

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option distribution et SCM**

**Thème**

**La politique de distribution et son impact sur la  
performance commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : Moulins Benamor**

**Présenté par :**

**Melle. Sirine SERAT**

**Encadreur :**

**Mme Linda GRINE**

**Maitre de conférences à EHEC d'Alger**

**6<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2019**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences  
commerciales**

**Option distribution et SCM**

**Thème**

**La politique de distribution et son impact sur la  
performance commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : Moulins Benamor**

**Présenté par :**

**Melle. Sirine SERAT**

**d'Alger**

**Encadreur :**

**Mme Linda GRINE**

**Maitre de conférences à EHEC**

**6<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2019**

## **Remerciements**

*Avant tout propos, je remercie dieu qui m'a donné le courage, la volonté et la patience pour terminer ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier mon encadreur madame Linda GRINE pour ses conseils, son soutien et son écoute tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Mes remerciement sont adressés au directeur de l'entreprise des moulins Benamor monsieur Laid BENAMOR et à mon encadreur monsieur Salim LAMZADMI d'avoir accepté de finaliser mon travail sous sa direction et qui a manifesté un intérêt considérable pour mon thème de recherche. Mes remerciements vont aussi à monsieur Khalid KACHI le directeur de formation de Benamor.*

*Je tiens également d'exprimer ma reconnaissance à tous les enseignants de l'EHEC qui nous en toujours soutenu et encouragé d'aller de l'avant.*

*Je suis reconnaissante à monsieur Abdallah MANSOURI, professeur à l'université de Badji Mokhtar et Hamid LADAYCIA, docteur de l'université Sorbonne-paris 13, pour leur conseils et pour la relecture de cette recherche.*

*Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## *Dédicace*

*A mes chers parents :*

*Affables, honorables, aimables, vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.*

*Votre prière et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.*

*Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez, vous avez fait plus que ce que des parents pourraient faire pour que leurs enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.*

*Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour .puisse Dieu le tout puissant vous accorder santé, longue vie et bonheur.*

*A mes sœurs : SARAH et Sali*

*A mon cher frère SAID*

*A mon neveu : Moutez et mes nièces : Lily , Sadja et Acil,*

*A toutes mes amies : Asma, Raounek, Ihcen, nahla, bochra et hassna*

## **Résumé**

L'activité de distribution est l'une des fonctions essentielles du secteur marketing, elle est considérée comme le seul moyen qui garantit la circulation des biens et des services offerts par une entreprise sur un marché, ce qui lui permet de fidéliser ses clients et de bénéficier de meilleures performances commerciales.

Dans ce travail, nous avons étudié la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise algérienne, d'autant plus que celle-ci est confrontée à de nombreux changements et perturbations à différents niveaux. De plus, une étude concrète sur la politique de distribution au sein de l'entreprise AMOR BENAMOR a été détaillée et présentée dans cette thèse.

### **Mots clés :**

La politique de distribution, marketing, performance commerciale, AMOR BENAMOR

## **Abstract**

The distribution is one of the essential functions of the marketing sector, it is considered as the only way to ensure the circulation of the goods and services offered by a company in a market, which allows it to build customers loyalty and to benefit from better business performance.

In this work, we studied the distribution policy and its impact on the commercial performance of the Algerian company, especially since it is confronted to many changes and disruptions at different levels. In addition, a concrete study on the distribution policy within the company AMOR BENAMOR has been detailed and presented in this thesis.

**Keywords:**

Distribution policy, marketing, business performance, AMOR BENAMOR

## المخلص

يعتبر النشاط التوزيعي من بين أهم الوظائف التي يركز عليها المجال التسويقي , وتظهر أهميته في أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تضمن تدفق السلع والخدمات التي تطرح من قبل المؤسسة في السوق, مما يسمح بإرضاء زبائنها وبالتالي تحسين أدائها التجاري .

يهدف هذا البحث إلى دراسة سياسة التوزيع وما يترتب عنها من تأثير في الأداء التجاري للمؤسسة الجزائرية , خاصة وأن هذه الأخيرة تواجه اليوم تغييرات واضطرابات عدة على مختلف الأصعدة. بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم دراسة ملموسة حول سياسة التوزيع داخل شركة عمر بن عمر وتم تقديمها بالتفصيل في هذه الرسالة.

### الكلمات المفتاحية :

سياسة التوزيع, التسويق, الأداء التجاري, عمر بن عمر

## Sommaire

## Pages

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I. Aspects théorique sur la distribution.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Concepts de base de distribution.....	6
Section 02 : Elément de la politique de distribution.....	15
Section 03 :La logistique de distribution.....	26
<b>Chapitre II. La performance commerciale.....</b>	<b>33</b>
Section 01 : Fondements généraux sur la performance.....	34
Section 02 : Les indicateurs de la performance commerciale.....	42
Section 03 : évaluation de la performance commerciale de la politique de distribution .....	52
<b>Chapitre III. La politique de distribution et son impact sur la performance commerciale des Moulins Benamor.....</b>	<b>62</b>
Section 01 :Présentation de l'entreprise des moulins Benamor.....	63
Section 02 : La politique de distribution des Moulins Benamor.....	69
Section 03 : L'évaluation de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale des Moulins Benamor.....	75
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>126</b>

## **La liste des tableaux :**

### **Chapitre I :**

Tableau I.01 : les avantages et les inconvénients de la distribution intensive ..... 14

Tableau I.02 : les avantages et les inconvénients de la distribution sélective ..... 14

### **Chapitre II :**

Tableau II.01 : les dimensions de la performance ..... 39

### **Chapitre III :**

Tableau III. 01 : les prix consommateur pour la gamme de produit des Moulins BenAmor pour l'année 2018 - 2019 ..... 70

Tableau III.02 : le volume de vente de l'année 2018-2019..... 76

Tableau III.03 : l'évolution du chiffre d'affaire des Moulins BenAmor entre 2018-2019 ..... 77

Tableau III.04 : la part de marché de Moulins Benamor et ses concurrents ..... 78

Tableau III.05 : la commercialisation des produits de Moulins BenAmor..... 81

Tableau III.06 : l'existence de stock pour les produits Moulins BenAmor ..... 82

Tableau III.07 : la disponibilité des produits Moulins Benamor ..... 83

Tableau III.0 8 : l'es raisons d'indisponibilités..... 84

Tableau III.09 : la satisfaction vis-à-vis la livraison..... 85

Tableau III.10 : la conformité des quantités commandées ..... 86

Tableau III.11 : l'état du produit..... 87

Tableau III.12 : avoir des ruptures ..... 88

Tableau III.13 : raisons de ruptures ..... 89

Tableau III.14 : les défaillances observées de la méthode de distribution ..... 90

Tableau III.15 : l'évolution du système de distribution par les clients ..... 92

Tableau III.16 : avoir des réclamations ..... 92

Tableau III.17 : l'écoute et la prise en considérations des réclamations ..... 93

Tableau III.18 : l'image de marque de Moulins Benamor .....94

Tableau III.19 : types de points de vente.....	95
Tableau III.20 : la zone d'exercices de l'échantillon .....	96
Tableau III.21 : la répartition géographique des points de vente .....	97
Tableau III.22: la disponibilité par apport à la zone d'exercice .....	99
Tableau III.23 : la disponibilité par apport aux types de points de vente.....	100
Tableau III.24 : l'état des produits par apport à la zone d'exercice .....	102
Tableau III.25 : les défaillances par apport à la zone d'exercice .....	103
Tableau III.26 : les défaillances par apport aux points de vente .....	103
Tableau III.27 : les ruptures par apport aux types de points de vente .....	106
Tableau III.28 : l'image de marque par apport aux types points de vente .....	107
Tableau III.29 : la consommation de la gamme des produits.....	108
Tableau III.30 : les raisons de non consommation.....	109
Tableau III.31 : la qualité des produits Benamor .....	111
Tableau III.32 : les prix des produits Benamor .....	112
Tableau III.33: la satisfaction vis-à-vis les produits Benamor.....	113
Tableau III.34 : la fréquence d'achat des produits par mois .....	114
Tableau III.35 : la disponibilité des produits sur les points de vente .....	115
Tableau III.36: le degré de motivation envers la marque Benamor .....	116
Tableau III.37 : les marques concurrentes de celle de BenAmor.....	117
Tableau III.38 : classement des marques par ordre.....	117
Tableau III.39 : le sexe des interrogés.....	119
Tableau III.40 : la tranche d'âge des consommateurs .....	120
Tableau III.41 : la profession des consommateurs .....	121
Tableau III.42 : la consommation par apport au sexe .....	122
Tableau III.43 : le prix de produit par apport à la profession.....	123
Tableau III.44 : degré de motivations envers la marque par apport au sexe.....	124

## **La liste des figures :**

### **Chapitre I :**

Figure I.01 : la distribution sans et avec intermédiaire.....	12
Figure I.02 : les canaux de distribution selon la largeur.....	16
Figure I.03 : types de concurrence entre distributeurs .....	18
Figure I.04 : les réseaux de distribution directe.....	27
Figure I.05 : les réseaux de distribution à un niveau d'entreprise .....	28
Figure I.06 : les réseaux de distribution à deux niveaux d'entreprise .....	28
Figure I.07 : les réseaux de distribution avec plateforme .....	29

### **Chapitre II :**

Figure II.01 : la performance de l'entreprise .....	35
Figure II.02 : les indicateurs de performance d'un réseau de distribution .....	51
Figure II.03 : les étapes de la mesure de la performance.....	53
Figure II.04 : la composition d'un tableau de bord .....	57

### **Chapitre III :**

Figure III.01 : le circuit de distribution direct .....	72
Figure III.02 : le réseau de distribution direct .....	74
Figure III.03 : l'évolution du chiffre d'affaire.....	77
Figure III.04 : la part de marché de Moulins Benamor .....	79
Figure III.05 : la commercialisation des produit de Moulins Benamor.....	81
Figure III. 06 : l'existence des stocks pour les produits Moulins Benamor .....	82
Figure III.07 : la disponibilité des produits Moulins Benamor.....	83
Figure III.08 : les raisons d'indisponibilités .....	84
Figure III.09 : la satisfaction vis-à-vis la livraison.....	85
Figure III.10 : la conformité des quantités commandées.....	86
Figure III.11 : l'état du produit.....	87
Figure III.12 : avoir des ruptures .....	88

Figure III.13 : raisons de ruptures .....	89
Figure III.14 : les défaillances observées de la méthode de distribution.....	91
Figure III.15 : avoir des réclamations.....	93
Figure III.16 : l'image de marque Amor BenAmor .....	94
Figure III.17 : types de points de vente .....	96
Figure III.18 : la zone d'exercices de l'échantillon .....	97
Figure III.19 : la répartition géographique des points de vente.....	98
Figure III.20 : la disponibilité par apport à la zone d'exercice.. ..	99
Figure III.21 : la disponibilité par apport aux types de points de vente .....	101
Figure III.22 : l'état des produits par apport à la zone d'exercice.....	102
Figure III.23 : les défaillances par apport à la zone d'exercice .....	104
Figure III.24 : les défaillances par apport aux points de vente.....	105
Figure III.25 : les ruptures par apport aux types de points de vente.....	107
Figure III.26 : l'image de marque par apport aux types points de vente. ....	108
Figure III.27 : la consommation de la gamme des produits.....	109
Figure III.28 : les raisons de non consommation.....	111
Figure III.29 : la qualité des produits Benamor .....	111
Figure III.30 : les prix des produits Benamor .....	112
Figure III.31 : la satisfaction vis-à-vis les produits Benamor.....	113
Figure III.32 : la fréquence d'achat des produits par mois.....	114
Figure III.33 : la disponibilité des produits sur les points de vente.....	115
Figure III.34 : le degré de motivation envers la marque Benamor. ....	116
Figure III.35 : le sexe des interrogés .....	119
Figure III.36 : la tranche d'âge des consommateurs... ..	120
Figure III.37 : la profession des consommateurs.....	121
Figure III.38 : la consommation par apport au sexe .....	122
Figure III.39 : le prix de produit par apport à la profession .....	123

Figure III.40 : degré de motivations envers la marque par apport au sexe ..... 124

## La liste des abréviations :

abréviation	signification
C.A	Chiffre d'affaire
DC	Demande consommateur
DN	Distribution numérique
DV	Distribution valeur
MBA	Moulins BenAmor
PDM	Part demarche
PDV	Point devente
RH	Ressource humaine
VDV	Volume des ventes

# **Introduction générale**

---

## INTRODUCTION GENERALE :

Suite aux divers changements touchant aujourd'hui l'environnement politique et les changements associés à l'environnement technologique, démographique et économique en particulier dans la modification des attitudes de consommation des ménages, les entreprises ont tendance à revoir la composition de leurs cartes de jeu pour d'une part s'adapter à ces changements et d'autre part pour ne pas être éliminées par la concurrence.

Parmi les cartes sur lesquelles compte une entreprise pour assurer la disponibilité de ses produits dans un marché est 'la distribution', elle constitue un poids lourd dans la stratégie marketing en particulier dans le mix marketing, pour reprendre les termes de Louis Cheskin « *le bon produit, correctement présenté doté d'une excellente publicité, vendu à prix raisonnable, n'aura pas le succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage* ».

De ce fait la politique de distribution ne diffère pas du tableau qui nous dessine Cheskin, elle constitue une étape cruciale pour mettre à la disposition des consommateurs les biens et services qui correspondent à leurs attentes dans les meilleures conditions économiques.

La politique de distribution trace donc le trajet que les produits prennent depuis le stade de production jusqu'au stade de consommation ; le suivi et la bonne maîtrise de ce trajet permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs quantitatifs et qualitatifs en terme de rentabilité, de la maximisation du chiffre d'affaire, d'image de marque, de réputation ...etc. ce qui lui a conduit à juger l'efficacité de sa performance commerciale.

La performance commerciale dans un système de distribution est un certificat d'aptitude pour une entreprise exprimant sa capacité pour la maîtrise et la coordination des règles du jeu au détriment de la concurrence, pour cela, le recours à des indicateurs que ce soit quantitatifs ou qualitatifs pour mesurer et évaluer cette performance semble indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Le présent travail de recherche est centré sur l'étude de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale, le choix de ce thème de recherche n'a pas été fait au hasard, son importance au sein de l'organisme d'accueil et ses idées liées aux préoccupations actuelles des entreprises ont été des facteurs motivant notre choix.

Le choix de l'entreprise des Moulins Benamor, opérateur national connu par la qualité de ses produits (pâtes et couscous), comme terrain d'étude de la politique de distribution et son impact de la performance commerciale a été influencé par la dynamique que connue l'industrie agroalimentaire, la notoriété de l'entreprise en question dans ce domaine et les contributions que peuvent apporter cette étude à l'organisme qui n'a jamais traitée ce genre de thématique.

La présente étude vise à traiter une problématique générale qui est : quelle est la politique de distribution adoptée par l'entreprise et son impact sur la performance commerciale des moulins Benamor?

Pour répondre à cette problématique, nous avons posé trois interrogations fondamentales et qui s'énoncent ainsi :

- Qu'est-ce qu'on entend par la distribution ?
- Qu'elle est l'impact de la politique de distribution sur le chiffre d'affaire ?
- Les points de vente accordent-ils une importance à la politique de distribution adoptée par l'entreprise ?

Pour mener à bien l'étude qui relie les acquisitions théoriques et l'étude sur terrain, les hypothèses avancées sont les suivantes :

- H I : la politique de distribution influence la performance de l'entreprise.
- H II : la politique de distribution a un impact positif sur le chiffre d'affaire.
- H III : les points de vente sont satisfaits de la politique de distribution adoptée par l'entreprise.

La méthodologie de recherche utilisée dans cette étude est descriptive analytique servant à évaluer la fonction de distribution en utilisant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont le recueil d'information a été fait par une enquête auprès des points de vente et des consommateurs et l'utilisation des outils comme l'observation et un logiciel pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Pour bien cerner la recherche, un plan qui se subdivise en trois chapitres a été élaboré, les deux premiers chapitres vont faire appel à des connaissances théoriques la performance et le dernier chapitre va constituer l'étude empirique de cette recherche.

---

Le premier chapitre intitulé ‘ aspects théoriques sur la distribution’ va être consacré pour étudier les grandes axes de la distribution, le deuxième intitulé ‘ la performance commerciale’ va développer des notions sur la performance commerciale et le dernier chapitre intitulé ‘ l’impact de la politique de distribution sur la performance commerciale’ va être consacré à la présentation de l’organisme d’accueil Moulins Benamor, sa politique de distribution ainsi que l’impact de la politique de distribution adoptée sur sa performance commerciale et clôturant par une conclusion générale.

**Chapitre I:**  
**Aspects théorique de la**  
**distribution**

## Section 1 : concepts de bases de la distribution

L'objectif de cette section est de mettre le point sur les concepts clés liées à la distribution, en particulier : sa définition, ses objectifs, sa relation avec le mix marketing ainsi que ses fonctions, la raison d'être et les stratégies de couverture de marché.

### Introduction :

La satisfaction des clients ne s'acquiert pas seulement en proposant une offre de bonne qualité à des prix compétitifs en utilisant une publicité efficace. L'importance de la satisfaction apparaît lorsque le consommateur final ayant chez lui l'ensemble des produits qui répondent à ses besoins. Cette dernière est conditionnée par la disponibilité des lieux de vente au bon moment avec une exposition satisfaisante incitant le client à se déplacer pour effectuer ses achats.

La distribution est l'un des piliers incontournable dont sa maîtrise constitue un avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents.

Ce chapitre a pour objectif d'introduire et de définir la notion de distribution et sa politique en présentant les différentes notions théoriques y afférentes.

### **1. Définition de la distribution :**

En tant que variable indissociable du mix marketing la distribution a été évoquée par plusieurs auteurs et chercheurs, dont leurs définitions sont comme suit :

La distribution selon Demeure Claude est « *l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer du produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur.* »<sup>1</sup>

Selon Goudey Alaine tBonnin Gaëlla distribution se définit comme « *l'ensemble des processus qui permettent aux clients d'avoir accès aux offres de l'entreprise.* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>DEMEURE, (C) : marketing, aide-mémoire, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008, p.169.

<sup>2</sup>GOUDEY, (A) et BONNIN (G) Marketing pour ingénieur, édition DUNOD, Paris, 2010, p.208.

Pour Levy LANDREVIE, «*distribuer des produits, c'est les apporter aux bons client, avec le bon assortiment, au bon endroit et au bon moment, en quantité suffisante, et avec les services nécessaires à leurs vente, à leur consommation et, le cas échéant ,à leur entretien* »<sup>3</sup>

Chirouze définit la distribution comme «*l'ensemble des activités logistiques, financière, administrative et commerciale réalisées à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession de consommateur final* »<sup>4</sup>

Donc d'après ces définitions la distribution remplit un ensemble de fonctions pour diriger le produit de ses sources de production vers ses le client final, dans les meilleures conditions économiques.

### **2. Les Objectifs de la distribution :**

Lors de l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique de distribution, l'entreprise vise des objectifs de quantité, de qualité et surtout de coûts de vente.

#### **2.1. La couverture quantitative du marché :**

Dans la mise en place de son système de distribution, l'entreprise vise de dominer et de couvrir le plus grand nombre possible des clients potentiels au détriment de la concurrence.

#### **2.2. La Qualité du système de distribution :**

'*La qualité c'est la quantité assimilée*', donc l'entreprise doit s'assurer que son système de distribution est apte à favoriser et à inciter les clients potentiels à acheter la totalité des produits proposés aux différents marchés.

La qualité du système de distribution s'évalue par :

- la compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque de l'entreprise ;
- la compétence et le dynamise des agents de distribution ;

---

<sup>3</sup> LENDREVIE (L) et autre :MERCATOR, édition DUNOD, 12ème édition, Paris, 2017, p.297

<sup>4</sup> CHIROUZE, (Y) : Le marketing études et stratégie, 2ème édition Ellipes, Paris, 2007, p.628.

- la qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente. Donc c'est le rôle du merchandising qui vise à valoriser le produit de l'entreprise en choisissant, dans le magasin, le bon emplacement de vente, le meilleur assortiment et du linéaire suffisant.

### **2.3. La minimisation des coûts :**

Les coûts de constitution et de gestion qui comporte le système de distribution doivent être maintenus à un niveau minimum compatible avec les objectifs précédents.

### **3. La distribution est le mix marketing :**

La politique de distribution est un ingrédient indispensable et incontournable du mix marketing au même titre que le produit, le prix et la communication, sa prise en compte est nécessaire pour bien conduire les autres éléments du 4P.

#### **3.1. La distribution et la politique produit :**

Les manuels marketing mentionnent constamment le cycle de vie du produit car il permet d'identifier l'évolution des ventes d'un produit dans le temps selon quatre phases : le lancement, l'accroissement, la maturité, le déclin et la mort. Chacune de ses phases est caractérisée par des changements en termes de prix, de rentabilité, de communication et bien évidemment en termes de distribution où les entreprises doivent revoir la structure de leurs canaux de distribution et s'efforcer de les adapter avec chaque phase à laquelle se trouve le produit.

Si on prend par exemple le produit à la phase de déclin, où les ventes diminuent tout comme les bénéfices, ici l'entreprise doit revoir la pertinence de certains canaux voir d'abandonner certains distributeurs ou éliminer les points de vente marginaux.

#### **3.2. La distribution et la politique du prix :**

Le prix fixé par l'entreprise pour la vente de son produit dirige fortement le choix du canal de distribution car si l'offre de l'entreprise est destinée à une clientèle spécifique où la distribution est beaucoup plus prestigieuse donc cela nécessite que le canal de distribution soit court ou qu'on intègre peu d'intermédiaire dans la vente.

D'après Marc FILSER « *une bonne connaissance des coûts constitue un premier pas vers l'amélioration de la performance du canal de distribution et le fondement d'une politique*

*de prix plus proche des attentes du consommateur »<sup>5</sup>, donc la maîtrise des coûts permet à travers la bonne gestion des canaux de distribution d'établir une politique de prix adaptée avec ce que les consommateurs attendent : plus le coût augmente, plus les distributeurs augmentent leur marges ce qui implique un prix plus ou moins élevé.*

### **3.3. La distribution et la politique de communication :**

Les intermédiaires de distribution sont des partenaires pour l'entreprise, ils exercent une forte influence sur les consommateurs par le fait d'être en contact direct avec les clients et aussi par les actions promotionnelles qu'ils adoptent pour les attirer, donc, les distributeurs peuvent être une source de succès ou d'échec de la politique de communication .

Marc FILSER confirme que « *la maîtrise de la variable distribution est une condition nécessaire mais non suffisante pour parvenir au succès d'une stratégie marketing, l'importance des enjeux associés conduit certains industriels à vouloir organiser et contrôler l'accès des produits au consommateur final, de ce point de vue, les différents intermédiaires du canal de distribution peuvent être un soutien utile par leur connaissance de l'aval et par les actions promotionnelles qu'ils sont capable de mener ».*<sup>6</sup>

### **4. Les fonctions de la distribution :**

Que ce soit le producteur ou le distributeur, les fonctions de distribution prises en charge par l'un des deux sont dans leur nature les mêmes. Sept fonctions sont regroupées en deux types principaux<sup>7</sup> : distribution physique et les services associés.

#### **4.1. La distribution physique :**

##### **4.1.1. Fonction de transport et d'éclatement de la production :**

Vu que la majorité des usines sont installées dans des lieux plus ou moins éloignés des clients alors la présence de la fonction transport pour acheminer les produits vers les lieux de stockage et de distribution de détail est cruciale. Le transport doit être planifié et organisé en fonction de la répartition des entrepôts et des clients, de leurs nombre de dispersion géographique et du nombre de véhicules utilisés.

---

<sup>5</sup>FILSER, (M) et All : la distribution, organisation et stratégies, 1ère édition, paris, 2012, p.311.

<sup>6</sup>Ibid., p.311.

<sup>7</sup>LENDREVIE(J) et LINDON(D) : Op.cit., p.377.

### 4.1.2. Fonction d'agrégation :

C'est l'intermédiaire qui assure cette fonction, l'agrégation de la demande par le distributeur au profit du producteur permet à ce dernier de ne traiter qu'avec un nombre réduit d'interlocuteurs. Le seul désavantage est que le producteur se prive du contact direct avec les clients finaux.

### 4.1.3. Fonction d'assortiment :

Cette fonction consiste à transformer les lots de production en assortiment de vente, c'est-à-dire trier et choisir les produits qui sont adaptés aux besoins du marché.

### 4.1.4. Fonction de stockage :

La fonction de stockage permet d'assurer la disponibilité du produit, de conformer, dans le temps et dans l'espace, la production et la demande. Les intermédiaires jouent donc un rôle de régulateur dans l'économie.

## 4.2. Les services associés :

### 4.2.1. La fonction de financement :

C'est la fonction que les intermédiaires endossent quand ils achètent aux producteurs, en supportant les risques de commercialisation. Ils alimentent la trésorerie du producteur sans que ce dernier est obligé d'attendre que le consommateur final ait acheté le produit, le cas inverse est aussi possible lorsque le producteur finance la distribution par le biais de délais de paiement supérieurs aux délais de vente.

### 4.2.2. Les services aux clients et le service après-vente :

Ils constituent par exemple l'information, le conseil, la livraison, l'installation, la reprise éventuelle des produits, l'entretien et les répartitions faites parfois au titre d'une garantie.

### 4.2.3. La communication :

La fonction de communication se fait par les distributeurs dans les deux directions, de **l'amont vers l'aval**, par les actions de promotion de vente dans les magasins, l'affichage des prix, l'information sur les caractéristiques du produit et la publicité sur les lieux de vente (ILV, PLV), et **de l'aval vers l'amont** se caractérisant par les remontées d'informations commerciales vers les fournisseurs : chiffre de vente, réclamations des clients, appréciations qualitatives des distributeurs, etc.

### **5. Les raisons d'être d'intermédiaires :**

Les entreprises préfèrent de faire appel à des prestataires externes ou des intermédiaires car ces derniers ont une bonne maîtrise des tâches et des flux commerciaux pour un coût réduit que l'entreprise elle-même le pourrait, ce qui les encourage à rechercher continuellement de nouvelles procédures de distribution. Sachant que dans un circuit de distribution, si on élimine une tâche dans un niveau ça implique forcément qu'elle soit supporté par d'autre. C'est-à-dire dans un circuit, l'exclusion d'une fonction est insoluble malgré qu'on puisse la faire passer à un autre niveau. La position privilégiée des distributeurs par rapport aux producteurs tient aux cinq facteurs suivants<sup>8</sup> :

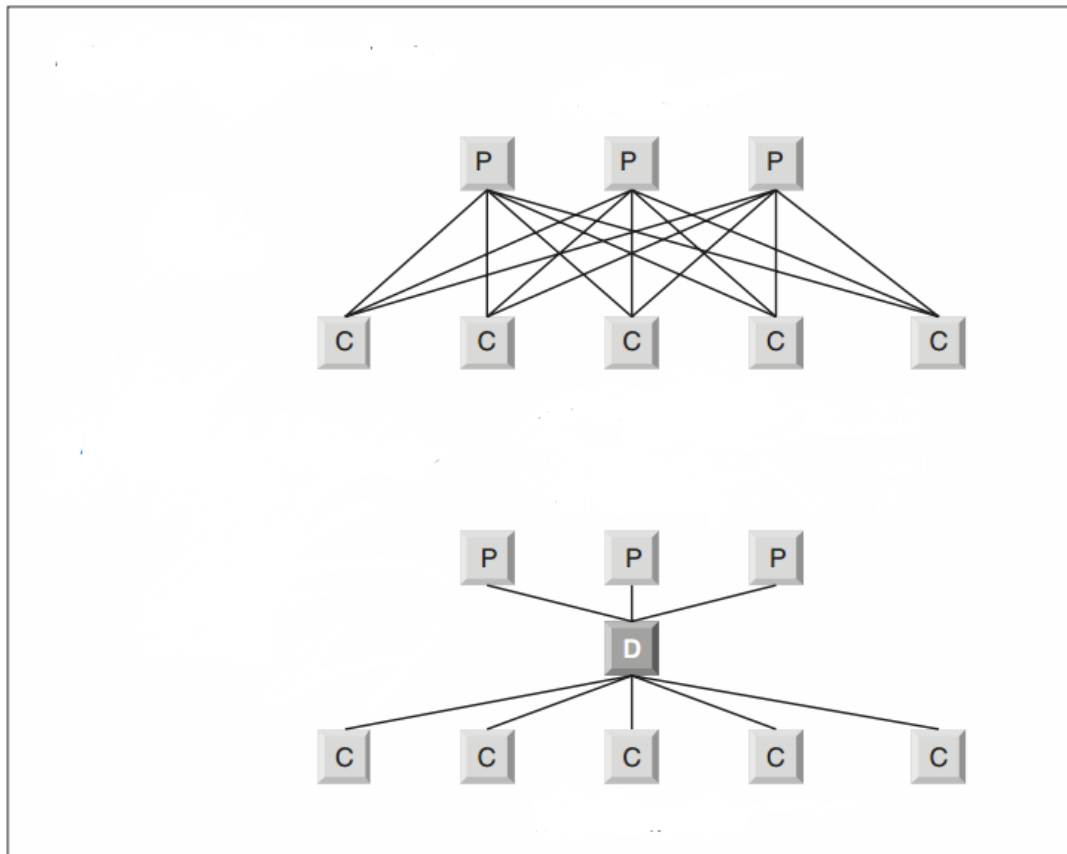
#### **5.1. La démultiplication des contacts :**

Il est clair que dans un processus d'échange, si on supplémente le nombre d'intermédiaire, entrainera la complexité et la multiplication du nombre de contact entre eux. Comme le montre la figure N° 01 ci-dessous :

---

<sup>8</sup> JEAN (J.L) et CHANTAL DE(M) : Le marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2008, p.426.

Figure N° I- 01 : la distribution sans et avec intermédiaire



Source :Jean-jack(L) et Chantal de(M) : Op.cit., p.427 (avec adaptation).

La figure N° I- 01 montre que dans un système décentralisé, le nombre de contact se ramifie entre les consommateurs (C) et les producteurs (P) en assumant par ce dernier les opérations de livraison pour chaque consommateur ce qui induit des coûts de transport et de stockage ainsi que une perte de temps. Le nombre de contact sera alors égal à 9.

A l'inverse, dans un système centralisé par la présence d'un distributeur(D), les coûts de transport et de stockage sont réduits à condition que la marge réalisée par le distributeur doit être inférieure à la modération du producteur. Le nombre de contact sera donc égal à 6.

### 5.2. Les économies d'échelle :

La fonction de groupe que l'intermédiaire est censée de réaliser auprès de nombreux producteurs lui permet d'accomplir ses fonction en contrôlant un volume considérable qui dépasse la capacité éventuelle des producteurs, donc le coût de distribution sera moindre à celui dépensé par le fabricant s'il incorpore sa propre force de vente.

### **5.3. La réduction des disparités de fonctionnement.**

La disparité résulte du fait que les fabricants produisent généralement une grande quantité d'une variété limitée de biens alors que les consommateurs ne souhaitent généralement qu'une quantité limitée d'une grande variété de produits. Grâce au métier du distributeur assurant le stockage et le fractionnement, le fabricant ne sera pas obligé d'adapter son offre avec les petites commandes clients, donc il peut produire les quantités suffisantes pour avoir un niveau optimal de rentabilité, le client à son tour sera capable d'acheter les quantités adéquates à ses besoins.

### **5.4. Le meilleur assortiment offert :**

Le distributeur est considéré comme le point de contact qui garantit la régularisation des divergences d'assortiment entre l'amont et l'aval, en construisant le meilleur assortiment qui assure la disponibilité de grandes variétés de produit dans une durée relativement courte.

### **5.5. Le meilleur service :**

Vu que la présence d'un intermédiaire rapproche le client ou l'utilisateur final de ses besoins, de ce fait, la tâche sera être facile à l'intermédiaire pour satisfaire au mieux leurs désirs (délai de livraison plus court, meilleur service après-vente).

## **6. Les stratégies de couverture de marché:**

Pour couvrir son marché et en utilisant des intermédiaires de distribution l'entreprise a le choix entre plusieurs stratégies :

### **6.1. La stratégie de distribution intensive :**

L'entreprise vise de toucher le plus grand nombre possible d'intermédiaires pour assurer une couverture totale du territoire de vente ainsi que d'obtenir un chiffre d'affaire plus élevé ce qui lui oblige aussi d'opter pour une stratégie de communication intensive. Cette stratégie est dédiée pour les produits d'achat courants.

Le tableau ci-dessous indique les points positifs et négatifs de la stratégie intensive de distribution :

**TABLEAU N° I- 01 : Avantages et inconvénients de la stratégie intensive**

Avantages de la distribution intensive	Inconvénients de la distribution intensive
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assurer la disponibilité du produit</li> <li>-Faire connaitre le produit partout</li> <li>-Augmenter la part de marché de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une politique de commercialisation non contrôlée suffisamment.</li> <li>- coûts de distribution importants.</li> <li>-parfois non compatible avec l'image de marque de l'entreprise.</li> <li>- conflits possibles entre distributeurs.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins.

**6.2. La distribution sélective :**

Lorsque le producteur limite le nombre de distributeurs possibles pour la vente de son produit selon des critères (la taille, la compétence technique, le service offert à l'achat), ou lorsque le produit est rejeté par l'ensemble des intermédiaires dans le marché. Cette stratégie est pour les achats réfléchis ou le client se déplace pour comparer les prix et les produits. Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective :

**Tableau N° I- 02: les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective**

Avantages de la distribution sélective	Inconvénients de la distribution sélective
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction du cout de distribution</li> <li>- Meilleure collaboration des distributeurs.</li> <li>- Contrôle fort de la politique commerciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité non suffisante du produit.</li> <li>- Perte d'occasions de vente.</li> <li>- Faible couverture du marché</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins.

**6.3. La distribution exclusive :**

C'est la forme extrême de la distribution sélective, lorsque l'entreprise identifié un seul distributeur pour assurer la distribution de son produit dans une région précisée, le

distributeur en contre partie s'engage de ne pas vendre les produits concurrente. Les avantages et les inconvénients de cette stratégie sont ceux de la distribution sélective mais avec une amplification.

### 6.4. La franchise :

Lorsqu'une organisation (le franchiseur) accorde à une autre (le franchisé) le droit d'exploiter sa marque en contrepartie le franchisé doit payer des redevances. Le franchiseur doit permettre au franchisé d'acquérir l'expertise technique ainsi que le soutien en termes de communication publicitaire.

## Section 02 : éléments de la politique de distribution :

La présente section va mettre le point sur les principaux éléments de la politique de distribution, les canaux et les circuits de distribution, la gestion d'un circuit ainsi que les facteurs influençant la politique de distribution.

### 1. Les canaux de distribution :

Demeure définit le canal de distribution comme « *une composante d'un circuit de distribution, il représente une catégorie d'intermédiaire de même nature qui participent à la distribution du produit* »<sup>9</sup>

Selon Nathalie Van Laethem « *groupe de sociétés ou agents de distribution de l'offre sur le marché, ayant les même caractéristiques commerciales, juridiques et fonctionnelles.* »<sup>10</sup>

Donc le canal de distribution représente des organisations indépendantes qui interviennent pour garantir la disponibilité des biens et services aux consommateurs. On cite par exemple : les grossistes, les hypermarchés, les débits de tabacs, les sites web...etc.

Les producteurs et les consommateurs final constituent un élément fondamental dans chaque canal, en fait c'est le nombre d'intermédiaire qui désigne la longueur du canal, on distingue trois longueurs :

---

<sup>9</sup> DEMEURE, (C) :Op.cit., p.170.

<sup>10</sup> VAN LAETHEN, (N) : **toute la fonction marketing**, édition DUNOD, paris, 2005, p.179.

**1.1. Le canal ultracourt :**

Il est appelé aussi à niveau zéro où il n’y a aucun intermédiaire met en relation directe le producteur et le consommateur final.

**1.1.1. Le canal court :**

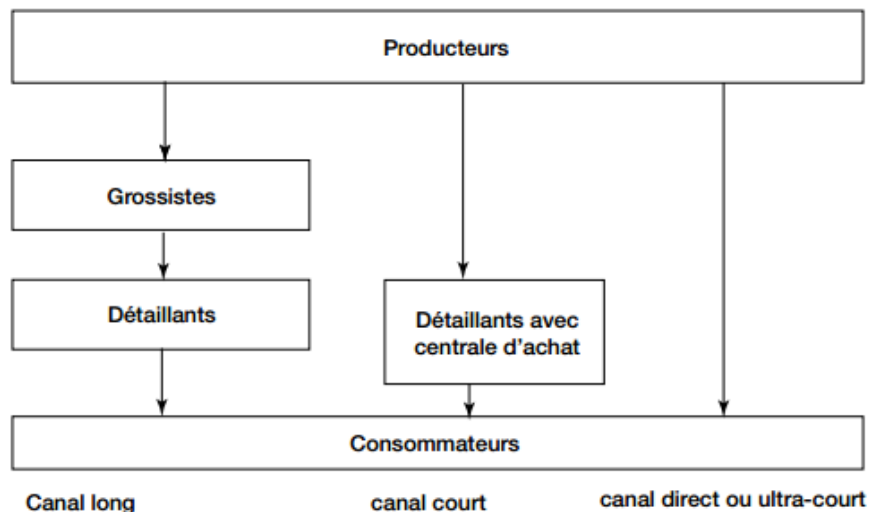
Ce canal comporte un intermédiaire unique entre le fabricant et le détaillant même si celui-ci regroupe l’ensemble de ses achats dans une centrale d’achat.

**1.1.2. Le canal long :**

Il comporte plusieurs intermédiaires, Gérard Cliquet et autres confirment que les canaux longs « intègrent plusieurs intermédiaires entre production et consommation comme si le cas généralement dans les canaux traditionnels et surtout, par exemple, dans le circuit de la viande »<sup>11</sup>

La longueur de ces canaux change avec le temps sous la pression de nouvelles formes de vente liées au développent technologique. La figure2 représente les canaux de distribution selon leur longueur.

**Figure N° I- 02 : les canaux de distribution selon la longueur**



Source : CLIQUET, (G), FADY, (A), BASSET, (G), Op.cit, p.103.

<sup>11</sup> CLIQUET, (G), FADY, (A), BASSET, (G) : management de la distribution, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, paris, 2006, p.102.

## **2. Le circuit de distribution :**

Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution qui participent à l'acheminement des biens ou services des lieux de production jusqu'aux consommateurs finaux : « *on appelle un circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation* »<sup>12</sup>

On distingue deux structures de circuits :<sup>13</sup>

Dans le circuit direct, 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 donc d'un système de marketing direct.

Dans un circuit indirect, un ou plusieurs intermédiaires prennent le titre de propriété.

Pour le fabricant, plus le circuit est long, plus il lui est difficile de le contrôler. En générales entreprises font appel à des circuits de distribution pour, d'une part, créer un climat de concurrence entre distributeurs et d'autre part, en vue de compléter par le biais de la sous-traitance le reste de la distribution des petits comptes clients : d'habitude les entreprises industrielles prennent en charge par leur propre force de vente , les grands comptes clients.

### **2.1. Types de concurrence entre distributeurs :**

Dans un circuit de distribution, on peut discriminer quatre types de concurrence entre distributeurs :

#### **2.1.1. Concurrence horizontale :**

Une sorte de compétition entre intermédiaires de même types et qui opèrent au même niveau dans le réseau de distribution.

#### **2.1.2. Concurrence horizontale inter-type :**

Cette forme de concurrence s'applique aux intermédiaires existant au même niveau dans le réseau mais qui se différencient par la méthode de vente utilisée, ce qui implique souvent des prix et des assortiments différents.

---

<sup>12</sup>KOTELER, (P), DUBOIS, (B) et MANCEAU, (D), **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition. Pearson éducation, France, 2003, P. 518.

<sup>13</sup>JEAN (J.L) et CHANTALDE(M) :Op.cit., p.429.

**2.1.3. Concurrence verticale :**

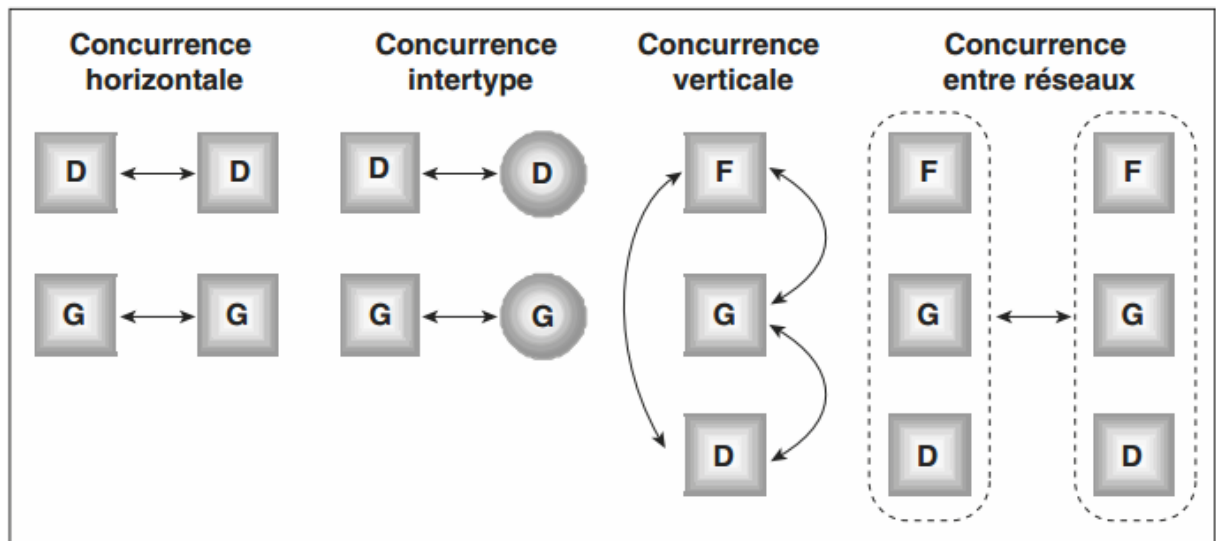
Des intermédiaires situant à un niveau différent dans le réseau et qui exercent des fonctions d'autres intermédiaires en aval ou en amont dans le circuit, par exemple un détaillant qui exerce les fonctions d'un grossiste ou un grossiste qui fait la vente au détail

**2.1.4. Concurrence entre réseaux de distribution :**

Ce sont des réseaux en totalité qui se rivalisent, et qui appartiennent généralement à des circuits distincts, par exemple la concurrence entre un réseau traditionnel à la vente par correspondance et un réseau de vente sur internet.

La figure 03 illustre bien les types de concurrence entre les différents circuits de distribution :

**Figure N° I- 03 : types de concurrence entre distributeur**



Source :JEAN (J.L) et CHANTALDE(M),Op.cit.,p.430.

**2.2. Le choix d'un circuit de distribution :**

Pour assurer la vente de son produit, l'entreprise est appelée à faire un choix stratégique de son circuit de distribution, ce choix est subit à plusieurs contraintes liées au marché, au produit et aux caractéristiques de l'entreprise ainsi qu'aux moyens dont elle dispose :

**2.2.1. Les contraintes liées au marché :**

Le choix d'un circuit de distribution est contraint par la taille du marché déterminé par les clients potentiels : plus le marché est grand, plus le recours à des intermédiaires est nécessaire pour assurer la disponibilité du produit et réduire au max le nombre de contact

entre producteurs et consommateur, le degré de dispersion du marché et la structure du comportement d'achat (régulier, saisonnier) influencent aussi la structure du circuit dont l'augmentation du nombre d'intermédiaire est fortement recommandé dans le cas d'un marché très éparpillé ou d'une clientèle caractérisée par des achats saisonniers avec des quantités petites.

### **2.2.2. Les contraintes liées au produit :**

Pour choisir un circuit de distribution, il faut tenir compte les caractéristiques physiques, techniques et l'étendue de la gamme de produit du fabricant car ces caractéristiques vont décider si le circuit adopté par l'entreprise est court ou long. Pour les produits périssables et volumineux exigent des circuits directs permettant d'acheminer les produits rapidement et avec moins de nombre de manutention. Tandis que les produits standards et de faible technicité par exemple requièrent un circuit long car ils demandent des compétences faibles pour le service après-vente. Dans ce cas les coûts de distribution seront fragmentés avec d'autres produits également référencés par les intermédiaires.

### **2.2.3. Contraintes liées à l'entreprise :**

Quelques contraintes liées aux caractéristiques de l'entreprise permettent de décider la nature du circuit adopté par l'entreprise. Citant par exemple, le savoir-faire marketing, la taille et la capacité financière, s'ils sont importants, l'entreprise peut abandonner les services des intermédiaires car elle sera capable par ces moyens financiers d'assurer une grande partie des fonctions de distribution ainsi de supporter leurs coûts tels que le stockage et le transport. Malgré la hausse des coûts de distribution, des entreprises parfois préfèrent adopter un circuit direct au détriment du circuit indirect pour mieux contrôler la distribution et se dissocier de la dépendance aux intermédiaires.

En outre de ces contraintes, la nature de la concurrence, les contraintes réglementaires ou conjoncturelles, l'efficacité technique et l'efficacité commerciale peuvent influencer le choix d'un circuit de distribution.

### 2.3. La mise en place d'un circuit de distribution :

La réalisation d'un circuit de distribution comporte une étude des besoins de la clientèle, la définition des objectifs et des contraintes, l'identification des solutions possibles et leur évaluation :<sup>14</sup>

#### 2.3.1. Étude des besoins de la clientèle :

Pour bien définir les besoins des clients l'entreprise doit prendre en considération que les clients ont différents besoins et préfèrent aller vers le canal qui offre le meilleur prix, assortiment et commodité ainsi que selon leurs objectifs économiques, sociaux ou expérimentaux.

##### ✓ **Le volume unitaire d'achat :**

Le client en général préfère les canaux qui lui permettent d'avoir les quantités souhaitées à chaque occasion d'achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'accroît.

##### ✓ **Le délai de livraison :**

Le délai de livraison est défini comme étant le temps moyen d'attente d'un client pour recevoir ses marchandises. Les clients choisissent de plus en plus les canaux les plus rapides et les plus sûrs.

##### ✓ **L'endroit :**

les canaux de distribution doivent répondre aux exigences des clients en termes de disponibilité des produits, ce qui implique un réseau composé de plusieurs points de vente livrant le confort d'achat avec des coûts de transport et de recherche relativement réduits .

##### ✓ **Le choix :**

Il correspond à la largeur de l'assortiment que les canaux peuvent fournir aux clients, plus le choix est varié, plus les chances qu'un client trouve ses désirs augmentent.

##### ✓ **Le service après-vente :**

Il convient aux services complémentaires fournis par le circuit (livraison, réparation, installation).

---

<sup>14</sup>KOTLER(P), DUBOIS(B), MANCEAU(D) et KELLER(L.K) : marketing management, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson, paris, 2009, P.540.

Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions réservées au circuit s'accroissent

### **2.3.2. Objectifs et contrainte d'un circuit de distribution :**

Les objectifs d'un circuit de distribution sont définis en termes de la qualité de service souhaité par la clientèle avec un coût réduit, l'entreprise doit donc segmenter son marché en fonction du niveau de service ainsi choisir le meilleur circuit pour chacun. La mise en place d'un circuit se tient aussi en prenant en considération les contraintes liées aux caractéristiques du produit (volumineux, standards, hautes technicités...), l'environnement, les conditions économiques et aux réglementations.

### **2.3.3. Identification des solutions possibles :**

Pour gérer les produits ou les transactions complexes, l'entreprise peut compter sur sa propre force de vente mais elle est coûteuse, quant à l'internet il est moins cher mais il n'est pas efficace pour les produits complexes, donc chaque canal représente des avantages et des inconvénients, et pour identifier les solutions possibles l'entreprise est appelée à connaître trois facteurs : type et nombre d'intermédiaires et responsabilités et engagements des producteurs et ses intermédiaires.

### **2.3.4. Évaluation des solutions envisagées :**

Après avoir identifié les solutions possibles toute entreprise doit les évaluer pour décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs.

## **3. La gestion d'un circuit de distribution :**

Les différentes structures du circuit de distribution impliquent une gestion spécifique pour chaque type et chaque forme que le canal prend, ce qui traduit par des décisions à prendre en matière de type d'intermédiaires, leur motivation et formation.

### **3.1. Les types d'intermédiaires :**

#### **3.1.1. Les grossistes :**

Des intermédiaires de vente achetant des produits en grandes quantités à des producteurs pour les revendre à d'autres intermédiaires comme les détaillants, les négociants, ou à divers utilisateurs sauf les consommateurs finaux. La fonction de gros peut être assurée aussi par des cash and carry qui constituent des entrepôts en libre-service réservés à des professionnels (commerçants indépendants, boulangers-pâtisseries,

charcutiers-traiteurs, restaurateurs, hôteliers...), ils peuvent choisir des produits, les payer comptant (cash) et les emporter (carry).<sup>15</sup>

### 3.1.2. Les négociants :

Ce sont des intermédiaires indépendants, leur rôle est de mettre en relation les fabricants et un autre intermédiaire sans qu'ils possèdent le moindre produit. On distingue trois types de négociants :

**Les commissionnaires** qui mettent en avantage la conclusion de vente entre producteurs et revendeurs pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui.

**Les courtiers** mettent en relation les producteurs et les acheteurs éventuels sans qu'ils concluent eux-mêmes le contrat.

**Les agents commerciaux** qui prennent en charge la négociation et la conclusion du contrat de vente dans un secteur d'activité donné pour le compte d'autrui.

### 3.1.3. La centrale d'achat :

Un organisme assurant la centralisation des commandes d'un certain nombre de magasins. Plus les adhérents à la centrale sont nombreux, plus les prix sont réduits grâce aux remises quantitatives obtenues.

### 3.1.4. Les détaillants :

Ils achètent des produits en plus petite quantité ou en l'état pour les revendre à des consommateurs ou utilisateurs finaux. Ils peuvent réaliser certaines opérations comme la promotion, affichage des prix, création de marque pour les distributeurs, PLV, SAV...

## 3.2. Motivation des intermédiaires :

Les producteurs peuvent utiliser le pouvoir du circuit pour gérer les distributeurs et modifier leur comportement. Les fabricants peuvent s'appuyer sur les types de pouvoir suivants pour obtenir leur coopération:

### 3.2.1. La coercition :

C'est le pouvoir que le fabricant peut imposer sur les intermédiaires s'ils ne coopèrent pas par l'avertissement ou la menace de terminer leur partenariat ou d'éliminer une

---

<sup>15</sup>DEMEURE, (C) :Op.cit., p.172

ressource, ce pouvoir peut être efficace mais il peut aussi susciter le ressentiment et conduit les intermédiaires à organiser un contre-pouvoir.

### 3.2.2. La récompense :

Le fabricant peut offrir aux intermédiaires des bénéfices supplémentaires pour la réalisation d'autres fonctions spécifiques, ce pouvoir est plus opérant que le pouvoir coercitif mais les intermédiaires peuvent s'attendre à une récompense à chaque fois que le fabricant souhaite qu'un certain comportement se produise.

### 3.2.3. La légitimité :

Le fabricant demande un comportement qui est garanti dans le contrat, tant que les intermédiaires considèrent le fabricant comme un leader légitime, le pouvoir de légitimité fonctionne.

### 3.2.4. L'expertise :

Le fabricant a une expertise ou une connaissance particulière par rapport aux intermédiaires, une fois les intermédiaires possèdent cette connaissance ce pouvoir s'affaiblit, donc le fabricant doit toujours veiller sur l'amélioration de ses compétences pour garantir leur coopération.

### 3.2.5. La référence :

Elle se traduit par la réputation et le respect que le fabricant possède ce qui mène les intermédiaires à vouloir continuer leur partenariat.

## 4. Les facteurs influençant la politique de distribution:

Plusieurs facteurs influencent la politique de distribution :

### 4.1. La force de vente :

Selon DEMEURE « *la notion de la force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou des services.* »<sup>16</sup>

La force de vente constitue l'élément clé permettant au distributeur de personnaliser sa relation avec le client, ce qui incite l'entreprise à recruter des vendeurs compétents et

---

<sup>16</sup>DEMEURE, (C), op.cit. p.230.

capables de créer un lien social entre elle et les consommateurs, de ce fait la bonne gestion de la force de vente permet d'améliorer la performance de l'entreprise et augmenter sa part de marché.

Un vendeur doit remplir les fonctions suivantes :<sup>17</sup>

**-Prospecter** : le vendeur doit chercher de nouveaux clients, d'inspecter pour des nouvelles pistes de clientèle, or, cette fonction semble lassante et coûteuse en temps.

**-Argumenter** : c'est le cœur métier du vendeur, ce dernier doit savoir négocier et convaincre les clients que le produit de l'entreprise répondra à ces attentes.

Conclure la vente : c'est une des tâches principales des vendeurs, il s'agit d'obtenir l'accord définitif du client.

**-Construire la relation après la vente** : il s'agit d'assurer la présence des vendeurs pour résoudre les éventuels problèmes, de suivre le portefeuille client, d'identifier de nouvelles applications du produit ou du service, et de construire une relation de confiance avec le client.

L'entreprise peut employer une force de vente interne ou externe quel que soit le type de canal :<sup>18</sup>

La force de vente interne est composée de commerciaux salariés de l'entreprise productrice. C'est le cas le plus fréquent.

La force de vente externe est formée des commerciaux salariés appartenant à une entreprise de prestation de service et travaillant pour le compte de l'entreprise productrice. Elle peut être ponctuelle ou durable.

### 4.2. Le merchandising :

Selon l'institut français du merchandising « le merchandising est un ensemble d'études et de technique d'application, mise en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs ou les producteurs en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation approprié des marchandises. »

---

<sup>17</sup>GOUDEY, (A) et BONNIN, (G), Op.cit.248.

<sup>18</sup>DEMEURE, (C) :op.cit. p.230.

Donc, on peut dire que le merchandising assure l'accessibilité des produits (assortiment) aux clients, ainsi que leur présence en linéaire en vue de rentabiliser au mieux la surface de vente ainsi que d'augmenter la valeur du panier moyen du consommateur.

### 4.2.1. Le merchandising du producteur :

Le merchandising du producteur consiste à appliquer les règles du marketing mix d'un produit sur le de vente dans le but de :<sup>19</sup>

Implantation qualitative des différentes références de produits tout en respectant les objectifs de la surface de vente.

- ✓ Assurer un linéaire suffisant à chaque référence.
- ✓ Assurer l'optimisation du linéaire et du rayon.
- ✓ Assurer un bon écoulement des produits.

### 4.2.2. Le merchandising du distributeur :

Pour appliquer le merchandising, le distributeur doit réaliser certaines activités :

- ✓ L'aménagement général de la surface de vente.
- ✓ La gestion de l'assortiment de produit, qui est étroitement liée aux achats effectués d'un fournisseur.
- ✓ La gestion des linéaires, qui est la principale composante de la vente des produits en libre-service.

### 4.2.3. Le Trade marketing :

Il s'agit de construire en plus du marketing dédiée au client final, des actions marketing pour les partenaires de réseau dans le but de booster l'offre de l'entreprise. Le plan du Trade marketing se décompose en trois volets :<sup>20</sup>

- ✓ la valorisation de l'offre par rapport aux offres concurrentes qui permet au distributeur d'atteindre ses objectifs de vente, de rentabilité et d'image, pour cela l'entreprise doit déterminer les retours financiers des distributeurs, la qualité et l'attractivité des offres, la fiabilité des approvisionnements...etc.

---

<sup>19</sup>DEMEURE, (C) :op.cit. p.214-217

<sup>20</sup>GOUDEY, (A) et BONNIN, (G), Op.cit.233.

✓ l'amélioration des compétences du distributeur en assurant la maîtrise commerciale et technique des offres de l'entreprise ce qui incite l'entreprise à le soutenir par des supports promotionnels et d'aides à la vente, des formations certifiées, des études de marché où le distributeur opère... etc.

✓ l'intégration des programmes d'incitation pour les vendeurs et de fidélisation pour les distributeurs (les récompenses selon le niveau de performance réalisé).

### Section 03 : la logistique et la distribution

Dans cette section, on va définir quelques notions relatives à, la logistique, la logistique de distribution, les infrastructures logistiques et les réseaux de distribution physique ainsi que le transport et l'externalisation logistique.

#### 1. Définitions :

##### 1.1. La logistique :

Selon le Council of supply chain management professionnels, la logistique se définit comme : « *l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matière première, produits semi-finis et produit finis, de leurs points d'origine au point de consommation* ».

##### 1.2. La logistique de distribution :

Elle se traduit par la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour mieux gérer les flux de commandes clients de l'entrepôt du fournisseur jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial. Elle s'intéresse à la circulation des flux physique à travers le réseau de distribution et à la gestion des infrastructures logistiques qui le compose.

##### 1.2.1. Caractéristique de la logistique de distribution :

La logistique de distribution est réservée pour la gestion des flux de marchandise afin de livrer les clients dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais, cela se fait par l'organisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur jusqu'aux lieux de consommation finaux. Elle se caractérise par trois activités principales :

- La détermination des réseaux de distribution.

- La gestion des flux de transport.
- La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution.

## 2. Les infrastructures logistiques :

Elles constituent principalement les entrepôts et les plateformes logistiques :

### 2.1. Les entrepôts :

Ce sont des lieux de stockage des matières premières, des composants ou des produits finis pour une longue durée.

### 2.2. La plateforme logistique :

Ce sont endroit de stockage temporaire où colis provenant des divers fournisseurs sont regroupés pour être expédiés vers leur destination finale, on peut parler aussi du cross-docking qui permet de croiser les flux d'approvisionnement et de livraison terminale en direction de point de livraison.

## 3. Les réseaux de distribution physique :<sup>21</sup>

Dans la distribution physique on distingue quatre types de réseaux de distribution :

### 3.1. Les réseaux directs :

Dans lequel on ne trouve ni entrepôts ni plateforme, comme le montre le schéma suivant :

**Figure N° I- 04: les réseaux de distribution directs**



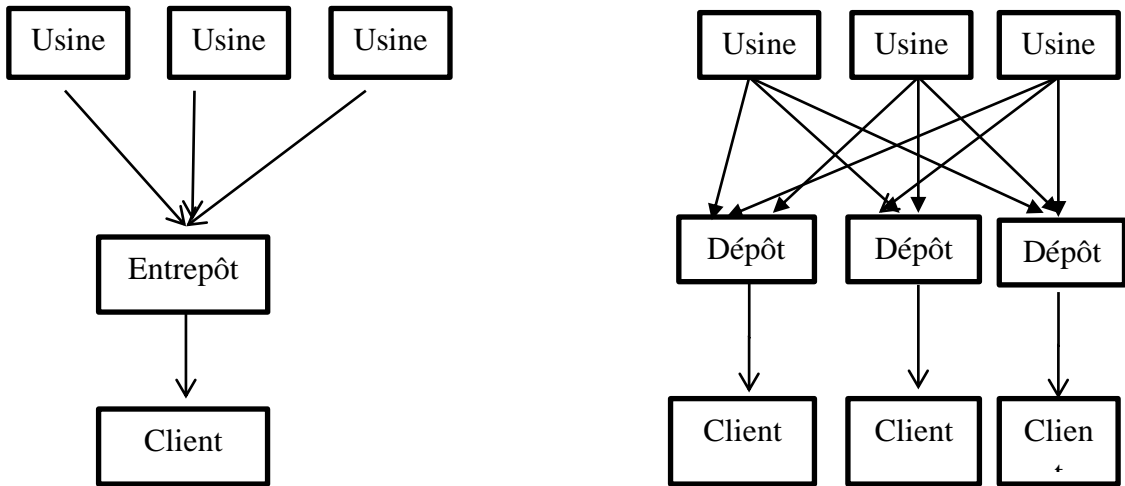
Source : AtmaniCylia et MokhnacheEsma, Op, Cit p20

### 3.2. Les réseaux à un niveau d'entrepôt :

Deux possibilités s'ouvrent pour ces types de réseaux, celle où l'entreprise fait recours à un entrepôt central ou lorsqu'elle fait recours à des réseaux avec des dépôts régionaux. Comme le montre le schéma ci-dessous :

<sup>21</sup>AtmaniCylia et MokhnacheEsma : « la politique de distribution au sein d'une entreprise , master2, option logistique et distribution, université de béjaia, 2016-2017, p.20-22.

Figure N° I- 05: les réseaux de distribution à un niveau d'entreposage

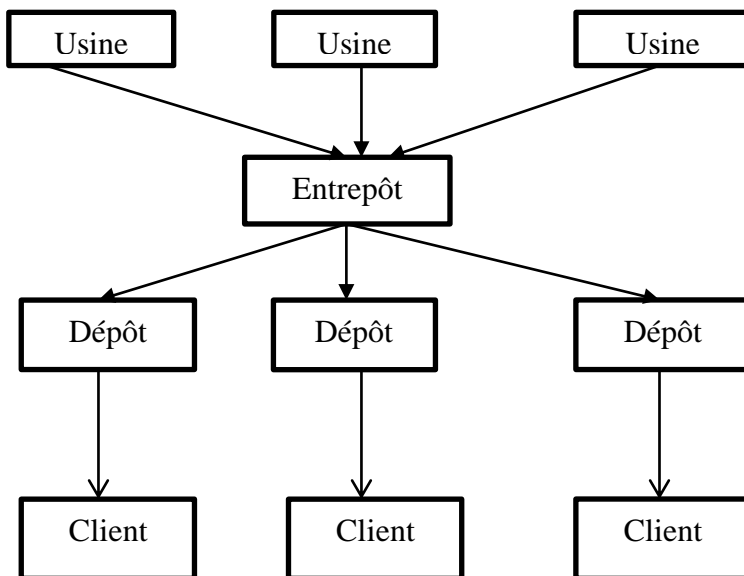


Source :AtmaniCylia et MokhnacheEsmas, idem, p.21

**3.3. Les réseaux à deux niveaux d'entreposage :**

Les réseaux à deux niveaux d'entreposage sont devenu de plus en plus obsolètes depuis le début des années quatre-vingts lorsque les entreprises de la grande distribution à pris en charge l'organisation d'une partie de la logistique.

Figure N° I- 06: les réseaux de distribution à deux niveaux d'entreposage

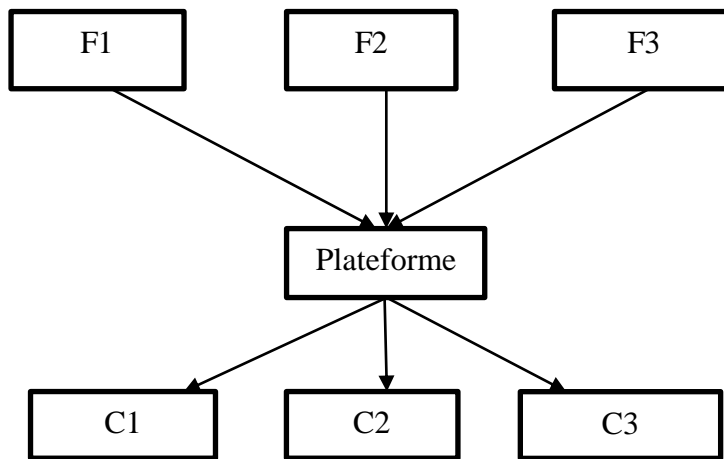


Source :Atmani Cylia et Mokhnache Esma, ibid, p21.

**3.4. Les réseaux avec plateforme :**

Dans ce type de réseaux, la pratique de la technique cross-docking se fait afin d'accélérer les flux et de réduire les coûts de détention de stock. Les produits provenant du fournisseur vont être déchargés, triés et redistribués par destination. Dans le cas du cross-docking non alloti, la préparation des commandes client se fait sur la plateforme, tandis que dans le cas contraire, le fournisseur a déjà effectué la préparation par client final.

**Figure N° I- 07: Les réseaux de distribution avec plateforme**



Source : AtmaniCylia et MokhnacheEsmâ, idem, p.22

**4. L'organisation de l'activité du transport :**

L'activité de transport représente un coût important de la logistique que chaque entreprise cherche à l'optimiser ce qui fait que certains organismes considèrent que le transport est le cœur de la logistique. Le choix du mode de transport doit être défini dès le départ en tenant en compte les contraintes géographiques, la politique générale de l'entreprise, la structure du système logistique mis en place dans l'entreprise et l'implantation des unités et du volume de stock.

**4.1. Le transport routier :**

Le transport routier constitue pour l'entreprise une solution pour éviter les ruptures de charge et acheminer les marchandises dans des délais relativement courts. Dans ce cas on distingue deux types de transport routier de marchandise :<sup>22</sup>

<sup>22</sup>PIMOR (Y) et FENDER (M) : logistique, production-distribution-soutien, DUNOD, 5ème édition, paris, 2008, p.292.

✓ **Le transport public** : c'est le type de transport qu'une entreprise s'effectue pour le compte d'autrui et où les entreprises font appel à des prestataires de service pour se recentrer sur le métier de base.

✓ **Le transport privé** : c'est le transport qu'une entreprise effectue pour acheminer ses propres marchandises en utilisant ses propres moyens de transport.

### **4.2. Le transport maritime :**

Ce mode de transport s'appuie sur l'utilisation des différents navires utilisant des conteneurs. Ses avantages sont nombreux : pas de rupture de charge, réduction de coût de la manutention et des assurances, possibilité du stockage dans des zones portuaires... par contre l'inconvénient principal de ce mode est celui des délais importants : l'encombrement existant dans les ports de certains pays, les grèves qui peuvent y avoir.

### **4.3. Le transport aérien :**

Ce mode de transport permet de disposer des avions équipés « tout cargo », ou mixtes favorisant le chargement d'igloos, palette et conteneurs, il en résulte alors une sécurité et rapidité dans le transport ainsi que des frais faibles d'emballage et de stockage.

### **4.4. Le transport ferroviaire :**

Des wagons de différentes tailles sont accrochés les uns aux autres pour former des trains entiers, les avantages sont : un respect de délais, une adaptation aux longues distances et aux tonnages importants tout en contribuant au transport combiné permettant ainsi de réaliser le « port à port ». L'inconvénient pour le transport ferroviaire qu'il est adapté pour les distances courtes ce qui entraîne une rupture de charge s'il nécessite un pré et un post acheminement.

## **5. L'externalisation logistique :**

L'externalisation constitue une solution pour l'entreprise pour que cette dernière puisse se concentrer dans les activités qui peuvent créer un avantage compétitif par rapport aux concurrents. Selon l'AFNOR, l'externalisation est « *un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de service élémentaire, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise 'client' dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis.* »

Le choix entre externaliser ou non la fonction logistique est en fonction de la place et du degré d'importance que cette dernière peut avoir dans la relation de la valeur ajoutée.

### **5.1. Les services offerts par les prestataires logistiques :**

L'externalisation logistique touche plusieurs activités que le prestataire peut assurer en faveur de l'entreprise :

- Les prestations basiques comme le transport, le stockage et la gestion de stock ;
- Les prestations pré-manufacturing et post-manufacturing ;
- Les prestations globales où les distributeurs peuvent externaliser une partie assez longue de la chaîne logistique.

### **5.2. Les principaux risques liés à l'externalisation :<sup>23</sup>**

L'externalisation offre pour l'entreprise des solutions en termes de réactivité, d'économie d'échelle et gain de la productivité... etc. mais cela ne conduit pas à sous-estimer les risques et les limites :

#### **5.2.1. La perte du contrôle :**

L'entreprise risque de perdre le contrôle en terme confidentialité et de sécurité des informations échangées avec les partenaires qui peuvent être eux même les prestataires des concurrents de l'entreprise ce qui nécessite un suivi régulier des activités réalisées par le prestataire ;

#### **5.2.2. Le problème de qualité :**

Le souci se présente par le fait que le prestataire ne connaît pas parfaitement le produit de l'entreprise, qu'il s'agit des conditions de stockage, de transport, d'emballage ou de manutention, le prestataire doit comprendre les spécificités de produit ;

#### **5.2.3. Le problème de coût :**

Lorsque le prestataire impose lors de l'appel d'offre un prix plus élevé que le coût de réalisation en interne ou lorsque le prix augmente fortement parallèlement avec les négociations périodiques entre les deux parties ;

---

<sup>23</sup> MEDAN(P) et GRATACAP(A) : logistique et supply chain management ,DUNOD, paris, 2008, p.74.

### **5.2.4. Difficulté dans la gestion des ressources humaines :**

Ce risque est lié à la mauvaise gestion des ressources humaines en présence de l'externalisation : le personnel se trouve parfois insatisfait à cause des décisions prises concernant la modification de son poste ou lors de son transfert vers le prestataire ;

### **5.2.5. La Perte de savoir-faire et de compétence :**

L'externalisation peut conduire l'entreprise à ne pas avoir les compétences et l'expertise spécifiques associés au matériel ou aux équipements spécifiques, la perte de savoir peut donc rendre l'entreprise vulnérable vis-à-vis les turbulences de l'environnement.

### **Conclusion :**

D'après les concepts théoriques abordés dans ce chapitre, on peut conclure que la politique de distribution occupe une place importante dans le cycle de vie d'un produit.

Elle permet, à travers les stratégies de couverture de marché, de relier les entreprises qui se présentent sur un marché avec les consommateurs par le moyen de la vente directe ou en faisant appel à des intermédiaires de vente. Ces derniers sont sélectionnés par l'entreprise avec prudence pour s'assurer du bon écoulement de ses produits sur le marché.

La réussite de l'entreprise à gérer ses réseaux de distribution lui permettra de réaliser les objectifs tracés au départ, de préserver sa clientèle et de garantir sa pérennité.

**Chapitre II:**  
**LA performance**  
**commerciale**

## Section 01 : aspects généraux sur la performance :

### Introduction :

Face à l'instabilité de l'environnement économique, à la mondialisation des marchés et à la concurrence féroce, aujourd'hui l'entreprise est obligée de montrer un niveau de performance satisfaisant voire excellent visant à répondre aux besoins des clients représentant une source principale des profits, qui constitue une préoccupation majeure et permanente de tous les niveaux stratégiques et opérationnels de l'entreprise. A cet effet, cette dernière manipule, en particulier au niveau commercial, des éléments puissants (distributeurs, vendeurs) permettant d'une part d'offrir de la valeur et du respect aux clients et d'autre part de booster les performances de l'entreprise par des actions comme la commercialisation de bonne qualité de produits, la stimulation de la demande, le service après-vente et bien d'autres. L'entreprise est donc appelée à réaliser une estimation de ses performances de façon durable à travers des indicateurs pertinents afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité.

### 1. Notion de la performance :

Plusieurs auteurs ont interprété le concept de la performance mais sur différents angles et ça est dû à son caractère polysémique comme le souligne Bourguignon « *le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelé mot valise ou mot éponges* »<sup>24</sup>

Pour Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier « *la performance dépend de la maîtrise des facteurs clés de succès (FCS) qui correspondent aux capacités et compétences particulières que l'entreprise possède et qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel dans un secteur d'activité donné.* »<sup>25</sup>

---

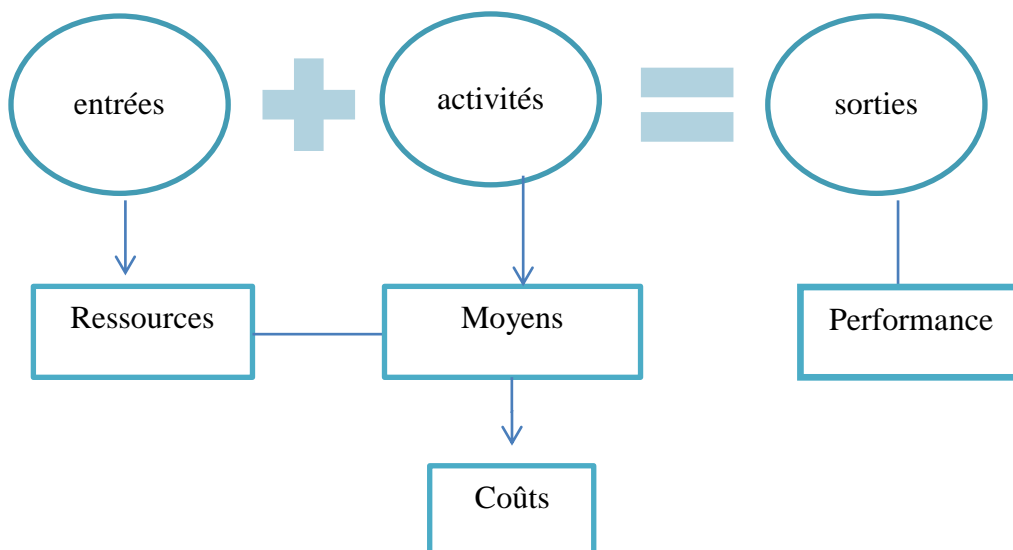
<sup>24</sup>BOURGUIGNON(A) : « sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », in revue comptabilité-contrôle-audit, tome 3, vol.1, 1997, pp.89-101<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1997-1-page-89.htm>. Consulté le 10avril 2019 à 07h :01

<sup>25</sup>BALLAND(S) et BOUVIER (A, M) : management des entreprises en 24 fiches, édition DUNOD, P.15.

Selon Yvon Mougin la performance est « *le résultat obtenu par un athlète. Chiffre qui mesure ce résultat. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel.* »<sup>26</sup>

La performance peut être considérée aussi comme la juxtaposition de deux notions : l'efficacité qui se mesure par rapport aux objectifs réalisés et l'efficience qui correspond à la productivité et à la conformité de l'atteinte des objectifs.<sup>27</sup> Autrement dit, la performance est le résultat final qui correspond à la valeur créée après l'exécution d'un ensemble d'activités en utilisant les ressources et les moyens nécessaires de l'entreprise tout en assumant leurs coûts, ou de façon général, elle peut s'appréhender comme un couple valeur\ coût. La figure ci-dessous illustre bien cette notion :

**FigureN°II-01: la performance de l'entreprise :**



Source : inspiré de SIMON(F,X) : Op.cit., p.99.

<sup>26</sup>MOUGIN(Y) : processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, 2004, p.17.

<sup>27</sup>SIMON(F,X) : management et gestion d'un point de vente, édition DUNOD, 2ème édition, paris,2008,p.99.

**2. Typologie de la performance :<sup>28</sup>**

Le caractère multidimensionnel de la performance a fait que cette dernière ait trois dimensions, la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

**2.1. La performance stratégique :**

Appelée aussi performance à long terme. Elle emploie comme indicateur de mesure un système d'excellence défini par un ensemble de facteurs : la croissance des activités, une culture dynamique d'entreprise, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la qualité du management et de l'offre, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients, la maîtrise de l'environnement et la responsabilité sociale de l'entreprise. L'ensemble de ces facteurs permet de garantir le succès de l'entreprise à long terme malgré que certains auteurs signalent que ces différents facteurs pouvant être une source d'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême.

**2.2. La performance concurrentielle :**

L'entreprise crée sa performance concurrentielle si seulement si, en plus de ses actions organisationnelles effectuées, elle est capable de maîtriser l'environnement concurrentiel, d'adapter les règles du jeu concurrentiel à son secteur d'activité, et d'anticiper leurs changements par sa politique de différenciation, donc l'atteinte d'un résultat est tributaire de la nature des systèmes concurrentiels, des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.

**2.3. La performance socio-économique :**

Elle se décompose elle-même en quatre types : la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

**2.3.1. La performance organisationnelle :**

C'est la façon dont l'entreprise est organisée pour parvenir à ses objectifs, elle peut se mesurer par des indicateurs évaluant le coût de fonctionnement et de dysfonctionnement de l'entreprise. Elle est durablement créatrice de valeur lorsque les économies de coût de fonctionnement réalisées sont redistribuées sur les autres sources de création de valeur.

---

<sup>28</sup> <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>, consulté le 18/04/2019 à 12h :05

**2.3.2. La performance sociale :<sup>29</sup>**

Elle traduit la capacité de l'entreprise de gérer ses relations sociales ou humaines dans l'entreprise, le degré d'implication dans le domaine sociale et l'éthique des affaires ou son aptitude de créer une valeur partenariale. Ce concept est mesuré par le taux de rotation du personnel, le degré d'émission de CO<sub>2</sub>, l'importance des conflits et des crises sociales, taux d'accidents de travail, niveau de satisfaction des salariés...etc. il est important de souligner que la compétitivité le succès de l'entreprise dépendent de sa capacité de créer des structures et des systèmes de gestion qui favorisent l'initiative et la créativité des ressources humaines .

Lors de l'évènement de la performance sociale, on trouve deux notions importantes :

-L'efficacité humaine : qui constitue le rapport entre le résultat économique atteint et le coût social du groupe dans une période donnée. Compte tenu la célèbre formule d'EINSHTEIN,  $E=MC^2$ , donc l'efficacité humaine, EH, susceptible d'être libérée par un groupe humain on l'exprimera par :  $EH=M.C.C$  tel que :

**M** : exprime la motivation, volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

**C** : exprime la compétence, professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition l'efficacité individuelle).

**C** : exprime la culture, langage commun, valeurs partagée, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

-l'efficacité sociale : c'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel et les objectifs de gestion des RH.

**2.3.3. La performance économique et financière :**

Elle dépend de la capacité de l'entreprise de réaliser ses objectifs et de contrôler ses opérations financière. Elle est mesurée par des indicateurs quantitatifs comme la productivité du travail, rendement matière, l'efficacité, la rentabilité financière, retours sur capitaux investis.

---

<sup>29</sup> Bellout,(D) et Touati,(N) :l'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise, mémoire de master2 en sciences commerciales, option marketing, université de béjaia,p.48.

### 2.3.4. La performance commerciale :

Elle est orientée sur la satisfaction client et peut être mesurée sur des critères quantitatifs comme le chiffre d'affaire, la part de marché ou sur des critères qualitatifs comme l'innovation pour les clients, leurs fidélité ...etc

### 3. Les sources de non performance :

Pour être performant, il est important d'identifier les sources de non performance qui peuvent influencer négativement les différents structures de l'entreprise. MOUGIN Yvon a bien illustré les quatre sources de gaspillages observés dans la vie professionnelle : <sup>30</sup>

la première source de gaspillage c'est le travail indirect qui se traduit par le fait d'exécuter une tâche ou de réaliser une activité qui n'apporte aucune valeur ajoutée et qui peuvent prendre un intervalle de temps continu contrairement au travail direct qui a toujours un début et une fin, comme par exemple le travail d'un manutentionnaire qui déplace les pièces d'une niche à une autre ou bien encore celui du comptable qui analyse les résultats de l'entreprise et qui peut élaborer des milliers de tableaux comparatifs. Donc il faut bien définir des limites aux travaux sans valeur ajoutée directe.

la deuxième source de gaspillage est appelé ' full gaz expansive effect' , qui signifie que le travail est comme le gaz, il remplit l'espace. lorsque une personne occupe un poste donné on lui attribue certain nombre de tâche à exécuter qui n'est pas conforme avec la durée de son horaire de travail, ce qui implique des travaux non réalisés résultant de la surcharge du travail et de la contrainte du temps, ou des activités inutiles dans le cas où la durée de travail est beaucoup plus grande par rapport au travail.

la troisième source provient du fait que tout est gratuit dans l'entreprise où l'employé n'est pas obligés de facturer un résultat de son travail comme par exemple dans l'élaboration des plannings ou la rédaction du rapport ou la fabrication des pièces par conséquent des informations stériles seront demandées par le fait d'habitude. Il est nécessaire donc de balayer les travaux inutiles et de donner une valeur au travail et aux résultats des activités.

La dernière source de gaspillage est traduite par le temps que consacre les responsables pour préparer leurs reportings hebdomadaires et mensuels en essayant de

---

<sup>30</sup>MOUGIN(Y) : Op.cit., p.14

justifier les performances, les contres- performances et l'emploi de ressources, par conséquent une perte importante du temps et des compétences que l'on peut bénéficier dans des activités créatrice de valeur.

**4. Les dimensions de la performance :**<sup>31</sup>

Au niveau de l'entreprise, on distingue en général deux dimensions de performance :

**La performance interne** qui concerne les acteurs de l'organisation et **la performance externe** qui est destiné aux acteurs en relation contractuelle avec l'entreprise. Le tableau suivant montre les points d'indifférences entre ces deux notions :

**Tableau N°II-01 : les dimensions de la performance**

Performance interne	Performance externe
-Acteurs : managers ; -Porte sur le processus de la construction des résultats à partir des ressources employés ; -Nécessite des informations pour la prise de décision ; -Aboutir à la définition des variables d'action -Requiert une vision unique de la performance a fin de cordonner et d'orienter les actions vers le même but.	-Acteurs : actionnaires et organismes financiers ; -Porte sur le résultat présent ou futur -Nécessite la production et la communication des informations financières ; -Générer l'analyse financière des grands équilibres -Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) :OP.cit.p.173-174.

**5. Actions pour la maitrise et l'amélioration de la performance :**<sup>32</sup>

**5.1. La maitrise de la performance :**

<sup>31</sup>DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, 5ème édition, paris, 2011, p. 173-174.

<sup>32</sup>Sauaouanissa et abbachekhelaf : « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », mémoire master 2, option management des organisations à l'université de Bejaia, promotion 2017, p.13-15.

Maitriser la performance d'une activité se traduit par la capacité de réaliser des résultats attendus de manière répétée ce qui fait que la prévision et le contrôle sont des parties d'une démarche globale de la recherche de maîtrise de la performance en terme :

- ✓ D'expression des résultats selon les critères quantitatifs et qualitatifs.
- ✓ De mode d'expression de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- ✓ De réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement, l'anticipation, l'information rapide sur la performance contribue à cette réactivité.

### • La décentralisation des décisions :

Dans sa recherche de maîtrise de la performance, l'entreprise essaie de décentraliser les décisions et de permettre à un grand nombre d'acteur (responsables d'unité, de service, de projet) de participer aux prévisions et aux choix des programmes d'action, par conséquent, cette responsabilisation permet aux acteurs d'apprendre et de contribuer à faire disparaître toute sorte de défaillance.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux de décision des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaire et d'un contrôle-vérification peu motivant.

### 5.2. L'amélioration de la performance :

La performance de l'entreprise s'améliore en s'appuyant sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information et le contrôle de gestion.

#### 5.2.1. La nature organisationnelle :

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, les divisions de l'organisation, pilotées par un responsable opérationnel qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ainsi des unités de base de construction des budgets et donc du contrôle budgétaire par les écarts.

### 5.2.2. La qualité du système d'information :

Il doit être capable de :

-D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs.

-De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens nécessaires de leur traitement.

-De percevoir tout évènement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

### 5.2.3. Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion :

Un contrôleur de gestion doit être apte de conseiller, d'analyser et de synthétiser toute sorte d'information, tant auprès des opérationnels et la hiérarchie, que par un contrôle des actions menée par les acteurs.

## 6. La mesure de la performance :

La mesure de la performance est indispensable pour rythmer le processus du contrôle, elle est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs de ce fait elle permet de :<sup>33</sup>

- Fixer sur des intervalles réguliers les résultats obtenus par l'entreprise ce qui lui permet d'évaluer le niveau de la performance touché.

Le pilotage de la performance se fait sur la base des échéances, des occasions de faire le point, par exemple, un responsable commerciale qui veut atteindre un objectif significatif en terme de vent au bout d'un, il doit veiller sur la réalisation graduelle de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations ;

- Chiffrer avec précision le niveau de performance obtenu, pour l'exemple précédent, commerciale ne doit se contenter d'une idée intuitive de son volume de ventes mensuel, il doit la confronter par des informations plus objectives, par exemple le chiffre d'affaire chiffré.

---

<sup>33</sup>GIRAUD(F) et SOLIPIC(O) et autres : contrôle de gestion et pilotage de la performance, GUALINO, 3ème édition, 2008, p.30

- Déclencher des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager de les connaître ainsi de les évaluer, c'est-à-dire de les comparer aux objectifs préalablement fixés, et donc d'identifier un besoin éventuel d'action corrective ;
- Structurer le processus de pilotage par un choix objective du type de mesure de la performance pour que le manager puisse prendre des décisions .

### **Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale:**

Dans cette section, on se focalisera sur la performance commerciale, les facteurs qu'ils peuvent l'influencer, on mettra la lumière sur les indicateurs de performance : leur définition, leur type, leur caractéristique, les décisions prises à l'aide de ces indicateurs puis on clôturera cette section par les indicateurs de performance commerciale d'un réseau de distribution.

#### **1. La performance commerciale :**

Selon Fournier Christophe : « *la performance commerciale globale de l'entreprise dépend de la performance individuelle des commerciaux, performance qui peut être ensuite agrégée aux différents niveaux de la hiérarchie commerciale pour atteindre, in fine, la performance totale et globale de l'entreprise.* »<sup>34</sup>

Donc la performance d'un réseau de distribution est fortement conditionnée par la réalisation des objectifs de l'ensemble des intermédiaires opérant dans un marché et contribuant à la commercialisation des produits de l'entreprise.

#### **2. Les facteurs influençant la performance commerciale :**

Plusieurs facteurs interviennent pour impacter la performance commerciale d'un réseau de distribution :

##### **2.1. La qualité du produit ou du service :**

La qualité du produit ou du service constitue un élément important pour la notoriété de l'entreprise, elle est la première chose qui vient à l'esprit du consommateur, elle a un

---

<sup>34</sup> FOURNIER(C) : le management de la force de vente, édition DUNOD, paris, 2016, p.106.

impact direct sur la satisfaction de la clientèle, de ce fait l'entreprise doit rechercher une qualité optimale qui réponde aux besoins exprimés ou implicites de ses consommateurs.

### **2.2. La capacité financière des revendeurs :**

Elle figure par l'ensemble des ressources financières permettant aux revendeurs d'acquérir les moyens logistiques nécessaires pour accomplir leurs activités et assurer le bon fonctionnement de la distribution des produits.

### **2.3. La quantité de l'offre :**

La quantité de l'offre a une influence directe sur la performance commerciale d'un réseau de distribution, il s'agit de la quantité de produit qu'une entreprise puisse libérer sur le marché pour garantir la disponibilité du produit dans tous les points de vente et donc de ne pas tomber dans les ruptures de stock qui freinent la performance commerciale.

### **2.4. La diversité de l'offre :**

La multiplication des produits sur un marché permet aux consommateurs de trouver facilement préférence, ainsi, le volume de vente de l'entreprise sera augmenter ce qui entraîne une bonne performance commerciale.

### **2.5. L'étendu du réseau de distribution :**

La taille du réseau de distribution a un impact direct sur la totalité des ventes du réseau, puisque plus ce dernier est long, plus l'accès ne sera difficile pour les consommateurs déplaçant pour acquérir le produit.

## **3. Définition de l'indicateur de performance :**

Pour bien mesurer et évaluer sa performance et particulièrement son système de distribution, l'entreprise définit des indicateurs permettant à l'entreprise de prendre des décisions d'action pour l'amélioration.

Alain Fernandez définit un indicateur de manière globale et spécifique :<sup>35</sup>

La définition globale : « un indicateur est une information ou un groupement d'information contribuant à l'appréciation du résultat par le décideur. »

La définition spécifique : « un indicateur est une mesure ou un ensemble de mesures braqués sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais

---

<sup>35</sup> FERNANDEZ (A) : les nouveaux tableaux de bord des managers, EYEROLLES, 6ème édition, paris, 2013, p.257

*muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou une réaction du décideur. »*

Selon Voyer « *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.* »<sup>36</sup>

Un indicateur de performance est donc un instrument de mesure d'un phénomène ou d'une préoccupation basé sur des données pertinentes et précises déjà disponibles dans l'entreprise pour que cette dernière puisse les utiliser dans sa démarche d'amélioration continue, de la création de valeur ajoutée et de la réalisation des objectifs.

Les d'indicateurs peuvent remplir des fonctions assez différentes selon le besoin de l'utilisateur :

- ✓ L'évaluation d'une action, des programmes réalisés par rapport aux objectifs ;
- ✓ Diagnostique d'une situation ou d'un problème ;
- ✓ Suivi d'un phénomène, d'une action, d'un état observable dans l'entreprise ;
- ✓ La surveillance et la veille aux changements environnementaux.

#### **4. Types d'indicateurs de performance :**

Plusieurs typologies d'indicateurs se manifestent, pour cela on présentera dans cette partie trois grandes catégorie d'indicateurs :

##### **4.1. La première typologie d'indicateurs :**

On distingue dans cette catégorie les indicateurs d'activité, les indicateurs de performance, les indicateurs de suivis, les indicateurs de marché et les indicateurs de mises en œuvre d'un projet :<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> VOYER(P) : le tableau de bord de gestion et indicateur de performance, presse de l'université du Québec, 2ème édition, canada, 2006, p.86.

<sup>37</sup>DUMENIL(M) : le contrôle de gestion, édition GERESO, 3ème édition, le mans cedex 2, 2018, p.107-108.

### **4.1.1. Indicateurs d'activité :**

Ils sont définis pour une période comme des mesures statistiques représentant un niveau d'activité (chiffre d'affaires, consommation de ressources, etc.).

### **4.1.2. Indicateurs de performance :**

Ce type d'indicateur vise à qualifier un niveau d'activité, le rapport calculé entre un niveau d'activité réalisé et un objectif permet d'évaluer l'efficacité tandis que l'efficience ou la productivité est obtenue quand un niveau d'activité est rapporté à une consommation de ressource.

### **4.1.3. Indicateurs de suivi :**

Ils déterminent l'action, et permettent de mesurer la progression et de réagir avant qu'un résultat soit consommé.

### **4.1.4. Indicateurs du marché :**

Ces indicateurs s'intéressent à la satisfaction du client ainsi que de la réponse à ses attentes.

### **4.1.5. Indicateurs de mise en œuvre d'un projet :**

Ils permettent d'informer constamment sur la réalisation d'un projet.

## **4.2. La deuxième typologie d'indicateurs :**

### **4.2.1. Les indicateurs de résultat :**

Ils renvoient aux objectifs qualitatifs, monétaires et d'activités ou de production.

### **4.2.2. Les indicateurs de moyens :**

Ils renvoient aux efforts employés sur les moyens de production (capacité, degré d'utilisation efficience) et sur les variables d'action (respect de plan d'action).

## **4.3. La troisième catégorie d'indicateurs :**

Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'il joue pour le décideur.<sup>38</sup>

### **4.3.1. Les indicateurs d'alerte :**

Ce sont des indicateurs révélateurs d'un état anormale et d'un dysfonctionnement du système, une déficience d'un instrument ou l'avarie d'un appareil ce qui nécessite une intervention à court terme en utilisant des actions réparatrices.

---

<sup>38</sup> FER NADEZ (A), Op.cit., p.259.

### 4.3.2. Les indicateurs d'équilibration :

Les indicateurs d'équilibration permettent de signaler l'état d'avancement par rapport aux objectifs, il permet de produire des actions correctives. Les signaux d'équilibration sont fournis par les instruments de bord permettant d'assurer le suivi de la roté fixé.

### 4.3.3. Les indicateurs d'anticipation :

Ils permettent d'assurer une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectif. Ils constituent les informations de prévision météo ou bien la position des concurrents, en fait toute information induisant un changement de stratégie en course.

Les indicateurs d'anticipation pourront visualiser l'avis de terrain des commerciaux de l'entreprise sr l'évolution de la part du marché des produits des concurrents.

## 5. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Un indicateur de performance doit répondre à plusieurs critères pour aider l'entreprise à atteindre de bons résultats et d'aller de l'avant, ces critères correspondent à :

✓ **La pertinence :** un indicateur doit correspondre à un phénomène confronté par l'entreprise, il doit servir à donner les réponses nécessaires pour ses utilisateurs. En outre, l'indicateur doit être significatif permettant aux responsables de répondre à leur besoin de mesure.

✓ **La qualité et la précision de sa mesure :** il doit être clair et précis dans sa formulation et ses paramètres doivent bien établis. Il doit être assez sensible pour ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans l'espace et dans le temps pour permettre la comparaison, il doit être structure de façon à bien cerner l'objet d'étude, à bien décoder la situation dans le bon registre, à l'utiliser dans le bon référentiel et dans le bon contexte décisionnel.

✓ **La faisabilité :** Elle constitue en premier lieu son aptitude d'être produit à partir des données fiables provenant des mécanismes de mesure et de traitement de plus en plus rigoureux, en deuxième lieu un indicateur doit être issu d'un système technique permettant l'efficacité et la consolidation, en fin pour assurer sa faisabilité l'entreprise doit désigner un responsable qui prend en charge sa responsabilité .

✓ **La convivialité d'interprétation et d'utilisation :** elle traduit la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser confortablement l'indicateur.

L'indicateur doit permettre l'accessibilité et la simplicité dans la compréhension et dans l'utilisation par tous les utilisateurs, il doit également être bien illustré et facilement interprétable par le choix de la forme de représentation (graphique, tableau ou pictogramme).

### **6. Les décisions prises à l'aide des indicateurs de performance :**<sup>39</sup>

Les indicateurs de gestion constituent un moyen nécessaire pour animer la gestion de l'entreprise. Ils contribuent à la prise des décisions telles que :

- ✓ L'ajustement de la part variable de la rémunération des dirigeants ;
- ✓ La décision de revendre ou céder certaine unité ;
- ✓ L'adaptation de la gamme de produit offerte par telle ou telle unité ;
- ✓ La remise en cause du circuit de la distribution.

### **7. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution :**

Les indicateurs de la performance commerciale sont regroupés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.<sup>40</sup>

#### **7.1. Les indicateurs quantitatifs :**

Le caractère quantifié de ces indicateurs permet de donner des résultats chiffrés sur le travail des intermédiaires de distribution, on distingue les indicateurs liées à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de couverture d'une cible.

##### **7.1.1. Les indicateurs liés à la vente ou les indicateurs de volume :**

✓ **Le volume des ventes (VDV) :** c'est la quantité de produit donné qu'une entreprise peut vendre dans une période à un prix donné. On parle d'une meilleure performance commerciale lorsque l'écart entre les prévisions et les résultats sur terrain est positif, ce qui traduit que l'entreprise a réalisé ses objectifs de vente. Donc la performance commerciale est exprimée par l'équation suivante :

---

<sup>39</sup> MOLHO (D) et FERNANDEZ- POISSON (D) : tableau de bord outils de performance, édition d'organisation, paris, 2009, p.98.

<sup>40</sup> Adoko. Drufinet Agbognonsaturnin : analyse de la performance commerciale du réseau de distribution, mémoire de maîtrise option marketing, université Calavi, Bénin, 2009, p.13-15.

**Performance (P) = réalisations - prévisions**

Si  $P < 0$   $\longrightarrow$  mauvaise performance.

Si  $P = 0$  ou  $P > 0$   $\longrightarrow$  bonne performance.

✓ **Le chiffre d'affaire** : c'est la somme globale des ventes de produits et de services effectuées par l'entreprise au cours d'une période et mesuré par leur prix de cession. Le chiffre d'affaire est exprimé par l'équation ci-dessous :

**Le chiffre d'affaire (C.A) = quantité vendue \* prix unitaire**

L'écart entre le chiffre d'affaire prévisionnel et le chiffre d'affaire réalisé représente la performance obtenue par cet indicateur.

✓ **La part de marché** : c'est un indicateur de compétitivité, il représente le positionnement et la situation de l'entreprise sur un marché par rapport à l'ensemble des concurrents actifs, autrement dit, la part de marché traduit le pourcentage acquis par une entreprise pour la vente de ses biens sur un marché par rapport au totale des ventes.

**Part de marché (PDM) = volume des ventes de l'entreprise / volume des vente secteur.**

### 7.1.2. Les indicateurs de rentabilité :

La profitabilité peut s'évaluer à partir de quelques indicateurs simples comme le profit et les capitaux investis.

✓ **Le profit** : il représente le gain et le bénéfice qu'une opération de vente apporte pour une entreprise, il est exprimé par la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes. L'équation suivante résume cette définition :

**Le profit (PR) = recettes totale – les dépenses totales**

$P < 0$   $\longrightarrow$  mauvaise performance ;

$P = 0$   $\longrightarrow$  recettes et dépenses sont égaux ;

$P > 0$   $\longrightarrow$  bonne performance.

✓ **Les capitaux investis** : pour vendre un bien ou un service, il est indispensable pour une entreprise d'opter pour quelques investissements comme le stockage, le transport et les équipements de production. La performance ici réside dans la rentabilité générée par ces capitaux investis.

### 7.1.3. Les indicateurs de couverture :

Ils regroupent la distribution numérique, la distribution valeur et la rotation physique:

✓ **La distribution numérique** : est le pourcentage des points de vente distribuant le produit par rapport aux points de vente susceptibles de tenir ce produit. Elle traduit la présence réelle dans les magasins.

**DN** = nombre de magasins référencant le produit ÷ nombre de magasins référencant la catégorie de produit.

✓ **La distribution valeur** : est le rapport entre les ventes des distributeurs vendant le produit et les ventes totales de l'ensemble des distributeurs de ce produit. Elle représente la pénétration dans le magasin.

**DV** = CA des magasins détenteurs du produit ÷ CA du marché des magasins détenant la catégorie de produit.

Si  $DV / DN > 1$   $\longrightarrow$  le produit est référencé dans des magasins à fort volume des ventes.

Si  $DV / DN < 1$   $\longrightarrow$  la politique de produit est défaillante.

✓ **La demande consommateur**<sup>41</sup> : cet indicateur permet de comparer la performance des différentes entreprises en supprimant l'effet des choix effectués en matière de distribution. Comme le montre l'équation suivante :

$$DC = \text{ventes} / DN$$

### 7.2. Les indicateurs qualitatifs :

<sup>41</sup>GOUDEY, (A) et BONNIN (G), Op.cit., p.221.

Il est important de compléter les informations chiffrées présentées par les indicateurs quantitatifs par d'autres types d'informations susceptible d'impacter significativement les ventes. Les indicateurs les plus perceptibles par l'entreprise sont : la qualité de service, l'image de marque, la satisfaction client, l'adaptation et les ressources humaines.

✓ **La qualité de service :**

Offrir un service de qualité pour les clients qui s'adapte à leur besoins est un atout pour l'entreprise car cela reflète sa capacité d'écoute et de garder le bon relationnel avec ses clients qui lui considère comme des partenaires et non des simples acheteurs.

✓ **L'image de marque :**

« L'image correspond à la représentation mentale que se font les personnes de cette marque. Elle comprend le produit, sa stylisme, son producteur, sa publicité, son prix et sa distribution... »<sup>42</sup>.

L'image de marque si elle est positive, elle permettra la commercialisation d'un produit et la pratique éventuelle d'un prix élevé.

✓ **La satisfaction client :**

La satisfaction se traduit par l'aptitude de l'entreprise de répondre aux attentes de ses clients par la création de valeur, en leur offrant un produit ou un service adapté qui garantit des bénéfices réels pour eux. L'entreprise doit construire une relation individualisée avec le client pour lui fidéliser en utilisant les outils de CRM et les solutions de datamining.

✓ **L'adaptation :**

Elle concerne les intermédiaires de distribution et leur pouvoir de s'adapter à tout changement de l'environnement.

✓ **Les ressources humaines :**

Le climat social et les ressources humaines au sein d'une entreprise constituent un élément important pour booster la performance commerciale de l'entreprise, dans l'unité commerciale, la dimension sociale est primordiale car elle lui permet

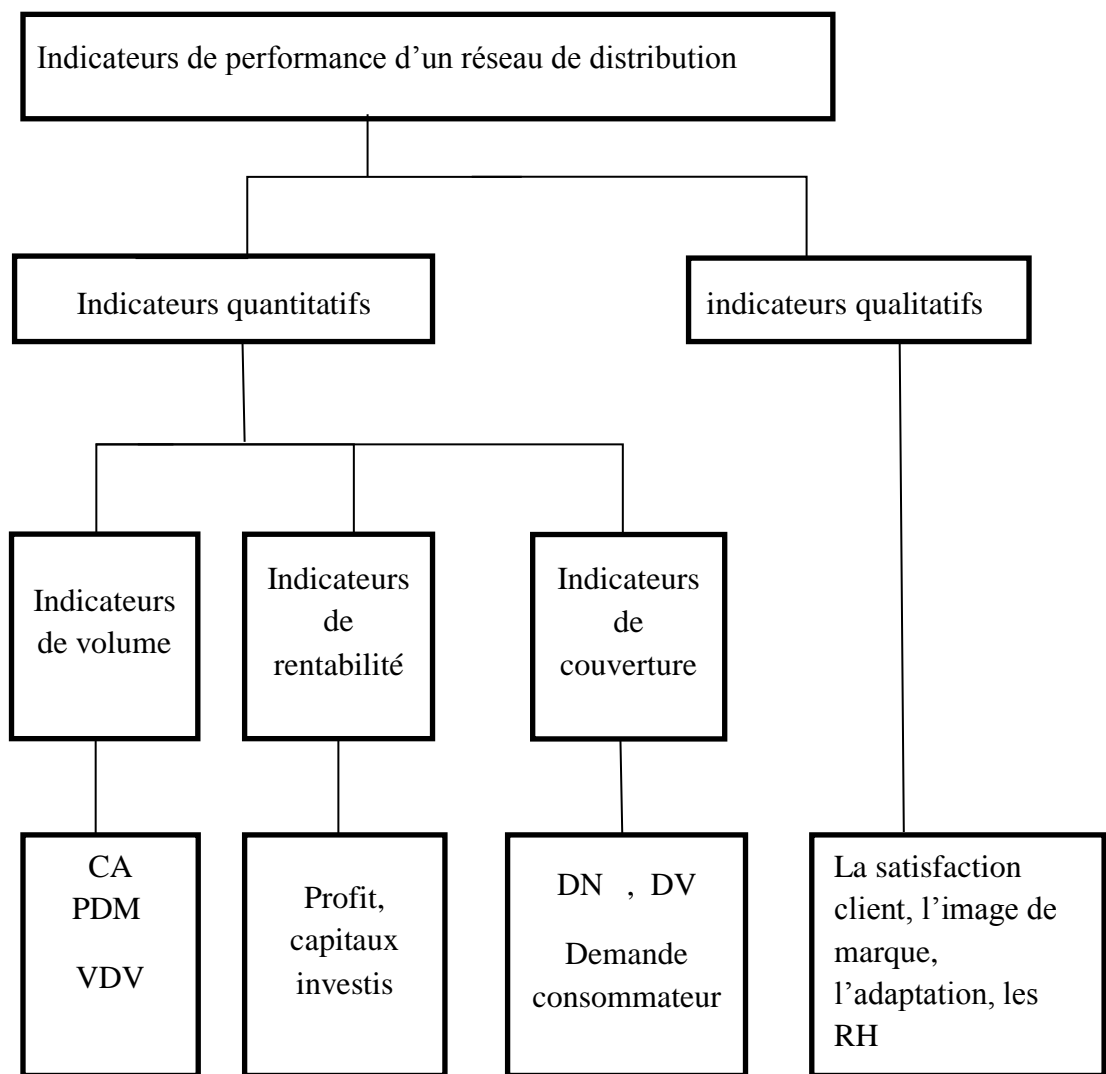
---

<sup>42</sup>DEMEURE (C) : Op.cit., p.128.

d’impliquer le personnel de terrain et d’encadrement aux objectifs de notoriété, d’image et de rentabilité de l’entreprise, longévité du personnel, l’assiduité ou la fréquence des conflits reflète la bonne santé sociale de l’entreprise.

La figure ci-dessous résume bien les indicateurs de performance commerciale d’un réseau de distribution :

**Figure N°II-02 : les indicateurs de performance d’un réseau de distribution**



Source : élaboré par nos soins

**Section 03 : évaluation de la performance commerciale de la politique de distribution :**

Cette section va mettre la lumière sur la nécessité d'une évaluation, les quatre axes d'une évaluation, les outils de l'évaluation et les enjeux de l'efficacité d'un réseau de distribution.

**1. La notion de l'évaluation :**

Evaluer une fonction sert à réaliser des mesures permettant de dire et de préciser si elle est performante ou pas et d'identifier les procédures et les actions de correction nécessaires à chaque niveau ainsi les pistes d'amélioration à mener.

Selon le dictionnaire le genre 1993, évaluer : « *c'est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur, à accorder une importance à une personne, à un processus, à un évènement, à une institution, à une institution, ou tout objet à partir d'informations qualitatives et /ou quantitative et de critères précis en vue d'une prise de décision.* »

Donc l'entreprise, en se basant sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs tente de porter des jugements concernant sa performance commerciale dans la réalisation de ses objectifs (l'augmentation du chiffre d'affaire, la fidélisation de ses clients, l'animation du réseau du distributeur) tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience,. Elle se fait par mesure de l'écart entre le niveau atteint par l'individu et le niveau exigé.

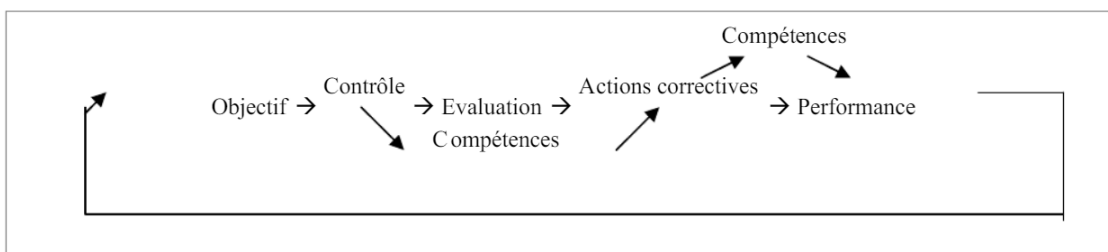
**2. La nécessité d'une évaluation :**

L'évaluation de la performance est une étape essentielle permettant d'orienter l'entreprise vers des actions qui semble nécessaires pour obtenir le niveau de performance souhaité par l'ensemble de ses dirigeants, de ce fait l'entreprise utilise différents outils et méthodes et emploie des personnes qualifiés pour mener une évaluation de qualité de sa performance.

L'évaluation est utile pour vérifier si les objectifs de l'entreprise ont été atteints, également pour collecter et fournir des informations nouvelles sur la santé de l'activité commerciale de l'entreprise, par conséquent, la réactivité de son processus en cas de problèmes. Une évaluation de qualité permet d'offrir des conseils concrets pour améliorer ou poursuivre la performance actuelle.

De ce fait l'évaluation de la performance commerciale et en particulier du réseau de distribution permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes et le rendement des vendeurs dans la réalisation des objectifs de vente, cela apparaît beaucoup plus dans l'établissement des prévisions de vente qui peuvent être mensuelles, trimestrielles ou annuelles ça dépend son importance par rapport à l'entreprise. La figure ci-dessous montre les étapes de la mesure de la performance.

**Figure N° II-03** : les étapes de la mesure de la performance



**Source** : Martin, (M-A) et Goulvestre du management au leadership : le management de la performance commerciale, édition génie des glaciers, paris, 2008, p 151.

### **3. Les quatre axes d'une évaluation :**

Pour évaluer une fonction, il faut prendre en considération les quatre pôles d'évaluation suivants : le pôle activité, le pôle compétences, le pôle ressources et le pôle client.<sup>43</sup>

#### **3.1. L'activité :**

L'entreprise est appelée à formaliser les prestations et les produits ensuite les comparer avec des modèle exhaustif pour déterminer l'écart entre l'activité réelle et l'activité théorique. L'objectif est donc de lister tout ce que doit faire une activité théoriquement en vue de prendre au finale un jugement concernant les activités réalisées.

<sup>43</sup> AUTISSIER (D) et DELAYE (V) : mesurer la performance du système d'information, édition d'organisation, paris, 2008, p.21.

### **3.2. Les compétences :**

La question qui se pose à ce stade est si l'entreprise dispose les ressources humaines prérequis pour réaliser un produit ou un service. L'évaluation qualitative des compétences qui doivent être connus et maîtrisés ainsi que l'identification des écarts permettront d'apporter des éléments de réponse des questions posées. Les compétences exigées par l'entreprise peuvent être subdivisées en trois catégories :

#### **3.2.1. Les compétences techniques :**

Elles regroupent l'ensemble des connaissances et des savoir-faire liés à une activité donnée, elles peuvent être associées à des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques.

#### **3.2.2. Les compétences comportementales :**

L'importance des compétences comportementales apparaît dans l'aptitude relationnelle qu'un individu dispose pour travailler avec les autres. L'objectif est donc de tester ces compétences et de souligner celles qui sont les plus discriminantes dans le cadre de leur activité.

#### **3.2.3. Les compétences métier :**

Elle rassemble la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise.

### **3.3. Les ressources allouées :**

Elles représentent l'ensemble des moyens qui sont à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité comme le style de management employé, le type d'organisation et les coûts qui sont engagés en dépenses d'investissement. Il est donc important d'évaluer et de traiter les ressources susceptibles de faire fonctionner une fonction.

### **3.4. Les clients :**

Il s'agit d'évaluer l'avis des clients internes et externes à l'entreprise et leur niveau de satisfaction. Ce pôle représente les objectifs assignés aux prestations d'une activité vis-à-vis des clients clairement identifiés pour répondre à leur besoins, par conséquent l'entreprise doit s'inscrire dans des relations clients / fournisseur même si les clients sont internes.

## **4. Les outils d'évaluation :**

On peut évaluer la performance commerciale en utilisant plusieurs moyens : par les superviseurs qui examinent et vérifient la justesse du travail des vendeurs et les inciter

pour atteindre les objectifs, par les pairs ou par le vendeur lui-même qui évalue l'ensemble de ses ventes et mesure l'état de son stock. Parfois il est conseillé de faire appel à plusieurs évaluateurs pour mener une évaluation de qualité et pour bien comprendre plusieurs situations en leur attribuant des rôles différents.

En général, il existe deux types pour évaluer la fonction commerciale, l'évaluation quantitative à partir des indicateurs et à travers le tableau de bord et l'évaluation qualitative à travers l'appréciation :

### 4.1. L'évaluation quantitative :

#### 4.1.1. L'évaluation à partir des indicateurs :<sup>44</sup>

Les indicateurs constituent un bon outil pour mener une évaluation, ils permettent d'apporter au gestionnaire des informations précises, en suite de prendre des décisions importantes sur une activité de façon relativement objective. Ils permettent de formaliser et contractualiser les engagements et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle. Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :<sup>45</sup>

- ✓ **Les indicateurs de coûts** : cette catégorie d'indicateurs mesure la valeur monétaire des ressources consommées : le coût d'un contrat signé.
- ✓ **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en terme qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé et produit : le nombre de contrats signés.
- ✓ **Les indicateurs d'activités** : ils permettent de donner des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats : le nombre de négociation par rapport à un contrat signé.
- ✓ **Les indicateurs de performance** : ils permettent de s'assurer si une activité a été réalisée à moindre coût et également pour vérifier la réalisation d'une stratégie : le pourcentage de ventes par rapport au nombre de contact.
- ✓ **Les indicateurs stratégiques** : ils donnent directement des renseignements sur la réalisation de la stratégie de l'entreprise ainsi que ses objectifs comme par exemple : écart entre vente réelles et objectif de vente.

---

<sup>44</sup>Adoko.DruffinetAgbognon saturnin : op.cit., p.12

<sup>45</sup>AUTISSIER (D) et DELAYE (V) : op.cit. 33.

Cependant, la présente méthode d'évaluation malgré son importance mais elle peut avoir des limites résidant dans son utilisation et où certains indicateurs ne donnent pas assez d'information pour une prise de décision ce qui pousse de rassembler les indicateurs qui se complètent pour une évaluation de qualité, ce qui en fait un tableau de bord.

#### **4.1.2. L'évaluation à travers le tableau de bord :**

Un tableau de bord de gestion est un instrument de mesure permettant à partir des indicateurs pertinents et fiables d'évaluer une situation et de donner une vision d'ensemble compréhensible et de s'approfondir dans les détails. Il permet à un intervenant de s'avertir sur les faits indésirables, les non conformités par rapport aux normes, les retards par rapport aux délais, il constitue un outil de surveillance pour s'assurer du bon déroulement d'une activité en général la bonne santé de l'entreprise.

##### **✓ L'intérêt du tableau de bord :**

Il permet de représenter un nombre réduit d'indicateurs significatifs portant sur des clients, des ressources et des activités de façon compréhensible, attractive, évocatrice aidant à la visualisation ;

Le tableau de bord offre au gestionnaire la possibilité de sélectionner et de présenter des informations de qualité et essentielles de façon rapide et sommaire ;

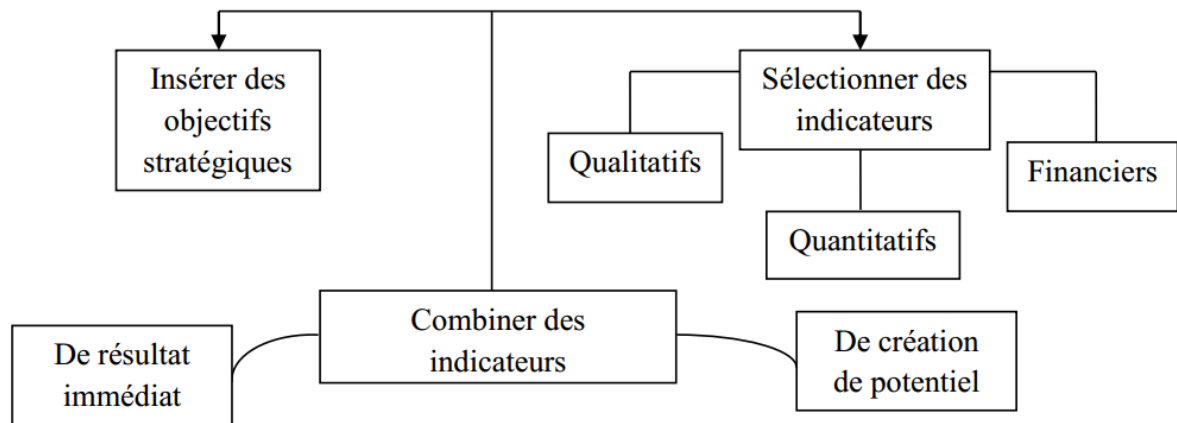
Il mesure les écarts, signale et localise les problèmes ou les cas anormaux le plus possible en un temps réel ;

Le tableau de bord permet, de façon régulière de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression.

Il permet d'évaluer la pertinence des objectifs et des résultats atteints ainsi que d'identifier les leviers d'action à prendre pour améliorer la performance.

Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi, à la multidimensionalité de la performance. Il permet à divers utilisateurs ayant leur perspective propre d'ouvrir les « fenêtres » appropriées sur la banque d'indicateurs qu'il contient, qu'il peut calculer ou produire à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs des secteurs pertinents.

Figure N° II-04 : le principe de composition d'un tableau de bord



**Source :** SAVALL., (H.) et ZARDE (V.) « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

✓ **Les fonctions d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord remplit six fonctions principales :<sup>46</sup>

**-Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :**

A la manière d'un système d'alarme le tableau de bord décèle les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnel et averti le gestionnaire de tout résultat indésirable ; il joue le rôle d'un avertisseur permettant de détecter les variations entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Cette fonction constitue une meilleur solution au gestionnaire pour qu'il puisse se focaliser sur l'anormale par conséquent d'adopter des actions correctives plus rapide et dans le bon endroit.

**-Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :**

Grâce au tableau de bord le gestionnaire peut rendre compte de la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion, il peut guider l'utilisateur pour localiser les informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation.

<sup>46</sup>VOYER(P) : op.cit. p. 46

**-Fonction de reportage et de reddition de comptes :**

En présentant et consolidant les informations dans un tableau de bord, le gestionnaire répond au besoin de reportage de gestion pour la reddition de comptes. Comme il peut être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, lui aussi peut fournir des informations aux paliers supérieurs représentées par des indicateurs pertinents. De plus un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend crédibles les évaluations qui en sont tirés.

**-Fonction de communication et de motivation :**

Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, il stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. De plus, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

**-Fonction de contribution à la formulation des objectifs et attentes :**

L'identification d'indicateurs de mesure doit faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement.

**4.2. L'évaluation qualitative à travers l'appréciation :<sup>47</sup>**

Les résultats commerciaux, les actions menées, les techniques utilisées sont analysés comme révélateurs des compétences ou des manques et pris en compte comme guide de décisions en matière de formation, délégation, expériences nouvelles à mettre en œuvre, ... Les formes d'appréciation et les critères utilisés lors de l'évaluation qualitative sont multiples : l'évaluation sur les connaissances du produit, du prix, de la concurrence, de la politique des entreprises, l'évaluation sur les aptitudes à la vente, à communiquer et à gérer la satisfaction chez le client et l'évaluation sur les dispositions générales à l'instar des attitudes, d'initiative et agressivité et des apparences et manières...etc.

---

<sup>47</sup>Martin,(M-A) et Goulvestre,( L) : op.cit. .p 156-157.

La subjectivité de ses critères mène les managers à utiliser différents outils comme, l'entretien collectif, l'entretien individuel et le 360<sup>0</sup> :

### **4.2.1. L'entretien individuel :**

Il constitue un outil permettant de faire le point sur la performance commerciale ainsi que d'analyser les écarts entre la prévision et la réalité et de définir les objectifs pour l'année prochaine

### **4.2.2. L'entretien collectif :**

En général, ils concernent tout le service commercial et ont pour thème récurrent les résultats de l'unité. Ces entretiens sont préparés par le manager commercial parfois accompagné de l'animateur des ventes ou de membres de la direction générale. Fortement structuré, ce type d'entretien permet l'actualisation des tableaux de bord collectifs, l'analyse des résultats de l'équipe et la fixation des objectifs futurs. C'est aussi l'occasion de faire passer les messages clés concernant les orientations stratégiques de l'entreprise.

### **4.2.3. Le 360<sup>0</sup> ou le questionnaire :**

Le 360° est défini par C. Levy-Boyer (2000) comme : « *un questionnaire dont l'utilisation est faite de manière à permettre à un individu d'obtenir, dans des conditions qui respectent la confidentialité* » il constitue une multi-évaluation orientée vers l'environnement interne et externe de la personne évaluée, il est donc un outil essentiel pour l'évaluation des cadres dirigeants.

## **5. Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution :**

Pour garder une bonne couverture du marché, le circuit de distribution doit prendre en compte et gérer au mieux l'ensemble des enjeux suivantes :<sup>48</sup>

### **5.1. La rentabilité par canal :**

Elle consiste à analyser les coûts de distribution propres pour chaque canal (financement des distributeurs, intermédiaires commerciaux et logistiques).

### **5.2. Les risques inhérents à chaque canal :**

Le canal subit des risques représentés par les risques financiers, les risques logistiques et les risques en rapport avec l'image :

---

<sup>48</sup>AUTISSIER (D) et DELAYE (V) : Op.cit., p.33.

### **5.2.1. Les risques financiers :**

Le distributeur peut bénéficier de certains avantages définis dans l'ensemble des conditions commerciales exigées par lui, et permettant d'influencer négativement le prix final de vente ou d'obliger le fournisseur à trancher des sommes monétaires de sa trésorerie. Par ailleurs la rentabilité de chaque canal doit être validée en prenant en considération les changements éventuels ainsi que les risques d'augmentation tarifaire.

### **5.2.2. Logistiques :**

L'entreprise doit mis en œuvre des moyens pérennes et correspondre à la nature du produit tout en garantissant un réassortiment de marchandise efficace. La capillarité d'un circuit de distribution ne doit pas le freiner.

### **5.2.3. En rapport avec l'image :**

Le choix du canal de distribution peut parfois être inadéquat avec la stratégie de l'entreprise, son positionnement et l'image qu'elle veut véhiculer par la vente de ses produits, pour cela elle doit définir le canal approprié à ses objectifs.

### **5.3. La maîtrise du canal :**

Il est important pour une entreprise de savoir le degré de contrôle qu'elle dispose sur les canaux de distribution, également elle doit s'assurer que les conditions de concertation et d'échange d'information sont réunies pour bien maîtriser la totalité des flux.

### **5.4. La satisfaction et la fidélisation :**

La satisfaction et la fidélisation vise les clients, les intermédiaires commerciaux et les consommateurs.

#### **5.4.1. La relation producteur /distributeur :**

La relation entre les producteurs et les distributeurs est caractérisé par un mixte complexe de coopération et de rivalité au sein d'une structure verticale : le distributeur en exerçant son métier remplit plusieurs fonctions dont la principale est la commercialisation d'une variété de produits fabriqués par plusieurs producteurs en vue d'offrir aux consommateur la quantité de produit optimale qui répondre à leurs attentes et désirs.

Le distributeur aussi en tant que intermédiaire de vente peut fournir aux producteurs des services dit services de coopération commerciales où il peut avoir une rémunération sous forme de marges dites 'marge arrière'.

Puisque ils sont opérés sur un marché biface, les distributeurs font concurrence à la fois sur le marché amont de l'approvisionnement auprès des fournisseurs et sur le marché aval de vente aux consommateurs, donc malgré que les distributeurs et les fournisseurs ont des intérêts communs cela n'empêche pas qu'ils peuvent avoir des objectifs divergents les uns des autres, d'autant plus que les réseaux de distribution verticalement intégrés sont rares.

Aussi les relations entre producteurs et distributeur sont le plus souvent encadrées par des contrats qui définissent un ensemble de restrictions verticales permettant d'entraver l'inefficacité inhérente à une structure verticale non intégrée. Ces restrictions peuvent porter sur le prix d'échange du bien ou sur d'autres variables de l'échange (délimitation de territoire exclusifs, contrat exclusif).

#### **5.5. L'homogénéité des canaux :**

Les canaux de distribution doivent être compatibles et complémentaires, de ce fait, il s'agit de vérifier si le circuit proposant des offres à une cible est en adéquation avec sa nature, son positionnement, son image ainsi que la qualité de service attendue, en outre, il doit être en adéquation avec son prix car ce dernier sera être influencer par les conditions commerciales des distributeurs, le coût de la force de vente et le cout du canal, également pour les actions de promotion et de publicité propre au circuit.

#### **Conclusion :**

Pour qu'une entreprise réussisse à imposer son existence et garder sa compétitivité, elle doit avant tout se débarrasser de toute source de gaspillage susceptible d'influencer négativement sa performance traduite par la réalisation des objectifs de vente : la maximisation du chiffre d'affaire tout en maîtrisant les coûts avec une meilleure réponse aux attentes des clients. Pour cette raison, le recours à des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer et d'évaluer la performance commerciale, constitue une nécessité à travers laquelle l'entreprise peut toujours se développer et s'améliorer pour l'avenir.

**Chapitre III:**  
**La politique de la**  
**distribution et son impact**  
**sur la performance de**  
**moulins Benamor**

**Section 1 : présentation de l'entreprise Amor Benamor :**

Cette section est consacrée à l'historique de l'entreprise d'Amor Benamor, sa raison sociale, son organigramme, ses engagements et ses objectifs ainsi que ses concurrents.

**1. Présentation de l'entreprise :**

Forme juridique : SARL ;

Siège sociale : zone industrielle, 24130, El Fedjoui- Guelma ;

Activité : industrie, agroalimentaire, immobilier ;

Filiales du groupe : conserverie Amor BenAmor, moulins Amor Benamor, Benamor promotion immobilière, Benamor promotions touristiques, méditerranéen mills company ;

Produits : semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruit, aides culinaires, épices ;

Effectifs : 2000 salariés ;

**1.1. Historique de l'entreprise :**

**1984** : création de l'entreprise familiale « conserverie alimentaire Benamor » (CAB) à bouati Mahmoud, à 17 km de la wilaya de Guelma ;

**1986** : mise en service de la conserverie CAB de production de concentré tomate ;

**1998** : diversification des produits (en plus de la production de la tomate : production de Harissa et confiture) ;

**2002** : mises en service des moulins Amor Benamor pour la production des pâtes et semoules ;

**2003** : décès du père fondateur Amor Benamor après quelques mois de l'inauguration des moulins Benamor, la mise en service d'une nouvelle conserverie à el- fedjoui et le lancement du programme d'accompagnement des agriculteurs producteurs des tomates d'industrie ;

**2004** : organisation de la première conférence sur la tomate sur l'égide de l'AMITOM (association méditerranéenne interprofessionnelle de la tomate) ;

**2009** : lancement de la gamme pâtes alimentaires sous la marque Amor Benamor ;

**2011** : acquisition d'une conserverie à Boumaiza, dans la wilaya de Skikda, mise en place du réseau d'amélioration de la qualité du blé dur, création de l'académie de football Amor Benamor ;

**2013** : signature d'un contrat de partenariat avec la fédération algérienne du football (FAF) ;

**2014** : lancement du projet de la boulangerie industrielle ;

**2016** : lancement du projet de production du café.

## **1.2. Engagements et objectifs du groupe Amor Benamor :**

### **1.2.1. Les engagements :**

En plus de ses activités industrielles et commerciales, l'entreprise Amor Benamor a montré son intérêt et son engagement pour d'autres activités susceptibles d'ajouter de la valeur dans le développement du pays, on distingue :

### **1.2.2. La promotion du sport :**

Puisque le domaine du sport est l'un des sujets les plus importants aux yeux des algériens, le groupe Amor Benamor a investi dans la promotion du football par la création de l'académie de football Amor Benamor qui donne des soutiens aux jeunes pousses talents dans un cadre sportif unique. Le groupe fait aussi partie des sponsors de l'équipe nationale algérienne de football et a un partenariat avec la fédération algérienne du handball où il aide et supporte les équipes nationales féminines et masculine dans toutes les compétitions.

#### **✓ L'investissement entrepreneurial :**

Le groupe s'engage pour aider la jeunesse qui entreprend, il accorde beaucoup d'importance aux programmes et aux initiatives telles que les starts up weekend visant à favoriser la création des entreprises et à rapprocher ces dernières aux jeunes étudiants.

#### **✓ Le développement agricole :**

Par la création de la filiale développement agricole Amor Benamor, l'entreprise a pu développer l'agriculture et introduire de variétés de tomates à fort potentiel de rendement en utilisant de nouvelles techniques de culture, d'irrigation et de traitement, les résultats impressionnants de ces premières actions ont poussé l'entreprise à transporter ce projet pour

créer un réseau d'amélioration et de promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays, par conséquent la production d'un blé algérien de qualité.

### **1.2.3. Les objectifs :**

Depuis sa création l'entreprise vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Etre le leader en Algérie ;
- ✓ Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- ✓ Encourager la main d'œuvre locale et lutter contre le chômage ;
- ✓ Continuer à maintenir la production en termes de qualité et de prix ;
- ✓ Atteindre les chiffres les plus élevés des ventes et des bénéfices ;
- ✓ S'efforcer de concurrencer les institutions internationales actives dans le même domaine ;
- ✓ L'incarnation d'un partenariat étranger fructueux ;
- ✓ travailler pour maintenir les clients et acquérir de nouveaux clients.

## **2. L'organigramme des Moulins Amor Benamor : (voir annexe N° 3)**

L'entreprise est composée de différentes directions qui sont :

### **2.1. La direction générale :**

Elle a pour mission de :

- Exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'entreprise dont la responsabilité lui a été confiée.
- Repartir les tâches et les objectifs de l'entreprise sur les différents départements.

### **2.2. La direction administration et ressource humaine :**

Il est possible d'identifier plusieurs tâches pour cette fonction :

- L'acquisition des ressources Humaine : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.
- La gestion de la rémunération : par l'analyse et l'évolution des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.
- La gestion de la formation : par la direction des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

### **2.3. La direction finance et comptabilité :**

Elle assume les fonctions et les missions suivantes :

- Assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires : bilan, compte de résultat, annexe.
- La saisie des opérations est assurée par les collaborateurs et le chef comptable où les responsables de service doivent contrôler et valider les travaux.
- le contrôle et la mise en place des crédits budgétaires des unités (subvention d'état et ressources propres), assurant ainsi une disponibilité des crédits dès l'engagement.
- le contrôle des engagements individuels de la paye, dont le comptable assignataire est l'agent comptable principal.

### **2.4. La direction des approvisionnements :**

Chez LES MOULIN AMORMENAMORCe service regroupe deux divisions :

- **Achats :**

- Établir les procédures d'achats.
- Acquérir les biens, services et équipements nécessaires.
- Assister les services municipaux dans la préparation des devis et des appels d'offres.
- Analyser les soumissions et faire les recommandations nécessaires.

- **Magasin :**

- Recevoir les marchandises et les acheminer aux requérants.
- Gérer l'entreposage des stocks.
- Contrôler les inventaires.

### **2.5. La production :**

Elle se compose en deux unités :

- **La semoule :**

Son rôle est d'assurer la production de la semoule par l'utilisation des deux moulins ; l'un d'une capacité de production de 300 tonnes ; et l'autre d'une capacité de production de 400 tonnes.

**-Service production 300 Tonnes :** pilote des installations des moulins 300 tonnes pour la production des quantités de semoule.

Prévue dans la période considérée.

**-Service production 400 Tonnes** : pilote des installations des moulins 400 tonnes pour la production des quantités de semoule.

Prévue dans la période considérée.

**-Service conditionnement** : assure le conditionnement et l'un sa charge des produits selon les modalités et les types exigé du service commercial.

Préparation de la matière première et transfère automatique vers l'installation de production des pâtes alimentaire.

**-Service nettoyage** : assure le nettoyage des installations et des outils de travail.

- **Les pates :**

La production des pâtes alimentaire en quantité et qualité exigé par les clients.

**-Service production** :il prend en charge la production des quantités prévues des pâtes alimentaires selon le programme de la période considérée.

**-Service nettoyage** :

La prise en charge de nettoyage technique des installations selon la période et le programme validé

**-Service conditionnement** : sa mission est d'assurer le conditionnement des produits sur les différentes lignes de production selon les modèles et les types exigés par le service commercial.

### **2.6. La direction commerciale et marketing** : (voir annexe No 4)

La direction commerciale veille sur l'application de la politique commerciale, elle a pour mission la maximisation du chiffre d'affaire et la fidélisation de ses clients par son écoute et son intérêt de maintenir le bon relationnel avec eux. Le département marketing aussi assume les tâches suivantes :

-Définir la stratégie de l'entreprise, le marketing stratégique et la stratégie commerciale.

-Planifier la distribution sur le territoire algérien pour assurer la disponibilité du produit.

-Gérer et veiller sur la performance des clients distributeurs ;

-Gérer les canaux directs et indirects ;

-Faire une analyse de son entreprise face au marché ;

- Segmenter les clients de Moulins Amor Benamor ;
- Définir le positionnement de l'entreprise et la démarche marketing ;

### **3. Les concurrents des moulins Benamor :**

Les concurrents du groupe Benamor constituent tous les opérateurs directs du marché fabriquant des produits semblables et directement concurrents aux produits de l'entreprise. Les moulins Benamor ont donc plusieurs concurrents actifs dans l'agroalimentaire :

- SIM** : un concurrent direct de l'entreprise fabriquant des pâtes et couscous à la base du blé dur.
- MAHBOUBA** : une entreprise algérienne situant à berrahal dans la wilaya d'ANNABA dont l'activité principale est la transformation de semoule en pâtes alimentaire.
- LA ROSE BLANCHE** : l'un des anciennes marques tunisiennes produisant des pâtes et du couscous et qui commercialise ses produits aussi dans le territoire algérien.
- SAFINA** : fabriqué par le groupe Metidji, spécialiste dans la production agroalimentaire à base de céréale.
- EXTRA** : une marque algérienne, lancé en février 2013 appartenant au groupe Benhamadi et commercialisant aussi des pâtes alimentaires et du couscous.
- MAMA** : une marque commerciale de SOPI, spécialisée dans la transformation des céréales et la production des pâtes et couscous située à Guerouaou, localité de la Mitidja entre Boufarik et Blida.
- GARRIDO** : une marque alimentaire espagnole présente en Algérie en offrant une gamme de produit rivalisant celle de Benamor.

## **Section 2 : la politique de distribution de Benamor :**

### **1. Le mix marketing des moulins Benamor :**

#### **1.1. La gamme de produit des moulins Amor Benamor :**

En plus de la production de semoule, Benamor a investi dans la production d'une gamme riche et variée de produit (pâtes et couscous) commercialisée sous la marque Amor Benamor en vue de répondre aux préférences et aux exigences des consommateurs :

**-Pâtes courtes** : torsades, Tlitli, langue d'oiseau, cheveux d'ange, plombes, penne, coudes, serpentini, coquillettes, macaroni et coquillages ; (voir annexe N° 5)

**-Pâtes longues** : les spaghettis N° 4, les spaghettis N° 7, languine, vermicelli ;

**-Pâtes spéciales** : lasagnes, cannelloni, farfalline ;

**-Couscous** : fin, moyen, gros et seffa.

- **Qualité et avantages des produits Benamor :**

Grace à la mise en place d'un système HACCP<sup>49</sup> et au laboratoire Benamor qui dispose d'une équipe technique spécialisée dans l'agroalimentaire veillant sur l'amélioration et le suivi de la qualité du produit, l'entreprise Benamor a réussi d'introduire ce positionnement dans l'esprit du consommateur algérien. Les produits Benamor sont connus aujourd'hui par ses valeurs nutritionnelles, la qualité et la bonne tenue à la cuisson, ce qui lui permet de se différencier par rapport à la concurrence.

#### **1.2. Les prix des moulins Benamor:**

Le mix produit de l'entreprise représenté par les pâtes courtes, les pâtes longues, les pâtes spéciales et couscous sont vendus à différents prix :

---

<sup>49</sup> HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires.

**Tableau N°III-01 : les prix consommateur pour la gamme de produit pour l'année 2018-2019**

**Unité : DA**

<b>Gammes</b>	<b>Prix consommateur</b>
torsades, langue d'oiseau, cheveux d'ange, penne, coudes macaroni, serpentini, coquillettes, coquillages (500 g)	<b>50 DA</b>
Tlitli (500 g)	<b>45 DA</b>
Plombes (500g)	<b>45 DA</b>
Spaghetti et pates longues (500g)	<b>50 DA</b>
Cannelloni (250g)	<b>160 DA</b>
Lazagnes (500g)	<b>220 DA</b>
Couscous fin (500 g)	<b>70 DA</b>
Couscous moyen 1kg	<b>135 DA</b>
Couscous gros 1kg	<b>135 DA</b>

**Source :** élaboration personnelle en se basant sur les données de la direction marketing.

Selon le tableau N° III-01 on constate que le prix est le même pour les pates courtes et longues (100 DA)/kg sauf pour le Tlitli, le couscous il est vendu à 135 DA/kg et les pates spéciales sont vendus pour un prix de 220 DA pour un paquet de 500 g.

Les prix des produits des MBA sont fixés en tenant en considération l'offre et la demande du marché et les prix des concurrents et en se basant sur des méthodes de la comptabilité analytique à l'instar de la méthode du coût de revient et du cout moyen pondéré.

### **1.3. La communication des moulins Benamor :**

L'entreprise Benamor communique ses produits vers toute la famille algérienne, ils sont destinés pour le petit et le grand.

Benamor accorde beaucoup d'importance à mettre dans le marché des produits qui comble le besoin du consommateur algérien, pour cela elle emploie ses ressources monétaires pour

transmettre des messages significative, riches et créatives reflétant l'intérêt de la marque de présenter un produit de qualité et aussi son ambition vers l'internationale .

Pour réaliser ses objectifs de communication et inciter les consommateurs d'acheter ses produits, Benamor est toujours prête pour lancer des spots et des films publicitaires créatifs, connus et aimés par tout le monde en particulier dans le mois de Ramadan, ce qui lui permet de renverser la table sur ses concurrents.

L'entreprise est en forte présence dans le média (la presse, les affiches, la radio, la télévision qui constitue un élément indispensable pour la transmission de ses messages), les réseaux sociaux (Facebook, instagram, twitter ...etc) et les foires et expositions nationales et régionales pour faire découvrir ses produits au grand public.

Benamor fait appel aussi aux agences de communication à l'instar de ALL IN et FRED et FARID, ces deux agences qui ont réussi en juillet 2013 à créer une campagne publicitaire à la hauteur, créative et fun à regarder 'share the unexpected ou partage l'inattendu' pour mieux identifier la proposition produit de l'entreprise Benamor.

Elle utilise aussi des moyens de communication comme la promotion de vente dans les grandes surfaces en particulier dans le mois de Ramadan, le sponsoring et le mécénat : Benamor a sponsorisé l'équipe nationale d'Algérie football dans la coupe du monde.

#### **1.4. La distribution des moulins Benamor :**

Assurer la disponibilité des produits Benamor dans tous les points de vente ne peut s'y faire qu'à travers un système de distribution efficace et pertinent qui s'adapte avec la cible visée, le prix du produit et/ou avec le volume de vente.

La distribution chez Benamor a été marquée par deux phases :

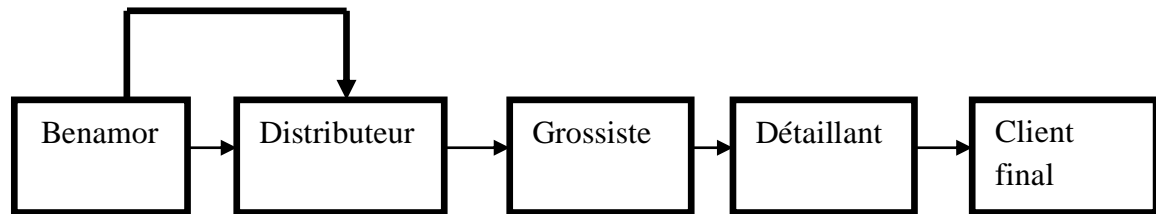
en 2013 l'entreprise a opté pour la vente indirecte où elle a confié la commercialisation et la distribution de ses produits aux intermédiaires de vente, son produit passe par un circuit long de l'entreprise aux grossistes, aux détaillants et enfin au consommateur final.

en 2016 et à cause de nombreuses défaillances signalées dans la distribution indirecte (la perte de contrôle du produit, l'augmentation des couts de distribution, la modification du prix,

la non disponibilité de toute la gamme de produit ...etc.) , le groupe Benamor a changé son mode de distribution en se basculant vers la distribution directe.

Figure N° III-01 : le circuit actuel de la distribution directe de Benamor

**Distribution directe**



Source : élaboration personnelle en se basant sur les données de la direction commerciale

La figure N° III-01 illustre le circuit de distribution direct des MBA qui représente actuellement **80%** de son système de distribution et il a gardé **20 %** comme mode indirect pour les régions lointaines du sud algérien où leur alimentation par les produits Benamor requiert un circuit long indirect.

**1.4.1. La stratégie de distribution des moulins Benamor :**

Comme on a vu le groupe Benamor a opté pour une stratégie de distribution exclusive en identifiant et en recrutant un seul distributeur dans chaque wilaya assurant la distribution de la totalité de sa gamme dans tous les points de vente, en contrepartie le distributeur s'est engagé de ne pas distribuer les marques concurrentes de Benamor.

**1.4.2. La couverture géographique des moulins Benamor :**

Le groupe Benamor dispose de 40 clients distributeurs répartis sur les 40 wilayas du territoire algérien, chaque distributeur prend en charge le secteur à lequel il s'est confié. Les huit wilayas non concernées par la distribution directe sont celles du **sud-ouest** algérien dont leur alimentation se fait par le gros.

**1.4.3. Les critères de choix des distributeurs :**

Afin d'assurer la disponibilité de ses produits, l'entreprise des moulins Benamor exige que ses clients distributeurs disposent de certaines caractéristique leurs permettent d'accomplir leur fonctions de manière optimale, ses critères sont :

- la disposition des moyens financiers (leur propre stock et transport pour assurer la distribution des produits de l'entreprise) ;
- respecter les prix pratiqués par Benamor ;
- travailler exclusivement pour les moulins de Benamor ;
- la disposition des moyens humains (vendeurs, pré-vendeurs) assurant la distribution aux grossistes et détaillants.

#### **1.4.4. La force de vente des moulins Benamor :**

L'entreprise Benamor dispose d'une **force de vente externe** représentée par les hommes de terrain, les vendeurs, les pré-vendeurs et les livreurs appartenant à ses clients distributeurs et travaillant au même temps pour livrer les produits de l'entreprise au bon moment et avec les quantités exactes.

✓ **La prévente :** c'est une méthode de vente utilisée par les distributeurs de l'entreprise. Cette méthode s'applique dans les milieux urbains (où les points de vente sont ramassés) de manière que la commande se déclenche en (j-1) et suivie par la livraison dans le jour j.

On peut diviser l'opération de la prévente en deux étapes : le déclenchement de la commande qui précède la livraison et l'étape où la commande doit se livrer aux points de vente.

#### ✓ **Avantage de la prévente :**

- Permet de toucher tous les distributeurs (passage régulier).
- Satisfaire les besoins des points de vente.
- Eviter les ruptures des différents produits commercialisés par le distributeur.
- Créer une valeur ajoutée recensée dans les négociations constructives de la part du pré-vendeur.

#### **1.4.5. Le merchandising :**

Pour assurer la présentation et une bonne visibilité de sa gamme de produit connue par sa qualité et la bonne saveur, moulin Benamor fait appel aux idées du merchandising permettant de stimuler et d'inciter à l'achat et augmenter le panier moyen, pour cela elle emploie une équipe de merchandiseurs travaillant jour et nuit en effectuant des visites régulières aux

différents points de vente pour organiser et gérer l'emplacement des produits dans les présentoirs, ces derniers sont à différents niveaux à cause de la diversité de l'offre, la mise en place des produits sur les linéaires se fait à travers des outils visuels comme par exemple le facing et les planogrammes.

Les moyens utilisés par l'entreprise sont :

- la PLV et l'ILV contribuant à la confirmation des messages publicitaires diffusés ou entendus sur les médias ;
- l'animation et l'affichage promotionnel ;
- Les têtes de gondole mises dans les grandes surfaces ;

## **2. L'organisation de l'activité de stockage et du transport :**

### **2.1. Gestion de stock:**

Les moulins Benamor dispose d'un stock dans lequel elle garde les quantités de pâtes et de couscous produites dont la capacité de stockage est de **4000T**. Sa gestion se fait automatiquement en utilisant des navettes électriques permettant de déplacer et de prélever les paquets de produits de manière aisée et en utilisant la méthode FIFO.

### **2.2. Le réseau de distribution des MBA :**

Le réseau de distribution des MBA est le suivant :

**Figure N° III-02: le réseau de distribution direct des MBA**



**Source :** élaboration personnelle en se basant sur les données de l'entreprise.

D'après la Figure N° 02, Le mode de distribution directe adopté par l'entreprise a influencé la structure de son réseau dans le sens où Benamor dispose d'un réseau de distribution direct avec son client distributeur au niveau de la Wilaya de Guelma.

### **Le transport :**

L'entreprise exige à ses clients distributeurs de disposer leurs moyens de transport et de stockage pour cela le distributeur au niveau de la wilaya de Guelma emploie 280 camions

assurant le transport routier des pâtes et couscous partant de l'usine de BENAMOR vers les clients.

### **Section 03 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale du groupe AMOR BENAMOR :**

#### **1. L'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs quantitatifs :**

##### **1.1. Le volume de vente :**

La performance des moulins Benamor peut se mesurer à partir du volume des ventes qui représente les quantités que l'entreprise a pu vendre pendant une période donnée, ensuite on peut l'évaluer à partir des écarts calculés entre les objectifs fixés et les réalisations de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous montre l'écart escompté du volume de vente entre les prévisions et les réalisations de l'année 2018.

**Tableau N° III-02 : le volume des ventes de l'année 2018 en tonne**

	Objectif	Réalisation	Ecart	% réalisation
<b>Janvier</b>	5000	5345	345	107%
<b>Février</b>	6500	5126	(1374)	79%
<b>Mars</b>	6700	6807	107	102%
<b>Avril</b>	6200	7170	970	116%
<b>Mai</b>	4000	3539	(461)	88%
<b>Juin</b>	4300	5096	796	119%
<b>Juillet</b>	6000	6105	105	102%
<b>Aout</b>	6000	6083	83	101%
<b>Septembre</b>	6000	6308	308	105%
<b>Octobre</b>	6000	6177	177	103%
<b>Novembre</b>	5800	5879	79	101%
<b>Décembre</b>	5500	5320	(180)	97%
<b>Total</b>	68000	68954	954	101%

Source : la direction commerciale des moulins Benamor

D'après les résultats du tableau, on constate :

Un écart positif escompté entre ce qui a été réalisé et ce qui a été prévu dans les mois suivants : janvier, mars, avril, juin, juillet, aout, septembre, octobre, novembre.

Un écart négatif constaté entre le réel et le prévu en mois de février, mai et décembre, donc le circuit direct de vente (distributeurs) n'est pas performant cela est dû aux contraintes liées aux couts de transport et de distribution des vendeurs (mois de février et mois de mai ), et à la baisse de la demande ( mois de décembre)

A cet effet l'entreprise a lancé en **juin 2018** un plan de booste commerciale contenant des primes pour les vendeurs et les chauffeurs, remboursements des frais de transport et des frais de distribution et des remises sur la réalisation des objectifs de l'entreprise à travers les distributeurs (IN) et des distributeurs à travers les points de vente ( OUT) .

Le total des ventes réelles **68993 tonnes** dépasse le total des ventes prévisionnelles **68000 tonnes** avec un taux de **101%**. L'indicateur de performance des ventes sera comme suit :

**P = réalisation – prévision, P = 68993 - 68000, P = 993 > 0**

L'indicateur de performance est positif, donc ça représente une bonne performance des ventes de l'entreprise et en particulier du circuit de distribution.

**1.2. Le chiffre d'affaire :**

Il est l'élément principal qui reflète la performance commerciale de l'activité de l'entreprise. Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaire de l'année 2013-2018 :

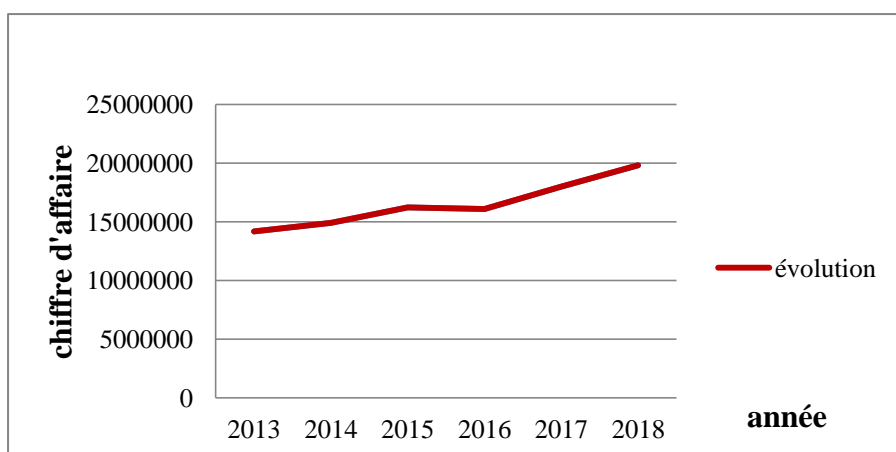
**Tableau N° III-03: l'évolution du chiffre d'affaire des MBA (2013-2018)**

Unité : C.A (KDA)

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C.A	<b>14184975</b>	<b>14894152</b>	<b>16234729</b>	<b>16072287</b>	<b>18000927</b>	<b>19800991</b>
Evolution	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>-1%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>

Source : département commerciale de l'entreprise

**Figure N° III-03: l'évolution du chiffre d'affaire des MBA entre 2013-2018**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

La courbe du chiffre d'affaire passe par trois phases principales :

La première : s'étend de 2013 à 2015 : durant cette période, le chiffre d'affaire de Benamor a connu une augmentation régulière et il a atteint son maximum en 2015.

La deuxième : entre 2015 et 2016 : le chiffre d'affaire a connu une chute mesurée par un taux de (-1%). Cela s'explique par le fait que l'entreprise a basculé de la distribution indirecte vers la distribution directe (changements stratégiques au niveau de sa structure commerciale), ce qui implique des quantités à perdre sur le marché au profit de la concurrence.

La troisième : durant laquelle le chiffre d'affaire a connu une augmentation rapide, suite aux modifications pertinentes et continue de la part du département commerciale à l'instar du plan de booste commerciale au profit des partenaires de l'entreprise (distributeurs) ce qui contribue à augmenter les ventes de l'entreprise et rendre le circuit direct plus performant.

### **1.3. La part de marché :**

Elle représente la position stratégique de la marque Benamor représentée par ses ventes réalisées dans une année par rapport aux ventes totale du secteur.

Pour l'année 2018 les ventes des produits Benamor ont atteint **68954000 kg** alors que les ventes totales du secteur s'élèvent à **298075421kg** donc :

$$\text{PDM} = (68993000 / 229976667) * 100$$

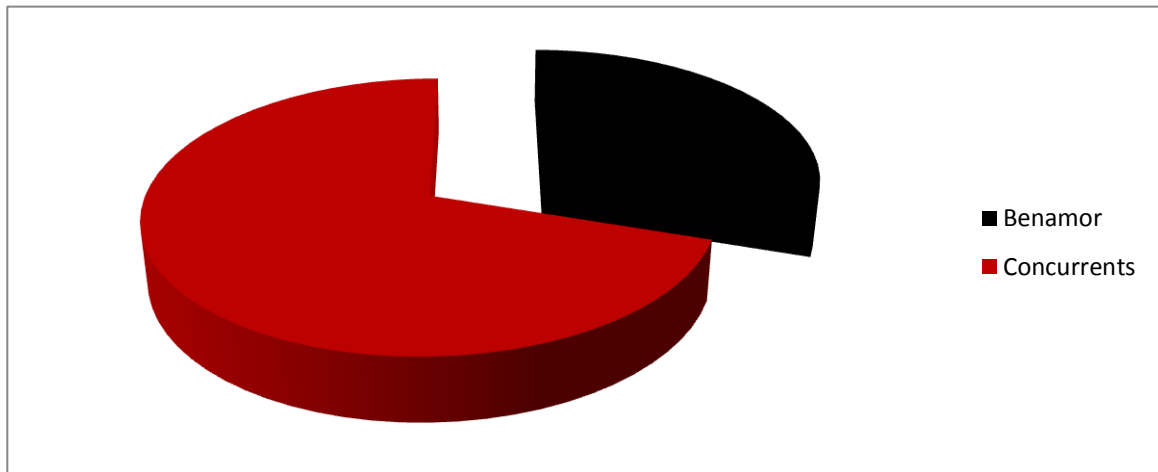
$$\text{PDM} = 30\%$$

**Tableau N° III-04 : la part de marché des moulins Benamor et ses concurrents**

<b>Opérateurs</b>	<b>Benamor</b>	<b>Concurrents</b>	<b>Total</b>
<b>PDM</b>	30%	70%	100%

**Source : données de la direction commerciale.**

Figure N° III-04: la part de marché de Benamor et ses concurrents



**Source** : conception personnelle à l'aide des données de l'entreprise.

D'après le tableau N° III-04 et la figure N° III-04, La part de marché de Benamor s'élève à 30% contre 70% de ses concurrents ce qui signifie que la performance de l'entreprise par rapport à son secteur est satisfaisante compte tenu de nombreuses entreprises actives dans le domaine de l'agroalimentaire en Algérie.

## **2. L'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs qualitatifs :**

Dans la présente section on a choisi comme démarche l'élaboration d'une étude qualitative sur terrain pour analyser l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale des moulins Amor Benamor.

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

Pour bien comprendre le fonctionnement de la distribution et son impact sur la performance commerciale, on a établi une enquête basée sur deux questionnaires : le premier est destiné aux points de vente tandis que le deuxième est réservé pour le client ou le consommateur final.

### **2.2. L'objectif de l'enquête par questionnaire :**

Les deux questionnaires sont établis dans le but de :

-S'assurer de la performance commerciale des moulins Amor Benamor à travers les deux aspects qualitatifs suivants : la satisfaction des clients de l'entreprise et l'image de marque perçue par les intermédiaires et les consommateurs.

-Déceler les points clés dans la politique de distribution des moulins Amor Benamor impactant sa performance commerciale.

### **2.3. Le questionnaire :**

#### **2.3.1. La population enquêtée :**

Elle constitue la cible à laquelle on s'intéresse, pour le premier questionnaire on a administré le questionnaire auprès des clients de distributeurs à laquelle l'entreprise confié la distribution de ses produits dans la wilaya de Guelma, pour le deuxième questionnaire, on a visé les consommateurs final de l'entreprise.

#### **2.3.2. L'échantillon :**

Puisque les clients distributeurs de l'entreprise sont répartis sur 40 wilayas et compte tenu des contraintes de cout et de temps, on a choisi d'opérer le premier questionnaire auprès d'un échantillon de 206 personnes constituant les clients du distributeur de la ville de Guelma et ses communes (Bouati Mahmoud, Alfdjouj, Hammam Ouled Ali, Héliopolis, Ruknia, HamamDebagh, Mjaz Ammar, Guelaat Bousbaa, Nechmaya).

Pour le deuxième questionnaire dédié aux consommateurs final, la taille de l'échantillon est de 60 personnes prises au hasard parmi l'ensemble des habitants de différentes régions du territoire algérien.

#### **2.3.3. La durée de l'enquête par questionnaire :**

L'enquête a été durée 20 jours, entre le 5 mai et le 26 mai, pour le premier questionnaire, on a choisi d'être en contact direct avec les interrogés dans leur PDV pour collecter des informations correctes et plus fiable, pour le deuxième questionnaire on a lui remet aux interrogés et on lui a récupéré après quelques minutes.

#### **2.3.4. Les résultats de l'enquête :**

Après avoir collecté les informations à partir des interrogés, on a procédé au codage des données puis leur traitement à l'aide d'Excel.

#### **2.3.5. Le dépouillement du questionnaire :**

Dans cette partie, on va récapituler les résultats des questionnaires sur un tableau de fréquence, les présenter graphiquement et les analyser.

2.4. L'analyse uni-variée du questionnaire destiné aux clients du distributeur :

- le tri à plat

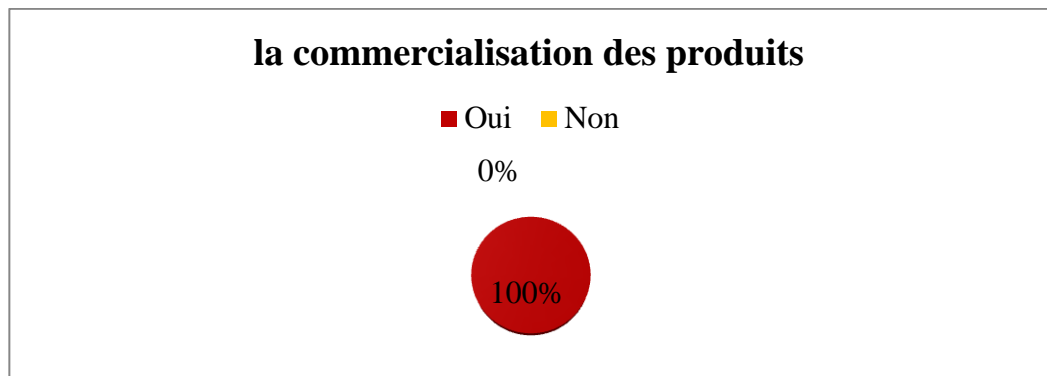
Question 01 : commercialisez-vous les produits des MBA ?

Tableau N° III-05: la commercialisation des produits de MBA

La commercialisation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	206	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	206	100%

Source : élaboré par nos soins.

Figure N° III-05: la commercialisation des produits des MBA



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

A travers les résultats, on constate que la totalité des points de vente interrogés commercialise les produits des MBA à 100%, ce qui signifie que la marque Benamor est bien imposée sur le marché.

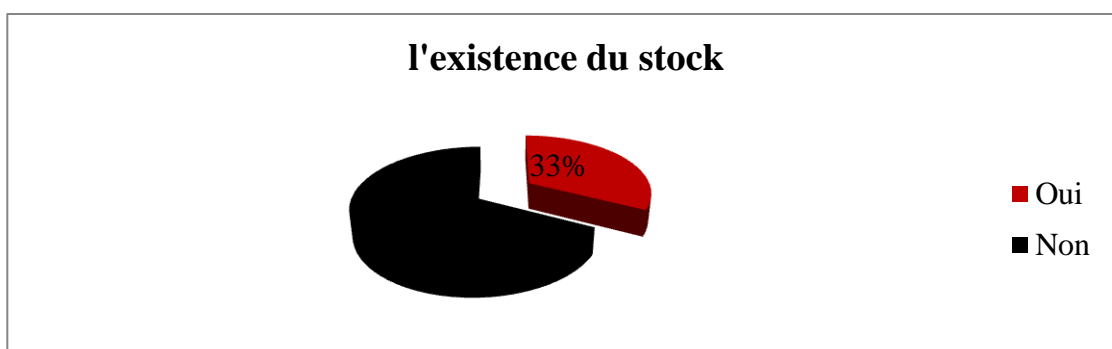
Question N02 : avez-vous un stock constituant les produits des MBA ?

Tableau N° III-06: l'existence des stocks pour les produits MBA

L'existence de stock	Fréquence	Pourcentage %
Oui	67	33%
Non	139	67%
Total	206	100%

Elaboré par nos soins

Figure N° III-06: l'existence du stock contenant les produits des MBA



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats du tableau N° III-06 et de la figure N° III-06, 63% des interrogés déclarent qu'ils n'ont pas un stock des produits de l'entreprise, ils commandent seulement ce qu'ils ont besoin dans leur étagères ou leur linéaires de vente par contre 33% des interrogés ont un stock constituant les produits Benamor.

**-si oui, lesquels ?**

Le stock des interrogés ayant une réponse favorable contient en général : les pates simples (courte et longue), les pates spéciales, couscous et la semoule.

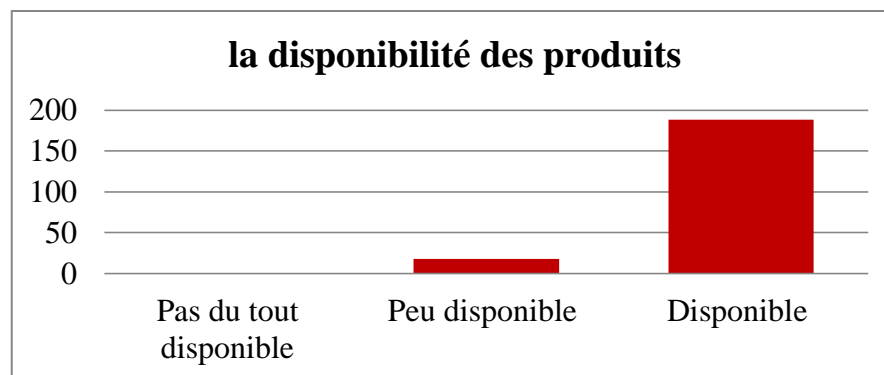
**Question N03 : comment trouvez-vous les produits MBA ?**

**Tableau N° III-07: la disponibilité des produits MBA**

La disponibilité	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout disponible	0	0%
Peu disponible	18	9%
Disponible	188	91%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° III-07: la disponibilité des produits MBA**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

On remarque d'après le tableau N° III-07 et la figure N° III-07 que 91% des interrogés représentés par 188 points de vente trouvent que les produits Benamor sont disponibles et seulement 9% représentés par 18 points de vente trouvent qu'ils sont peu disponibles ce qui signifie que l'entreprise MBA a pu assurer la distribution de ses produits sur la majorité des points de vente.

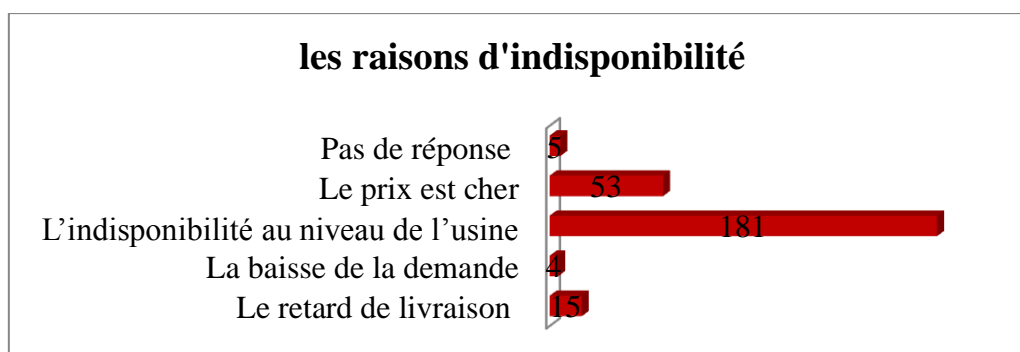
**Question N04 : si l'un des produits est indisponible, selon vous, cela revient à ?**

**Tableau N° III-08: les raisons d'indisponibilité des produits MBA**

Les raisons d'indisponibilité	Fréquence	Pourcentage
Le retard de livraison	<b>15</b>	<b>6%</b>
La baisse de la demande	<b>04</b>	<b>1%</b>
L'indisponibilité au niveau de l'usine	<b>181</b>	<b>70%</b>
Le prix est cher	<b>53</b>	<b>21%</b>
Pas de réponse	<b>05</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° III-08: les raisons d'indisponibilité des produits MBA**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

Plus de la moitié des interrogés (**70%**) trouve que la raison principale de l'indisponibilité d'un produit revient de l'usine, **21%** jugent que les produits de Benamor sont cher par rapport aux autres marques concurrentes c'est pour cela ils sont indisponible, **6%** des interrogés trouvent que l'indisponibilité est due au retard de livraison des produits par les livreurs du distributeur, **1%** de l'échantillon trouvent que l'indisponibilité est à cause de la baisse de la

demande dans certaines saisons et le reste des interrogés représenté par un taux de 2% se trouve indifférent devant ces situations.

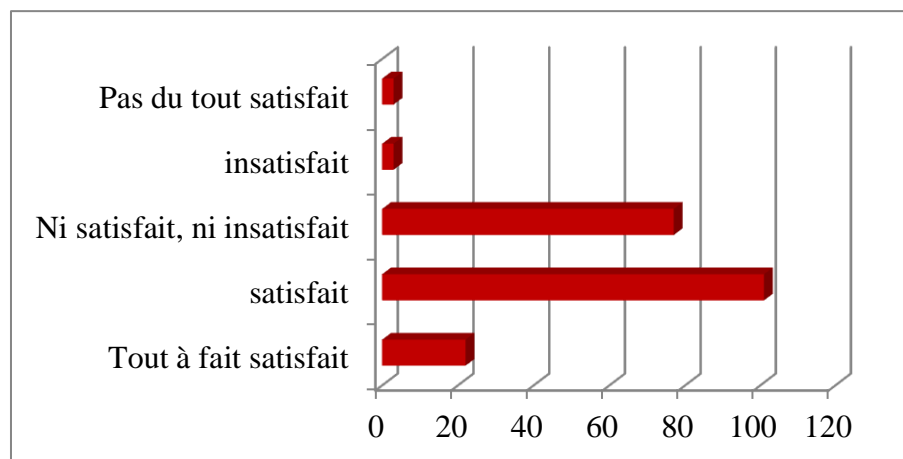
**Question N05 : pour la livraison des produits MBA, êtes-vous?**

**Tableau N° III-09: la satisfaction vis à vis la livraison**

La satisfaction envers la livraison	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait satisfait	<b>22</b>	<b>11%</b>
Satisfait	<b>101</b>	<b>49%</b>
Ni satisfait, ni insatisfait	<b>77</b>	<b>38%</b>
Insatisfait	<b>3</b>	<b>1%</b>
Pas du tout satisfait	<b>3</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Figure N° III-09 : la satisfaction vis-à-vis la livraison**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats du tableau N° III-09, on peut dire que la livraison des produits Benamor par les prévendeurs après une journée de la prise de la commande a gagné une forte satisfaction de leurs clients.

38% de l'échantillon sont ni satisfait ni insatisfait de ce fait il se trouve indifférent et seulement 2% de notre échantillon donnent une réponse négative, de ce fait il sont insatisfait ou pas du tout satisfait.

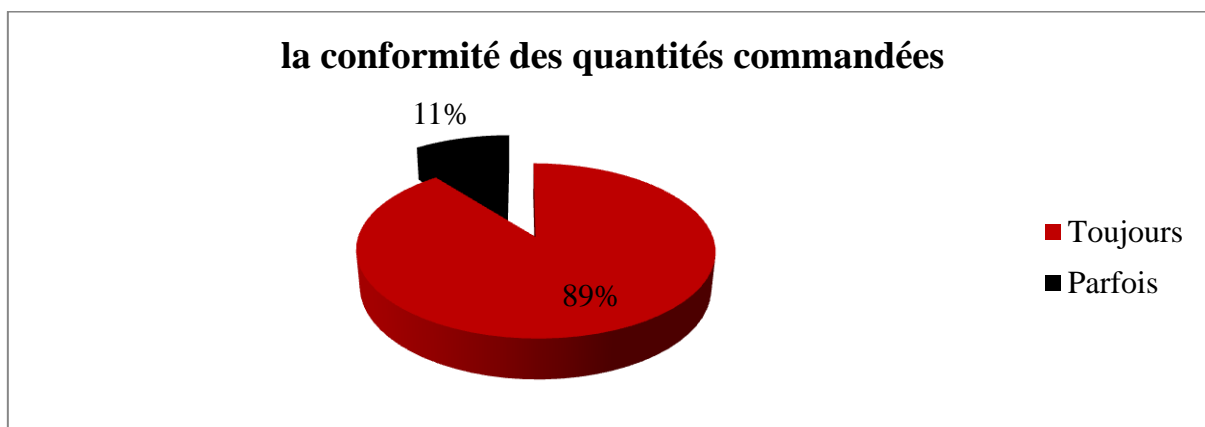
**Question N06 : la quantité livrée par le distributeur des MBA conforme-t-elle toujours à votre demande ?**

**Tableau N° III-10: la conformité des quantités commandées**

La conformité des quantités commandées	Fréquence	Pourcentage %
Toujours	184	89%
Parfois	22	11%
Rarement	00	0%
Jamais	00	0%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° 10 : la conformité des quantités commandées auprès du distributeur**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

Le tableau et la figure de la conformité des quantités commandées montrent l'aptitude de l'entreprise à satisfaire les besoins en quantité à ses clients et donc d'assurer la disponibilité de la gamme de ses produits (89% des interrogés admettent que la quantité commandée convient leur attentes).

Seulement 11% des interrogés déclarent que leur commandes ne conforment pas parfois à leur attentes, cela se justifie par la diminution de la production au niveau de l'usine des moulins Benamor de certains produits à l'instar des pates longues en particulier le spaghetti dans des périodes comme le Ramadan.

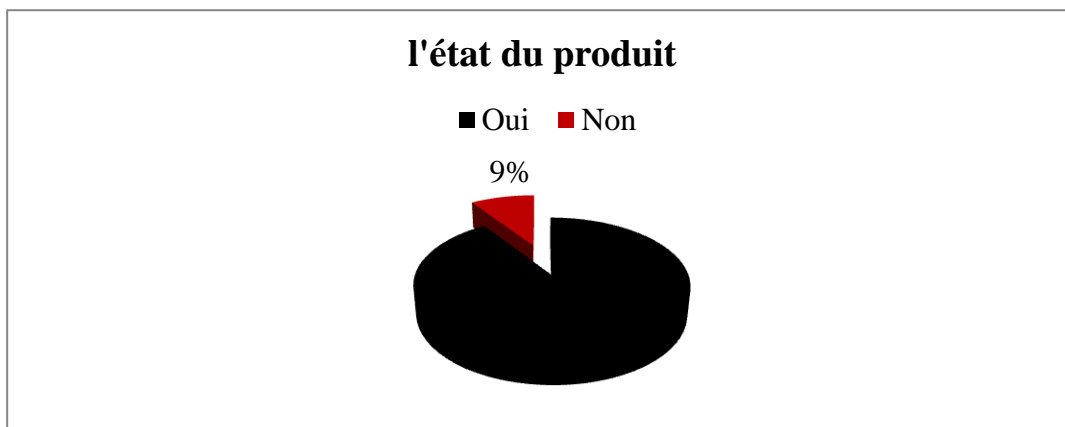
**Question N07 : le produit est-il toujours en bon état ?**

**Tableau N° III-11: l'état du produit**

L'état du produit	Fréquence (interrogés)	Pourcentage %
Oui	187	91%
Non	19	9%
Total	206	100%

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° III-11: l'état des produits livrés par le distributeur des MBA**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-11 et la figure N° III-11 de l'état des produits livrés par le distributeur des MBA, on constate que les produits livrés par le distributeur des MBA sont en sécurité de tous risques (91% des interrogés ont confirmé que le produit est livré en bon état).

Un nombre de 19 PDV de l'échantillon confirme que le produit n'est pas ramené en bon état et quand ils ouvrent l'emballage des produits ils tombent par quelques paquets des pâtes dont le conditionnement est défectueux ce qui leur conduit de perdre des quantités à vendre.

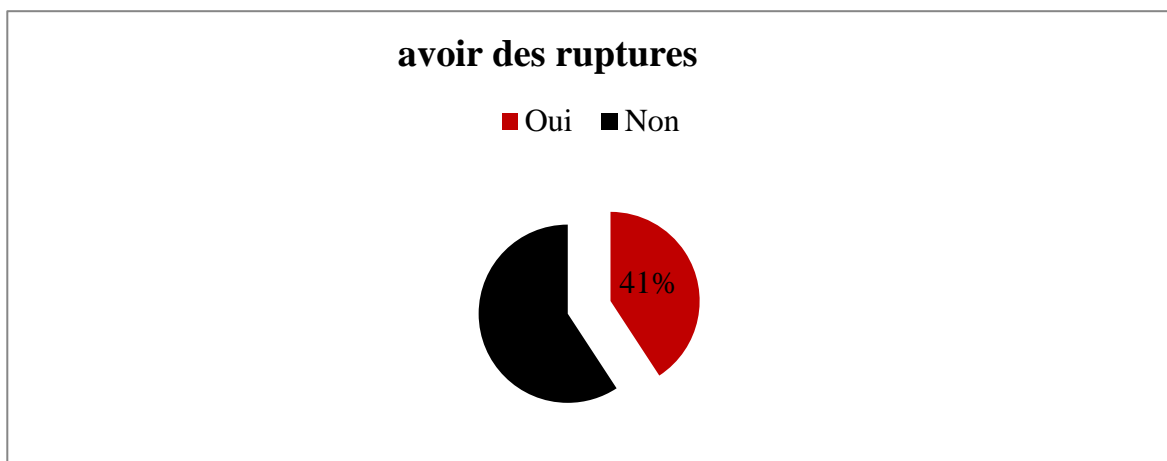
**Question N08 : vous arrive-t-il d'avoir des ruptures?**

**Tableau N° III-12: avoir des ruptures des produits BENAMOR**

Les ruptures	Fréquence	Pourcentage %
Oui	84	41%
Non	122	59%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° III-12: avoir des ruptures des produits BENAMOR**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-12 et la figure N° III-12: 41% des interrogés avouent qu'ils aient des ruptures des produits BENAMOR, tandis que 59% rejettent d'avoir des ruptures concernant les produits de l'entreprise et que la méthode de la prévente arrive toujours à combler l'insuffisance qui peut y arriver.

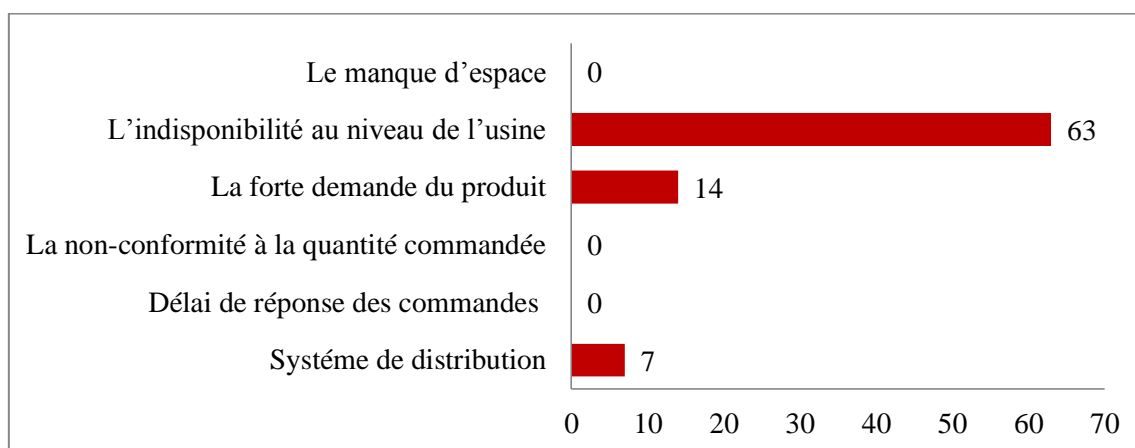
-si oui, selon vous, les ruptures sont dues au ?

**Tableau N° III-13: les raisons de rupture des produits BENAMOR**

Les raisons de rupture	Fréquence	Pourcentage %
Système de distribution	<b>07</b>	<b>8%</b>
Délai de réponse des commandes	<b>00</b>	<b>0%</b>
La non-conformité à la quantité commandée	<b>00</b>	<b>0%</b>
La forte demande du produit	<b>14</b>	<b>17%</b>
L'indisponibilité au niveau de l'usine	<b>63</b>	<b>75%</b>
Le manque d'espace	<b>00</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

**Figure N° III-13: les raisons de rupture des produits BENAMOR**



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

La figure illustrant les raisons de rupture des produits BENAMOR confirme que la source principale de toute rupture et indisponibilité des produits sur le marché vient de l'usine qui

n'approvisionne pas le distributeur par les quantités suffisantes (63/84 des répondants le confirme).

Certains points de vente (14/84) trouvent que les caractéristiques des produits Benamor connues par la bonne qualité, sa couleur jaune, la saveur et la facilité dans la cuisson l'ont rendus trop demandé par la famille algérienne de ce fait ils tombent en rupture.

Le système de distribution de l'entreprise est aussi l'une des causes de rupture sélectionnées par les interrogés, le distributeur désigné par l'entreprise n'arrive pas à satisfaire ses clients.

La non-conformité à la quantité le délai de réponse des commandes ne constituent pas des causes de rupture selon les interrogés.

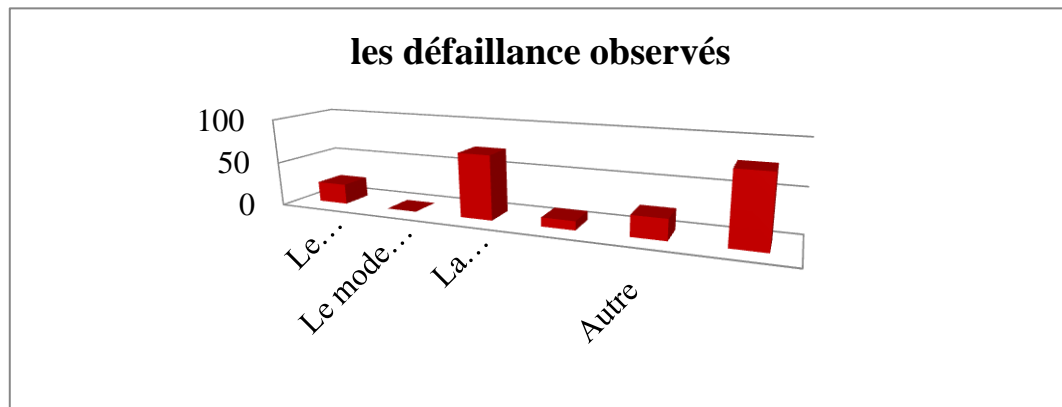
**Question N09 : selon vous, les défaillances observées dans la méthode de distribution actuelle sont dues au ?**

**Tableau N° III-14: les défaillances observées dans la méthode de distribution actuelle**

Les défaillances	Fréquence	Pourcentage %
Le comportement du distributeur	23	11%
Le mode de paiement	00	0%
La quantité distribuée	72	35%
Le délai de livraison	10	5%
Autre	23	11%
Pas de réponse	78	38%
Total	206	100%

**Source : élaboré par nos soins**

Figure N° III-14: les défaillances observées



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

On constate d'après les résultats du tableau N° III-17 que les déficiences existées dans la méthode de distribution sont remontées à :

Premièrement, le comportement du distributeur avec ses clients (11%), jugé par le non sérieux dans le travail ce qui oblige certains grossistes de s'approvisionner auprès d'autres wilayas voisines et ne pas travailler avec lui.

Deuxièmes ; la quantité distribuées qui constitue un problème délicat pour certains interrogés (35%) : des quantités, selon eux sont distribuées au profit d'autre clients ou en raison de son insuffisances sont distribuées de manière réduite.

Troisièmes, le délai de livraison est une défaillance dans la méthode de distribution selon certains interrogés (5%), les produits n'arrivent pas dans le bon moment.

Les autres défaillances observées chez les interrogés résident dans : la cherté des prix imposés par l'entreprise par rapport aux produits concurrents par exemple le prix du couscous BENAMOR est à 135 DA tandis que le prix du couscous MAMA est à 125 malgré que ce dernier est aussi de bonne qualité, l'utilisation d'ancien camion tombent parfois en panne dans la commune de Mjaz Ammar ce qui impacte négativement la livraison en temps des produits.

38% des interrogés trouvent que la méthode de distribution de Benamor ne représente aucune défaillance.

**Question N10 : sur une échelle de 1 (médiocre) à 5 (excellent), comment évaluez-vous le système de distribution adopté par MBA ?**

**Tableau N° III-15: l'évaluation du système de distribution par les PDV**

Note	1	2	3	4	5
Fréquence	2	8	76	99	20

**Source : élaboré par nos soins**

D'après le tableau N° III-15 de l'évaluation du système de distribution par les clients on constate que :

La distribution des produits Benamor est excellente pour un groupe de 20 interrogés, bonne pour un échantillon de 99 des points de vente, ce qui signifie que le distributeur désigné par l'entreprise a pu répondre aux exigences et attentes de ses clients dans la wilaya de Guelma, la méthode de la prévente adoptée par lui a pu combler l'insuffisance au niveau de leur stocks et le problème du retard de livraison qui a été auparavant.

Un autre échantillon de 76 points de vente a évalué le système de distribution comme moyen compte tenu de quelques défaillances observées par eux et qui ont contribué à considérer le système de distribution mauvais et très mauvais par le reste des interrogés. Donc, en général le système de distribution de l'entreprise est performant.

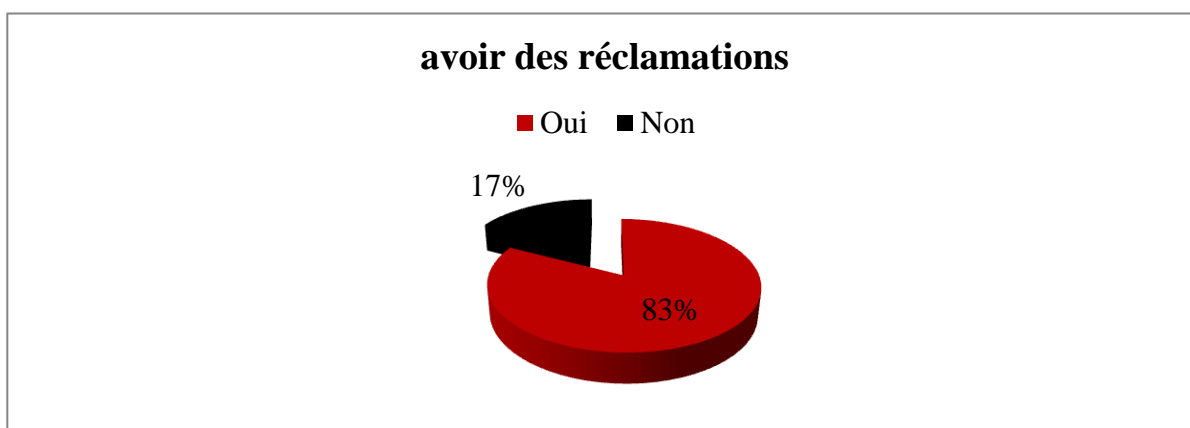
**Question N° III-16 : vous arrive-t-il d'avoir des réclamations ?**

**Tableau N° 19 : avoir des réclamations**

Avoir des réclamations	Fréquence	Pourcentage %
Oui	<b>36</b>	<b>17%</b>
Non	<b>170</b>	<b>83%</b>
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nos soins**

Figure N° III-15: avoir des réclamations



Source : élaboré à l'aide d'Excel

D'après la figure N° III-15, on constate que 17% des interrogés ont fait des réclamations concernant l'indisponibilité de certains produits (spaghetti, pâtes spéciales, semoule), l'état du produit et la cherté des prix, par contre 83% de l'échantillon n'ont pas fait de réclamations.

**Question N12 : vos réclamations sont-elles prises en considération ?**

Tableau N° III-17: l'écoute et la prise en considération des réclamations

Prises en considération des réclamations	Fréquence	Pourcentage %
Oui	24	67%
Non	12	33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Les résultats de la figure montrent qu'un grand nombre de réclamations représenté par les réponses de 24/36 des interrogés ont été répondu par l'entreprise tandis que 12/36 des interrogés considèrent que leur réclamations ne sont pas prise en considération jusqu'à maintenant.

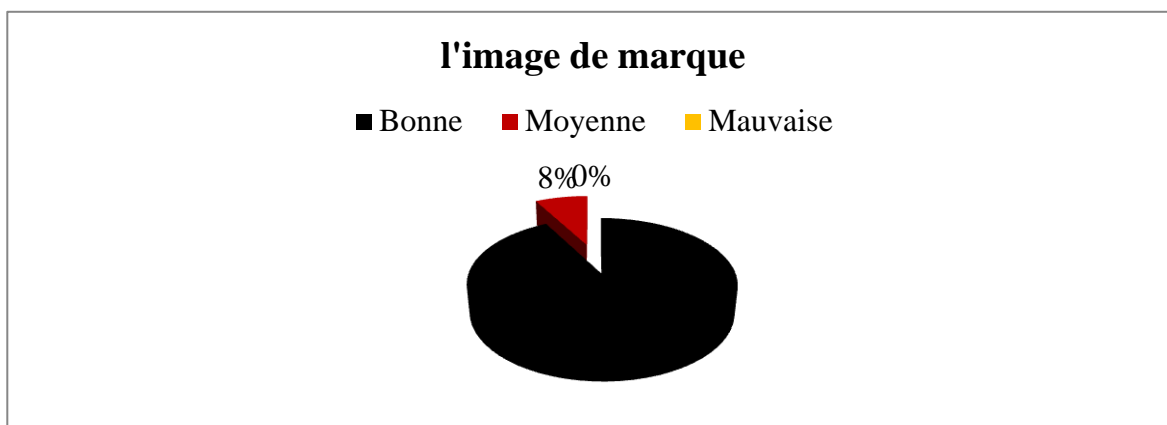
**Question N13 : comment voyez-vous l'image de marque des MBA ?**

Tableau N° III-18: l'image de marque de MBA

L'image de marque	Fréquence	Pourcentage %
Bonne	190	92
Moyenne	16	8%
Mauvaise	00	0%
Total	206	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-16: l'image de la marque AMOR BENAMOR



Source : élaboré à l'aide d'Excel

La figure de l'image de la marque BENAMOR montre que l'entreprise a pu instaurer une bonne image et son positionnement chez les clients, cela se traduit par un taux de 92% des réponses positives.

Malgré les efforts mis par l'entreprise pour tenir une bonne image, les défaillances observées au niveau de la distribution ont poussé 8% de l'échantillon de la classer dans les marques moyennes.

**Question N14 : avez-vous des recommandations concernant la distribution chez MBA ?**

Les recommandations données par les interrogés sont les suivantes :

- ✓ Revoir et réduire les prix ;
- ✓ Assurer la disponibilité de tous les produits à l'instar des pâtes spéciales, des pâtes longues comme le spaghetti et de la semoule ;
- ✓ Assurer le conditionnement des produits ;
- ✓ Utiliser un bon moyen de transport ;
- ✓ Le sérieux dans le travail pour le distributeur ;
- ✓ Le bon relationnel et l'écoute de la part du distributeur ;
- ✓ Changer le système de distribution, les concurrents sont beaucoup plus serviable et travailler beaucoup sur le marketing ;
- ✓ Livrer les produits dans les délais exacts.

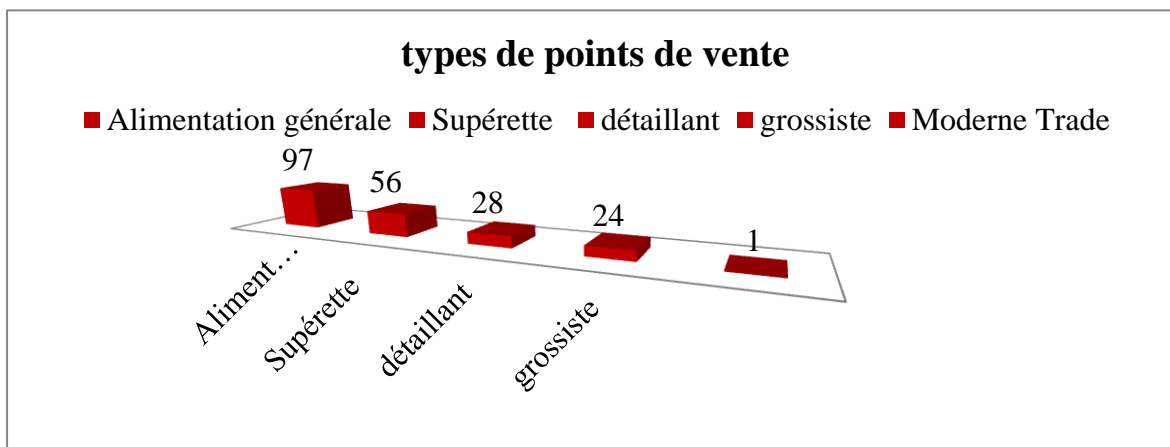
**Question N15 : vous êtes ?**

**Tableau N° III-19: types de points de vente**

Types de point de vente	Fréquence	Pourcentage %
Alimentation générale	<b>97</b>	<b>47%</b>
Supérette	<b>56</b>	<b>27%</b>
Détaillant	<b>28</b>	<b>13%</b>
Grossiste	<b>24</b>	<b>12%</b>
Moderne Trade	<b>01</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

**Source : élaboré par nos soins**

Figure N° III-17 : les types des points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-19 et la figure N° III-117, les types de points de vente qu'on a interrogés sont : 47% des alimentations générales, 27% des supérettes, 13% des détaillants, 12% des grossistes et 1% des grandes supérettes qu'on a considéré comme moderne trade.

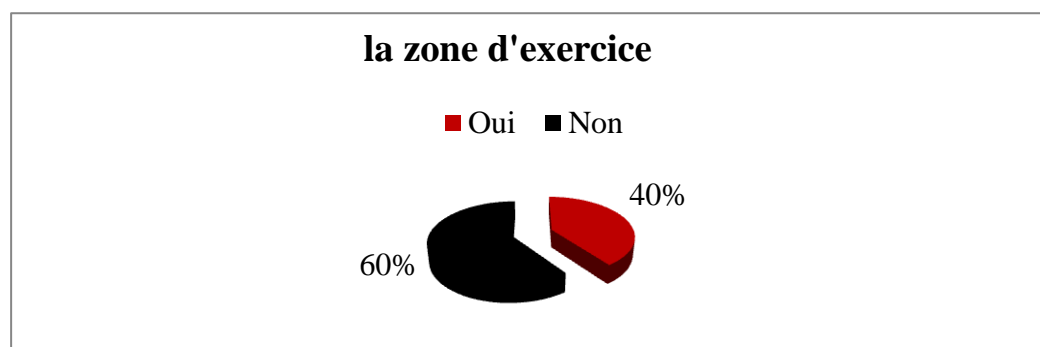
Question N°16 : travaillez-vous dans la ville de Guelma ?

Tableau N° III-20: la zone d'exercice de l'échantillon

La zone d'exercice	Fréquence	Pourcentage %
Oui	80	40%
Non	126	60%
Total	206	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-18: la zone d'exercice de l'échantillon



Source : réalisé à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-20 et la figure N° III-18, 60 % des interrogés exercent leur métiers hors de la ville de Guelma tandis que 40% de nos interrogés se localisent dans la ville de Guelma.

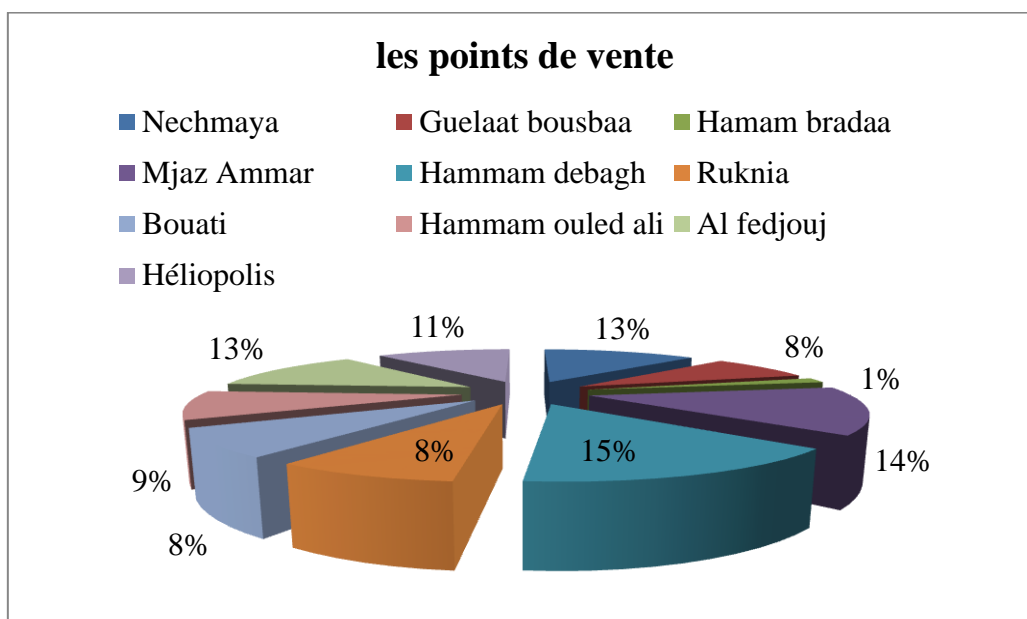
-sinon, précisez ?

Tableau N° III-21: la répartition des points de vente hors de la ville de Guelma

Les points de vente hors ville de Guelma	Fréquence
Nechmaya	16
Guelaatbousbaa	10
Hamambradaa	2
Mjaz Ammar	18
Hammam debagh	19
Ruknia	10
Bouati	10
Hammam ouled ali	11
Al fedjoug	16
Héliopolis	14
Total	126

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-19: la répartition géographique des points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau et la figure de la répartition des points de vente hors de la ville de Guelma, on constate que 15% se trouve à Hammam Debagh, 14% à Mjaz Ammar, 13% à Nechmaya et Alfdjouj, 11% à Héliopolis, 9% à Hammam Ouled Ali, 8% à Ruknia, Bouati et Guelaat Bousbaa et 1% sont situés à Hammam Bradaa.

## 2.5. L'analyse bi-varie du questionnaire destiné aux points de vente

- le tri croisé-

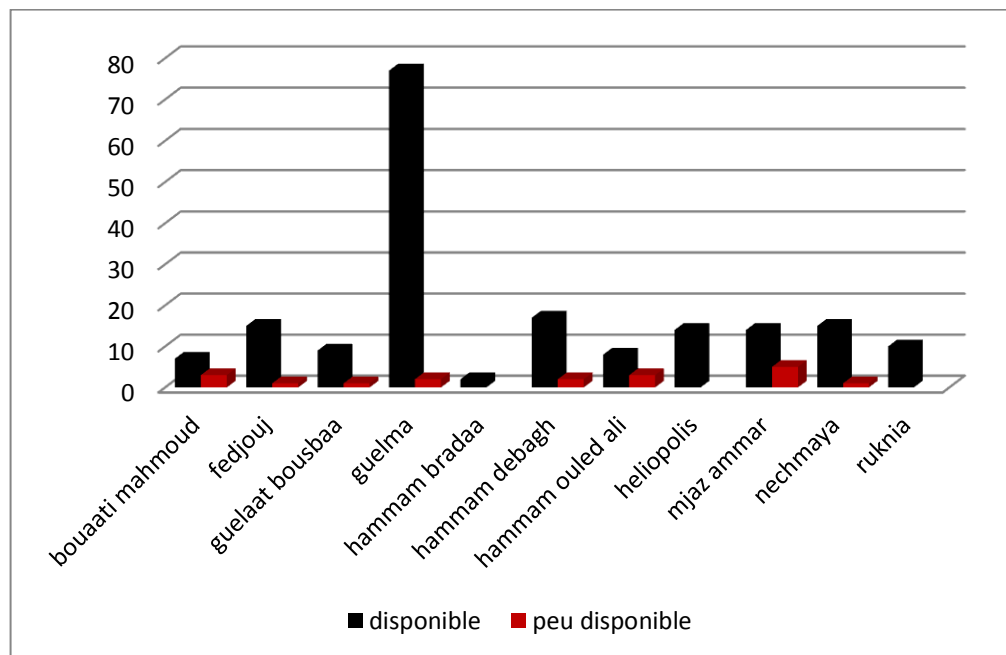
**La disponibilité par rapport à la zone d'exercice :**

Tableau N°III-22: la disponibilité par rapport à la zone d'exercice

Régions/ disponibilité	disponible	peu disponible	indisponible	Total
Guelma	78	2	-	80
Fedjouj	15	1	-	16
Guelaat Bousbaa	09	1	-	10
Ruknia	10	-	-	10
Heliopolis	14	-	-	14
Hammam Bradaa	02	-	-	02
Hammam Debagh	17	2	-	19
Hammam Ouled Ali	08	3	-	11
Mjaz Ammar	13	5	-	18
Nechmaya	15	1	-	16
Bouaati Mahmoud	07	3	-	10
total	188	18	-	206

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-20: la disponibilité par rapport à la zone d'exercice



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats de la figure de la disponibilité par rapport à la zone d'exercice, on constate que les produits de l'entreprise sont relativement disponibles sur tous les points de vente qu'on a interrogés.

Quelques points de vente dans la ville de Guelma, AlFedjouj, Bouaati Mahmoud, Guellat bousbaa, hammam Ouled Ali, Mjaz Ammar , Hammam Debagh et Nechmaya trouvent que le produit est peu disponible , cela est dû au manque des produits dans certaines périodes comme le spaghetti, les pates spéciales et en particulier la semoule.

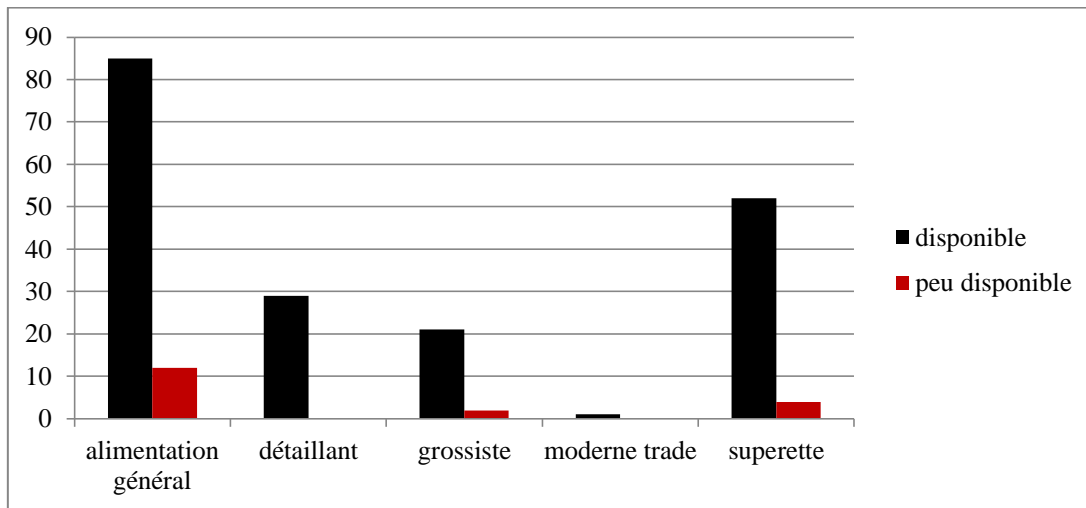
**La disponibilité par rapport aux types de points de vente :**

**Tableau N° III-23 : la disponibilité par rapport aux types de points de vente**

La disponibilité par rapport aux types de points de vente	Disponibilité		
	Disponible	Peu disponible	<b>Total</b>
alimentation général	85	12	97
Détaillant	28	-	28
Grossiste	21	3	23
moderne trade	1	-	1
Superette	53	3	56
<b>Total</b>	188	18	206

**Source : élaboré par nos soins.**

Figure N° III-21: la disponibilité par rapport aux types de points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel

D'après les résultats du tableau et de la figure intitulés la disponibilité par rapport aux types de points de vente, on peut constater que le produit est peu disponible chez les grossistes, les superettes et les alimentations générales qui considèrent que la distribution de certains produits est inégale par rapport aux autres.

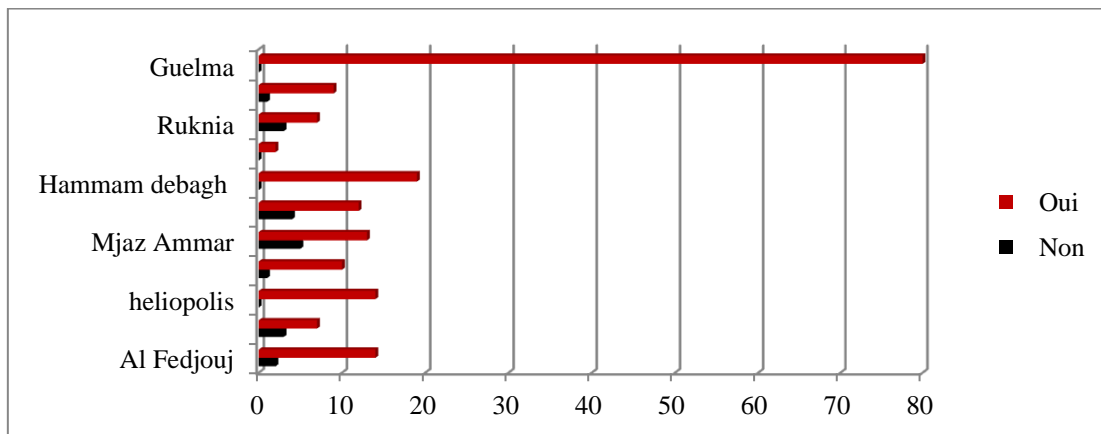
**L'état des produits par rapport à la zone d'exercice :**

Tableau N° III-24: l'état des produits par rapport à la zone d'exercice

Types de points de vente	Etatdes produits		Total
	Non	Oui	
Al Fedjoug	2	14	16
Bouatimahmoud	3	7	10
Heliopolis	0	14	14
HamamOuled Ali	1	10	11
Mjaz Ammar	5	13	18
Nechmaya	4	12	16
Hamam debagh	0	19	19
Hamam Bradaa	0	2	2
Ruknia	3	7	10
Guellatbousbaa	1	9	10
Guelma	0	80	80
<b>Total</b>	19	187	206

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-22: l'état des produits par rapport à la zone d'exercice



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats du tableau et de la figure de l'état des produits par rapport à la zone d'exercice, on constate que la totalité des points de vente trouvant que le produit est en mauvaise état se situant hors de la ville de Guelma (Mjaz Ammar, Nechmaya, Bouati Mahmoud, Ruknia, GuelaatBousbaa et Hammam Ouled Ali).

L'état de la route, l'éloignement de certains PDV, l'ignorance des livreurs lors du chargement des produits dans leurs camions sont des raisons qui peuvent malheureusement influencer le conditionnement du produit.

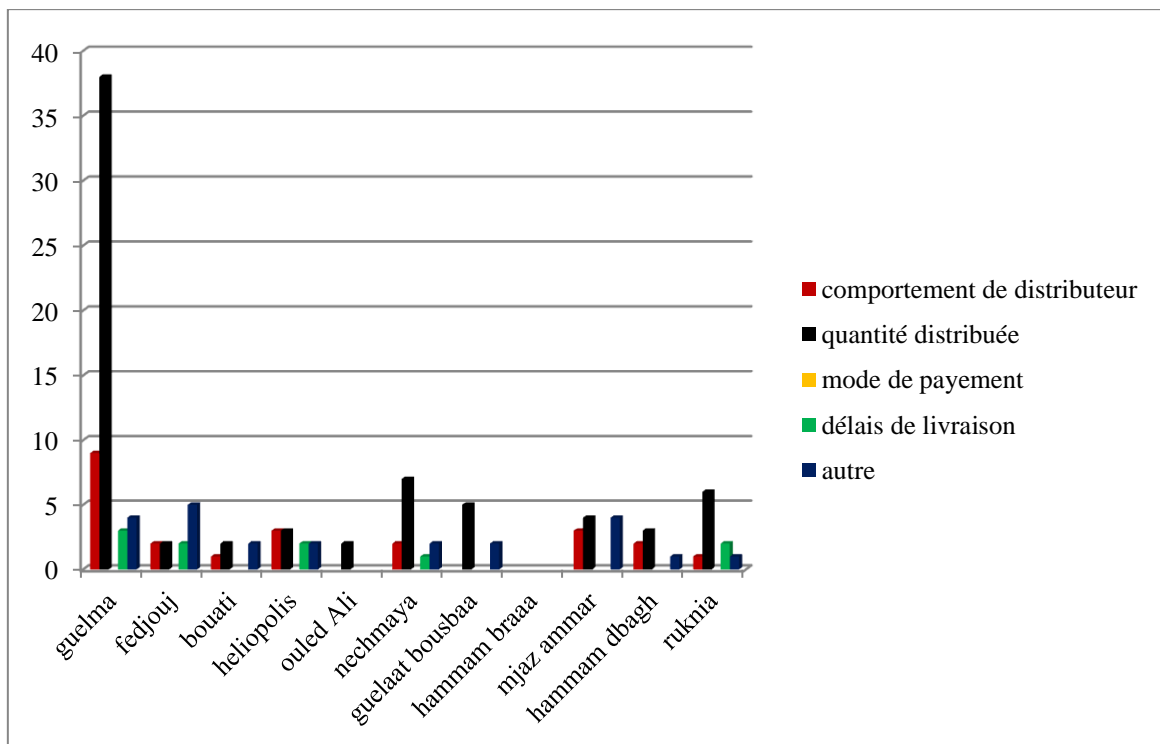
**Les défaillances par rapport à la zone d'exercice :**

**Tableau N° III-25: les défaillances par rapport à la zone d'exercice**

	Comportement de distributeur	Quantité distribuée	Mode de paiement	Délais de livraison	Autre	Total
Guelma	9	38	-	3	4	54
Fedjouj	2	2	-	2	5	11
Bouati	1	2	-		2	5
Ouledali	-	2	-			2
Heliopolis	3	3	-	2	2	10
Nechmaya	2	7	-	1	2	12
G,bousbaa	-	5	-		2	7
H. bradaa	-	-	-	-	-	-
M,Ammar	3	4	-	-	4	11
H,dbagh	2	3			1	6
Ruknia	1	6		2	1	10
<b>total</b>	23	72	0	10	23	128

**Source : élaboré par nos soins.**

Figure N° III-23 : les défaillances par rapport à la zone d'exercice



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau et la figure les défaillances par rapport à la zone d'exercice :

Aucune défaillance n'a été enregistrée sur Hammam bradaa ;

Le mode de paiement et le délai de livraison sont bien maîtrisés par le distributeur sur la zone de : Hammam Dbagh, Mjaz Ammar et GuelaatBousbaa ;

Les défaillances au niveau du comportement du distributeur n'a été pas enregistré dans la zone de Hammam Ouled Ali ;

Les défaillances les plus enregistrés sont au niveau de la ville de Guelma, la quantité distribuée est la préoccupation majeure sur toutes les zones.

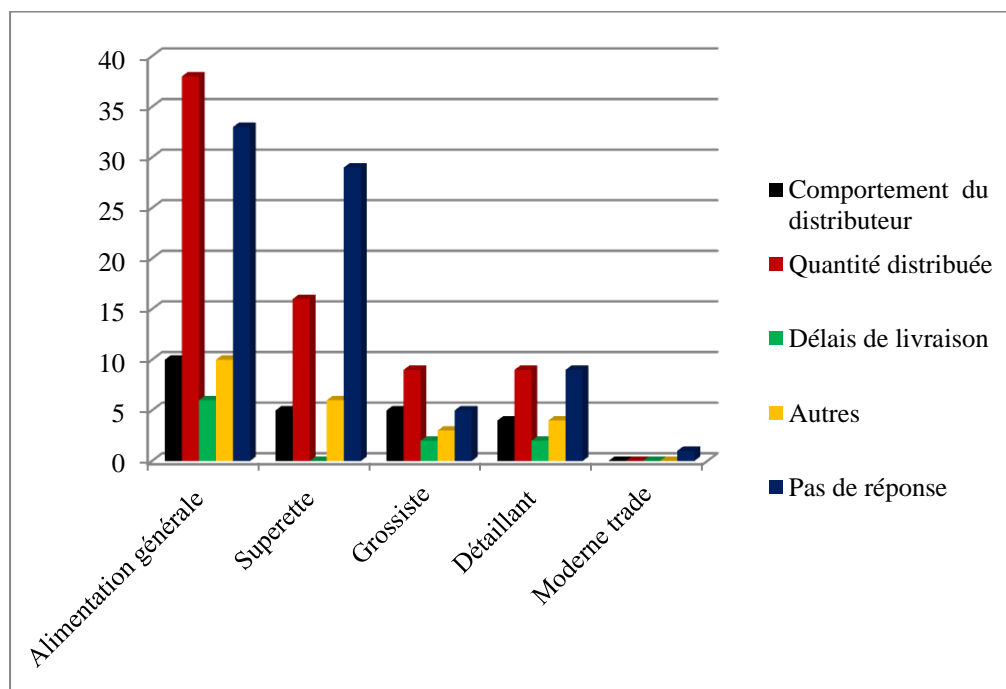
Les défaillances par rapport aux types de points de vente :

Tableau N° III-26: les défaillances par rapport aux types de points de vente

Types de points de vente	Les défaillances observées par les points de vente					Total
	Comportement du distributeur	Quantité distribuée	Délais de livraison	Autres	Pas de réponse	
Alimentation générale	10	38	06	10	33	97
Superette	05	16	00	06	29	56
Grossiste	05	09	02	03	05	24
Détaillant	04	09	02	04	9	28
Moderne trade	-	-	-	-	1	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>78</b>	<b>206</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-24: les défaillances par rapport aux types de points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

Les résultats du tableau les défaillances par rapport aux types de points de vente montrent :

Les défaillances sont observées plus au niveau des alimentations générales, puis aux superettes, puis aux détaillants et finalement au niveau des grossistes.

La quantité distribuée constitue une préoccupation principale des PDV (alimentations générales, superettes, grossistes et détaillant), malgré que certains produits sont moins demandés par les consommateurs, le distributeur les livre (cas du couscous fin et gros).

Les défaillances au niveau du comportement du distributeur sont observées par les PDV suivants : alimentation générale (10), superette(5), grossiste(5) et détaillant (4).

Le souci du délai de livraison est aussi parmi les déficiences observées par six alimentations générales, deux grossistes et deux détaillants.

Les autres défaillances liées à la cherté du prix, l'état du produit et l'indisponibilité de certains produits sont observées aussi par tous les PDV sauf les moderne trade qui ne recensent aucune défaillance au niveau du système de distribution de l'entreprise.

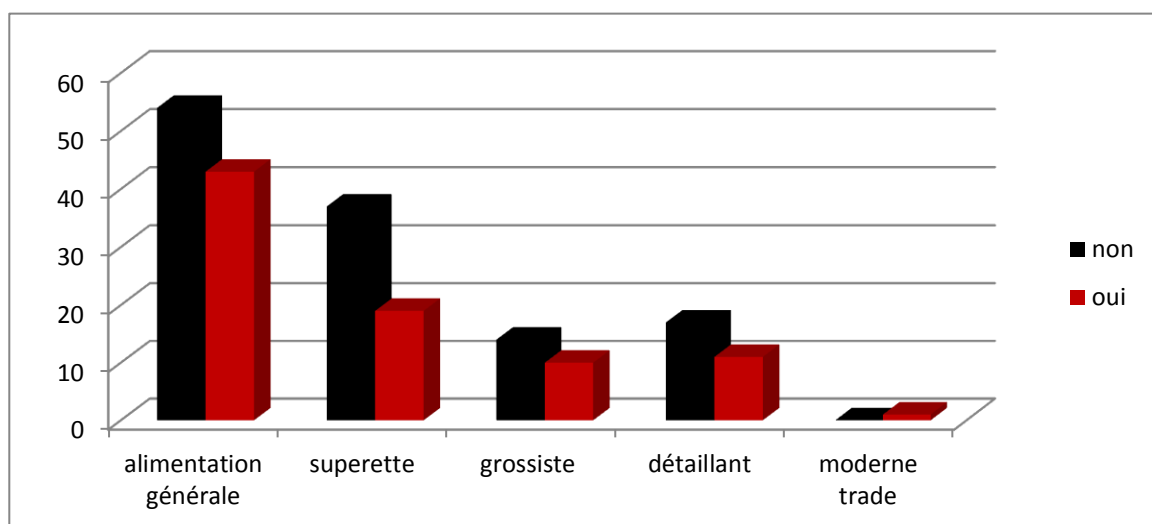
### **Les ruptures par rapport aux types de points de vente**

**Tableau N° III-27: les ruptures par rapport aux types de points de vente**

Types de points de vente	Les ruptures		Total
	non	oui	
Alimentation générale	53	44	97
superette	37	19	46
grossiste	14	10	24
détaillant	17	11	28
moderne trade	1	0	1
<b>Total</b>	122	84	206

**Source : élaboré par nos soins.**

Figure N° III-25: les ruptures par rapport aux types de points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

Les ruptures sont au niveau de tous types de points de vente commercialisant le produit de l'entreprise sauf le moderne trade représenté par la grande superette OASIS situant à environ 3km de l'usine de Benamor.

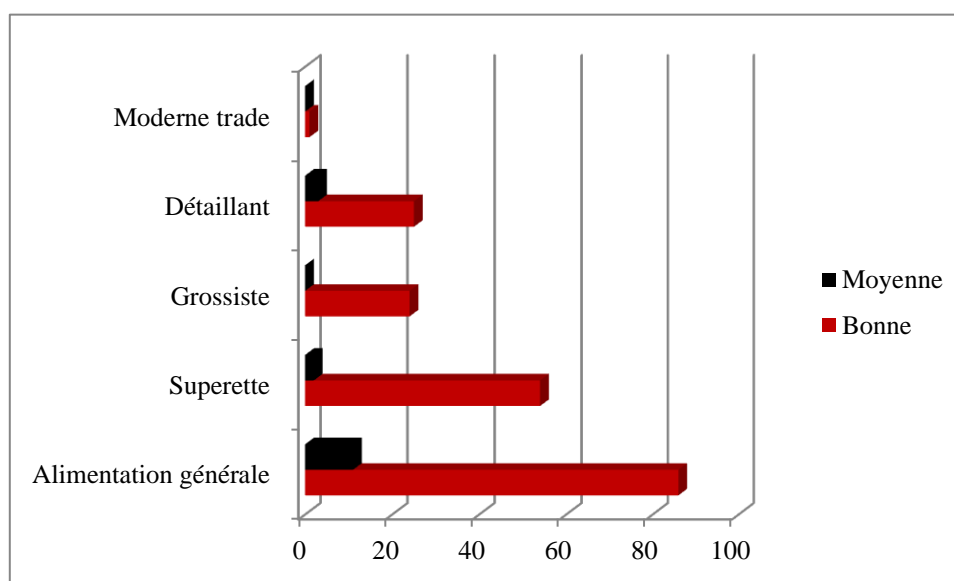
### L'image de marque par rapport aux types de points de vente

Tableau N° III-28: l'image par rapport aux types de points de vente

Types de points de vente	L'image de marque		Total
	Bonne	Moyenne	
Alimentation générale	86	11	97
Superette	54	02	56
Grossiste	24	-	24
Détaillant	25	03	28
Moderne trade	1	-	1
<b>Totale</b>	<b>190</b>	<b>16</b>	<b>206</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-26: l'image de marque par rapport aux types de points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-28, on constate que malgré les défaillances observés mais l'image de marque reste bonne dans la plus part des PDV saufs dans quelques alimentations générales, superettes et détaillant qui disent que les produits n'est plus comme avant et que les déficiences recensées au niveau du système sont à l'origine de ce recule d'image de marque.

## 2.6. L'analyse uni-variée du questionnaire destiné au consommateur final :

### -Le tri à plat

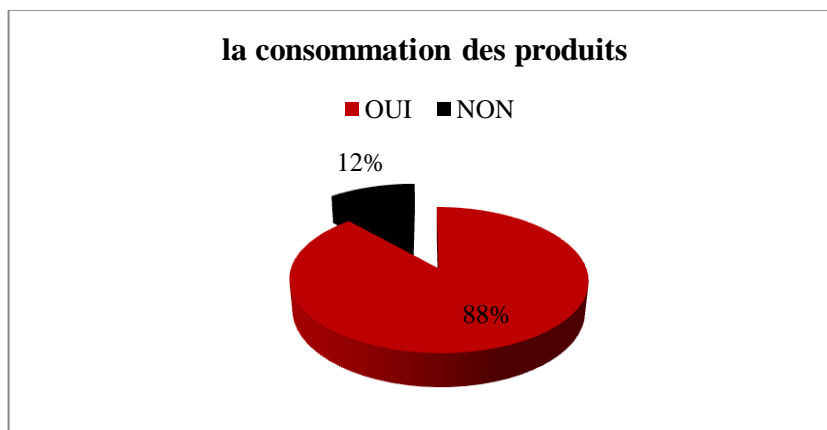
**Question 01 : consommez-vous les produits des moulins Benamor ?**

Tableau N° III-29: la consommation de la gamme des produits

La consommation des produits Benamor	Fréquence	Pourcentage%
Oui	53	88%
Non	7	12%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N°III-27: la consommation des produits BENAMOR



Elaboré à l'aide d'Excel.

En se référant au tableau N° III-29 et la figure N° III-27, on constate qu'une grande partie des interrogés représentée par 88% consomme les produits de l'entreprise et il existe seulement une minorité représentée par 12% qui donne une réponse défavorable. Ces constats montrent que les produits BENAMOR sont connus par les consommateurs dans le territoire algériens.

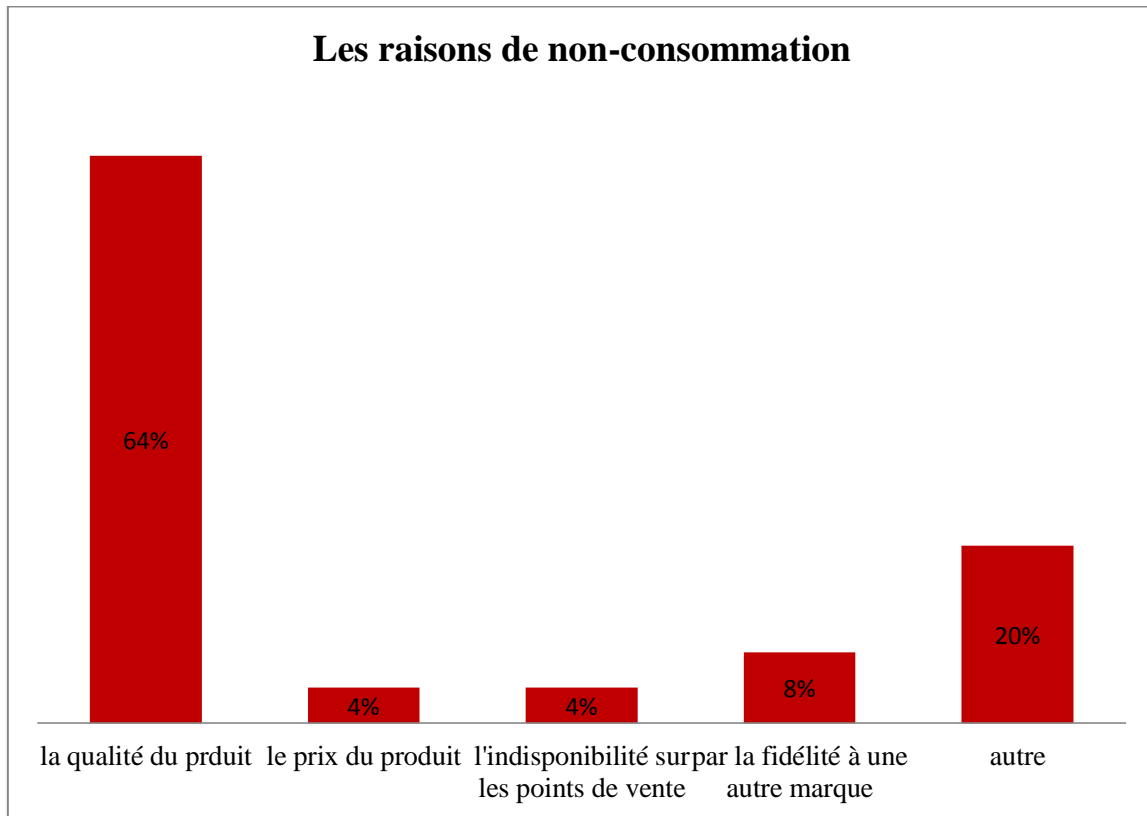
-si non, pour quelle raison ?

Tableau N° III-30: les raisons de non-consommation

Les raisons de non consommation	Fréquence	Pourcentage %
La qualité du produit	16	64%
Le prix du produit	01	4%
L'indisponibilité sur les points de vente	01	4%
Par la fidélité à une autre marque	02	8%
Autre	05	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-28: les raisons de non-consommation



Elaboré à l'aide d'Excel.

Le tableau N° III-30 et la figure N° III-28 montrent que 64% des non-consommateurs déclarent que la raison principale de ne pas consommer les produits BENAMOR revient à la qualité, 20% déclarent d'autres raisons comme le goût, tandis que 8% ne les consomment pas par la fidélité à une autre marque et 4% à cause du prix et l'indisponibilité sur les points de vente. Ces résultats montrent que la minorité des non-consommateurs souhaitent l'amélioration de la qualité des produits Benamor incluant le goût.

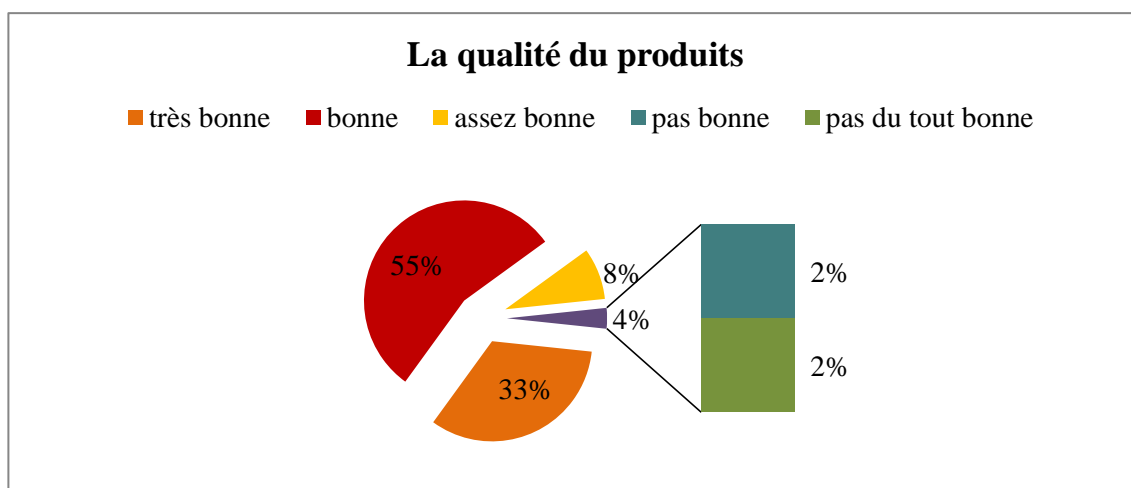
**Question N°02 : que pensez-vous de la qualité des produits BENAMOR ?**

Tableau N° III-31: la qualité des produits BENAMOR

La qualité du produit	Fréquence	Pourcentage%
Très bonne	20	33%
bonne	33	55%
Assez bonne	05	8%
Pas bonne	01	2%
Pas du tout bonne	01	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-29: la qualité du produit



Elaboré à l'aide d'Excel.

D'après la figure N° III-29, on constate que les consommateurs admettent que les produits Amor Benamor sont de très bonne et de bonne qualité (33%, 55%) tandis que les non consommateurs voient que la qualité des produits est assez bonne, pas bonne et pas du tout bonne (8%, 2% et 2%).

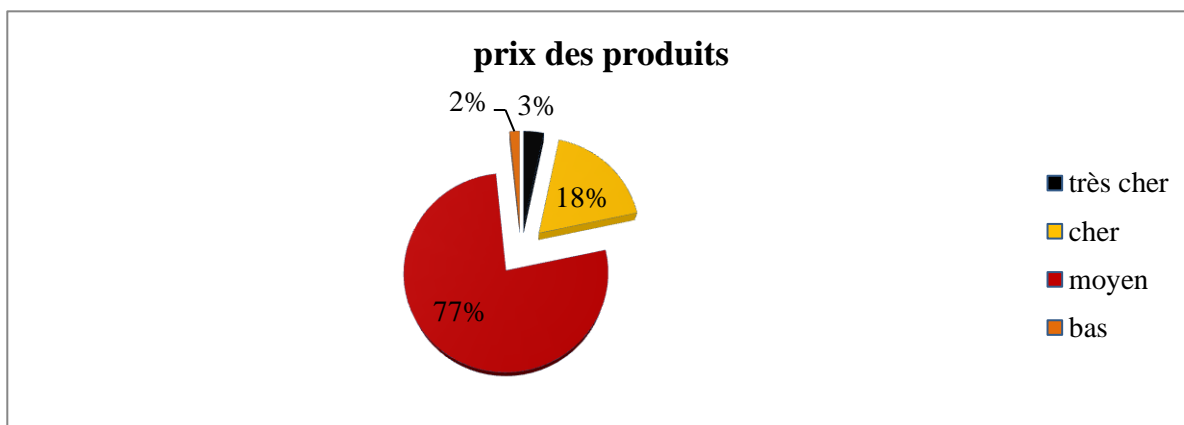
Question N°03 : les prix sont-ils ?

Tableau N° III-32: les prix des produits Benamor

Le prix du produit	Fréquence	Pourcentage %
Très cher	02	3%
Cher	11	18%
Moyen	46	77%
Bas	01	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-30: le prix des produits Benamor



Elaboré à l'aide d'Excel.

Le tableau N° III-32 et la figure N° III-30 montrent que plus de la moitié des interrogés représentée par 77% admet que le prix du produit est moyen, 18% trouvent que le produit est cher, 3% trouvent que le produit est très cher tandis que 2% trouvent que le prix du produit est bas.

**Question 04 : la consommation des produits AMOR Benamor vous apporte-elle une satisfaction ?**

Tableau N° III-33: la satisfaction vis-à-vis les produits BENAMOR

La satisfaction envers les produits Benamor	Fréquence	Pourcentage %
Oui	53	88%
Non	06	10%
Pas de réponse	01	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° 31 : la satisfaction vis à vis les produits BENAMOR



Elaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats du tableau N° 36 , 88% des interrogés sont satisfaits de la consommation des produits Benamor, elle leur apporte des avantages comme la facilité dans la cuisson et le bon goût tandis que 10% sont insatisfaits et 2% sont indifférent.

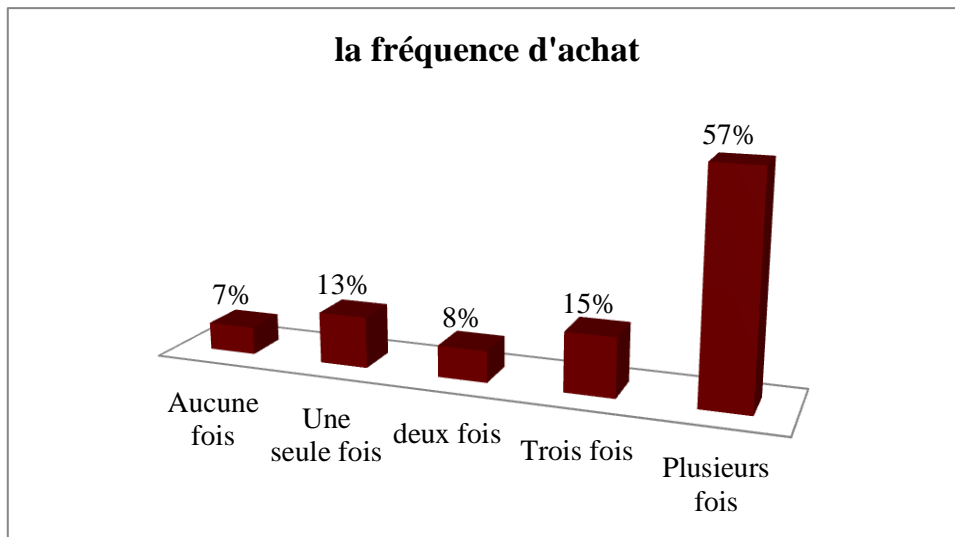
**Question N° 5: combien de fois par mois achetez-vous les produits de marque Benamor ?**

Tableau N° III-34: la fréquence d'achat des produits moulins BENAMOR par mois

La fréquence d'achat / mois	Fréquence	Pourcentage %
Aucune fois	04	7%
Une seule fois	08	13%
deux fois	05	8%
Trois fois	09	15%
Plusieurs fois	34	57%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-32: la fréquence d'achat par mois



Elaboré à l'aide d'Excel.

Le tableau N° 37 et la figure N° 43 montrent que les produits Benamor ont une forte demande, seulement 7% des interrogés n'achètent pas les produits Benamor tandis que le reste des interrogés (93%) les achète une, deux, trois ou plusieurs fois par mois (13%, 8%, 15% ou 57%).

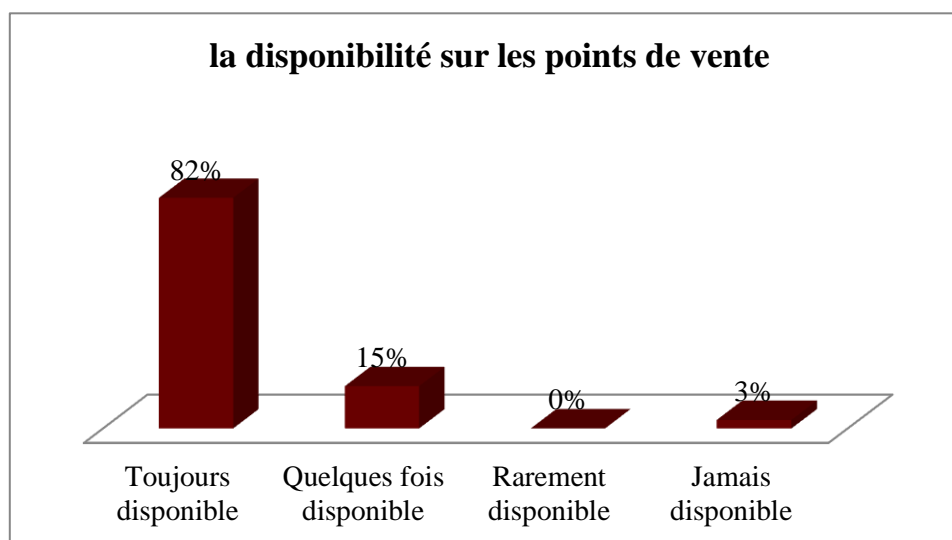
**Question N° 06 : la gamme de produit AMOR BENAMOR est ?**

Tableau N° III-35: la disponibilité des produits BENAMOR sur les points de vente

La disponibilité du produit	Fréquence	Pourcentage %
Toujours disponible	49	82%
Quelques fois disponible	09	15%
Rarement disponible	00	00%
Jamais disponible	02	03%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins.

Figure N° III-33: la disponibilité sur les points de vente



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après les résultats de la figure N° III-33, on constate que les produits Benamor sont toujours disponibles sur les points de vente et cela est confirmé par 82% des interrogés, 15% de ces derniers trouvent que les produits sont quelques fois disponibles, seulement 3% trouvent qu'ils sont jamais disponibles et aucun parmi eux admettent que les produits sont jamais disponibles.

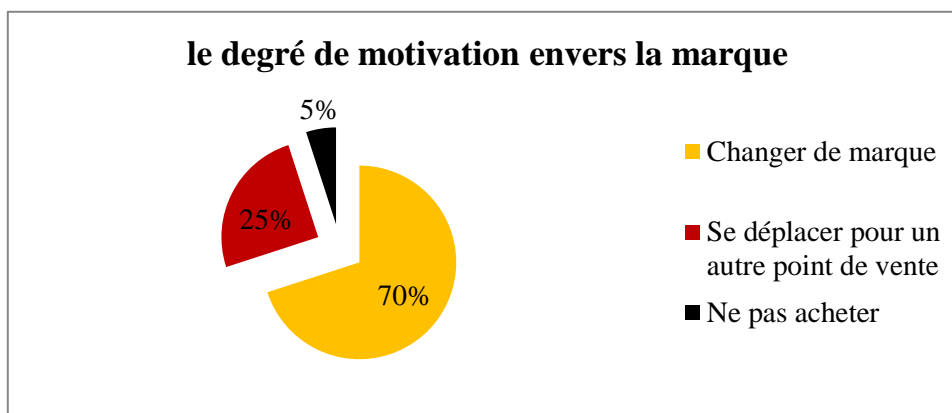
**Question N° 07: l'indisponibilité de la marque vous pousse à ?**

Tableau N° III-36: le degré de motivation envers la marque

Le degré de motivation envers la marque	Fréquence	Pourcentage %
Changer de marque	42	70%
Se déplacer pour un autre point de vente	15	25%
Ne pas acheter	03	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins.

Figure N° III-34: le degré de motivation envers la marque BENAMOR



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

En se référant à la figure N° III-34, on constate que l'absence du produit oblige 70% des interrogés d'aller vers une autre marque, 30 % montre leur fidélité en se déplaçant pour un autre point de vente ( 25%) ou en s'abstenant carrément d'acheter (5%). AmorBenamor doit donc vieillir sur la disponibilité de ses produits sur les points de vente pour ne pas perdre des parts des marchés au profit des concurrents.

**-si l'indisponibilité vous pousse à changer de marque, préciser quelle marque ?**

L'indisponibilité de la marque AmorBenamor sur les points de vente pousse une certaine catégorie (70%) à substituer le produit et aller vers une autre marque, parmi ces marques :

**Tableau N° III-37: les marques concurrentes de celle d'AMOR BENAMOR**

Marque	Fréquence
Sim	17
Mama	13
Mahbouba	12
Extra	05
La rose blanche	03
Kenza	02
Dory / Samia/Garrido/ Marques tunisiennes/El Maghreb	01
<b>Total</b>	<b>57</b>

Source : élaboré par nos soins.

D'après le tableau N° III-37, l'indisponibilité de la marque Benamor pousse les consommateurs d'aller vers la marque Sim , Mama, Mahbouba, Extra, La rose blanche, Kenza, Dory, Garrido,Samia, El maghreb et même aussi les marques tunisiennes.

**Question 08 : pour chacune des marques suivantes, donnez une note de 1 à 5 ?**

**Tableau N° III-38: classement des marques par ordre**

La marque	Sim	Mama	Extra	La rose blanche	Mahbouba
La note	183	182	157	156	148

Elaborés par nos soins.

D'après le tableau N° III-38et selon les interrogés, la marque Sim vient en premier rang avec 183 points puis la marque Mama avec 182 puis la marque Extra et la rose blanche avec une note de 157 et 156 respectivement et en dernier rang on trouve la marque Mahbouba avec 148 points.

**Question N° 09 : quels sont les avantages qui vous apporte la marque ?**

La marque Benamor offre des avantages aux consommateurs, les réponses sont les suivantes :

- ✓ le bon rapport qualité/ prix ;
- ✓ une marque algérienne fabriquée localement ;
- ✓ ne pas fondre à la cuisson et conserver sa forme ;
- ✓ facile à préparer ;
- ✓ la disponibilité du produit sur tous les points de vente ;
- ✓ meilleur goût, délicieuse et de bonne qualité par rapport aux autres ;
- ✓ une bonne qualité de semoule, un prix raisonnable pour les pâtes ;
- ✓ aucun avantage.

**Question N° 10 : quels sont vos recommandations pour la marque BENAMOR ?**

Les recommandations données par le consommateur algérien sont :

- ✓ travailler beaucoup plus sur la publicité ;
- ✓ La diversification des produits, penser au produits healthy (blé complet.. etc.) car c'est le nouveau mouvement dans la culture de consommation ;
- ✓ L'augmentation de volume de la production. Créer les campagnes de sensibilisation pour présenter les produits. La surveillance périodique du matériel utilisé dans la production pour éviter tout risque de contamination ;
- ✓ la qualité de semoule des fois n'est pas bien ;
- ✓ diversifier encore plus les produits de cette marque et ajouter de nouvelles pâtes ;
- ✓ continuer et améliorer la qualité ;
- ✓ baissez les prix ;
- ✓ rester toujours dans l'optique de l'amélioration ;
- ✓ veuillez garder le produit toujours disponible ;

- ✓ veillez à rendre la semoule plus disponible car on a du mal à en trouver ;
- ✓ travailler beaucoup plus sur la cuisson et rechercher toujours une meilleure qualité.

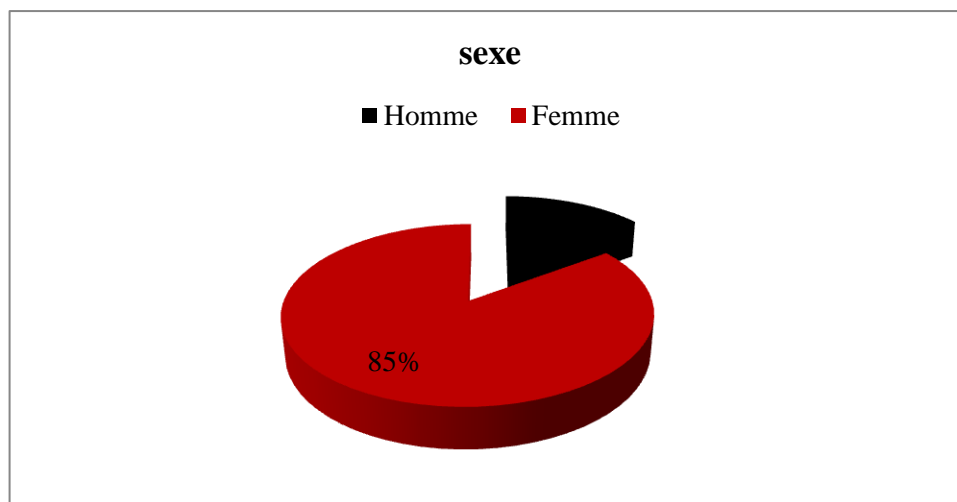
Question N° 11 : vous êtes ?

Tableau N° III-39: le sexe des interrogées

Sexe des interrogées	Fréquence	Pourcentage %
Homme	09	15%
Femme	51	85%
Total	60	100%

Elaborés par nos soins

Figure N° III-35 : le sexe des interrogés



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-39 et la figure N° III-35, on remarque que dans ce questionnaire le taux des femmes est 85% tandis que le taux des hommes est 15%.

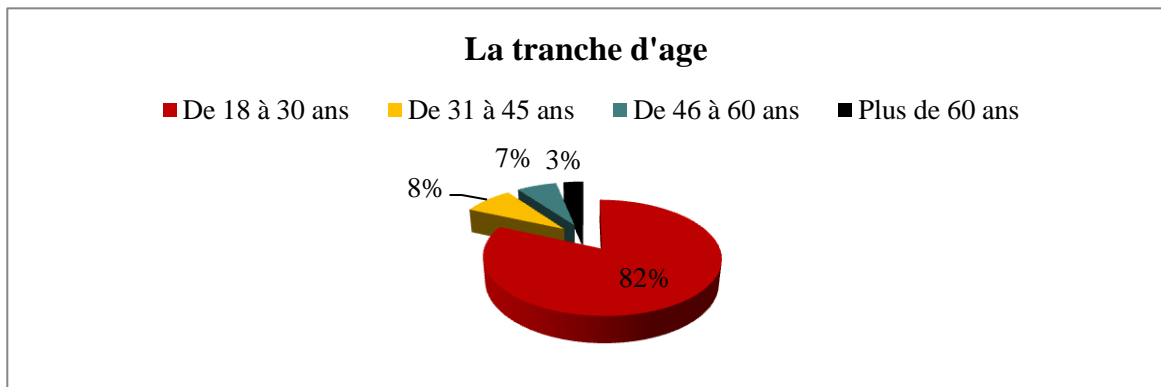
Question N° 12 : votre âge est de ?

Tableau N° III-40: la tranche d'âge des consommateurs

La tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage %
De 18 à 30 ans	49	82%
De 31 à 45 ans	05	8%
De 46 à 60 ans	04	7%
Plus de 60 ans	02	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-36: la tranche d'âge des consommateurs



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

On remarque d'après les résultats du tableau N° III-40 et la figure N° III-36 que la plupart de nos interrogés ont un âge entre 18 et 30 ans avec un taux de 82%, 8% ont un âge entre 31 et 45 ans, 7% représente une clientèle de 46 à 60 ans et seulement 3% des interrogés qui ont plus de 60 ans.

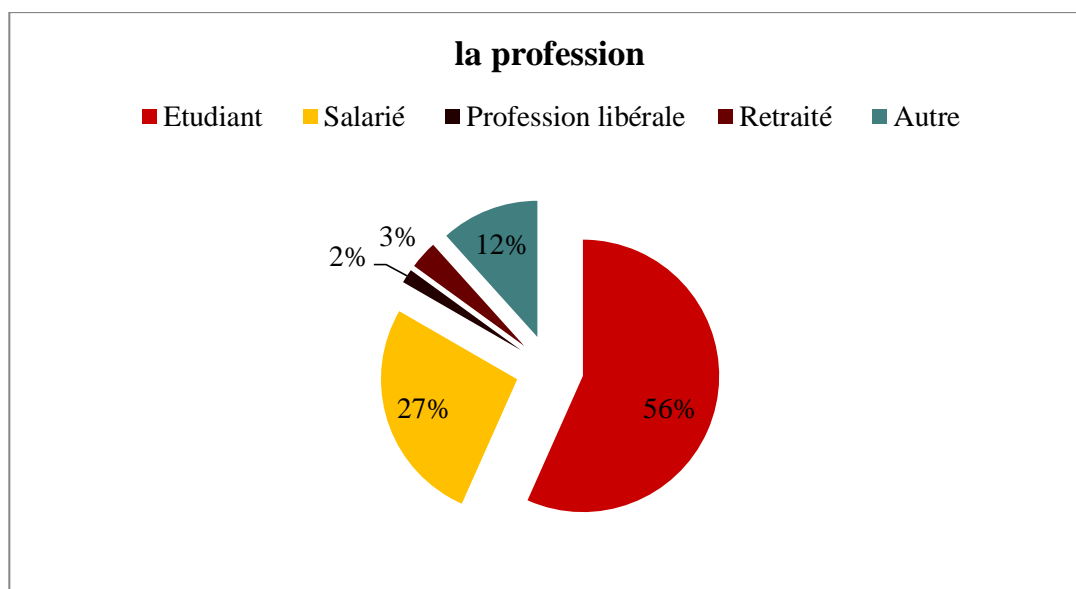
Question N° 13 : votre profession est ?

Tableau N° III-41 : la profession des consommateurs

La profession	Fréquence	Pourcentage %
Etudiant	34	56%
Salarié	16	27%
Profession libérale	01	2%
Retraité	02	3%
Autre	07	12%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-37: la profession des consommateurs



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après la figure N° III-37, Plus de la moitié de nos interrogés représentée par 56% sont des étudiants, 27% sont des salariés, 12% pour la catégorie 'autre' représenté par les femmes au foyer et chômeurs, 3% pour les retraités et 2% pour la profession libérale.

2.7. L'analyse bi-variée des questions destinées aux consommateurs finals :

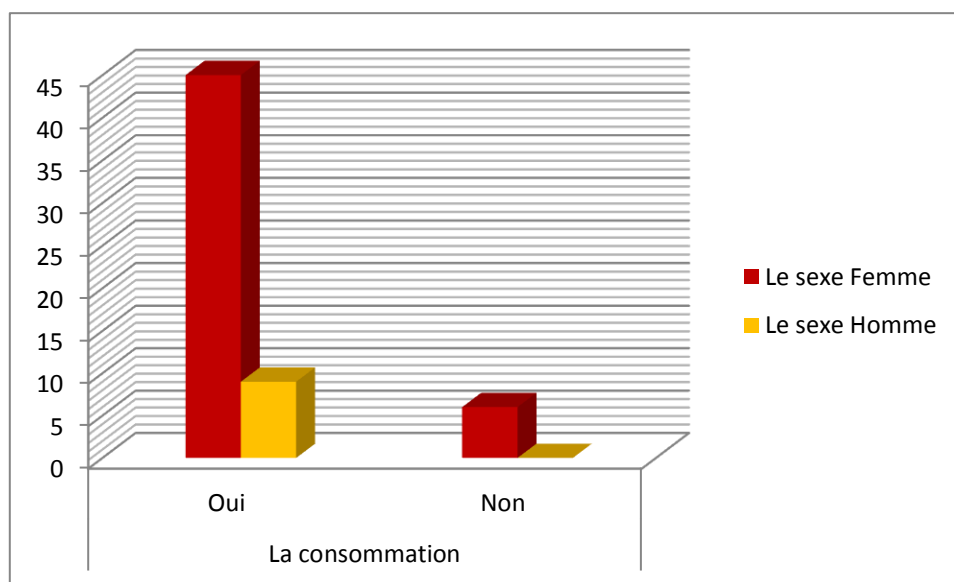
-le tri- croisé :

Tableau N° III-42: La consommation par rapport au sexe

La consommation par rapport au sexe		La consommation		Total
		Oui	Non	
Le sexe	Femme	45	07	51
	Homme	09	00	09
Total		53	07	60

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-38: la consommation des interrogés par rapport au sexe :



Source : élaboré à l'aide d'Excel.

D'après le tableau N° III-42 et la figure N° III-38, on constate que parmi 85% des femmes, 45 consomment les produits Benamor tandis que le reste ne les consomme pas, par contre, chez les hommes (15%) on trouve une réponse positive pour la consommation.

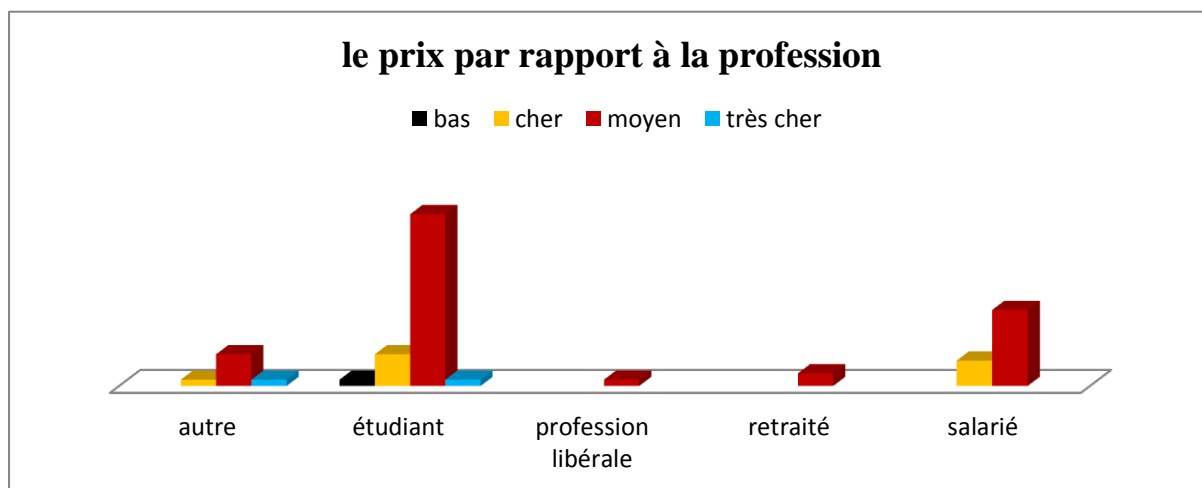
**-Le prix du produit par rapport à la profession.**

Tableau N° III-43: le prix du produit par rapport à la profession

	Très cher	Cher	Moyen	Bas	Total
Autre	2%	2%	8%	-	12%
Etudiant	1%	8%	45%	2%	57%
Profession libérale	-	-	2%	-	2%
Retraité	-	-	3%	-	3%
Salarié	00	7%	20%		27%
<b>Total</b>	<b>3%</b>	<b>17%</b>	<b>78%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins

FigureN° III-39: le prix par rapport à la profession des interrogés



Source : élaboré à l'aide d'Excel

D'après les résultats du tableau N° III-43, on constate que le prix est relativement moyen pour 78% des interrogés de toutes les catégories professionnelles ( salarié, retraité, profession libérale, étudiant, autre) , cher avec un taux de 17% pour les salariés, les étudiants et la catégorie intitulée 'autre', très cher avec un taux de 3% pour les étudiants et les salariés et bas avec un taux de 2% pour la catégorie 'étudiant'.

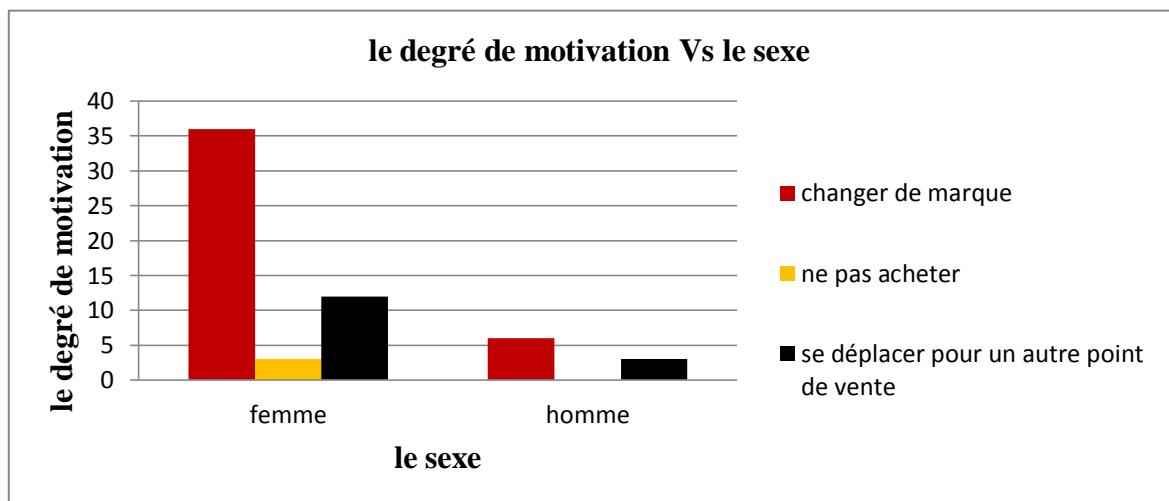
**-le degré de motivation par rapport au sexe**

Tableau N° III-44: le degré de motivation envers la marque par rapport au sexe

Le degré de motivation par rapport au sexe		Le degré de motivation			Total
		Changer de marque	Se déplacer	Ne pas acheter	
Le sexe	Homme	06	03	-	09
	Femme	36	12	03	51
Total		42	15	03	60

Source : élaboré par nos soins

Figure N° III-40: le degré de motivation envers la marque par rapport au sexe



Source : élaboré à l'aide d'Excel

Les résultats du tableau N° III-44 et la figure N° III-40 montrent qu'un grand nombre de femmes (36) par rapport aux hommes (06) a tendance de changer de marque quand la marque Benamor est absente sur le linéaire, tandis que 12 parmi elles préfèrent se déplacer pour l'acquérir auprès d'un autre point de vente et le reste va plus loin en s'abstenant carrément à l'achat.

**Conclusion :**

Pour conclure, nous pouvons dire que l'étude que nous avons faite nous a permis d'analyser la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de Amor Benamor à travers l'analyse des résultats du questionnaire administré auprès des points de vente et celui administré au consommateur final la reprise des résultats de l'activité commerciale au par-delà de cela l'observation et les discussions quotidiennes avec les responsables nous ont permis de rassasier la curiosité qui gravitait autour de la distribution des produit par l'entreprise.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale :

Cette recherche a comme objectif de mieux comprendre deux paramètres essentiels dans le bon fonctionnement de l'entreprise à savoir la distribution et la performance.

Pour le premier paramètre, les notions acquises dans le premier chapitre, à travers la lecture approfondie des différents ouvrages, ont permis de montrer l'importance de la politique de distribution dans le mix marketing afin de faire écouler les produits de l'entreprise et assurer une disponibilité sur le marché.

En ce qui concerne la performance commerciale, cette dernière est la préoccupation de plusieurs auteurs, car elle reflète la capacité de l'entreprise à mesurer ses objectifs de vente à moindre coût. De ce fait, elle s'appuie sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sélectionnés et choisis avec prudence selon les besoins de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises sont appelées à adopter une politique de distribution qui leur permet de booster la performance commerciale.

A travers la problématique suivante : «comment assurer une meilleure organisation de la politique de distribution pour réaliser une bonne performance commerciale ? » nous avons essayé de comprendre ainsi d'expliquer la manière dont une politique de distribution adoptée pourra influencer la performance commerciale de l'entreprise des **MOULINS BENAMOR**.

Après l'analyse des résultats, nous avons confirmé la première hypothèse : la politique de distribution que l'entreprise des moulins Benamor adopte avait une influence sur la sa performance commerciale.

Le chiffre d'affaire a été augmenté après le changement de la politique de distribution, l'entreprise a réalisée en 2018 un montant de **19800991000DA** (montant réalisé de la distribution directe) contre **16234729000** DA en 2016 (montant réalisé de la distribution indirecte)

Aussi L'écart entre le volume de vente réel et prévisionnel a été positif, ce qui confirme que le circuit direct de vente est performant.

La deuxième hypothèse a été aussi confirmée : l'évolution dans le chiffre d'affaire entre les deux périodes de la distribution directe et indirecte était favorable.

La politique de distribution adoptée par AMOR BENAMOR a pu satisfaire 49% de notre échantillon ce qui est bon. Les réponses collectées concernant la satisfaction des points de vente aussi ont montré qu'il y'a plus de la moitié de l'échantillon représenté par 60% n'accorde pas beaucoup d'importance au mode de distribution de l'entreprise, l'essentiel pour eux c'est d'avoir les produits disponibles pour assurer le bon assortiment et les quantités suffisante dans leur points de vente ce qui nous conduit alors à ne pas confirmer la troisième hypothèse.

Nous avons démontré aussi que : les défaillances qui peuvent touchées la politique de distribution, comme par exemple le mauvais état d'emballage et le manque d'écoute par le distributeur peuvent influencer négativement l'image de marque de l'entreprise, nous pouvons aussi dire que malgré la cherté des prix jugé par quelques points de vente mais le produit Benamor arrive toujours à être dans le panier des consommateurs.

Nous recommandant l'entreprise des moulins BENAMOR de :

- ✓ Revoir sa politique prix pour toucher le maximum de cible ;
- ✓ Accorder une importance à la sélection des distributeurs, l'écoute et le bon relationnel doivent être parmi les critères de choix de ses clients distributeurs ;
- ✓ Essayer d'accorder des promotions de vente aux points de vente.

Tout au long de cette recherche, nous avons confrontés de certains obstacles en termes de limite et en termes de contraintes de temps et surtout de déplacement vu que nous avons interrogé 10 PDV hors de la ville de Guelma. Des limites aussi sont survenues par le refus de certains points de vente et des consommateurs finals à répondre aux questions.

Comme les pratiques liées à la distribution ne cessent d'évoluer pour s'adapter au contexte commercial, la recherche dans ce champ ne fait que commencer à cet effet nous tenons à proposer d'autres thèmes de recherche aux étudiants tels que la coordination de la politique de distribution dans le canal hybride.



# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **1. Ouvrages**

- AUTISSIER (D) et DELAYE (V) : *mesurer la performance du système d'information*, édition d'organisation, paris, 2008.
- BALLAND(S) et BOUVIER (A, M) : *management des entreprises en 24 fiches*, édition DUNOD, paris, 2008.
- CHIROUZE, (Y) : *Le marketing études et stratégie*, 2ème édition Ellipes, Paris, 2007, p.628.
- CLIQUET, (G), FADY, (A), BASSET, (G) : *management de la distribution*, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, paris, 2006.
- DEMEURE, (C) : *marketing, aide-mémoire*, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008,
- DUMENIL(M) : *le contrôle de gestion, édition GERESO*, 3ème édition, le mans cedex 2, 2018.
- DORIATH(B) et GOUJET(C) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, DUNOD, 5ème édition, paris, 2011.
- FILSER, (M) et All : *la distribution, organisation et stratégies*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris ,2012.
- FERNANDEZ (A) : *les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYEROLLES, 6ème édition, paris, 2013.
- FOURNIER(C) : *le management de la force de vente*, édition DUNOD, paris, 2016.
- GIRAUD(F) et SOLIPIC(O) et autres : *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, 3ème édition, 2008,
- GOUDEY, (A) et BONNIN (G) : *Marketing pour ingénieur*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- OUACHERINE (H) et CHABANI (S): *guide de méthodologie de la recherche en science sociale*, 2ème édition, Taleb impréssion,alger.
- Jean (J.C) et Chantale de (M) : *le marketing stratégique et opérationnel*, DUNOD, 7ème édition, paris, 2008.
- KOTELER, (P), DUBOIS, (B) et MANCEAU, (D), *Marketing Management*, 11ème édition. Pearson éducation, France, 2003.

- KOTLER(P), DUBOIS(B), MANCEAU(D) et KELLER(L.K) : *marketing management*, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson, paris, 2009.
- LENDREVIE (L) et autre : *MERCATOR*, édition DUNOD, 12<sup>ème</sup> édition, paris, 2017 .
- MARTIN, (M-A) et GOULVESTRE : *du management au leadership : le management de la performance commerciale*, édition génie des glaciers, paris, 2008.
- MEDAN(P) et GRATACAP(A) : *logistique et supply chain management*, DUNOD, paris, 2008.
- MOUGIN(Y) : *processus : les outils d'optimisation de la performance*, édition d'organisation, paris, 2004.
- MOLHO (D) et FERNANDEZ- POISSON (D) : *tableau de bord outils de performance*, édition d'organisation, paris, 2009.
- PIMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique, production-distribution-soutien*, DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2008.
- SAVALL., (H.) et ZARDE (V.) : *Maitriser les coûts et les performances cachées*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003.
- SIMON (F, X) : *management et gestion d'un point de vente*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2008.
- VOYER(P) : *le tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, presse de l'université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, canada, 2006.
- VAN LAETHEN, (N) : *toute la fonction marketing*, édition DUNOD, paris, 2005.

## **2. Articles**

### **3. Travaux universitaires**

- Adoko.D,(R) et Agbognon, (S), analyse de la performance commerciale du réseau de distribution, mémoire de maitrise en science de gestion, université Calavi, Bénin, 2009.
- Amara, (A) et Frissou, (S), analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers le tableau de bord, mémoire de master en science de gestion , université de Béjaia, 2016.
- Atmani,(C) et Mokhnache, (E), la politique de distribution au sein d'une entreprise , mémoire de master, en science de gestion, université de Bejaia, 2017.
- Bellout (D) et Touati (N) : analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise, master en sciences commerciales, université de béjaia, 2014.

- Dahmani,(S), l'évaluation de la performance de la force de vente,mémoire de master en science commerciale,université de Béjaia,2013.
- Saaou ( O) et Abbache ( K) ,l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière , mémoire de master,en science de gestion, université de Bejaia, 2017.
- Zamoum(H), l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale, master en science commerciale,EHEC alger,2016.

#### **4. Web graphie**

**<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>**

**<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-111.htm>**

**[www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1997-1-page-89.htm](http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1997-1-page-89.htm)**

**<http://www.jstor.org/stable/40582931>**

**<http://www.jstor.org/stable/40582932>**

**[www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com)**

**[amorbenamor.com](http://amorbenamor.com)**

# **Annexes**

## **Annexe N° 1 : Questionnaire 01 : destiner au point de vente**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale à l'EHEC ex INC, option distribution et supply chain management, nous avons élaborés ce questionnaire pour évaluer l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise **AMOR BENAMOR**.

Pour bien mener cette recherche nous vous prions de répondre aux questions suivantes avec sincérité, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps sachant que vos réponses seront anonymes et traitées de manière confidentielle pour des fins scientifiques.

### **1. Commercialisez-vous les produits d'AMOR BEN AMOR ?**

Oui

Non

### **2. Avez-vous un stock constituant les produits de l'entreprise ?**

Oui

Non

- Si oui, lesquels ?

.....

### **3. Comment trouvez-vous la disponibilité des produits AMOR BEN AMOR ?**

Pas du tout disponible

Peu disponible

Disponible

### **4. Si l'un des produits est indisponible, selon vous, cela revient à :**

Un retard de livraison

Une baisse de la demande

L'indisponibilité au niveau de l'usine

Le prix est cher

### **5. Sur une échelle de 1(médiocre) à 5 (excellente), comment évaluez-vous la livraison chez AMOR BEN AMOR ?**

**6. La quantité livrée par le distributeur d'AMOR BEN AMOR conforme t- elle toujours à votre demande ?**

- Toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

**7. Les produits sont-ils ramenés toujours au bon état ?**

- Oui
- Non

**8. Vous arrive-t-il d'avoir des ruptures de stock ?**

- Oui
- Non

• **Si oui, selon vous, les ruptures sont dues au :**

- Système de distribution
- Délai de réponse aux commandes
- La non-conformité à la quantité demandée
- La forte demande du produit
- L'indisponibilité au niveau de l'usine
- Manque d'espace

**9. Les défaillances observées dans la méthode de distribution sont au niveau du :**

- Comportement du distributeur
- Mode de paiement
- Quantité distribuée
- Le délai de livraison
- Autre : (préciser).....

**10. Sur la même échelle, quelle note vous donnez à la méthode de distribution d'AMOR BEN AMOR ?**

**11. Vous arrive-t-il de faire des réclamations sur la distribution ?**

- Oui
- Non

**12. Est-ce que vos réclamations sont prises en considération ?**

- Oui
- Non

**13. Comment voyez- vous l'image de marque d'AMOR BEN AMOR ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**14. Avez-vous des recommandations concernant la distribution du produit ?**

.....  
.....

**Fiche signalétique**

**15. Vous êtes :**

- Alimentation générale
- Superette
- Grossiste
- Détaillant
- Moderne Trade

**16. Travaillez-vous dans la ville de Guelma ?**

- Oui
- Non

- Si non, précisez .....

## Annexe N° 2 : Questionnaire 02 destiné au consommateur final

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale à l'EHEC ex INC, option distribution et supply chain management, nous avons élaborés ce questionnaire pour évaluer l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise **AMOR BEN AMOR**.

Nous vous prions de répondre à nos questions suivantes avec sincérité sachant que vos réponses seront anonymes.

1. Consommez-vous les produits des moulins Benamor ?

- Oui
- Non

-Si non, pour quelle raison ?

- La qualité du produit
- Le prix du produit
- L'indisponibilité sur les points de vente
- Par la fidélité à une autre marque
- Autre (précisez).....
- .....

2. Que pensez-vous de la qualité des produits Benamor ?

- Très bonne
- Bonne
- Assez bonne
- Pas bonne
- Pas du tout bonne

3. Les prix sont-ils ?

- Très Cher
- Cher
- Moyen
- Bas

4. la consommation des produits Amor Benamor vous apporte-elle une satisfaction ?

- oui
- non

5. combien de fois par mois achetez-vous les produits de marque BENAMOR?

- aucune fois
- une fois
- deux fois
- trois fois
- plusieurs fois

6. la gamme de produit AMOR BENAMOR est ?

- Toujours disponible sur les lieux de vente
- Quelques fois disponible sur les lieux de vente
- Rarement disponible sur les lieux de vente
- Jamais disponible sur les lieux de vente

7. l'indisponibilité de la marque vous pousse à ?

- Changer de marque
- Se déplacer pour un autre point de vente
- Ne pas acheter

-si l'indisponibilité vous pousse à changer de marque, préciser quelle marque ?

.....

8. pour chacune des marques suivantes, donnez une note de 1 à 5 ?

- Sim
- mama
- Extra
- La rose blanche
- Mahbouba

9. quels sont les avantages qui vous apporte la marque ?

.....

10. quels sont vos recommandations pour la marque BENAMOR ?

.....  
.....

11. vous êtes ?

- homme
- femme

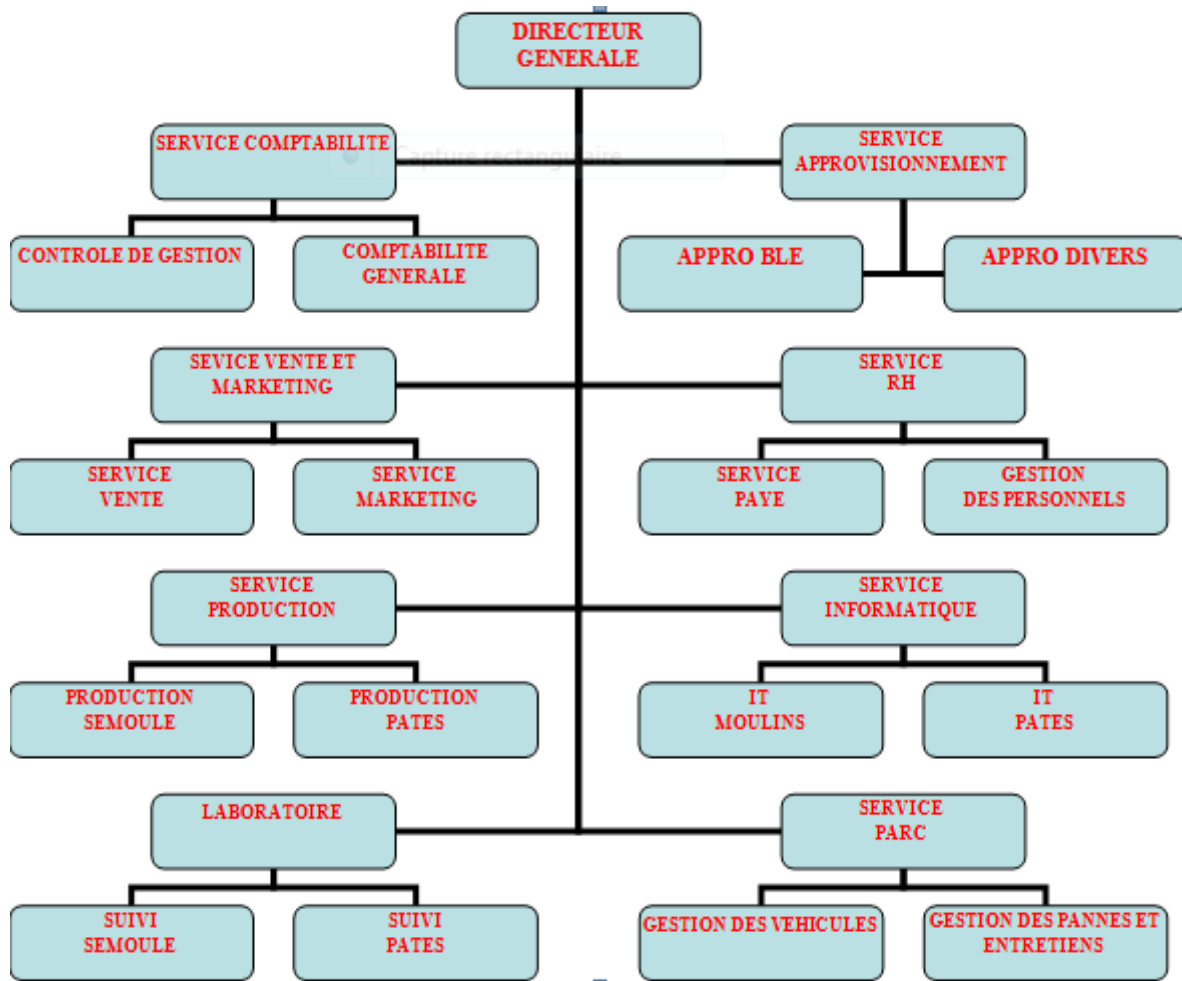
12. votre âge est de ?

- de 18 à 30 ans
- de 31 à 45 ans
- de 46 à 60 ans
- plus de 60 ans

13. votre profession est ?

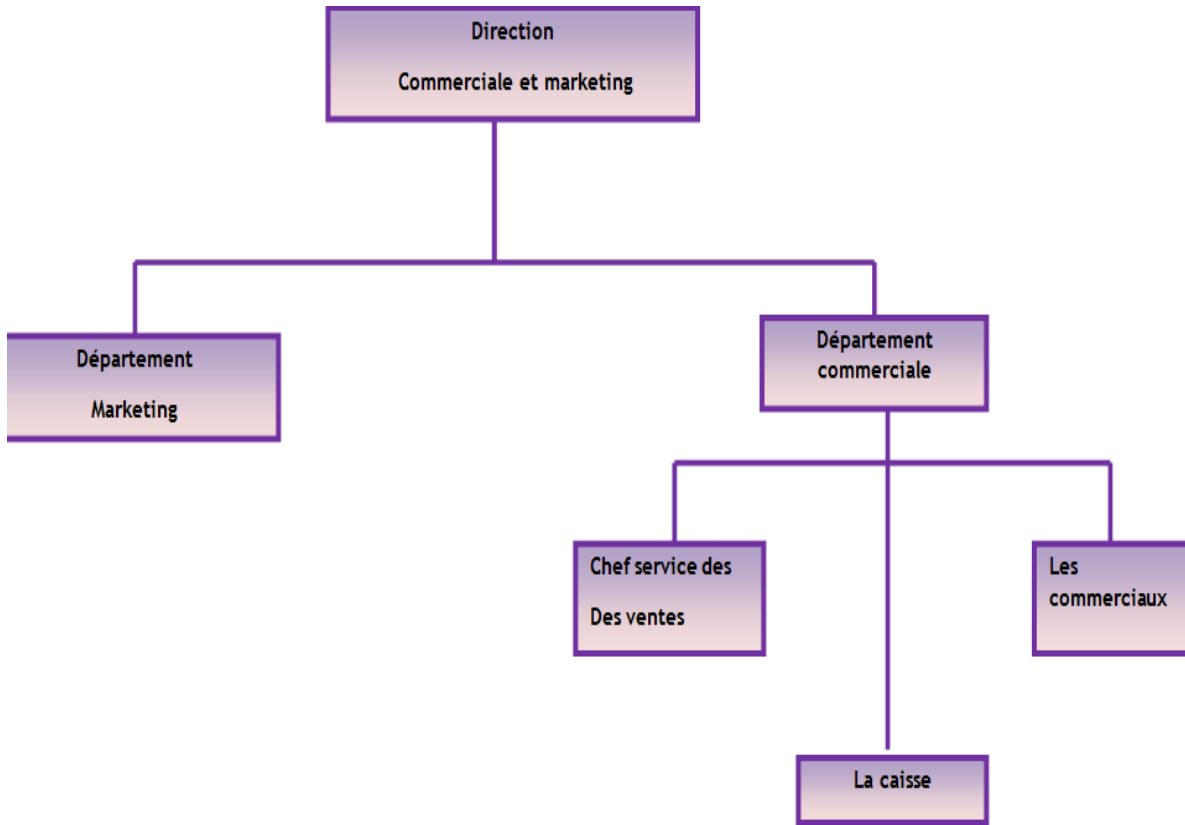
- Etudiant
- Salarié
- Profession libérale
- Retraité
- Autre

### Annexe N° 3 : L'organigramme des moulins Benamor



Source : direction commerciale des moulins BenAmor

**Annexe N° 4 : L'organigramme de la direction commerciale Benamor**



**Source : direction commerciale des moulins BenAmor**

Annexe N° 5 :les pates courte



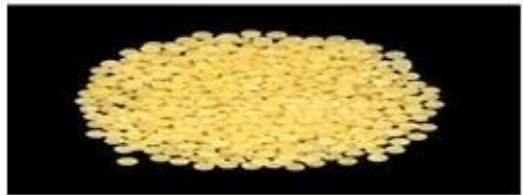
COUDES N° 06



COUDES N° 04



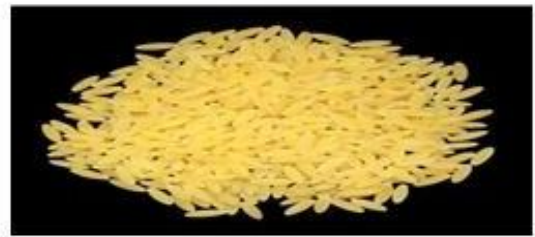
Vermicelle



plomb



Langues d'oiseaux



Millet

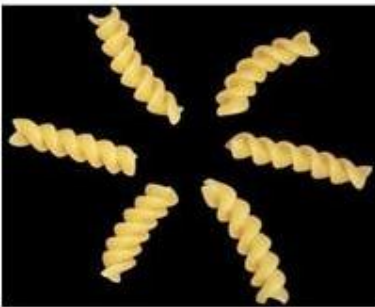
Source : direction commerciale des moulins BenAmor



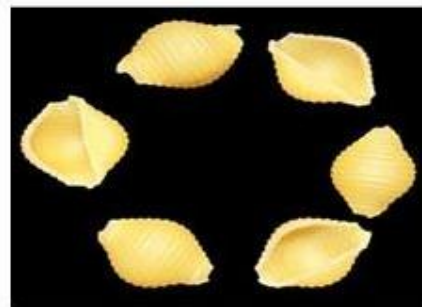
Penne



coquillettes



Torsades



coquillages

Source : direction commerciale des moulins BenAmor



serpentin



Macaroni

Source : direction commerciale des moulins BenAmor

## Table des matières

Remerciement

Dédicace

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I : aspects théoriques de la distribution .....	5
Section 1 : concepts de bases de la distribution.....	6
1. Définition de la distribution :.....	6
2. Les Objectifs de la distribution :.....	7
2.1. La couverture quantitative du marché :.....	7
2.2. La Qualité du système de distribution :.....	7
2.3. La minimisation des coûts :.....	8
3. La distribution est le mix marketing :.....	8
3.1. La distribution et la politique produit :.....	8
3.2. La distribution et la politique du prix :.....	8
3.3. La distribution et la politique de communication : .....	9
4. Les fonctions de la distribution :.....	9
4.1. La distribution physique :.....	9
4.2. Les services associés :.....	10
5. Les raisons d'être d'intermédiaires :.....	11
5.1. La démultiplication des contacts :.....	11
5.2. Les économies d'échelle : .....	12
5.3. La réduction des disparités de fonctionnement. ....	13
5.4. Le meilleur assortiment offert :.....	13
5.5. Le meilleur service :.....	13
6. Les stratégies de couverture de marché: .....	13

6.1. La stratégie de distribution intensive :	13
6.2. La distribution sélective :	14
6.3. La distribution exclusive :	14
6.4. La franchise :	15
Section 02 : éléments de la politique de distribution :	15
1. Les canaux de distribution :	15
1.1. Le canal ultracourt :	16
2. Le circuit de distribution :	17
2.1. Types de concurrence entre distributeurs :	17
2.2. Le choix d'un circuit de distribution :	18
2.3. La mise en place d'un circuit de distribution :	20
3. La gestion d'un circuit de distribution :	21
3.1. Les types d'intermédiaires :	21
3.2. Motivation des intermédiaires :	22
4. Les facteurs influençant la politique de distribution:	23
4.1. La force de vente :	23
4.2. Le merchandising :	24
Section 03 : la logistique et la distribution	26
1. Définitions :	26
1.1. La logistique :	26
1.2. La logistique de distribution :	26
2. Les infrastructures logistiques :	27
2.1. Les entrepôts :	27
2.2. La plateforme logistique :	27
3. Les réseaux de distribution physique :	27
3.1. Les réseaux directs :	27
3.2. Les réseaux à un niveau d'entreposage :	27
3.3. Les réseaux à deux niveaux d'entreposage :	28
3.4. Les réseaux avec plateforme :	29
4. L'organisation de l'activité du transport :	29
4.1. Le transport routier :	29
4.2. Le transport maritime :	30
4.3. Le transport aérien :	30

4.4. Le transport ferroviaire : .....	30
5. L'externalisation logistique : .....	30
5.1. Les services offerts par les prestataires logistiques : .....	31
5.2. Les principaux risques liés à l'externalisation : .....	31
chapitre II: la performance commerciale .....	33
Section 01 : aspects généraux sur la performance : .....	34
Introduction : .....	34
1. Notion de la performance : .....	34
2. Typologie de la performance : .....	36
2.1. La performance stratégique : .....	36
2.2. La performance concurrentielle : .....	36
2.3. La performance socio-économique : .....	36
3. Les sources de non performance : .....	38
4. Les dimensions de la performance : .....	39
5. Actions pour la maîtrise et l'amélioration de la performance : .....	39
5.1. La maîtrise de la performance : .....	39
5.2. L'amélioration de la performance : .....	40
6. La mesure de la performance : .....	41
Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale: .....	42
1. La performance commerciale : .....	42
2. Les facteurs influençant la performance commerciale : .....	42
2.1. La qualité du produit ou du service : .....	42
2.2. La capacité financière des revendeurs : .....	43
2.3. La quantité de l'offre : .....	43
2.4. La diversité de l'offre : .....	43
2.5. L'étendu du réseau de distribution : .....	43
3. Définition de l'indicateur de performance : .....	43
4. Types d'indicateurs de performance : .....	44
4.1. La première typologie d'indicateurs : .....	44
4.2. La deuxième typologie d'indicateurs : .....	45
4.3. La troisième catégorie d'indicateurs : .....	45
5. Les caractéristiques d'un bon indicateur : .....	46
6. Les décisions prises à l'aide des indicateurs de performance : .....	47

7. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution :.....	47
7.1. Les indicateurs quantitatifs : .....	47
7.2. Les indicateurs qualitatifs : .....	49
Section 03 : évaluation de la performance commerciale de la politique de distribution :.....	52
1. La notion de l'évaluation : .....	52
2. La nécessité d'une évaluation :.....	52
3. Les quatre axes d'une évaluation :.....	53
3.1. L'activité : .....	53
3.2. Les compétences : .....	54
3.3. Les ressources allouées : .....	54
3.4. Les clients :.....	54
4. Les outils d'évaluation :.....	54
4.1. L'évaluation quantitative : .....	55
4.2. L'évaluation qualitative à travers l'appréciation :.....	58
5. Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution :.....	59
5.1. La rentabilité par canal :.....	59
5.2. Les risques inhérents à chaque canal : .....	59
5.3. La maîtrise du canal : .....	60
5.4. La satisfaction et la fidélisation :.....	60
5.5. L'homogénéité des canaux :.....	61
Chapitre III: la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale des moulins BENAMOR.....	62
Section 1 : présentation de l'entreprise AmorBenamor : .....	63
1. Présentation de l'entreprise :.....	63
1.1. Historique de l'entreprise :.....	63
1.2. Engagements et objectifs du groupe AmorBenAmor : .....	64
2. L'organigramme des Moulins AmorBenamor :.....	65
2.1. La direction générale :elle a pour mission de :.....	65
2.2. La direction administration et ressource humaine : .....	65
2.3. La direction finance et comptabilité :.....	66
2.4. La direction des approvisionnements :.....	66
2.5. La production : .....	66
2.6. La direction commerciale et marketing :.....	67

3. Les concurrents des moulins Benamor : .....	68
Section 2 : la politique de distribution de Benamor : .....	69
1. Le mix marketing des moulins Benamor : .....	69
1.1. La gamme de produit des moulins AmorBenamor : .....	69
• Qualité et avantages des produits Benamor : .....	69
1.2. Les prix des moulins Benamor:.....	69
1.3. La communication des moulins Benamor : .....	70
1.4. La distribution des moulins Benamor : .....	71
2. L'organisation de l'activité de stockage et du transport : .....	74
2.1. Gestion de stock: .....	74
2.2. Le réseau de distribution des MBA : .....	74
Section 03 : l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale du groupe AMOR BENAMOR : .....	75
1. L'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs quantitatifs : .....	75
1.1. Le volume de vente : .....	75
1.2. Le chiffre d'affaire : .....	77
La courbe du chiffre d'affaire passe par trois phases principales : .....	78
1.3. La part de marché : .....	78
2. L'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs qualitatifs : .....	79
2.1. Ladémarcheméthodologique de l'enquête : .....	79
2.2. L'objectif de l'enquête par questionnaire : .....	79
2.3. Le questionnaire : .....	79
2.4. L'analyse uni-variée du questionnaire destiné aux clients du distributeur : .....	81
- le tri à plat .....	81
2.5. L'analyse bi-varie du questionnaire destiné aux points de vente.....	98
- le tri croisé- .....	98
2.6. L'analyse uni-variée du questionnaire destiné au consommateur final : .....	108
2.7. L'analyse bi-variée des questions destinées aux consommateurs finals : .....	122
-le tri- croisé : .....	122
Conclusion générale.....	126

Bibliographie

Annexes

