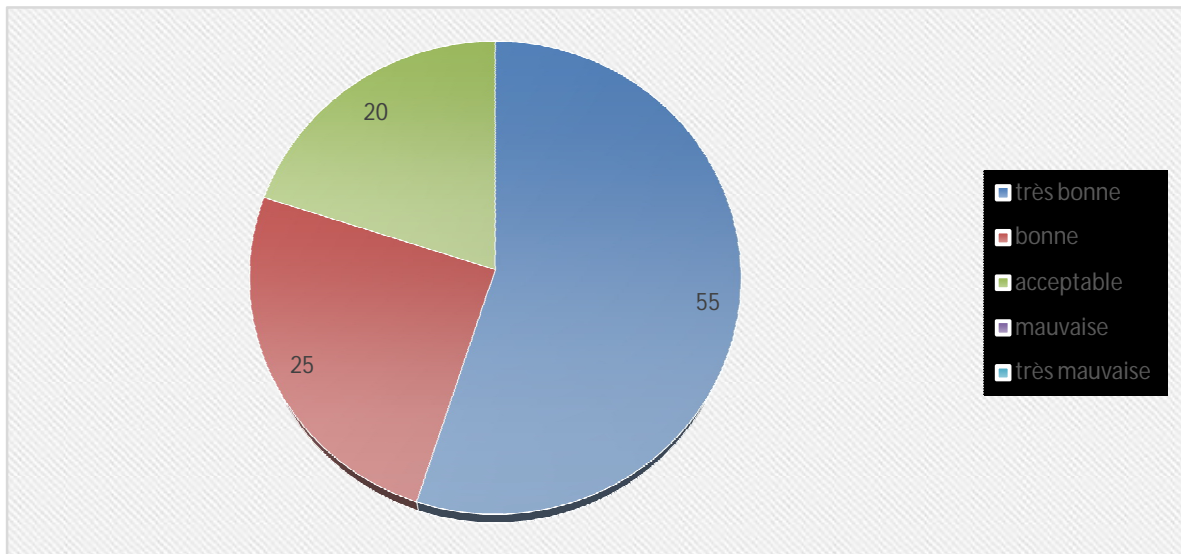
**-question n° 9: comment-trouvez-vous la méthode de distribution de la SCHB ?**

**Tableau n°18 : degré de satisfaction client par rapport à la méthode de distribution.**

Désignation	Nombre de réponses	%
Très bonne	22	55
Bonne	10	25
Acceptable	8	20
Mauvaise	0	0
Très mauvaise	0	0
Total	40	100

### Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

Figure n°18 : degré de satisfaction client par rapport à la méthode de distribution.

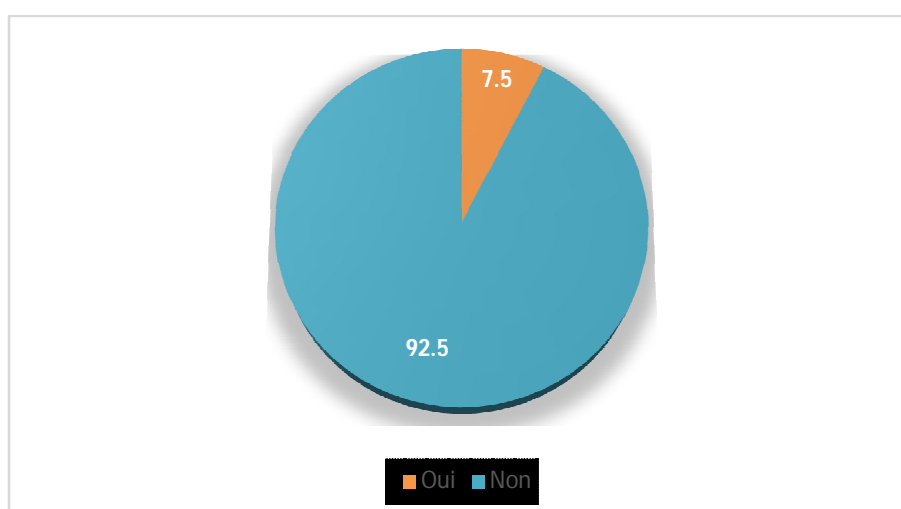


-question n°10: avez-vous rencontré des problèmes de non-conformité de la livraison ?

Tableau n°19 : la non-conformité de la livraison.

Désignation	Nombre de réponses	%
Oui	3	7.5
Non	37	92.5
Total	40	100

Figure n°19 : la non-conformité de la livraison.



### Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

98

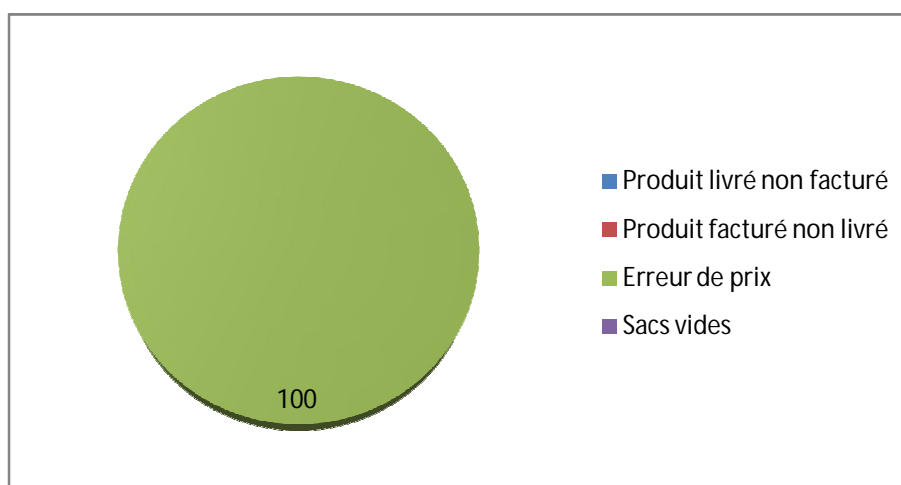
D'après le tableau précédent, seulement 7.5% des clients trouvent la non-conformité des produits livrés par contre 92.5% trouvent que la livraison est conforme, on constate que les clients sont satisfaits au fonctionnement de la livraison.

**-question n°11 : dans le cas la non-conformité de la livraison, parmi ces problèmes, lequel ?**

**Tableau n°20 : La nature des problèmes rencontrés pendant la livraison.**

Désignation	Nombre de réponses	%
Produit livré non facturé	0	0
Produit facturé non livré	0	0
Erreur de prix	3	100
Sacs vides	0	0
Total	3	100

**Figure n°20 : la nature des problèmes rencontrés pendant la livraison.**



D'après les résultats, 100% des clients qu'ont des problèmes de non-conformité pendant la livraison qui se traduit par l'erreur de prix, les erreurs de prix peuvent être la conséquence du manque de concentration lors la validation de la livraison.

➤ **Attention accordée aux clients :**

**-question n °12: vous arrivez –t-il de faire des réclamations sur la distribution.**

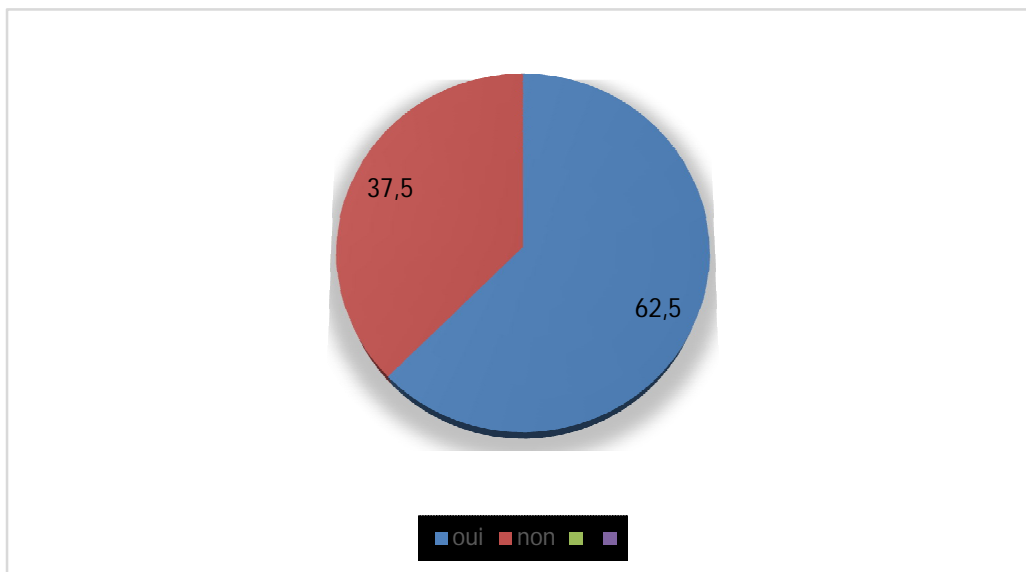
### Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

99

Tableau n°21: les réclamations des clients.

Désignation	Nombre de réponses	%
Oui	25	62.5
Non	15	37.5
Total	40	100

Figure n°21: les réclamations.



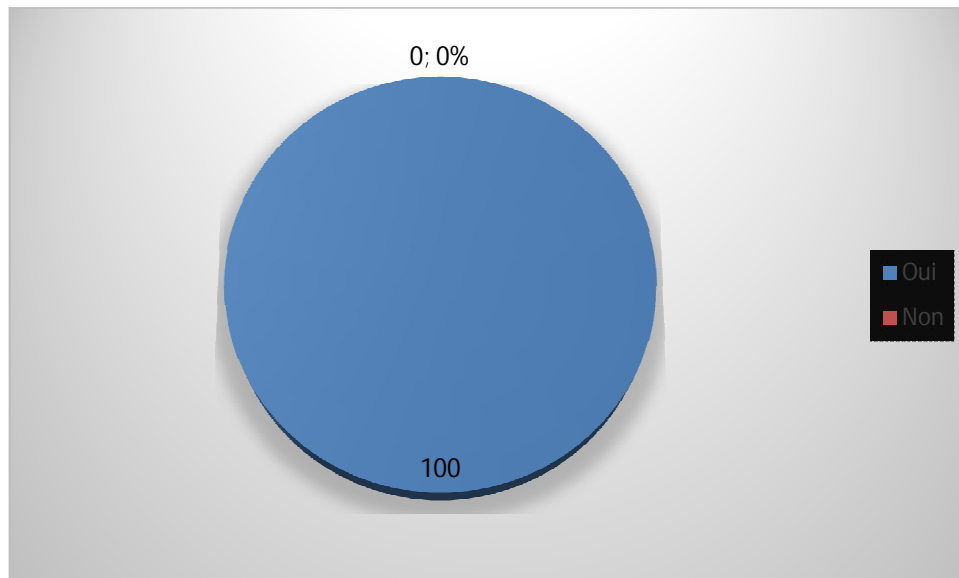
Les résultats prouvent que 62.5% n'ont jamais fait des réclamations et 37.5% des clients ont des réclamations, cela reflète l'existence des problèmes entre l'entreprise et quelques clients.

**-Question n°13 : si oui, est-ce que vos réclamations sont prises en considérations  
La prise en charge.**

Tableau n°22 : la prise en charge des réclamations.

Désignation	Nombre de réponses	%
Oui	15	100
Non	0	0
Total	15	100

Figure n°22 : la prise en charge des réclamations.



Le tableau ci-dessus démontre que toutes les réclamations des clients sont prises en charge, nous pouvons dire que l'entreprise traite toutes les réclamations sans un ordre de priorité (selon l'importance) des clients parce qu'elle veut gagner la confiance de ses clients.

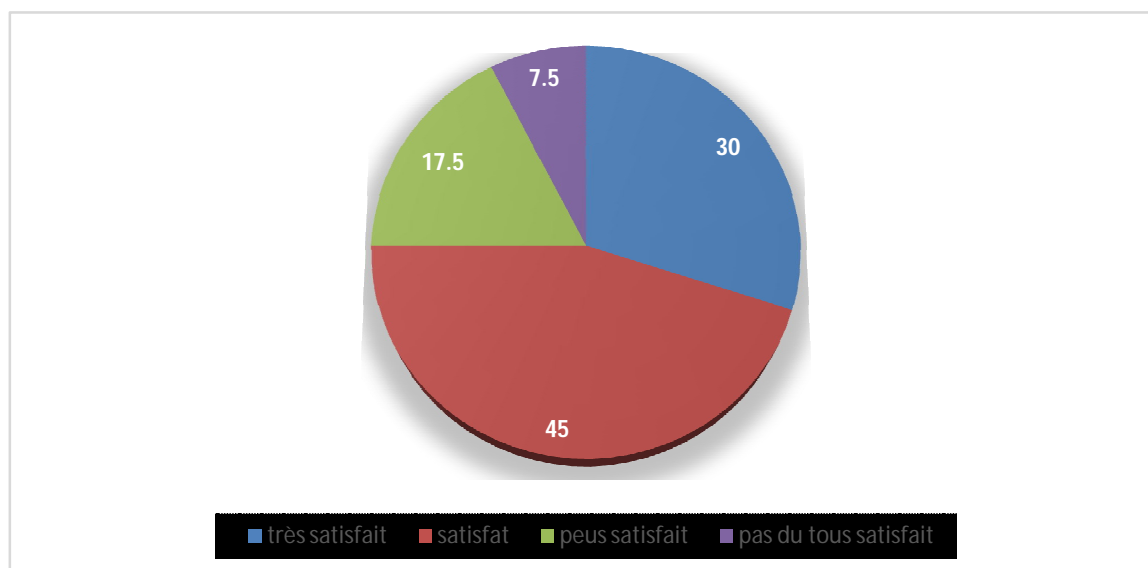
➤ **la quantité attribuée :**

**-question n°14 : quel est votre degré de satisfaction par rapport à la quantité attribuée ?**

Tableau n°23: le degré de satisfaction.

Désignation	Nombre de réponses	%
Très satisfait	12	30
Satisfait	18	45
Peu satisfait	7	17.5
Pas du tout satisfait	3	7.5
Total	40	100

Figure n°23: le degré de satisfaction



D'après les résultats, 45% de clients sont très satisfaits par la quantité attribuées, 30% sont satisfaits, 17.5% sont peu satisfaits et 7.5% sont pas du tout satisfaits, ces résultats montrent qu'il ya un problème dans la disponibilité des produits, l'entreprise n'arrive pas toujours à distribuer les quantités programmés aux clients et surtout dans cette période de l'année à cause de la forte demande,

L'entreprise doit donc chercher à résoudre ce problème le plutôt possible, car le client lorsqu'il ne trouve pas le produit souhaité en moment voulu il cherchera chez d'autre concurrent qui peut lui donner ce qu'il cherche et plus.

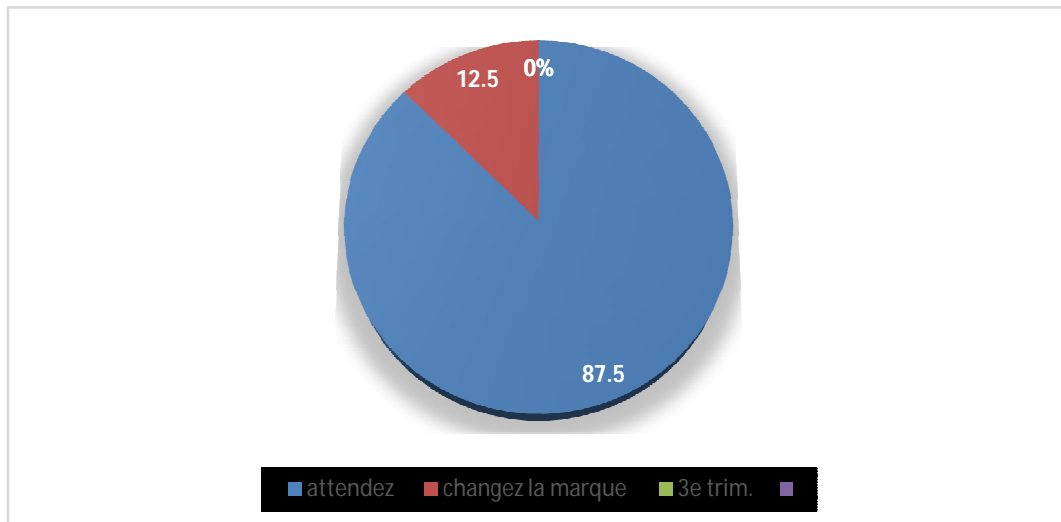
**-question n °15 : dans le cas ou vous ne trouvez pas la quantité de produit que vous demandez, vous :**

- Prenez la quantité disponible.
- Changez la marque.

Tableau n°24: l'impact du manque de la quantité attribuée sur la fidélité des clients.

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage
Prenez la quantité disponible.	35	87.5
Changez la marque.	5	12.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Figure n°24 : l'impact du manque de la quantité attribuée sur la fidélité des clients



Les résultats dans le tableau ci-dessus démontrent que 87.5% des clients préfèrent d'acheter les produits de la SCHB que de changer la marque même si la quantité disponible est inférieure à celle qu'ils demandent, par contre 12.5% veulent changer la marque, nous constatons que les clients sont fidèles à la marque.

### **-question n °16 : Quelle sont les différents avantages que vous trouvez dans les produits de SCHB ?**

Cette question nous a permis de savoir les différents avantages des produits de l'entreprise, selon les consommateurs, il y a plusieurs avantages qui sont :

- La meilleure qualité du produit.
- La notoriété de la marque.
- Le produit répond aux besoins de consommateur.
- Confort et accueil clients.
- La prise en charge des réclamations

### **-Question n ° 17: Quelles sont vos recommandations et vos opinions concernant la distribution de produit de ciment de SCHB ?**

Cette question nous a permis de savoir Les recommandations des clients :

- Trouver des solutions par rapport à la disponibilité et surtout dans cette période de l'année.
- L'augmentation du nombre de rotations de livraison.
- Vendre à crédit.

### **b-Résultats de l'entretien :**

#### ➤ **Fonctions de département commercial :**

##### **-quelle est votre expérience dans ce poste ?**

Le but de cette question est de connaître l'expérience professionnelle de chaque cadre interrogé :

Cadre 1 : il occupe son poste depuis 10ans.

Cadre2 : il occupe son poste depuis 15ans.

Cadre3 : il occupe son poste depuis 5ans.

##### **-quelles sont les missions de la direction commerciale au sein de SCHB ?**

D'après les trois cadres, La réponse à cette question nous a fournit un aperçu sur les missions de la direction, la direction vise à Fidéliser et développer le portefeuille de clients existants et de prospects, conseiller ses clients sur le choix des produits appropriés à leurs besoins et sur leurs utilisations et assister les clients en vue de résoudre les problèmes techniques auxquels ils pourraient être confrontés, identifier les nouveaux marchés ou nouvelles technologies potentiels et remonte les informations en interne.

#### ➤ **Évaluation de la politique de distribution adoptée et sa contribution sur la performance commerciale:**

##### **-Quel est votre politique de distribution et sa couverture sur le marché ?**

Selon les deux cadres (1 et 3) :la SCHB a un système de distribution qui Permet de mettre leurs produits dans le plus grand nombre possible des points de vente de l'entreprise et pour ne pas avoir de problème de rupture de stock ,économie de la marge du grossiste, un circuit de distribution court et un circuit ultra-court caractérisé par l'absence d'intermédiaires et la minimisation des couts de distribution, cette stratégie Permet un contrôle direct du marché, Connaissance approfondie des besoins de la clientèle.

##### **-Quel le rôle des intermédiaires dans votre circuit de distribution ?**

Selon le chef département commercial (cadre1) : Nous avons un circuit court, les intermédiaires interviennent dans le circuit se sont les points de vente de l'entreprise, ces points de vente joue un rôle important dans la croissance de la notoriété et de l'implantation géographique.

##### **- quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?**

Selon les trois cadres, problème de rupture de stock, des fois des pannes dans les machins et moyens de transport.

## **Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.**

---

104

### **- D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter la SCHB à la distribution ?**

Selon le cadre 1: élargir les points de vente, possibilité d'investir dans les moyens de transport.

### **- arrivez-vous à fidélisez vos clients?**

Selon les trois cadres : l'entreprise suit des stratégies orientées clients, l'optimisation du système se fait par l'emploi de techniques et outils marketing, pilotés par la direction commerciale dans le but de améliorer les relations avec les clients, améliorer l'espace d'accueil et la mise en place d'un système informatisé de programmation, afficher les programmes de livraison des clients dans le cite chaque client peut accès avec son propre mot de passe.

### **-Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?**

D'après Les réponses des trois cartes: pour l'instant nous sommes réussi d'agir nos activités avec tous les clients, la SCHB donne une grande importance à sa relation avec les clients.

### **- Quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?**

Selon les deux cadres (1et2) : lorsque la commande est inférieure à 600T, le délai de traitement est de 5à 7 jours, dans le cas d'une quantité supérieur à 600T la procédure prend de 5 à 10 jours, en général les clients sont satisfaits au délai.

### **- quelle est votre processus de traitement des réclamations clients ?**

Selon les trois cadres: Toutes les réclamations sans exception, sont réceptionnées et enregistrees à l'accueil et les transmet au chef de la direction Commercial, les concernés par la réclamation l'analysent, identifient les solutions possibles, choisissent la solution adéquate et la font valider éventuellement et proposent la meilleure solution.

Envoyer un courrier traitant la réclamation pour informer le client, selon le chef de la direction commerciale le taux de traitement des réclamations est 100%.

### **- Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution?**

D'après les deux cadres (1 et 2) : les clients réclament sur la quantité livrés est inférieur à la quantité programmée à cause de l'incapacité de l'entreprise à satisfaire toutes les commandes.

### **- Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?**

Selon les trois Cadres: La mesure se fait une fois par an.

### **-Comment Mesurez-vous la performance de la politique distribution?**

Selon le cadre 1 : La mesure se fait à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs selon l'objectif, par le chiffre d'affaire des produits distribués, moyens de livraison, satisfaction client et part de marché.

### **-A quoi sert la mesure de la performance de la politique de distribution ?**

Les deux cadres (1 et 2) : la mesure se fait pour vérifier si les objectifs sont réalisés ou non et mener des actions correctives, récompenser le personnel et améliorer la stratégie globale de distribution.

### **- Selon vous est ce que la politique de distribution joue un rôle dans la satisfaction client ? Sur les ventes et la part de marché de votre entreprise ?**

Selon Les trois cadres: le mode, la stratégie et la logistique de distribution sont-ils capables de servir le client au bon moment et bon endroit, c'est ce que les clients les intéressent beaucoup et ce qui influence sur le degré de satisfaction, donc un impact positif sur les ventes et sur le profit par la minimisation des coûts de distribution et augmenter la part de marché de l'entreprise

### **- Quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d'améliorer les ventes et la part de marché de votre entreprise ?**

Cadre 1 et 2 : l'évolution des techniques de construction orientant le marché davantage vers le béton prêt à l'emploi et le vrac, La qualité de produit, la capacité de réseau de distribution de réaliser un bon CA.

### **3.3.3 Synthèse générale :**

#### **a- Synthèse de l'enquête :**

- A partir des indicateurs qualitatifs de la distribution des produits de ciment, la SCHB est :

-Performant en termes d'atteinte d'objectifs assignés des volumes de vente par une évolution de 103% entre 2014-2015.

-Performant avec un écart positif entre les réalisations et les prévisions pour chiffre d'affaire (écart de 829680454.53 DA en 2015).

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

---

106

-Par rapport à des concurrents, la SCHB possède une grande part de marché, elle est leader dans son domaine d'activité dans la région d'Est.

-Par l'évolution du nombre de clients par l'acquisition de nouveaux clients par une évolution de 200% entre 2012-2015, cela montre que les clients sont fidèles et prouve la bonne qualité des produits offertes aux clients.

➤ A partir des indicateurs quantitatifs qui est le taux de satisfaction des différents Clients, nous a permis de tirer les résultats suivantes :

1-Concernant le questionnaire destiné aux clients, d'après les résultats de notre enquête :

-la plupart des clients sont fidèles à la marque.

-l'analyse des résultats obtenus à travers de notre enquête, nous nous constatons que l'entreprise à une bonne réputation.

-l'organisation de la distribution de la SCHB satisfait la majorité des clients, 55% des clients interrogés estiment que la méthode de distribution est très bonne et 25% trouvent que elle est bonne, elle a rôle dans la satisfaction client, parmi Les raisons incitant les interrogés à approvisionnez chez la SCHB la rapidité du délai de livraison avec un score de 160 et un délais de paiement avec un score de 90., nous trouvons que 92.5% des clients interrogés considèrent que la livraison est conforte.

-La stratégie de distribution suivie par l'entreprise permet de minimiser les couts de distribution et transport, éliminer la marge des intermédiaires, 72.5% les clients sont très satisfaits par délais de livraison et la prise en charge des réclamations par un pourcentage de 100%

-Les couts de transport de ciment sont élevés par l'éloignement des dépôts, un impact négatif sur la marge commerciale

- les clients interrogés déclarent que les produits de la SCHB sont de meilleure qualité par rapport aux produits concurrents.

- le prix est le premier facteur qui incite les clients à acheter les produits suivi de la qualité.

- Ces clients interrogés sont pas satisfaits par rapport à la quantité attribuée c'est la source de réclamations clients, elle est parfois inférieur à la quantité programmée dans le cas ou l'entreprise n'arrive pas a effectué toutes les livraisons programmées.

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

---

107

-d'après les résultats, 87.5% des clients préfèrent d'attendre et de ne changer pas la marque dans le cas de non-disponibilité ce qui prouve le degré de satisfaction client et la fidélité à la marque, en général nous constatons que les clients sont satisfaits par la politique de distribution adoptée par l'entreprise.

2- L'analyse est faite par le biais d'entretien avec trois cadres, pour analyser la politique de distribution de l'entreprise et de déterminer les indicateurs qualitatifs de mesure de la performance commerciale, ainsi de démontrer la contribution de stratégie de distribution sur la performance commerciale.

-L'entreprise suit une politique de distribution qui permet un contrôle direct du marché, Connaissance approfondie des besoins de la clientèle, avec l'optimisation des moyens de transport et manutention et la minimisation des coûts.

-La distribution joue un rôle majeur dans la satisfaction client et l'augmentation de la part de marché.

-L'entreprise suit des stratégies Orientées clients, elle donne le poids beaucoup plus à sa clientèle.

-Les réclamations des clients sont prises en considération.

-Selon le chef de département commercial, dans cette période de l'année et à cause de la forte demande de ciment, l'entreprise n'arrive pas à effectuer certains programmes de livraison, et comme l'entreprise suit une politique de ne lâcher pas les commandes des clients, ce qui nécessite des fois de diminuer la quantité programmée livrée aux clients pour satisfaire toutes les clients.

- L'offre est la demande contrôle la disponibilité des produits, l'offre par la capacité actuelle de production et l'importance des demandes publiques avec les différents chantiers ouverts à travers la région d'Est.

### **b- Les Points forts et points faibles :**

-Les points forts :

- Le réseau de distribution, sa force de réalisation un bon CA.
- La qualité du produit.
- Le coût de revient de produit
- L'évolution du CA par rapport aux années précédentes.
- La capacité de stockage du semi produit et produit fini.
- La prise en charge de l'évolution technologique.

## Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.

---

108

- Une extension de la capacité de production afin de renforcer la part de marché de la société.
- points faibles :
  - La non-disponibilité.
  - Le cout élevé de transport ciment
  - Un marché interne très réglementé, les prix de vente et les marges plafonds brutes de gros et de détail sur le marché sont fixés par l'état.
  - Manque de coordination entre service de production et service commercial.
  - La répétitivité des arrêts incidents.
  - Départ en retraite du personnel expérimenté.
  - La concurrence, la construction de deux nouvelles cimenteries sur un rayon de 50 km de la SCHB.

### **c-suggestions:**

- Augmenter la production de l'usine.
- L'augmentation du nombre de rotations de livraison.
- la proximité géographique est véritablement essentielle entre l'usine de production et client
  - accroître la valeur pour le client : il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec la société.
  - valoriser toujours plus le capital client l'exploitation de nouveaux moyens de contact et de commercialisation (call-center...), les mailings personnalisés à des adresses tierces ou la publicité non adressé sont deux solutions également valables pour acquérir des adresses de personnes intéressés ou de nouveaux clients.
  - la mise en place d'outils de la relation client de type CRM pour partager l'information client.
- Étudier les stratégies des ses concurrents pour mieux les confronter.

Dans ce chapitre nous avons analysé la distribution de l'entreprise, la politique de distribution de l'entreprise a une bonne structure, ce qui a bien menée elle a pu lui générer la réalisation des objectifs fixés en quantités vendues et en chiffre d'affaire important par rapport aux années précédentes et sa contribution de gagner une grande part de marché.

Notre enquête qui a été menée et nos observations lors de l'étude sur terrain ont montré que l'entreprise arrive à satisfaire ses clients par sa politique de distribution, mais elle connaît certains problèmes de disponibilité de ses produits surtout dans cette période de l'année à cause de la forte demande.

Suite à l'analyse des résultats nous pouvons répondre à notre problématique du départ et infirmer/confirmer nos hypothèses.

Notre recherche avait pour objectif de définir le rôle que joue la politique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, la distribution est qu'un outil d'amélioration des activités de l'entreprise, c'est une fonction aussi essentielle qu'indispensable pour toutes les entreprises, qu'elle assure le lien entre l'entreprise et son environnement.

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

Dans ce cadre, dont l'objectif de répondre à notre problématique L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, à partir des résultats et à l'aide de l'analyse du fonctionnement de la SCHB, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses.

La logique de politique de distribution de l'entreprise avec un circuit ultra-court et circuit court ou le transport de ciment est coûteux ce qui permet de diminuer ses coûts, l'entreprise adopte une politique de distribution qui lui permet de réaliser un chiffre d'affaires important et augmentant avec un écart entre les réalisations et les prévisions de 1189004820.73 DA en 2015, un volume de ventes croissant avec une évolution de 103% entre 2014-2015, une part importante de marché et l'acquisition des nouveaux clients, tous ses résultats démontrent la performance de l'entreprise, par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer notre première hypothèse à savoir que l'entreprise suit une politique de distribution assure une meilleure couverture du marché.

A travers notre travail de recherche, un questionnaire effectué aux consommateurs du ciment et un guide d'entretien avec des cadres du département commercial, les résultats de l'enquête démontrent que l'organisation de la distribution de la SCHB satisfait la majorité des clients, la rapidité du délai de livraison avec un score de 160, une satisfaction de 72.5% des clients par délais de livraison et la prise en charge des réclamations par un pourcentage de 100%, la SCHB assure sa fonction de distribution en adaptant une organisation actuelle orientée clients, elle donne une grande importance à sa relation avec les clients et elle assure le suivi du cheminement de ses produits, nous avons pu confirmer notre deuxième hypothèse

que la politique de distribution adoptée par la cimenterie peut garantir l'amélioration de sa performance commerciale.

En général, la politique de distribution constitue un moyen qui permet de satisfaire les besoins des consommateurs ce qui est le cas de la SCHB, les défaillants que nous avons détectés sont la source de réclamations clients est que l'entreprise n'arrive pas à effectuer certains programmes de livraison ce qui nécessite des fois de diminuer la quantité programmée livrée aux clients ce que nous remarquons par certains clients (17.5%) qui sont un peu satisfaits et 7.5% sont pas du tout satisfaits, 87.5% des interrogés préfèrent de prendre une quantité moins à celles qu'ils demandent ou qu'ils attendent que de changer la marque ce qui prouve la fidélité.

L'augmentation de la production et l'optimisation maximale de la politique de distribution restent des priorités pour que l'entreprise SCHB améliore sa performance commerciale et qu'elle arrive à satisfaire les consommateurs.

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

## Bibliographie :

### A/ Les ouvrages :

- ALEXABDRE K.SAMII : *stratégies logistiques*, édition DUNOD, 2<sup>e</sup> édition, paris 2001, p191
- AMODEO ET YALAOUI : *la logistique interne, entreposage et manutention*, édition ellipses, paris 2005, p73
- AUDIGIERE. G, «Marketing et action commerciale », édition GUALINO, Paris 2001, page32
- BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M) : *gestion de la relation commerciale*, DUNOD, Paris, 2006, p 143
- BOISSELIER Patrick : *Contrôle de gestion*, édition Vuibert, Paris, 1999, P. 70
- BRIGITTE DORIATH et autres : *comptabilité et gestion des organisations* ,6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2008, p 313.
- CHABOT (c) et STEPHAN (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997, p11.
- CHIROUZE (Y) : *le marketing études et stratégies* ,2<sup>ème</sup> édition, Ellipses, paris 2003, p574.
- CHIROUZE (Y) : *Le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau*, Tome1, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1991, p.30
- CLAUDE DEMEURE : *marketing*, 6<sup>ème</sup> édition,, édition DUNOD, paris, pp 189-192
- COURTOIS (A) : *gestion de production*, édition d'organisation, paris, 2003, p370.
- D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62.
- DIOUX et TRAMONTE : *Le marketing : Des fondamentaux à la pratique contemporaine*, édition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2012, pp 452-453
- DEBOISLANDELLE (H) : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition ECONOMICA, Paris, 1994, P313
- DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris2005, p176
- FAYOL (H) :*l'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996, p65
- GEORGES JAVAL : *organisation et gestion de stocks*, 4<sup>e</sup> édition, DUNOD paris 2004, P35.
- GERARD (C), ANDRE (F) ET GUY BASSET : *management de la distribution*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, 206, pp 121-123
- HELFER, et ORSONI : *Marketing*, édition Vuibert, 12<sup>e</sup> édition, Paris, 2012, p 300
- JALLAIS (J) : *Canaux de distribution*, Encyclopédie de gestion, édition ECONOMICA, Paris, 1997, pp. 256-285.
- JEAN-JACQUES LAMBIN ET CHANTAL DE MOERLOOSE *Marketing stratégique et opérationnel*, 7<sup>ème</sup> édition, paris, p 429 avec adaptation
- JEAN MICEHL MOUTOT : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition EYROLLES, paris, 2008, pp 53-55
- JEAN-JACQUES LAMBIN ET CHANTAL DE MOERLOOSE « *Marketing stratégique et opérationnel* », 7<sup>ème</sup> édition, paris, p 429.
- KOTLER(p) ET DUBOIS(b) : *marketing management*, édition PUBLI -union, paris, 2001, p524
- KOTLER, KELLER et MANCEAU : *marketing et management*, 14 édition, paris, 2012 p475
- KHEMAKHEM (A): *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, P.311.
- LEBEL (L) :*l'entrepreneur forestier du Québec*, édition PREFORT Québec, 2010, p182
- LEMOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, dans système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, P.203.

- LENDREVIE (J) et LINDON (D.) : *Mercator*, édition Dalloz, Paris, 1995, 5ème édition, p.97
- LENDREVIE LEVY LINDON : *théorie et pratique du marketing*, édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 2003, p399.
- LENDREVIE., (J.) et LINDON., (D.) : *Mercator*, 8ème édition Dalloz, Paris, 2006, p.375.
- LIONEL (A) et FAROUK (Y) : *logistique interne entreposage et manutention*, Edition ellipses, pp 33-34.
- LINDON et JALLAT1 : *Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie*, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2010, pp. 156-157.
- MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAUL DE GALL : *toute la fonction commerciale*, édition DUNOD, p3
- MARTORY BENARD : *contrôle de gestion performance sociale*, édition Vuibert, Paris, 1999, p23
- MARTORY., (B.) et CROZET., (D.), « Gestion des ressources humaines», 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p172.
- MICHEL KALIKA : *structure d'entreprise réalités, déterminants et performances*, éditions ECONOMIVA, Paris, 1988, p207
- M.LEBAS : *performance : mesure et management faire face à un paradoxe*, groupe HEC, Paris, 1998, p 147
- 
- PIERRE ZERMAT : *la pratique d la gestion des stocks*, 4e édition 1990, Paris, P36.
- PIMOR (Y) ET FENDER (M) : *logistique*, édition d'organisation EYROLES, Paris, 2007, p204
- RAMOND (R) : *le management opérationnel des équipes*, édition maxima, Paris, 1988, p37
- REIX (R) et ROWE (F) : *Faire de la recherche en système d'information*, édition Franz Rowe, Vuibert collection FNEGE, Paris, 2002, p 117.
- SAVALL ET ZARDET : *maitriser les couts et les performances cachées*, 3ème édition ECONOMICA, 1995, p152
- SAVY (M) : *le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, p13
- SOHIER (J) et SOHIER (D) : *La logistique*, édition Vuibert, 7ème édition, Paris, Mars 2013, p.39.
- SPRIMONT (P) : *stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente*, édition DUNOD, Paris, p137
- TAHON (CH) : *évaluation des performances des systèmes de production*, édition Lavoisier, 2003, p64
- THIETAR (R) et COLL (Y) : *Méthodes de recherche en management*, Edition DUNOD, 2003, P.235.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLLIN (J) : *La logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996, p 52
- VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN PERT (N) : *la distribution*, 2ème édition, Berti, Bruxelles, 2005, p23
- VOYER (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition presse de l'université du Québec ; 2ème édition, Canada, 2006 ; pp 110-111.

## **B/ Les articles :**

- SAULQUIN(J.Y), *Gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P .2010
- LEBAS, (M) : *Qui il faut définir la performance*, In revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995, P.139.

**Dictionnaire :**

Le dictionnaire de gestion : *comptabilité, finance, contrôle*, édition Foucher, Parais, 1995.  
P.271

**Travaux universitaires :**

-<sup>1</sup>FARADJ (N) : *la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale*,  
Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales,  
EHEC ALGER, Juin 2015, p28

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

**Cite d'internet :**

Cite : [http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m\\_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html](http://www.memoireonline.com/02/12/5279/m_Tableau-de-bord-prospectif-de-lhopital-principal-de-Dakar16.html), consulter le 18/04/2016 à 22 :52

-BERNARD(C) : *the fonctions of the executive*, HAVARD presse, 1968, p376, [www.creg-ac-versailles./spip.article217](http://www.creg-ac-versailles./spip.article217), consulter le 22/03/2016 à 19 :59

## Annexe n° 1 : Le questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC, nous travaillons sur l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale et afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

Votre participation me sera précieuse, je vous remercie d'avance pour votre aide et pour votre collaboration.

\*Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

### -Question n°1 : approvisionnez-vous les produits de l'SCHB ?

- Oui.  
 Non.

### -Question n°2 : si oui, depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez l'SCHB ?

- Moins d'un an.  
 Entre 1 et 5 ans.  
 Entre 5 et 10 ans.  
 Plus que 10 ans.

### -Question n°3 : Comment avez-vous connu les produits de la SCHB ?

- Internet.  
 Bouche à oreille.  
 Publicité.  
 Dans un point de vente.  
 Seul produit disponible.

### -Question n°4 : quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise SCHB ? (donnez note de 1 à 5. La note 5 sera donnée à la raison la plus importante).

Désignation	1	2	3	4	5
La richesse de la gamme offerte (la qualité)					
Pertinence et adéquation de l'information donnée					
Délais de paiement					
Rapidité de livraison					
Qualité de services					

**-Question n °5 : veuillez indiquer votre degré de satisfaction par rapport aux indicateurs suivants :**

Désignation	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
la disponibilité des produits				
Respect des délais de livraison				
Rapidité de traitement des commandes				
Délais de traitement de vos réclamations.				
Délais de paiement				

**-Question n °6 : Que pensez-vous de la qualité de produit ?**

- Très bonne.
- Bonne.
- Assez bonne.
- Pas bonne.
- Pas du tout bonne.

**-question n°7 : que pensez-vous de la qualité d’emballage ?**

- Très satisfait.
- Satisfait.
- Peu satisfait.
- Pas du tout satisfait.

**-Question n °8: Trouvez-vous que le prix de produit par rapport aux concurrents ?**

- Peu élevé.
- Moyen.
- Bon.
- Élevé.
- Très élevé.

**- Question n °9: comment-trouvez-vous la méthode de distribution de la SCHB ?**

- Très bonne.
- Bonne.
- Acceptable.
- Mauvaise.
- Très mauvaise.

**-Question n °10 :avez-vous rencontré des problèmes de non-conformité de la livraison ?**

- Oui.
- Non.

**-question n°11 : dans le cas de la non-conformité de la livraison, parmi ces problèmes, lequel ?**

- Produit livré non facturé.
- Produit facturé non livré.
- Erreur de prix.
- Sacs vides.

**-question n °12 : vous arrives –t-il de faire des réclamations sur fonctionnement la distribution ?**

- Oui.
- Non.

**- question n °13 : Si oui, est-ce que vos réclamations sont prises en considérations ?**

- Oui.
- Non.

**-question n °14: quel est votre degré de satisfaction par rapport à la quantité attribuée ?**

- Très satisfait.
- Satisfait.
- Peu satisfait.
- Pas du tout satisfait.

**-question n °15 : dans le cas ou, vous trouvez une quantité inférieur à celle que vous demandez, vous :**

- Prenez la quantité disponible.
- Changez la marque.

**-question n °16 : Quelle sont les différents avantages que vous trouvez dans les produits de SCHB ?**

**-question n °17 : Quelles sont vos recommandations et vos opinions concernant la distribution de produit de ciment de SCHB ?**

**Annexe n°02 : Guide de l'entretien semi directif avec le chef département logistique**

1- quelle est votre expérience dans ce poste ?

.....  
.....

2- quelles sont les missions de la direction commerciale au sein de SCHB ?

.....  
.....

3- Quel est votre politique de distribution et sa couverture sur le marché ?

.....  
.....

4- Quel le rôle des intermédiaires dans votre circuit de distribution ?

.....  
.....

5- quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?

.....  
.....

6- D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter la SCHB à la distribution ?

.....  
.....

7- arrivez-vous à fidélisez vos clients?

.....  
.....

8- Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?

.....  
.....

9- Quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

.....  
.....

10- quelle est votre processus de traitement des réclamations clients ?

.....  
.....

11- Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution?

.....  
.....

12- Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?

.....  
.....

13- Comment Mesurez-vous la performance de la politique distribution?

.....  
.....

14- quoi sert la mesure de la performance de la politique de distribution ?

.....  
.....

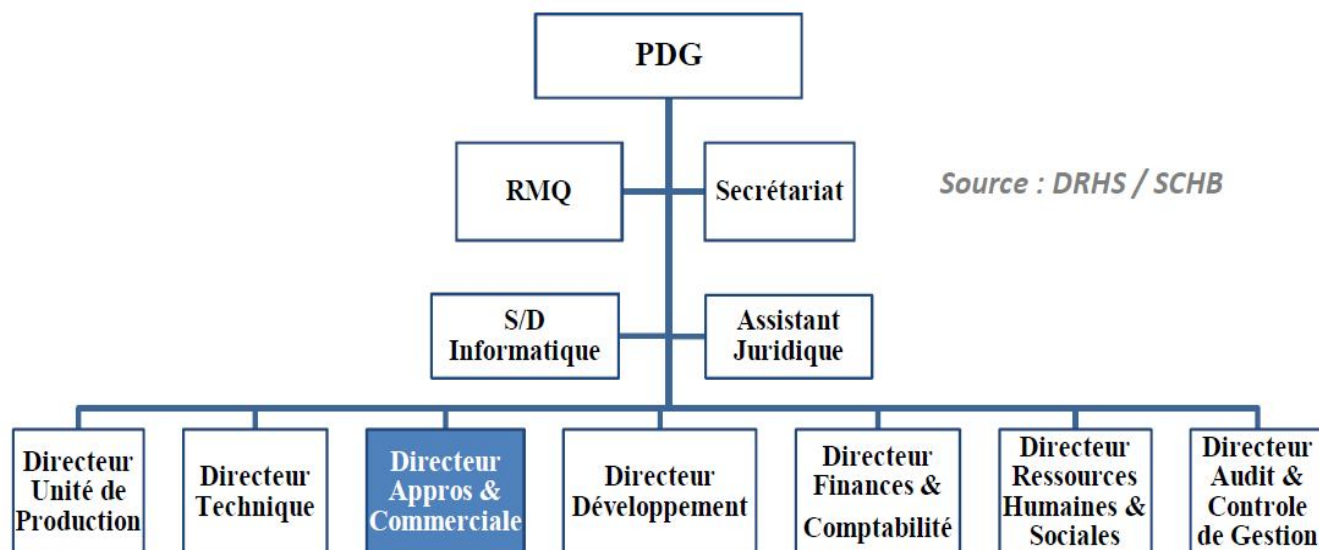
15-- selon vous est ce que la politique de distribution joue un rôle dans la satisfaction client ? Sur les ventes et la part de marché de votre entreprise ?

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

16-- Quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d'améliorer les ventes et la part de marché de votre entreprise ?

.....  
.....

## Annexe n°3 : l'Organigramme de la SCHB :



## Annexe n°4 : Implantation géographique des dépôts de vente de la DCHB :



Annexe n°5 : Bon commande :

# ***ENTREPRISE DE FABRICATION DES PRODUITS EN BETON***

NOM ET PRENOM : .....  
 ADRESSE :.....  
 Tele :..... E-MAIL :.....  
 RC:.....  
 NIF:.....  
 ART:.....  
 RIB:.....  
 CODE CLIENT .....

A: ORDRE

<b>S.C.H.B HAMMA BOUZIANE CONSTANTINE</b>
---

# **BON DE COMMANDE**

DATE BC	N° BC
.....	.....

QUANTITE	UNITE	DESCRIPTION	OBS
	TONNE	CIMENT CPJ- CEM !!/ 42.5 SAC OU VRAC	

Caché Et Signature

## Annexe n°6 : État des besoins prévisionnels

ENTREPRISE :  
 ADRESSE :  
 TEL :  
 FAX :

ETAT DES BESOINS PREVISIONNELS EXERCICE .....

U : Tonnes

Intitulé du Projet	Répartition par mois selon délai de réalisation												
	Total	Janv	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
1) <u>Projet :</u> <u>Ciment Sac</u> <u>Ciment Vrac</u>	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sous Total													
2) <u>Projet :</u> <u>Ciment Sac</u> <u>Ciment Vrac</u>	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sous Total													
3) <u>Projet :</u> <u>Ciment Sac</u> <u>Ciment Vrac</u>	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sous Total													
TOTAL GENERAL													

Fait le.....

Signature et Cachet de l'Entreprise

Signature et Cachet du maître de l'ouvrage

## **Table des matières :**

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Abstract

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : concepts fondamentaux de la politique de distribution</b> .....	4
Introduction.....	5
<b>Section 01 : le cadre conceptuel de la distribution</b> .....	6
1.1 Définitions de la distribution.....	6
1.2 Fonctions et acteurs de la distribution.....	7
1.2.1 les fonctions de la distribution .....	7
1.2.2 les acteurs de la distribution.....	8
a- La fonction de gros.....	9
b-La fonction de détail.....	9
1.3 Les objectifs et rôle de la distribution.....	9
1.3.1 Les objectifs de la distribution .....	9
a-La couverture quantitative du marché.....	10
b-Aspects qualitatifs du système de distribution.....	10
c-La minimisation des coûts .....	10
1.3.2 Le rôle de la distribution.....	11
a- le rôle de la distribution vis-à-vis du producteur.....	11
b- le rôle de la distribution vis-à-vis du consommateur.....	11
<b>Section 02 : les différents circuits et structures de la distribution</b> .....	11
2.1-la gestion d'un circuit de distribution .....	12
2.1.1 les différentes définitions : d'un canal, un circuit et réseau de distribution.....	12
a- définitions d'un canal .....	12

b-définition d'un circuit .....	12
c-définition d'un réseau .....	12
2.1.2 types du circuit de distribution.....	12
a- Dans un circuit direct (ultra-court) .....	13
b- Dans un circuit indirect :.....	14
2.1.3 Le choix d'un circuit de distribution.....	15
a- Les contraintes liées au marché ciblé.....	15
b- Les contraintes liées au produit.....	15
c- Les contraintes liées au l'entreprise.....	16
d- Les contraintes liées à l'appareil commerciale.....	16
2.1.4 la mise en place d'un circuit de distribution .....	16
a-Étude des besoins de la clientèle.....	16
b-Objectifs et contraintes du choix d'un circuit.....	17
c-Identification des solutions possibles.....	17
d-L'évaluation des solutions envisagées.....	17
2.1.5 le choix des intermédiaires.....	17
a- la définition des intermédiaires .....	17
b- Les types d'intermédiaires .....	17
c- Rôles des intermédiaires.....	18
d- L'évaluation des intermédiaires.....	18
e-la motivation des intermédiaires.....	19
2.2-Les stratégies de distribution.....	19
2.2.1 La distribution intensive ou de masse.....	19
2.2.2 La distribution sélective.....	20
2.2.3la distribution exclusive .....	21
2.3 stratégies de communication.....	21
2.3.1 stratégies PUSH .....	21
2.3.2 Les techniques PULL.....	22
2.3.3 Technique mixte.....	22
2.4- les formes de distribution.....	22
2.4.1 le commerce indépendant.....	22
2.4.2 Le commerce associé.....	22
a- Les associations horizontales.....	22
b- Les associations verticales.....	23

2.4.3 le commerce intégré (ou concentré).....	24
2.4.4 GSS.....	24
2.4.5 Les coopératives de consommateurs.....	24
<b>Section 03 : les principaux fondamentaux de la distribution physique.....</b>	<b>24</b>
3.1- Généralités sur la logistique de distribution.....	24
3.1.1-Définitions de la logistique de distribution.....	24
3.1.2-Processus de la logistique de distribution.....	25
a-Planification.....	25
b-Transactionnel et administratif.....	25
c-Opérationnel.....	25
3.1.3-les activités de la logistique de distribution.....	26
3.2. La distribution physique.....	26
3.2.1 la définition de la distribution physique.....	26
3.2.2 La gestion de la distribution physique.....	26
a- Les infrastructures logistiques.....	26
b-L'optimisation du circuit de distribution physique.....	27
3.3.la distribution physique et ses fonctions.....	27
3.3.1 les flux physiques.....	27
a-L'entreposage.....	27
b- le stockage.....	29
c-la manutention.....	30
d-l'emballage et conditionnement.....	31
e- le transport.....	32
3.3.2 Flux d'informations.....	33
a- la passation de commande.....	33
b-Les flux d'information.....	34
Conclusion.....	35
<b>Chapitre 2 : le cadre conceptuel de la performance commerciale.....</b>	<b>36</b>
Introduction.....	37
<b>Section 01 : fondement généraux de la performance.....</b>	<b>38</b>
1.1.Définitions de la performance.....	38
1.2 Les sources de la performance et notions voisins.....	39

1.2.1 Les sources de la performance.....	39
a-performance humaine.....	40
b-performance technique.....	40
c-performance financière.....	40
1.2.2 La performance et les notions voisines.....	40
a-L 'efficacité.....	40
b-L 'efficience.....	40
c- L'effectivité.....	41
d-La performance dans l'entreprise et les objectifs fixés.....	41
1.3 Acteurs et types de performance.....	42
1.3.1 Les acteurs de la performance.....	42
1.3.2 Les types de performance.....	42
a- La performance économique.....	42
b- La performance financière.....	43
c- La performance sociale.....	44
d- La performance humaine.....	44
e- La performance managériale.....	44
f- la performance organisationnelle.....	45
j- La performance technologique.....	45
h-La performance concurrentielle.....	46
i-La performance commerciale.....	46
<b>Section 02 : Caractéristiques et mesure de la performance.....</b>	<b>47</b>
2.1 Caractéristiques de la performance.....	47
2.2 la mesure de la performance .....	48
2.2.1définition de la mesure de la performance.....	49
2.2.2 la mesure objective et subjective de la performance .....	49
a- La mesure objective de la performance .....	49
b-La mesure subjective de la performance .....	49
2.2.3 les niveaux de mesure de performance .....	50
a- la performance interne .....	50
b- la performance externe .....	50
2.3- La mesure de la performance à travers le tableau de bord .....	51
2.3.1définitions du tableau de bord .....	51
2.3.2 les objectifs de tableau de bord .....	51

a-un outil de mesure.....	51
b- un outil de diagnostic .....	51
c-un outil facilitant la prise de décision .....	52
2.3.3 La classification des tableaux de bord.....	52
a- tableaux de bord financières et budgétaires.....	52
b- les tableaux de bord opérationnels .....	52
2.4 Les indicateurs de mesure.....	53
2.4.1 définition d'un indicateur.....	53
2.4.2 le rôle des indicateurs .....	53
2.4.3 Les différentes fonctions d'un indicateur de mesure .....	54
2.4.4 les caractéristiques des indicateurs .....	54
2.4.5 types d'indicateurs.....	54
a - indicateurs quantitatifs .....	54
b- Les indicateurs qualitatifs .....	55
<b>Section 03 : la performance de la fonction commerciale .....</b>	<b>55</b>
3.1 la fonction commerciale de l'entreprise .....	55
3.1.1 -définition de la fonction commerciale.....	55
3.1.2 l'évolution de la fonction commerciale.....	56
a-Phase 1 : la croissance.....	57
b- Phase 2 : la maturité concurrentielle .....	57
c-Phase 3 : l'optimisation concurrentielle .....	57
3.1.3 missions de la fonction commerciale .....	57
a-augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.....	57
b-Développer la productivité commerciale.....	58
c-Accroître les compétences des équipes.....	58
3.1.4 les activités de la fonction commerciale .....	58
a-Étape 1 : la prospection .....	58
b-Étape 2 : la formation d'une impression .....	58
c -Étape 3 : la formation d'une stratégie .....	58
d-Étape 4 : la transmission. ....	59
e-Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement.....	59
f-Étape 6 : la conclusion .....	59
j-Étape 7 : la pérennisation .....	59
3.2-déterminants et indicateurs de mesure de la performance commerciale....	60

3.2.1 les déterminants de la mesure de la performance commerciale.....	60.
a- La capacité financière des vendeurs.....	60
b- La capacité de production.....	60
c- La diversité de l'offre.....	60
d- L'étendue du réseau de distribution.....	61
e- La qualité de service.....	61
3.2.2 les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	61
a- les indicateurs quantitatifs.....	61
b- les indicateurs qualitatifs.....	63
3.3 L'évaluation de la performance commerciale de la politique de	
distribution.....	64
3.3.1 rôle de l'évaluation.....	64
3.3.2 choix d'évaluation par l'entreprise .....	64
a- Évaluer en réponse à la contrainte de l'environnement.....	64
b- Évaluer par choix stratégique.....	64
3.3.3 modes d'évaluation.....	65
3.3.4 l'évaluation du circuit de distribution.....	65
Conclusion.....	67
<b>Chapitre 3 : l'impact de la politique de distribution sur la performance</b>	
<b>commerciale au sein de la SCHB/groupe GICA.....</b>	<b>68</b>
Introduction.....	69
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil de la SCHB (groupe</b>	
<b>GICA).....</b>	<b>70</b>
1.1 Identification.....	70
1.2 Patrimoine foncier et minier.....	70
1.3 Données marquantes.....	70
1.4 La forme structurelle de la SCHB.....	71
1.4.1 La structure fonctionnelle.....	71
1.4.2 Unité de commandement.....	71
1.4.3 Modes de communication.....	71
1.5 La fonction commerciale de l'SCHB.....	71
1.5.1 l'organisation de la fonction commerciale.....	72
1.5.2 L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB .....	73
1.5.3 Le Processus de Vente .....	73

1.5.4 La facturation .....	74
a-Pour l'unité de production	
b- Pour les unités commerciales	
1.5.5 Le Sous Système d'information commerciale.....	74
1.5.6 le portefeuille clients de la SCHB .....	75
a- la répartition par segment client .....	75
b- Les enjeux de la segmentation client .....	75
1.5.7 Le produit de la SCHB .....	75
1.5.8 Politique de prix de l'entreprise .....	76
1.5.9 Protection de l'environnement.....	76

**Section 02 : l'évaluation de la politique de distribution et la performance**

commerciale au sein de la SCHB.....	77
2.1 analyse La politique de distribution de l'entreprise.....	77
2.1.1 Le Réseau de distribution .....	77
2.1.2 Les circuits de distribution de l'entreprise .....	78
a-Un circuit de distribution court.....	78
b-Le circuit ultra-court ou direct.....	78
2.1.3 Stratégies de distribution .....	78
2.1.4 technique de communication .....	78
2.1.5 les fonctions logistiques.....	78
a-le transport .....	78
b-le stockage.....	78
c-conditionnement et expédition .....	79
d-Les formes de distribution .....	79
2.2 Évaluation par des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de la	
politique de distribution au sein de la SCHB.....	79
2.2.1. Les nouveaux clients .....	79
2.2.1. Le chiffre d'affaires et quantités vendues .....	80
a- les ventes en valeur .....	81
b-les ventes en volume.....	82
2.2.3 Part de marché de SCHB .....	82
2.2.4 rendement des capitaux investis .....	82
2.2.5 L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut ..	83

<b>Section 03 : Déroulement de l'enquête et résultats.....</b>	<b>85</b>
3.3.1 la démarche méthodologique de l'enquête .....	85
3.3.2 Objectif de l'enquête .....	85
3.3.3 le questionnaire.....	85
a-la population de l'enquête .....	85
b -la structure de questionnaire .....	86
b- le guide d'entretien.....	86
3.3.2- Les résultats de l'enquête .....	87
a- interprétation des résultats de questionnaire .....	87
b- Résultats de l'entretien .....	103
3.3.3 Synthèse générale .....	105
a- Synthèse de l'enquête .....	106
b- Les Points forts et points faibles .....	107
-Les Points forts .....	107
-points faibles .....	108
c- suggestions.....	108
conclusion.....	109
Conclusion générale .....	110