

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : SCM et Distribution**

**THEME :**

**ESSAI D'ANALYSE DE LA POLITIQUE DE  
DISTRIBUTION ET SON IMPACT SUR LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE  
ETUDE DE CAS : ERIAD-SETIF**

**Présenté par :**

**M. Larbi HAMADAT**

**Encadreur :**

**M. Amine BRAHIM DJELOUL**

**Enseignant vacataire À EHEC Alger**

**03<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2016**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : SCM et Distribution**

**THEME :**

**ESSAI D'ANALYSE DE LA POLITIQUE DE  
DISTRIBUTION ET SON IMPACT SUR LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE  
ETUDE DE CAS : ERIAD-SETIF**

**Présenté par :**

**M. Larbi HAMADAT**

**Encadreur :**

**M. Amine BRAHIM DJELOUL**

**Enseignant vacataire À EHEC Alger**

**03<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2016**

## ***DEDICACES***

*A ma très chère mère qui a toujours à mes côtés*

*A mon très cher père qui a tout fait pour que je réussisse*

*A mes chers frères MOUMEN et SLIMAN*

*A toute ma famille sans exception*

*A tous mes chers amis*

*Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.*

## **REMERCIEMENTS**

*Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Dieu, le tout puissant pour les chances qui m'a offertes pour réaliser ce travail.*

*Nos remerciements les plus sincères vont à M. AMINE BRAHIM DJELOUL, notre encadreur de mémoire pour l'aide que nous a apportée tout au long de notre recherche*

*Nos remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui a bien voulu partagé ses connaissances durant notre passage.*

*Nous tenons aussi à remercier l'ensemble du personnel d'ERAD pour leur collaboration, plus particulièrement Mme. MAGHZI HASSIBA, sous-directeur commercial au niveau de la direction général, qui nous a patiemment suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce labeur.*

*Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## Liste des figures

	<b>Page</b>
<b>Figure N° 1.1</b> : Le circuit de distribution direct.....	15
<b>Figure N° 1.2</b> : le circuit de distribution court.....	16
<b>Figure N° 1.3</b> : le circuit de distribution long.....	17
<b>Figure N° 1.4</b> : les flux de marchandises sans intermédiaires.....	21
<b>Figure N° 1.5</b> : les flux de marchandises avec intermédiaires.....	22
<b>Figure N° 2.1</b> : les dimensions de la performance.....	35
<b>Figure N° 2.2</b> : La finalité des soldes intermédiaires de gestion.....	44
<b>Figure N° 3.1</b> : L'organigramme de l'entreprise.....	61
<b>Figure N° 3.2</b> : Organisation de la direction générale d'ERIAD-SETIF.....	62
<b>Figure N° 3.3</b> : circuit court d'ERIAD.....	69
<b>Figure N° 3.4</b> : le circuit long d'ERIAD.....	69
<b>Figure N° 3.5</b> : L'évolution de chiffre d'affaire (2011-2015).....	71
<b>Figure N° 3.6</b> : l'évolution des quantités vendues (2011-2015).....	72
<b>Figure N° 3.7</b> : Secteur de sexe des clients.....	75
<b>Figure N° 3.8</b> : Secteur des tranches d'âge des clients.....	76
<b>Figure N° 3.9</b> : Secteur des clients d'ERIAD.....	77
<b>Figure N° 3.10</b> : Diagramme de la fidélisation des clients.....	78
<b>Figure N° 3.11</b> : Diagramme des facteurs d'achat.....	79
<b>Figure N° 3.12</b> : Secteur des fréquences d'achat mensuel.....	80
<b>Figure N° 3.13</b> : Histogramme des prix ERIAD.....	81
<b>Figure N° 3.14</b> : Histogramme de la disponibilité des produits ERIAD.....	82

<b>Figure N° 3.15</b> : Secteur de la qualité des produits ERIAD.....	83
<b>Figure N° 3.16</b> : Secteur du mode de paiement.....	84
<b>Figure N° 3.17</b> : Histogramme de la relation entreprise-client.....	85
<b>Figure N° 3.18</b> : Secteur des produits les plus vendus.....	86
<b>Figure N° 3.19</b> : Histogramme d'évaluation des ventes des produits ERIAD.....	87
<b>Figure N° 3.20</b> : Barres des ruptures de stock .....	88
<b>Figure N° 3.21</b> : Histogramme de fréquence de la rupture.....	89
<b>Figure N° 3.22</b> : Histogramme de la satisfaction des consommateurs finaux.....	90
<b>Figure N° 3.23</b> : Histogramme de la politique de distribution.....	91

## Liste des tableaux

	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 1.1</b> : Les avantages et les inconvénients de la distribution traditionnelle de détail.....	12
<b>Tableau N° 1.2</b> : les avantages et les inconvénients du circuit de distribution direct.....	15
<b>Tableau N° 1.3</b> : les avantages et les inconvénients de circuit de distribution court.....	16
<b>Tableau N° 1.4</b> : les avantages et les inconvénients du circuit de distribution long.....	17
<b>Tableau N° 3.1</b> : Composition du patrimoine de production.....	65
<b>Tableau N° 3.2</b> : Les moyens de transport d'ERAD.....	67
<b>Tableau N° 3.3</b> : stratégies de blés (dur et tendre).....	68
<b>Tableau N° 3.4</b> : Silos d'exploitation de blés (dur et tendre).....	68
<b>Tableau N° 3.5</b> : Les points de vente de l'entreprise ERAD.....	70
<b>Tableau N° 3.6</b> : L'évolution de chiffre d'affaire (2011-2015).....	71
<b>Tableau N° 3.7</b> : L'évolution des quantités vendues (2011-2015).....	72
<b>Tableau N° 3.8</b> : le sexe de clients ERAD.....	75
<b>Tableau N° 3.9</b> : les tranches d'âge des clients ERAD.....	76
<b>Tableau N° 3.10</b> : Les clients d'ERAD.....	77
<b>Tableau N° 3.11</b> : La fidélisation des clients.....	78
<b>Tableau N° 3.12</b> : Les facteurs d'achat.....	79
<b>Tableau N° 3.13</b> : Les fréquences d'achats mensuel.....	80
<b>Tableau N° 3.14</b> : les prix ERAD.....	81
<b>Tableau N° 3.15</b> : La disponibilité des produits ERAD.....	82
<b>Tableau N° 3.16</b> : La qualité des produits ERAD.....	83
<b>Tableau N° 3.17</b> : Le mode de paiement.....	84

<b>Tableau N° 3.18 : La relation entreprise-client.....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau N° 3.19 : Les produits les plus vendues.....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau N° 3.20 : Evaluation des ventes des produits ERIAD.....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau N° 3.21 : Les ruptures de stock.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau N° 3.22 : Fréquence de la rupture.....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau N° 3.23 : La satisfaction des consommateurs finaux.....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau N° 3.24 : La politique de distribution.....</b>	<b>91</b>

## Liste des abréviations

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation

**ERIAD** : Entreprise des Industries Alimentaires céréalières et Dérivées

**RBE** : Résultat Brut d'Exploitation

**SGP** : Société de Gestion des Participations céréales

**SN.SEMPAC** : Société Nationale des SEMouleries, Meuneries, fabriques de Pâtes  
Alimentaires et Couscous

**T/J** : Tonne par Jour

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre I : Le cadre conceptuel de la politique de distribution.....</b>	<b>06</b>
Section 1 : La conception de la distribution.....	07
Section 2 : Les circuits de distribution.....	14
Section 3 : Les objectifs, les contraintes et les stratégies de distribution.....	22
<b>Chapitre II : La performance commerciale.....</b>	<b>32</b>
Section 1 : La conception de la performance.....	33
Section 2 : Les typologies de la performance.....	44
Section 3 : La performance commerciale.....	49
<b>Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERIAD SETIF.....</b>	<b>58</b>
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	59
Section 2 : La politique de distribution et la performance commerciale d'ERIAD-SETIF...67	
Section 3 : Le déroulement de l'enquête.....	73
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

L'entreprise est une organisation constituant une unité économique destinée à l'échange et à la circulation des biens et services. Elle dispose des moyens humains et matériels qu'elle met en œuvre pour fabriquer des produits, réaliser des travaux ou fournir des services pour son public.

Elle permet aux consommateurs de se procurer des biens dont ils ont besoin, cela suppose la prise en compte d'un certain nombre de paramètres importants à savoir la distance séparant le consommateur du point de vente, la disponibilité des produits dans la quantité voulues et l'offre d'un choix varié en terme d'assortiment, ces paramètres font partie des fonctions de la distribution.

La distribution est orientée vers optique marketing, ou elle joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise, vu qu'elle assure le lien entre l'entreprise et ses clients, et considérée comme une fonction très importante et obligatoire, au sein de toute entreprise, voulant assurer sa rentabilité, et sa pérennité dans un marché devenu de plus en plus concurrentiel, et plus ouvert à de nombreux produits et services.

Avec l'évolution du commerce et la multiplicité des produits, les entreprises doivent non seulement produire, mais aussi écouler leurs produits de la meilleure des façons. Donc en choisissant une politique de distribution adéquat à leurs produits.

De ce fait, la survie d'une entreprise dépend beaucoup plus de sa politique de distribution qui a pour objet d'augmenter le chiffre d'affaire et le volume de vente de l'entreprise, et de satisfaire l'ensemble des clients, elle permet d'assurer la circulation des produits de l'entreprise et d'améliorer la performance commerciale. Pour cela toutes les entreprises tentent de mettre en place une politique de distribution efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

Notre objectif de recherche est de cerner le sujet de la politique de distribution de l'entreprise ERIAD spécialisé dans la production et la commercialisation des produits agroalimentaire ; ce sujet qui représente mon thème s'intitule : « essai d'analyse de la politique de distribution est son impact sur la performance commerciale ». Le choix de ce thème n'est pas fait au hasard, son importance, sa relation direct avec notre spécialité, ainsi que l'importance du secteur de l'industrie agroalimentaire dans le territoire national ont été les facteurs qui ont motivé notre choix.

En conscience de ce sujet nous sommes intéressés à évoquer un problème de grande importance :

## Introduction générale

---

« Quel est l'impact de la politique de distribution de l'entreprise ERIAD sur sa performance commerciale ? ».

Pour traiter notre problématique un ensemble de questions doivent être posées :

- ✓ Est-ce que le système de distribution d'ERIAD permet d'assurer une meilleure circulation de ses produits ?
- ✓ Comment ERIAD doit optimiser ses circuits de distribution ?
- ✓ Quel est l'impact des circuits de distribution sur le chiffre d'affaire d'ERIAD ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

**H1** : • La politique de distribution suivie par ERIAD permet d'assurer une bonne circulation de ses produits.

**H2** : Les stratégies de distribution mises en place par ERIAD sont bien orientées pour permettre une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs.

**H3** : La politique de distribution adoptée, permet de réaliser un bon chiffre d'affaire et d'augmenter le volume des ventes de l'entreprise ERIAD.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons utilisé la démarche scientifique et analytique à savoir :

- L'utilisation des documents théoriques, scientifiques pour notre étude, qui nous ont permis d'analyser la relation entre la politique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise, ainsi que les différents documents internes de l'entreprise ERIAD.
- Une enquête qui a été faite auprès d'un échantillon de clients d'ERIAD.

Afin de répondre au mieux à notre problématique, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre permet de mieux comprendre la politique de distribution à savoir : la définition, le rôle, les fonctions et les formes ; les circuits de distribution et les intermédiaires, les objectifs, les contraintes et les stratégies de distribution.

## Introduction générale

---

Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale sa mesure, ses types et ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

En ce qui concerne le troisième chapitre, on présentera l'entreprise ERIAD et aussi nous avons étudié la politique de distribution et la performance commerciale au sein de cette entreprise, ainsi que la méthodologie de l'enquête, en utilisant le questionnaire comme moyen de collecte d'information primaire, dans le but d'évaluer l'efficacité de la distribution d'ERIAD Sétif et de connaître la performance commerciale de l'entreprise.

**Chapitre I :**  
**Le cadre conceptuel de la  
politique de distribution**

## **Introduction**

L'objet principal de ce chapitre, est d'étudier et de définir les différents concepts liés directement à la distribution, ainsi que de définir les différentes stratégies de distribution qu'une entreprise pourrait adopter afin de favoriser sa position sur le marché, et optimiser sa rentabilité, et de déterminer les facteurs pouvant influencer le choix et la gestion des différents canaux et circuits de distribution.

Les fonctions de la distribution sont multiples, et le choix d'une politique de distribution efficace est vitale pour une entreprise ; car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais encore de le distribuer comme il se doit, c'est-à-dire au moment voulu, à la quantité demandée et aux moindres coûts.

Pour cela, nous avons abordé les points suivants :

- Les notions sur la distribution, son rôle, ses fonctions et ses formes.
- Les circuits de distribution et les intermédiaires.
- Les objectifs, les contraintes et les stratégies de distribution.

## **Section 1 : La conception de la distribution**

### **1.1. Définition de la distribution**

Avant de définir ce concept nous devons noter que la distribution (place) est un « P » parmi d'autres « P » marketing : elle doit s'intégrer dans le mix marketing de l'entreprise mais c'est aussi une variable stratégique.

*« Distribuer, c'est les amener au bon endroit , en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien. Ces exigences découlent d'une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution »<sup>1</sup>.*

*«la distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate les produits appropriés »<sup>2</sup>.*

*« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminement du produit de son lieu de fabrication jusqu'au la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »<sup>3</sup>*

### **1.2. Le rôle de la distribution<sup>4</sup>**

La distribution opère de nombreux rôles, destinés à permettre l'écoulement de la production, vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions possibles. Donc les rôles de la distribution sont multiples et différent selon qu'on se place du coté producteurs ou de celui de l'utilisateur

Vis-à-vis du producteur

- ✓ La distribution opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année (par le stockage, les commandes à l' avance) ;

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (J) LEVY (J), LINDON, (D) : Mercator : Théorie et pratique du marketing, Dalloz, 7ème édition, Paris, 2003, P.399.

<sup>2</sup> . Kotler et B. Dubois, « Marketing Management »,9<sup>ème</sup> édition, Publi Union, Paris, 1997, p .501.

<sup>3</sup> Claude Demeure : Aide-mémoire, marketing, Dunod, 6e édition, Paris, 2008, P.169.

<sup>4</sup> Kotler et B. Dubois, op.cit. , p 501.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

- ✓ Elle participe à l'effort financier du producteur, en payant les biens qu'elle stocke, sans avoir la certitude de les revendre ;
- ✓ Elle permet aussi au producteur, d'acheminé partout sa production, et elle participe a des opérations publicitaires destinées a mieux vendre le produit ou le service.

### Vis-à-vis du consommateur

La distribution à un rôle essentiel, qui consiste à mettre à la disposition des consommateurs ou qu'ils se trouvent, et souvent, qu'elle que soit la saison, les biens qu'ils désirent, dans la qualité voulue. Elle lui évite ainsi d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas.

Ce qui serait le cas s'il s'adresser directement au producteur.

Enfin, nous pouvons dire que placer entre le producteur et l'utilisateur, la distribution peut se considérer comme le porte-parole de chacun d'eux auprès de l'autre, et avoir de la sorte un rôle d'information, vis-à-vis des deux partenaires.

### **1.3. Les fonctions de distribution**

Pour faire passer un produit, d'un état de production à un état de consommation, des fonctions doivent être remplies. Celles-ci se répartissent en deux catégories : les fonctions matérielles et les fonctions commerciales.

#### **1.3.1. Les fonctions matérielles<sup>1</sup>**

##### **1.3.1.1. Le transport**

Généralement, le lieu de consommation ne coïncide pas avec le lieu e production, Ainsi, les fabricants opèrent sur des marchés de plus en plus vastes. La fonction de transport correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention et de façon plus globale, à tout ce qui touche à la logistique qui permet d'éclater la production vers les lieux de stockage et de distribution.

##### **1.3.1.2. Le groupage**

---

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN (M), JOSPIN-PERNET (N) : « *la distribution* », de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2003, PP.28-29.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

C'est une opération dans laquelle on réunit dans un même moyen de transport plusieurs lots de marchandises diverses mais de même destination afin d'avoir un chargement aussi complet que possible sur un trajet donné.

### **1.3.1.3. Le fractionnement**

Elle consiste à diviser un lot de marchandises provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination.

### **1.3.1.4. Le stockage**

Cette fonction permet à l'utilisateur de disposer des marchandises immédiatement ou dans un délai donné. Toute détention de marchandises en stock fait naître des risques de dépréciation (surtout si le produit répond à une demande très spécifique ou est très limitée dans le temps) et des coûts (détention physique du stock : loyer ou amortissement du local, assurance, énergie et finalement du capital investi dans le stock).

## **1.3.2. Les fonctions commerciales<sup>1</sup>**

### **1.3.2.1 L'assortiment**

C'est une fonction qui permet de regrouper des biens différents dans un même lieu grâce à une sélection parmi tout ce qui est proposé aux clients par les fabricants. L'assortiment peut être large (il regroupe diverses catégories de produits), profond (il offre beaucoup de choix dans une ou plusieurs catégories de produits) ou combiner ces deux caractéristiques.

### **1.3.2.2. Le financement**

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

### **1.3.2.3. La communication**

---

<sup>1</sup> Jacques LENDREVIE, Julien LEVY: « *Mercator : Théorie et pratique du marketing* », DUNOD, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p.321.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

La distribution est un média de première importance : affichage des prix, information sur les caractéristiques des produits, publicité sur le lieu de vente, actions de promotion des ventes dans les magasins, etc....

En contact avec le marché final, les distributeurs disposent de bases de données commerciales sur la nature et le volume des transactions par catégorie de produits, par marques et par produits, et souvent de bases de données relatives au comportement d'achat des clients individuels grâce à leurs cartes de fidélité. Ces informations, très intéressantes pour les producteurs, ne remontent pas toujours jusqu'à eux.

### **1.3.2.4. Les services aux clients et le service après-vente**

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

## **1.4. Les formes de distribution**

La distribution peut être : traditionnelle, intégrée, associée ou contractuelle.

### **1.4.1. La distribution traditionnelle<sup>1</sup>**

Elle se caractérise par les éléments suivants :

- Le producteur fait appel à des grossistes. Ces derniers prolongent les services commerciaux et techniques du producteur.
- Le rôle de grossiste consiste essentiellement à distribuer en profondeur les marchandises auprès des semi-grossistes ou auprès des détaillants.
- La distribution des produits y est réalisée par de nombreux spécialistes.

La distribution traditionnelle s'articule autour de deux fonctions importantes : le commerce de gros et la vente au détail.

#### **1.4.1.1. Le commerce de gros**

---

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN (M), JOSPIN-PERNET (N), op.cit. p.67.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

Le grossiste assume une fonction qui consiste à acheter à la production ou à l'importation d'une marchandise d'une façon continue, en quantités importantes, elle est stockée, à y incorporer éventuellement du service et à assurer l'approvisionnement régulier des utilisateurs professionnels (détaillants, collectives, artisans...).

Trois rôles découlent de cette définition. Le grossiste :

- **Achète** des marchandises payées sur ses fonds propres.
- **Stock** la marchandise est soumise parfois à des transformations accessoires (conditionnement du produit, ...) il doit parfois résoudre des problèmes de locaux, de conservation... .
- **Revend** le grossiste peut envisager sa fonction avec une optique marketing et considérer la vente du produit qu'il propose aux utilisateurs professionnels importante.

### 1.4.1.2. Le détaillant indépendant

La fonction de détail consiste à s'approvisionner pour revendre au consommateur final. Deux faits en découlent :

- **S'approvisionner** : acheter de marchandises, les conserver et maintenir constamment un assortiment. Les achats sont effectués en fonction de la demande du consommateur, aux près du commerce du gros, des producteurs, ou par l'intermédiaire de groupement d'achat.
- **Revendre** : c'est l'ultime étape de l'acheminement des marchandises. Cette vente est accompagnée des services : proximité, horaires d'ouverture, visualisation des produits, conseils techniques, personnalité du vendeur, répartition... .

–Les avantages et les inconvénients

**Tableau N° 1.1** : les avantages et les inconvénients de la distribution traditionnelle de détail.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le détaillant indépendant est proche de sa clientèle et dispose d'un marché local suffisant dans de nombreux cas.</li><li>- Le détaillant indépendant garantit le caractère personnel de l'achat.</li><li>- La compression des charges d'exploitation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La multiplicité des tâches exige une formation professionnelle et des compétences élevées.</li><li>- Le détaillant indépendant est isolé et dispose des ressources limitées pour la bonne marche de son entreprise.</li><li>- Cette forme de distribution rencontre des difficultés à obtenir les crédits nécessaires, par exemple, à la modernisation du magasin.</li></ul>

Source : M.VANDARCAM, N.JOSPIN-PERNET, op.cit. p.71.

### 1.4.2. La distribution intégrée<sup>1</sup>

Elle a pour caractéristiques essentielles :

- L'appellation qui vient du fait que ces entreprises intègrent les fonctions de gros et de détail.
- Elle est d'une dimension importante et est soit concentrée en un seul lieu (grand magasin par exemple), soit éparpillé sur une région ou un pays (missions à succursales, coopératives).
- L'emploi d'un personnel important.

La distribution s'organise sous différentes formes :

#### 1.4.2.1. Les grands magasins à rayon multiples

Les grands magasins à rayons multiples sont une forme de commerce de détail offrant dans un même lieu de vente ou dans des locaux contigus, généralement avec l'assistance de personne de vente, diverses catégories de marchandises (habillement, articles ménages...) groupées dans des rayons sous forme d'assortiments larges et relativement profonds pour que

<sup>1</sup> M.VANDARCAM, N.JOSPIN-PERNET, op.cit. p.71.

chaque rayon constitue en fait un magasin spécialisé qui met différents services à la disposition de la clientèle.

### 1.4.2.2. Les magasins populaires

Le magasin populaire est une surface de vente à commerce multiples offrant un assortiment plus limité que les grands magasins et dont l'entendue moyenne est en général plus faible.

Ses caractéristiques essentielles comprennent :

- Une sélection des articles (qualité normale mais non supérieure)
- Une présentation en masse
- Une gamme réduite des prix
- Un nombre limité de services.

### 1.4.2.3. Les magasins à succursales

L'entreprise à succursales multiples est un ensemble de magasins de vente au détail, reliés à une centrale, qui les approvisionne et leur impose une organisation rationnelle et commune du circuit de distribution.

### 1.4.2.4. Les coopératives de consommation

La coopérative de consommation est une réunion de consommateurs qui constituent un capital et décident, par une gestion démocratique, de distribuer des biens et des services au moindre coût, en se passant des commerçants.

### 1.4.3. Le commerce associé<sup>1</sup>

Le commerce associé propose aux consommateurs indépendants des structures plus appropriées en vue de faire face à la concurrence croissante des formes intégrées de distribution. Cette réaction peut prendre divers aspects :

- **L'entente horizontale** : les détaillants d'une même spécialité s'associent dans le cadre de coopératives de détail.
- **L'entente verticale** : les fonctions de gros et de détail s'associent dans le cadre de chaînes volontaires ou de contrats d'affiliation.

---

<sup>1</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY, op.cit. p.373.

- **Le magasin collectif** : des détaillants spécialisés s'associent pour créer ensemble un grand magasin à commerce multiples.
- **Le franchising** : c'est une forme de coopération permettant à un indépendant d'exploiter un brevet ou une marque.

### **Section 2 : Les circuits de distribution**

#### **2.1. La définition du circuit de distribution**

*« Le circuit de distribution réunit un ensemble de canaux permettant d'écouler une catégorie de bien entre le producteur et le consommateur. On parlera de circuit de fruit et de légumes, de celui de l'habillement ou de l'immobilier. Le circuit de distribution est notamment caractérisé par sa longueur, mesurée par le nombre des acteurs intermédiaires différents qui participent »<sup>1</sup>*

*« On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation »<sup>2</sup>.*

*« Nous définirons un canal de distribution comme une voie d'acheminement de biens et de services entre le producteur et le consommateur, avec ou sans intermédiaire. Chaque canal de distribution est constitué par des réseaux de magasins ou de méthodes de vente d'un même type. On parlera ainsi de canal de la grande distribution alimentaire ou spécialisée, du canal de la vente sélective ou exclusive et plus récemment, du canal de la vente électronique »<sup>3</sup>.*

#### **2.2. Les type des circuits :**

---

<sup>1</sup> DIOUX, (Jacques), DUPUIS, (Mark), op.cit. P.19.

<sup>2</sup> KOTLER, (Philip), DUBOIS, (Bernard) : *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Publi-union, Paris 2000, P.49.

<sup>3</sup> DIOUX, (J), DUPUIS, (M) : *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education France, Paris, 2005, P.19.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

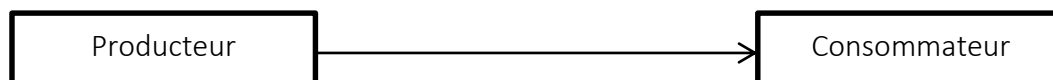
« Tout circuit de distribution peut être caractérisé par sa longueur, c'est-à-dire, le nombre de niveaux qu'il comporte, correspondant aux différents partenaires par lesquels le produit transite »<sup>1</sup>.

Les circuits de distribution, du producteur au client final, peuvent être plus ou moins longs, c'est-à-dire qu'ils peuvent comporter plus ou moins d'intermédiaires.

### 2.2.1. Le circuit direct :

Il ne compte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur, il s'agit d'une distribution directe, comme le magasin d'usine, la vente à domicile, la vente par correspondance, la vente par les artisans de leur propre production.

**Figure N° 1.1 :** Le circuit de distribution direct.



**Source :** J.LENDREVIE, J.LEVY, op.cit. p.322.

Les avantages et les inconvénients du circuit direct sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1.2 :** les avantages et les inconvénients du circuit de distribution direct

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissance de fond des besoins de la clientèle cible.</li><li>- Lancement rapide des produits nouveaux Services à la carte pour les clients.</li><li>- Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiel).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stockage très important.</li><li>- Organisation et gestion très lourdes des vendeurs.</li><li>- Capacité financière importante.</li><li>- Offre de produits limitée à ceux de l'entreprise.</li></ul>

**Source :** <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV>. Consulté le 14/05/2016 à 09:47.

### 2.2.2. Le circuit court

<sup>1</sup> KOTLER, (Philip), DUBOIS, (Bernard), op.cit. P.499.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

Un seul intermédiaire se trouve entre le producteur et le consommateur ; c'est une distribution semi directe. Pour les produits de grande consommation, cet intermédiaire est le plus souvent, le détaillant.

**Figure N° 1.2 :** le circuit de distribution court.



**Source :** J.LENDREVIE, J.LEVY, op.cit. p.322.

Les avantages et les inconvénients du circuit court sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1.3 :** les avantages et les inconvénients de circuit de distribution court.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Economie de la marge du grossiste.</li><li>- Bonne coopération entre les détaillants.</li><li>- Diversification des risques d'infidélité.</li><li>- Bons services après-vente et produits personnalisés.</li><li>- Meilleures connaissance du marché.</li><li>- Fidélité assurée en cas de franchise.</li><li>- Croissance de la notoriété et de l'implantation géographique en cas de franchise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Frais de vente très élevés par l'émission des commandes.</li><li>- Insolvabilité des petits détaillants.</li><li>- Rentabilité douteuse de certains détaillants.</li><li>- Stockage très important.</li><li>- Nécessité d'actions promotionnelles vers le consommateur.</li><li>- Aide à la gestion et à l'assistance technique en cas de franchise.</li></ul>

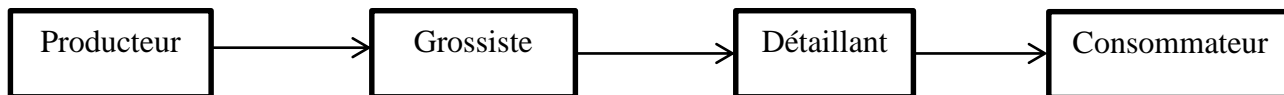
**Source :** <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV>. Op.cit.

### 2.2.3. Le circuit long

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

Le circuit de distribution long comporte deux intermédiaires ou plus, entre le producteur et le consommateur final. C'est une distribution indirecte.

**Figure N° 1.3 :** le circuit de distribution long.



Source : J.LENDREVIE, J.LEVY, op.cit. p.322.

Les avantages et les inconvénients du circuit long sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1.4 :** les avantages et les inconvénients du circuit de distribution long.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction de son équipe de vente</li><li>- Couverture géographique plus dense</li><li>- Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires</li><li>- Financement plus souple de la production</li><li>- Baisse des frais de facturation et de transport.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risque de constitution d'un écran avec le marché cible</li><li>- Perte des contacts avec les détaillants</li><li>- Infidélité des grossistes</li><li>- Dépendance vis-à-vis des grossistes</li><li>- Pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats</li><li>- Envois directs à certains détaillants</li><li>- Nécessité de promouvoir les produits auprès des grossistes et des détaillants.</li></ul>

Source : <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV>. Op.cit.

### 2.3. Le choix d'un circuit de distribution

Dans le choix de sa politique de distribution, l'entreprise doit prendre en considération un ensemble des facteurs<sup>1</sup> :

#### 2.3.1. Le produit

<sup>1</sup> LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2010, pp : 161-164.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

Certaines caractéristiques du produit peuvent constituer des contraintes dans le choix du circuit de distribution, les plus importantes sont la durée de vie, le poids, la technicité (exige des fonctions d'information, de conseil et de services après-vente), le prix (les produits ayant une valeur unitaire très élevée tel que les ordinateurs ont tendance d'être distribuer par la force de vente de l'entreprise plutôt que par des intermédiaires)... ainsi que les produits périssables qui exigent de les acheminer le plus rapidement possible.

### **2.3.2. La clientèle**

Le circuit de distribution doit être adapté à la clientèle, il s'agit de comprendre la localisation géographique des clients potentiels, les fréquences d'achat, le volume et le montant d'achat, les services qu'elle attend, etc.

### **2.3.3. Les caractéristiques de l'entreprise**

Des contraintes telles que la taille de l'entreprise, sa situation financière, sa force de vente, sont aussi importantes lors du choix d'un circuit de distribution.

### **2.3.4. Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles**

Pour faire écouler son produit, le producteur doit choisir ses intermédiaires et leurs nombre dans chaque circuit, il doit aussi prendre en compte que certain intermédiaires peuvent se spécialiser dans des marchandises précises et refusent d'en commercialiser de nouvelles. Il doit s'intéresser au nombre et à la répartition géographique de ses intermédiaires, les ressources dont dispose les canaux, etc.

### **2.3.5. Les critères de rentabilité**

La rentabilité constitue un objectif essentiel pour l'entreprise, elle peut être calculée par la différence entre les bénéfices réalisés par l'ensemble de ses circuits et les coûts de ces circuits.

### **2.3.6. Risques de conflits futurs**

Enfin, l'entreprise (ou le producteur) doit s'intéresser à minimiser les risques de conflits futurs avec ses distributeurs, ces conflits peuvent être dû par exemple aux pratiques de vente du distributeur (des réductions exagérées), ou d'un désaccord entre certains canaux qui sont concurrents et par conséquent un canal peut lui demander de leur accorder une exclusivité, cette dernière peut être en contradiction avec l'objectif du producteur.

## **2.4. La mise en place d'un circuit de distribution<sup>1</sup>**

### **2.4.1. L'étude des besoins de la clientèle**

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, ou, quand, comment et pourquoi dans le marché visé donc, de connaître : le volume unitaire d'achat, le délai, l'endroit, le choix, le service.

### **2.4.2. La définition des objectifs et des contraintes**

Chaque producteur doit concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits durée de vie, les intermédiaires et l'environnement.

### **2.4.3. L'identification du circuit a adapté**

Nature des intermédiaires, imaginer de nouvelles approches, le nombre d'intermédiaires en fonction du degré de couverture du marché visé, les responsabilités et engagements des intervenants du circuit, prix, conditions de vente, territoires, prestation de service.

### **2.4.4. L'évaluation du circuit envisagé**

Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, le producteur doit décider en prenant compte trois critères : le cout, le contrôle et la souplesse.

## **2.5. La gestion d'un circuit de distribution**

### **2.5.1. Le choix des intermédiaires<sup>2</sup>**

Un fabricant ne peut accepter que son produit soit associé à des distributeurs défaillants. Il doit s'efforcer de connaître l'expérience des intermédiaires, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation.

### **2.5.2. La formation et la motivation des intermédiaires<sup>3</sup>**

Le fabricant doit s'intéresser à fournir des divers renseignements sur son produit, et organiser des programmes de formations destinés à ses distributeurs, et en contrepartie, ces

---

<sup>1</sup> [www.thus.com](http://www.thus.com). Consulté le 15/05/2016 à 08:32.

<sup>2</sup> P.KOTLER et B.DUBOIS : « *Marketing management* », édition Pearson, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p.551.

<sup>3</sup> STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : « *Marketing : une approche quantitative* », édition Pearson, France, 2005, pp : 172-173.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

derniers doivent former le producteur sur l'évolution de la demande et la réaction de la clientèle.

Les intermédiaires doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités, raison pour laquelle le fabricant doit s'intéresser à motiver ses intermédiaires à l'aide, par exemple, des techniques des promotions des ventes et de diverses formes de soutien.

### 2.5.3. L'évaluation des intermédiaires<sup>1</sup>

Le producteur doit évaluer régulièrement ses intermédiaires, ce qui lui permet de savoir si son distributeur a respecté le plan de distribution et les tâches qui lui sont assignées. Il doit être attentif concernant la couverture du marché, les délais de livraison, le niveau du stock, la prise en charge des marchandises rendues ou détériorées, les services rendus à la clientèle.

En général, le fabricant élabore des quotas de vente qui expliquent les résultats attendus.

### 2.6. Les critères d'évaluation d'un circuit de distribution

L'évaluation d'un circuit de distribution doit se baser sur trois critères qui sont :

- **Les critères de rentabilité** : Le potentiel du circuit s'exprime à travers sa part de marché. On peut également l'apprécier en chiffre d'affaires.
- **Expérience acquise en distribution** : la question qu'on se pose est : est-ce que le circuit de distribution a l'expérience de la vente du produit ou de service étudié ?
- **Les critères marketing** : ces politiques de prix, de services et d'assortiments sont-elles en adéquation avec les besoins du producteur et de sa politique marketing ?

La réponse à ces questions permet d'évaluer l'expérience acquise par le circuit de distribution.

### 2.7. Les intermédiaires

Toutes les fonctions remplies par le distributeur doivent être exercées soit par le producteur seul en cas de distribution directe ou semi directe, soit avec l'aide d'un ou de plusieurs intermédiaires.

Selon MACDONALD « beaucoup d'entreprise utilise en parallèle divers circuits commerciaux pour toucher leurs clients. Ces circuits peuvent impliquer un ou plusieurs

---

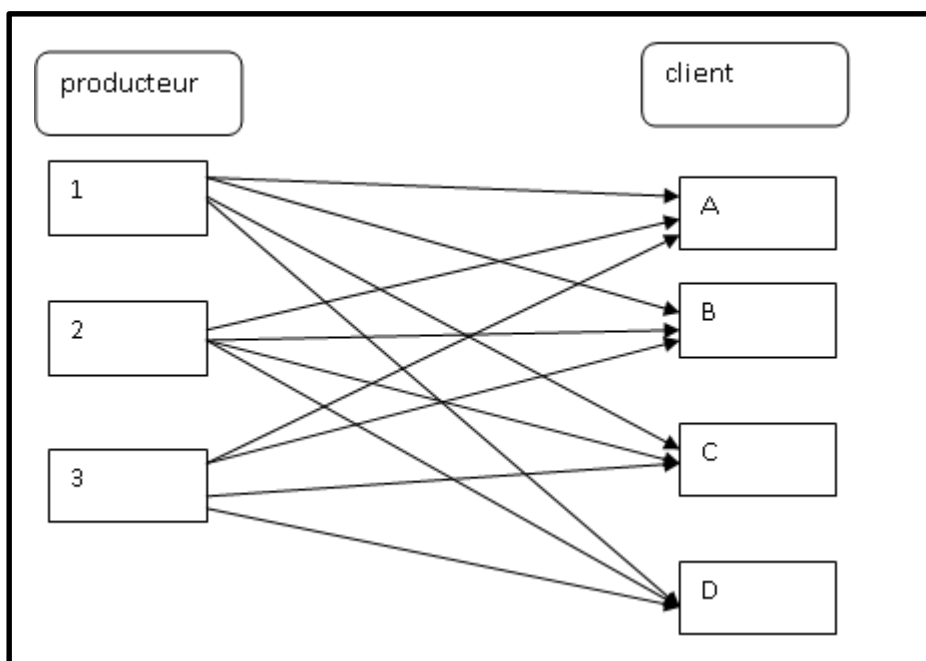
<sup>1</sup> STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P), op.cit. p.173.

*intermédiaires. La fonction des intermédiaires est d'assurer la meilleure couverture possible du marché au cout le plus faible »<sup>1</sup>.*

### 2.7.1. Le rôle des intermédiaires

Le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. Ils ont aussi pour elle dans un circuit de distribution, la réduction du nombre de transactions comme l'illustre les figures suivants :

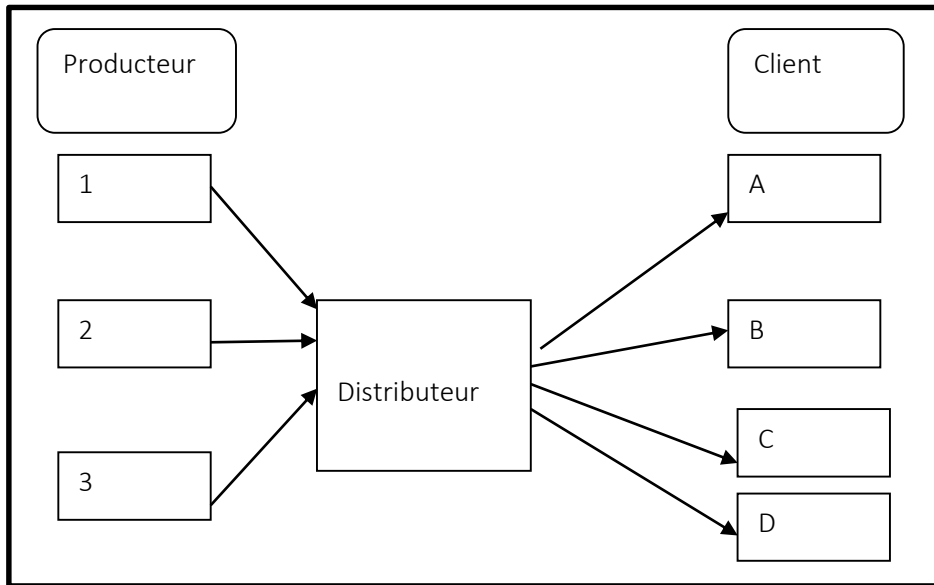
**Figure N° 1.4 :** les flux de marchandises sans intermédiaires.



**Source :** Jean-Jacques LAMBIN, Chantal DE MOERLOOSE « *marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché* », Dunod, Paris, 2008, p.444.

<sup>1</sup> M. MACDONALD, « *les plans marketing* », édition De Boeck, 5<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2004, p.400.

Figure N° 1.5 : les flux de marchandises avec intermédiaires



Source : J. LAMBIN, C. DE MOERLOOSE, op.cit. P.444.

En utilisant des intermédiaires le producteur a réduit le total des transactions, donc accroître sa productivité. Le recours aux intermédiaires est leur présence aide positivement les producteurs car :

- Ils réduisent les couts de transaction ;
- L'intermédiaire rapproche le producteur de son marché, il le lien direct ;
- Certain intermédiaire gagne en puissance et aide à l'économie d'échelle ;
- Il transforme les produits en un assortiment très cohérent avec les besoins du consommateur ;
- Leur spécialisation, leur donne le droit de porter le titre de personnes expérimentées dans le domaine, par rapport aux fabricants ;
- Les intermédiaires aident à réduire les risques, ils partagent les risques financiers avec le producteur.

### 2.7.2. Les critères d'évaluation des intermédiaires de distribution<sup>1</sup>

Le producteur doit régulièrement évaluer les résultats de ses revendeurs. Voici donc un certain nombre de critères d'évaluation de base, sans considération du type d'intermédiaire :

- Vendent-ils déjà au segment de marché cible de l'entreprise (ou s'appêtent-ils à le faite) ?

<sup>1</sup> M. MACDONALD, op.cit. P.410.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

- Leur force de vente est-elle suffisamment importante et bien formé pour qu'ils puissent atteindre les objectifs de vente régionaux ?
- Leur situation géographique est-elle bien adaptée à la desserte des produits de vente de détail (ou autres) ?
- Leur budget et leur politique de promotion sont-ils appropriés ?
- Sont-ils capables de satisfaire les exigences de la clientèle pour le service après-vente ?
- Leur politique d'assortiment est-elle cohérente avec nos produits ?
- Vendent-ils des produits concurrents ?
- Quelle est leur politique de stocks, en termes de profondeur, de largeur et de couverture ?
- Quelle est leur solvabilité ?
- Les gestionnaires sont-ils réceptifs, combatifs et souples ?

Tous ces facteurs, et bien d'autres, doivent être pris en compte au moment de choisir des intermédiaires, ce qui est un élément de la sélection des circuits eux-mêmes

### Section 3 : les objectifs, les contraintes et les stratégies de distribution

#### 3.1 Les objectifs de la distribution<sup>1</sup>

##### 3.1.1. La couverture quantitative du marché

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

##### 3.1.2. Aspects qualitatifs du système de distribution

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

- L'adéquation des canaux de distribution utilisés avec l'image de marque des produits de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Op.cit. pp : 156-157

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

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

### 3.1.3. La minimisation des coûts

Tout système de distribution comporte des coûts de constitution et de gestion, comme tous les autres coûts marketing, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs qualitatifs et quantitatifs.

## 3.2. Les contraintes de la distribution<sup>1</sup>

Les fabricants doivent prendre en compte les caractères de son marché et de son entreprise pour assurer sa politique de distribution.

### 3.2.1. Les contraintes externes

- Les acheteurs du produits : nombre, localisation, pouvoir d'achat, besoin comportement d'utilisation du produit, exigences et attentes ;
- Les usages commerciaux : circuit traditionnel de distribution pour des produits de cette nature, choix des concurrents ;
- L'environnement de l'entreprise : juridique, technique socioculturel, etc.

### 3.2.2. Les contraintes internes

- L'entreprise : sa politique, ses objectifs, sa notoriété son positionnement, sa taille, ses moyens humains, commerciaux, techniques et financiers.
- La gamme : caractéristique et nature de produits, volume et valeur des ventes, difficulté particulière de distribution.

## 3.3 Les stratégies de couverture de marché<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> D. BARCZYK & R. EVRARD, « *la distribution* », éditions Nathan, Paris, 1997, p.45.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

Dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect, se pose le problème du nombre d'intermédiaires à recruter pour obtenir le taux de couverture du marché nécessaire à la réalisation des objectifs de pénétration. Plusieurs stratégies de couverture du marché peuvent être envisagées.

### 3.3.1 La stratégie intensive

Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication.

L'avantage d'une distribution intensive est de maximiser la disponibilité du produit et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cette augmentation du chiffre d'affaires, du fait de la couverture élevée du marché, peut toutefois présenter des inconvénients non négligeables.

- Le chiffre d'affaires réalisé diffère largement entre les différents distributeurs, alors que le coût du contact est identique par intermédiaire. Si l'entreprise reçoit un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, l'augmentation du coût de la distribution (gestion des commandes et livraison) risque de compromettre la rentabilité d'ensemble.
- Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise risque de perdre le contrôle de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants...
- Une distribution intensive est souvent incompatible avec le maintien d'une image de marque cohérente et d'un positionnement précis dans le marché, en raison du manque de contrôle sur le réseau de distribution.

De telles difficultés incitent les entreprises à évoluer progressivement, une fois les objectifs de notoriété atteints, vers un système de distribution plus sélectif.

### 3.3.2 La stratégie sélective

---

<sup>1</sup> J. LAMBIN, C. DE MOERLOOSE, op.cit. pp : 433-436.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Il est à noter qu'une distribution sélective peut également provenir du refus d'un nombre significatif de détaillants d'accepter le produit dans leur assortiment. Pour qu'il y ait distribution sélective voulue par le fabricant, celui-ci doit donc sélectionner ses intermédiaires. Plusieurs critères de choix peuvent être utilisés.

- La taille du distributeur, mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. Dans la plupart des marchés, un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (loi de concentration).
- La qualité du service offert est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer un certain nombre de fonctions, et certains distributeurs peuvent exercer ces tâches plus efficacement que d'autres.
- La compétence technique et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle. En optant pour une distribution sélective, le producteur accepte donc de limiter volontairement la disponibilité du produit, dans le but de réduire ses coûts de distribution et d'obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs. Cette coopération peut se manifester de diverses manières :
  - Participer aux dépenses de publicité et de promotion ;
  - Accepter le référencement de produits nouveaux ou de produits qui se vendent moins facilement ;
  - Accepter de tenir des stocks plus importants ;
  - Transférer de l'information vers le fabricant ;
  - Accorder davantage de services.

Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution. Par exemple :

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

- un produit nouveau qui n'a pas fait ses preuves ne sera accepté par un détaillant que si on lui donne des garanties de sélectivité, voire d'exclusivité ;
- si l'assortiment que le distributeur doit prendre est étendu pour satisfaire les goûts variés du consommateur, la sélectivité sera une condition d'acceptation, sans quoi le chiffre d'affaires risque d'être trop faible pour intéresser le distributeur ;
- le service après-vente demande une formation longue et coûteuse ; la sélectivité devient dès lors nécessaire pour en limiter le coût.

En adoptant un système de distribution sélectif, il faut bien réaliser que l'entreprise est pratiquement obligée d'adopter un circuit indirect court, et d'exercer elle-même la fonction du grossiste. Il est peu probable en effet que les grossistes acceptent de voir leur champ d'action limité par le producteur.

### 3.3.3 La stratégie exclusive et le franchisage

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le franchisage.

La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée franchiseur, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée.

L'entreprise qui concède offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — une redevance forfaitaire — et

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une formule à succès dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

Le franchiseur peut indifféremment être l'un des partenaires du réseau de distribution. On peut distinguer quatre types de franchises.

- La franchise qui unit un fabricant et un détaillant ;
- La franchise entre un fabricant et un grossiste ;
- La franchise entre un grossiste et un détaillant ;
- La franchise entre une société de service et un distributeur.

### 3.4. Les stratégies de communication<sup>1</sup>

Dès lors que l'entreprise a choisi un circuit de distribution, elle se doit de créer une incitation à l'achat et pousse donc le produit vers le consommateur (stratégie push), et de donner une raison d'acheter et cherche donc à attirer le consommateur vers le produit (stratégie pull).

#### 3.4.1. La stratégie push

Une stratégie de pression (push) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de susciter une coopération volontaire du distributeur qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut. C'est la force de vente, ou la communication personnelle, qui sera ici le moyen marketing le plus important. Une stratégie de pression implique l'existence de relations harmonieuses avec les distributeurs, et il est évident que ce sont surtout les représentants et les vendeurs qui ont un rôle important à jouer à cet égard.

Une stratégie de pression est indispensable pour obtenir la coopération des distributeurs sans laquelle l'entreprise n'a pas accès au marché. Plus le pouvoir de négociation des

---

<sup>1</sup> J. LAMBIN, C. DE MOERLOOSE, pp : 439-440.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

distributeurs est important, moins l'entreprise aura le choix. Dans les marchés où la distribution est très concentrée, ce sont généralement les distributeurs eux-mêmes qui imposent ces incitants aux fabricants. Le risque d'une stratégie de communication exclusivement orientée vers les distributeurs est donc de rendre l'entreprise entièrement dépendante de leur bon vouloir et sans contrôle réel sur son système de distribution.

### 3.4.2. La stratégie pull

Une stratégie d'aspiration (pull) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires. L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une coopération forcée de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale. La mise en œuvre d'une stratégie d'aspiration requiert d'importants moyens publicitaires répartis sur de longues périodes pour réussir à créer la demande et la pression sur la distribution. C'est proprement le rôle exercé par les grands médias publicitaires et par les politiques de marque. D'autres moyens couramment utilisés sont les distributions gratuites de produits, les coupons-réduction, les expositions et les foires commerciales, la publicité directe.

Généralement, une stratégie d'aspiration demande des moyens financiers plus importants que ceux exigés par une stratégie de pression. En outre, les dépenses sont des frais fixes indépendants du volume d'activité, alors que, dans une stratégie de pression, les dépenses sont, en général, proportionnelles au volume de vente et donc plus facilement supportables par une entreprise de petite taille. L'intérêt que présente pour l'entreprise une stratégie d'aspiration réussie est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs, et d'obtenir de leur part une coopération importante.

En outre, dans une stratégie d'aspiration, l'entreprise investit à long terme : au lieu d'orienter ses efforts de promotion vers la distribution — avec le risque de surenchère que cela suppose — l'entreprise s'efforce de se créer une image de marque et un capital de marque, qui constituent à terme la meilleure garantie de coopération de la part des intermédiaires.

### 3.4.3. La stratégie mixte<sup>1</sup>

C'est la combinaison des deux stratégies, car très souvent les entreprises n'appliquent pas globalement soit l'une ou l'autre des deux stratégies. Par cette approche, elles évitent de s'attirer l'animosité des distributeurs et elles atténuent le poids décisionnel de ce dernier.

## Conclusion

---

<sup>1</sup> Djamila R'BIH, « *Essai d'analyse de la politique de distribution* », Mémoire de master, EHEC Alger, 2015, p.33.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de la politique de distribution

---

Après avoir présenté les grands axes de la distribution, on conclut que la distribution occupe une place très importante dans l'entreprise, raison pour laquelle chaque producteur est censé de bien définir sa politique de distribution, de bien choisir ses intermédiaires ainsi que ses circuits de distribution.

**Chapitre II :**  
**La performance**  
**commerciale**

### **Introduction**

Le concept de la performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et discours des dirigeants au niveau des entreprises, car il est souvent confondu à des notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Pour cela on va essayer dans ce chapitre de montrer l'ensemble des définitions de la performance, la performance commerciale de l'entreprise et aussi les différents indicateurs qui concernent l'étude de cette dernière.

Donc ce chapitre abordera en première section la conception de la performance, les typologies de la performance dans la deuxième section. Enfin la troisième section va comporter la performance commerciale et ses indicateurs.

### **Section 1 : La conception de la performance**

Pour la présente section, nous allons commencer par la définition de la performance, en générale, puis ses indicateurs sa mesure, et ses caractéristiques.

#### **1.1. Définition de la performance**

Il existe plusieurs simples définitions de la performance dans la langue française telle que le succès ou même l'exploit. Mais dans le jargon des sciences de gestion, les chercheurs ne se sont pas convenus sur une définition claire et précise. Ce qui peut être expliqué par la différence d'idéologies de chacun d'eux, pour illustrer cela on peut citer les définitions suivantes :

*« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur »<sup>1</sup>*

*« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir »<sup>2</sup>.*

Pour A.KHEMAKHEM : *« la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>3</sup>.*

CHANDLER (1992) : *« la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »<sup>4</sup>.*

Quant à la performance d'une entreprise, c' *« est le résultat obtenu de cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur »<sup>5</sup>.* D'après cette définition, une entreprise performante est une entreprise qui entreprend des actions afin

---

<sup>1</sup> Alain LABRUFFE, Le self-management : « L'art de survivre au travail », AFNOR édition, 2010, P. 175.

<sup>2</sup> A.BOURGUIGNON : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1996, p : 20.

<sup>3</sup> A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion, ed.Dunod, 1992, p : 311.

<sup>4</sup> CHANDLER, (A.D) : Organisation et performance des entreprises, T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21.

<sup>5</sup> Olivier MEIER « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris, p.155.

## Chapitre II : La performance commerciale

d'accroître sa compétitivité sur le marché (notamment dans un souci de pérennité), son profit et aussi de renforcer son pouvoir de négociation.

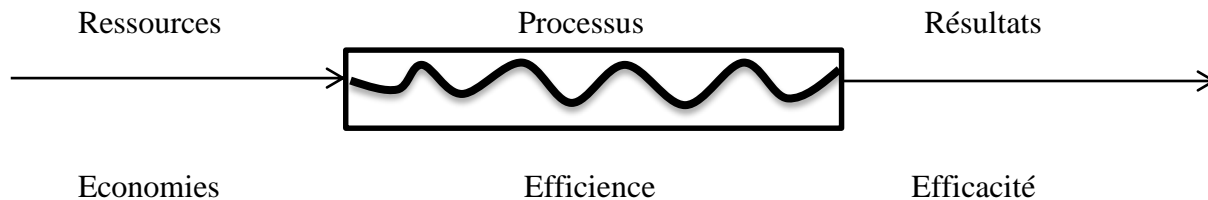
La notion de performance d'entreprise englobe deux concepts : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité « est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus) »<sup>1</sup>. Une entreprise est dite efficace lorsqu'elle atteint les objectifs initialement fixés.

- L'efficience c' « est le rapport entre les résultats obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) »<sup>2</sup>. De ce fait, une entreprise est efficace lorsqu'elle réalise les objectifs fixés initialement en minimisant les coûts.

Selon Bouquin il existe trois dimensions habituelles prise en compte pour définir la performance : économie, efficience et efficacité.

**Figure N° 2.1** : les dimensions de la performance.



**Source** : Cité par Olivier De La VILLARMOIS, « *Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art* », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, p2.

Selon cet auteur, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent :

- Economie : consiste à se procurer les ressources à moindre coût ;
- Efficience : est le fait maximiser la qualité obtenue de produit à partir d'une quantité donnée des ressources : d'un côté la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux

<sup>1</sup> Olivier MEIER, op.cit p.70.

<sup>2</sup> Idem, p.70.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

investis), de l'autre, la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience ;

- **Efficacité** : est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Elle se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus.

Nous pouvons conclure, qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Mais cela reste difficile à réaliser.

### 1.2. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont comme suit<sup>1</sup> :

- **Les clients** : doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- **La mission et les objectifs** : doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- **Les produits et les services** : doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
- **Les processus** : doivent être efficaces et efficaces.
- **L'information** : doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **Les technologies d'information, de communication et de production** : doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- **Les indicateurs de performance** : doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Djalal Adine, (ASMANI) : « *L'impact de la promotion des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise* », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015, p .39.

### 1.3. La mesure de la performance

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres<sup>1</sup> :

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

L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

La mesure de la performance peut être<sup>2</sup> :

– **Financière** : reliée à un aspect financier ou monétarisée c'est-à-dire exprimée en unité monétaire, exemple : la mesure du PNB, chiffre d'affaires...

---

<sup>1</sup> H.OUACHERINE : « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », mémoire de magistère INC, 2001-2003, p .32.

<sup>2</sup> Mohamed Amine, RAHIM : l'impact du SCF sur la mesure de la performance, Mémoire Ecole Supérieure de Banque, 2011.

– **Non financière** : elle est exprimée en unités autre que financière et ne provenant pas de transformation ayant pour origine des unités monétaires, exemple : le nombre des réclamations de la clientèle...

La performance peut être mesurée :

- **À priori** : elle permet de suivre le degré de réalisation des objectifs au cours de l'année (mensuellement ou trimestriellement), pour réorienter par des mesures correctives les entités qui n'affichent pas les progressions attendus dans l'atteinte des objectifs, par exemple à la fin du premier trimestre en attend que l'entité réalisera au moins 25% des résultats attendus.
- **À posteriori** : Elle consiste à mesurer les performances réalisées, c'est-à-dire les résultats affichés par les entités en fin d'exercice, il s'agit de consulter les indicateurs de résultat, et de les comparés aux objectifs fixés.

Ces dernières années, on est passé d'un modèle simple à un modèle multidimensionnel de performance, qui a pour objectif de satisfaire toutes les parties prenantes au sein de l'entité (actionnaires, salariés, clients, etc...). Cette mutation a un impact sur la mesure de performance qui doit désormais, mettre en place des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et qui sont partagés par toutes les parties prenantes.

### 1.3.1. Les principes de conception d'un système de mesure de la performance

L'évaluation de la performance d'une entité décentralisée de gestion n'est pas une chose facile à réaliser. De ce fait, la mise en place d'un système d'appréciation de la performance doit obéir à des principes qui conditionnent son bon fonctionnement ; ces principes sont les suivants :

#### 1.3.1.1. Le principe de congruence

*« Le principe de congruence a pour but d'assurer la cohérence de la mesure de contribution avec les objectifs globaux de l'entreprise. »<sup>1</sup>.*

L'objectif est d'orienter le comportement des managers, au sens strict du terme, c'est-à-dire de leur donner une direction, qui est la performance que l'entreprise poursuit au niveau global.

---

<sup>1</sup> GIRAUD (F), SAULPIC (O), et autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO éditeur, 2<sup>ème</sup> édition Paris 2004, p.131.

### **1.3.1.2. Le principe de contrôlabilité**

*« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de contribution d'un manager doit être construite sur la base des éléments sur lesquels il peut agir (qu'il peut contrôler) »<sup>1</sup>.*

Ce principe est tout d'abord impératif, c'est-à-dire qu'il prescrit que tous les éléments contrôlables doivent être intégrés à la mesure de performance. À défaut, on court le risque que ces éléments ne soient pas gérés par le manager. Ce principe semble un peu difficile à respecter dans le cadre d'une responsabilité partagée où un résultat collectif est attendu.

### **1.3.1.3. Le principe de fiabilité**

Ce principe s'avère indispensable dans la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance.

Selon ce dernier l'établissement des indicateurs de performance doit se faire par les responsables qui doivent au préalable collecter et traiter les données nécessaires à la mesure selon un mode explicitement et formellement déterminé. Si la mesure est effectuée objectivement par plusieurs personnes qui n'ont aucun intérêt personnel dans l'évaluation, le résultat doit être identique, ce qui nous permettra de qualifier ce dernier de vérifiable, objectif et donc fiable.

### **1.3.1.4 Le principe de stabilité**

Le système de mesure de la performance doit faire preuve de stabilité dans le temps, au motif de pouvoir établir des comparaisons entre les périodes. Cependant, il doit aussi être à même de s'adapter et d'évoluer, au gré des changements de conjoncture et des réformes stratégiques.

## **1.3.2. Les outils de mesure de la performance**

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. Pour mesurer une gestion efficace, il est important de mesurer toutes les formes de performances afin d'appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes.

Les outils de performance permettent aux dirigeants d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives. Ces outils portent essentiellement sur : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système budgétaire, le benchmarking, et le tableau de bord.

---

<sup>1</sup> Idem, p.132.

### 1.3.2.1. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique a pour objet de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires pour prendre des décisions rationnelles afin d'atteindre les objectifs et assurer la pérennité de l'entreprise.

Selon DUBRULLE et JOURDAIN, la comptabilité analytique est « *un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions* »<sup>1</sup>.

La comptabilité analytique représente donc un système d'informations qui permet d'utiliser au mieux les ressources disponibles et faciliter la gestion de l'entreprise. Mais elle ne permet pas une meilleure maîtrise de la gestion vue qu'elle n'englobe pas tous les éléments de l'entreprise.

### 1.3.2.2. La comptabilité générale

Bien que la comptabilité générale constitue un outil de gestion efficace, mais ses informations sont destinées à l'extérieur de l'entreprise, la comptabilité générale est « *considérée comme une technique d'enregistrement de l'information, la comptabilité générale apparaît comme le socle comptable de l'entreprise. C'est elle, en effet qui enregistre tous les mouvements de valeurs relatifs à l'ensemble des arrivées de l'entreprise. Les informations qu'elle collecte sont ventilées entre les unités de mesure appelées comptes* »<sup>2</sup>. Elle s'intéresse donc aux performances globales de l'entreprise, en vue d'en donner une représentation pour les tiers.

### 1.3.2.3. Le système budgétaire

Le système budgétaire est le document chiffré dans lequel sont consignés les éléments correspondant à un programme déterminé.

La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à moyen terme. « *L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles* »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> L.DUBRULLE, D.JOURDAIN : « *comptabilité analytique de gestion* », édition Dunod, Paris, 2013, p.53.

<sup>2</sup> P.CONSO, R.LAVAUD, et autres : « *Dictionnaire de gestion financière* », édition Dunod, Paris, 1988, p.114.

<sup>3</sup> J.FORGET : « *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 2005, P.2005.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Pour le manager le système budgétaire permet de s'assurer la rentabilité de l'entreprise. « *Chaque sous-unité de l'entreprise se voit alors demander d'indiquer quelles actions elle compte lancer durant l'année pour contribuer à la stratégie et quelle sera sa contribution au chiffre d'affaire et au résultat* »<sup>1</sup>.

D'après ces définitions, nous remarquons que la gestion budgétaire est un outil qui permet à l'entreprise de déterminer les causes de défaillance ou les raisons de performance, car il permet aux dirigeants de suivre ses frais de fonctionnement, afin de les comparer au budget, d'analyser les écarts et entreprendre des actions correctives en cas d'écart entre prévision et réalisation.

Le système budgétaire contrairement à la comptabilité analytique couvre toutes les activités de l'entreprise et les différents budgets doivent être cohérents entre eux.

### 1.3.2.4. Le benchmarking

Pour les indicateurs internes par rapport aux concurrents ou à d'autres entreprises extérieures, le contrôleur de gestion peut être amené à rechercher des informations économiques externes.

Le terme benchmarking représente un « *processus qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier, de rencontrer ces entreprises afin d'atteindre les résultats issus des meilleures pratiques dans ce même secteur* »<sup>2</sup>.

« *le benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances non seulement des produits ou services, mais aussi des fonctions, méthodes et pratiques par rapport aux meilleurs mondiaux, et probablement la seule manière de rester le plus longtemps possible sur la crête de la vague parmi les meilleurs des meilleurs* »<sup>3</sup>.

Le benchmarking est un outil puissant qui aide les entreprises à s'améliorer dans tous les domaines, d'aller à la recherche des meilleures méthodes utilisées dans une activité par les autres entreprises, s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection et améliorer la performance.

---

<sup>1</sup> N.BERLAND : « *mesurer et piloter la performance* », édition de la performance, Paris, 2004, p.17.

<sup>2</sup> Y.MOUGIN : « *Processus : les outils d'optimisation de la performance* », éditions d'organisation, Paris, 2004, P.97.

<sup>3</sup> R.CAMP : « *le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* », édition d'organisation, Paris, 1992, P.17.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Ce principe ne fonctionne pas très bien vu la grande concurrence entre ces entreprises car il repose sur l'échange de données entre les entreprises volontaires pour montrer quelque aspects de leur organisation ou de leurs méthodes de travail.

### 1.3.2.5. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance et un outil d'aide à la décision et à la prévision, il regroupe des indicateurs financiers significatifs des résultats obtenus et des indicateurs non financiers les plus pertinents.

Les tableaux de bord sont « *des systèmes d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale dans ses différentes dimensions constitutives. Ils permettent de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Ils assurent aussi un déploiement de la politique générale de l'intérieur de l'organisation et un retour d'expérience sur la stratégie pour l'affiner progressivement* ».

La compétitivité actuelle de management exige au chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément, c'est pour cette raison que la mise en œuvre et l'élaboration du tableau de bord exigent un effort considérable de la part des différents responsables de l'entreprise, car le tableau de bord consiste essentiellement à contrôler la validité de la gestion prévisionnelle afin de décider les perturbations et de prendre des décisions d'orientation pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

### 1.4. Les caractéristiques de la performance

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

– La performance est construite sur un support de jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure.

*« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> SAULQUIN, (J.Y) : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », In revue gestion des ressources humaines, n° 36, juin 2000, P. 20.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

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

« *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »<sup>1</sup>.

– La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

« *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* »<sup>2</sup>.

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

« *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »<sup>3</sup>.

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

– « *La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires* »<sup>4</sup>. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

---

<sup>1</sup> MORIN, GUINDON, BOULIANE, « mesure la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, P.66.

<sup>2</sup> J.GHARBI : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines n°35 ? Mai 2000, p : 37.

<sup>3</sup> J.Y.SAULQUIN, op.cit. p.139.

<sup>4</sup> M. LEBAS, op.cit., p.139.

## Chapitre II : La performance commerciale

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

### Section 2 : Les typologies de la performance

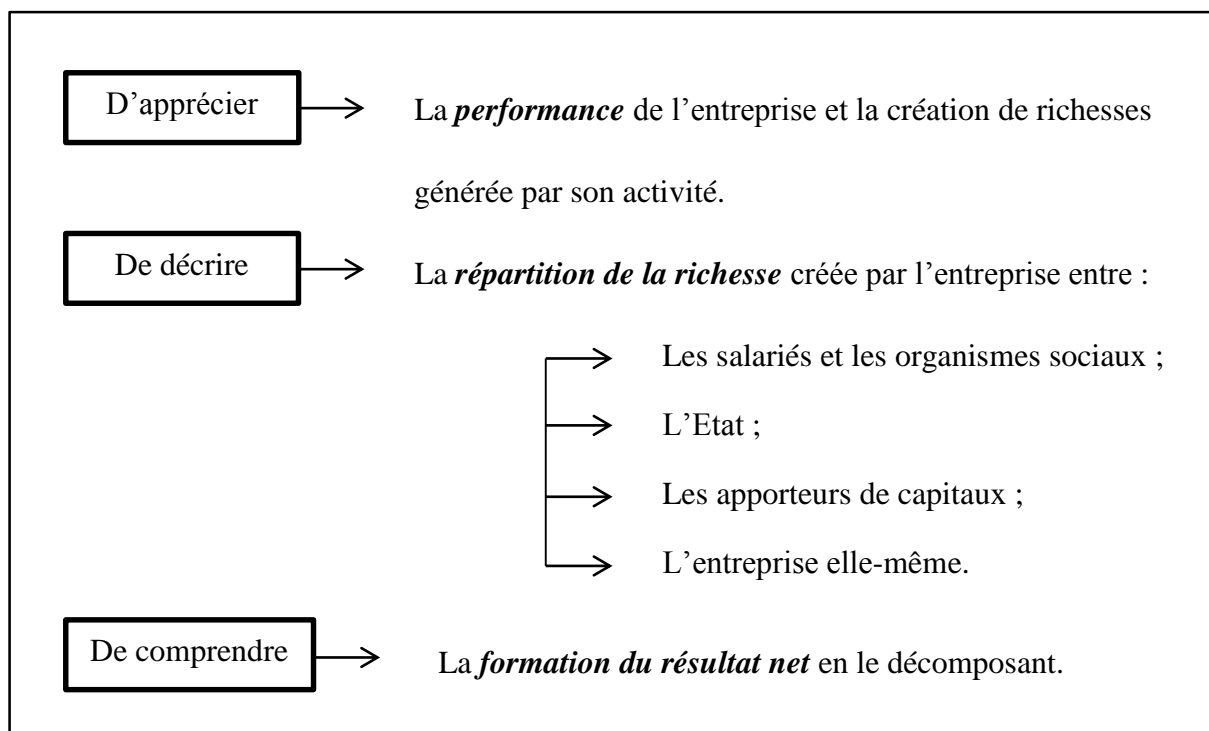
La multitude des définitions de la performance révèle de la diversité de ses types. En effet, parmi ces types on cite :

#### 2.1. La performance économique

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat. La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion<sup>1</sup>.

Nous pouvons voir la finalité des soldes intermédiaires de gestion à travers la figure qui suit.

**Figure N° 2.2** : La finalité des soldes intermédiaires de gestion<sup>2</sup>



<sup>1</sup> GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F, « *Analyse financière Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis en conformité avec les dernières nouveautés du PCG* », 15<sup>ème</sup> édition 2011-2012, Edition Gualino, Paris, 2011, p.61.

<sup>2</sup> Idem, p.61.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

L'objectif principal des intermédiaires de gestion est d'apprécier la performance et les richesses créées par l'entreprise. Ils permettent de décrire la répartition des richesses créées entre les différents acteurs de l'entreprise et aussi de comprendre la formation du résultat net de cette dernière.

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. En se basant sur différents travaux, on dégage les critères d'évaluation de la performance économique suivants :

- Production et marge commerciale
- La valeur ajoutée
- L'excédent brut d'exploitation
- Le résultat net

**a) Production et marge commerciale :** Pour les entreprises exerçant une mesure commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale ; « *c'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale* »<sup>1</sup>.

**Marge commerciale** = Ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.

Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production :

**Production de l'exercice** = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée.

**b) La valeur ajoutée :** Ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

**Valeur ajoutée** = production – Achats réalisés auprès des tiers.

**c) L'excédent brut d'exploitation :** Il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'E.B.E désigne la véritable rentabilité de l'exploitation. Il représente « *la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux* »<sup>2</sup>.

**Excédent brut d'exploitation** = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges du personnel.

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., « *Analyse financière Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis en conformité avec les dernières nouveautés du PCG* », op.cit., p.62.

<sup>2</sup> Idem, p.62.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

**d) Résultat brut d'exploitation :** Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des charges financiers. « *le résultat brut d'exploitation représente le résultat générée par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

Résultat brut d'exploitation = Excédent brut d'exploitation + Résultat financier.

**e) Le résultat net :** Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise. Il représente « ce qui reste à l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur société, ou encore le revenu des associés après impôt »<sup>2</sup>.

**Résultat net** = Résultat brut d'exploitation – Dotations + Résultat exceptionnel – Impôts.

### 2.2. La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effet social et le comportement de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est pénible à mesurer quantitativement. Elle est aussi définie comme « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation* »<sup>3</sup>. Ou encore « *l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* »<sup>4</sup>.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau d'agrément des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises (grèves, absentéisme, accidents de travail...).
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

---

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F, « *Analyse financière Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis en conformité avec les dernières nouveautés du PCG* », op.cit., p.63.

<sup>2</sup> Idem, p.64.

<sup>3</sup> TEZENAS DU MONCEL, « *Performance sociale et performance économique dans les PME, industrielles* », Annales du Management, 1992, p.381.

<sup>4</sup> Idem, p.381.

### 2.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être la manière avec laquelle l'entreprise est organisée pour aboutir à ses objectifs et la façon dont elle parvient à les aboutir. Elle est définie par KALIKA comme « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* »<sup>1</sup>.

En se référant aux travaux de KALIKA, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle :

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

### 2.4. La performance technologique :

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

### 2.5. La performance managériale

---

<sup>1</sup> Michel KALIKA, « *Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performance* », Edition Economica, Paris, 1998 ; p.340.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale<sup>1</sup>

- **L'entrepreneurship** : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.

### 2.6. La performance commerciale<sup>2</sup>

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Dans ce cas les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

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

### 2.7. La performance stratégique

Pour assurer sa continuité, une entreprise doit se limiter de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de

---

<sup>1</sup> A. PAYETTE, « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », Presses de l'Université du Québec, Canada 1988, p.157.

<sup>2</sup> [http://www.memoireenline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-divoire18.html](http://www.memoireenline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-divoire18.html). Consulté le 08/05/2016 à 11 :30.

ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique<sup>1</sup>.

### Section 3 : La performance commerciale

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

#### 3.1. La fonction commerciale

Henri Fayol<sup>2</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui crée la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

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

- La recherche d'une production de mesure a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie comme « *la préparation, la mise en œuvre et la contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »<sup>3</sup>.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

---

<sup>1</sup> BARRETTE Jaques et BERARD Jocelyn, « *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

<sup>2</sup> H.FAYOL : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1990, p.

<sup>3</sup> C. BUSSENAULT, M. PRETET : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, p : 39.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

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

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociier. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

### 3.2. La performance commerciale

GABILLIET (Philippe) définit la performance commerciale comme : « *L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* »<sup>1</sup>.

Donc on peut dire que la performance commerciale est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle, à travers la création de nouveaux produits sur le marché, le développement de son service après-vente ainsi qu'à travers toute démarche destinée à renforcer la relation client-entreprise. On peut apprécier cette performance à travers la position occupée par l'entreprise sur le marché, le nombre de ses clients, le nombre des réclamations enregistrées, la rentabilité par client ou par secteur d'activité.

### 3.3. Les indicateurs de performance commerciale

Un indicateur est une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Il est vu comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à*

---

<sup>1</sup> BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : « *Méthodologie de diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, 2008, p.133.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

*conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>1</sup>.*

Un indicateur doit remplir selon Anne MACQUIN<sup>2</sup> les conditions suivantes :

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

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat (objectifs ; résultats d'entreprises concurrentes). Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance commerciale, ils peuvent être regroupés en deux catégories :

### **3.2.1. Les indicateurs quantitatifs**

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

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

#### **3.2.1.1. Le chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle. Plus précisément « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance*

---

<sup>1</sup> LEBEL, (L) : L'entrepreneur forestier du Québec, véritable propriétaire-dirigeant de PME, édition Prefort, Québec, 2010, p.182.

<sup>2</sup> A.MACQUIN : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Publi-union, Paris, 1998, pp : 226,227.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

globale »<sup>1</sup>. Il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »<sup>2</sup>.

Le chiffre d'affaires (CA) est constitué par l'ensemble de la production vendue facturés par une entreprise, il est exprimé en unités monétaires et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises accordés. Concrètement, le chiffre d'affaires d'une entreprise sur un exercice donné s'obtient en faisant la somme de l'ensemble des factures et avoirs hors taxes émis au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaires est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose en deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendues ;
- Le prix de vente.

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

Chiffre d'affaire = quantités vendues\*prix de vente unitaire.

### 3.2.1.2. Quantité vendues

Sont Les ventes réalisées par l'entreprise dans une période donnée, en vue d'identifier le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la part de marché,....etc.

Alors les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

L'évolution de cet indicateur permet de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

---

<sup>1</sup> BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), « Dictionnaire de gestion », édition Foucher, paris, 1995, p 84.

<sup>2</sup> DEREPP (Y) et GEFFROY (M) : « Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC », édition le génie des glaciers, France, 2012, p .204.

### 3.2.1.3. La marge commerciale

La marge commerciale mesure la performance commerciale d'une entreprise. Elle mesure sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat. Elle ne concerne que les entreprises commerciales ou la part de l'activité purement commerciale des entreprises commerciales et industrielles.

*« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable »<sup>1</sup>.*

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume de ventes ;
- Augmentant le prix de vente ;
- Réduisant le coût des d'achat de marchandises ;
- Accroître les quantités vendues.

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues.

Marge Commerciale = Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues.

Avec :

Coût d'achat des marchandises vendues = achats de marchandises + stock initial – stock final.

### 3.2.1.4. La part de marché<sup>2</sup>

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de même service réalisés sur le marché par l'ensemble des entreprises.

*« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2003, p.137.

<sup>2</sup> <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16592/part-de-marche-definition-calcul-traduction.html>. Consulté le 11/05/2016 à 17:59.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Dans ce cas, la part de marché peut être exprimée par la formule suivante :

Part de marché globale = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise / chiffre ou volume d'affaire de l'ensemble du secteur.

Il y a aussi la part de marché relative qui est la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents est calculée de la manière suivante :

Part de marché relative = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise / chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente.

### **3.2.1.5. Le nombre de nouveaux clients<sup>2</sup>**

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

### **3.2.2. Les indicateurs qualitatives**

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs, ayant généralement trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise).

Parmi ces indicateurs, nous les citons au-dessous :

#### **3.2.2.1. La satisfaction des clients :**

Dans notre monde ultra-concurrentiel, la satisfaction des clients est la clé de la réussite commerciale. Il faut donc disposer d'outils permettant d'évaluer la satisfaction et de suivre les progrès réalisés dans la relation client.

---

<sup>1</sup> H.DEBOSLANDELLE : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », ECONOMICA, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1998, p.313.

<sup>2</sup> Ilham LALLALI : « *Essai d'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique* », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015, p.47.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Selon LENDREVIE et LÉVY la satisfaction peut être définie « *comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation* »<sup>1</sup>.

Quant à KOTLER la satisfaction est définie comme « *l'impression positive ou négative ressenti par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue* ».<sup>2</sup>

Nous pouvons conclure que la satisfaction est le fruit d'un consensus psychologique entre les attentes et l'expérience réalisée. Elle découle de la capacité de l'entreprise à répondre aux composantes suivantes :

- La qualité de l'écoute de l'entreprise : c'est la capacité de l'entreprise à entrer en communication avec ses clients, à entendre les attentes des clients et à répondre aux souhaits des clients ;
- La qualité de l'offre : c'est la capacité de l'entreprise à créer une offre répondant aux attentes de ses clients ;
- La qualité de l'application de l'offre : c'est la capacité de l'entreprise à savoir vivre son offre et à savoir le proposer à ses clients ;
- La qualité de communication : c'est la capacité de l'entreprise à communiquer avec ses clients en lui faisant partager les bénéfices et promesses liées à l'offre ;
- La qualité des relations : c'est la capacité de l'entreprise à être proche de ses clients, à répondre dans des délais courts à leurs questions.

Plus la réponse de l'entreprise est proche aux attentes des clients, plus la réponse à la satisfaction est élevée.

### 3.2.2.2. L'image de l'entreprise

La réussite d'une entreprise ne dépend plus de son savoir-faire, de la qualité de ses produits. En effet l'image est aujourd'hui un facteur essentiel de son succès, si les grandes entreprises disposent de moyens matériels et humains important pour développer leur image.

---

<sup>1</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY : « *théorise et nouvelles pratiques du marketing MERCATOR* », Dunod, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p.570.

<sup>2</sup> P.KOTLER, K.KELLER, et autres : « *Marketing management* », édition Pearson Educations, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p.172.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Selon LENDREVIE une image de marque peut être définie comme « *L'image d'une marque est faite de toutes les associations, spontanées ou non, entraînées par l'évocation du nom de la marque* »<sup>1</sup>.

L'image de l'entreprise est donc l'ensemble des connaissances et évocations associées à une entreprise par un individu ou un public défini. Elle peut être découpée en image voulue, transmise et perçue.

- **L'image voulue** : c'est ce que l'entreprise souhaite transmettre à ses différentes cibles grâce aux techniques de communication. Il s'agit du positionnement souhaité par l'entreprise (la volonté d'avoir une image haut de gamme).
- **L'image transmise** : est la traduction de l'image voulue dans les techniques de communication utilisées. L'entreprise va communiquer de telle sorte à ce qu'elle fasse passer le message à la cible.
- **L'image perçue** : est l'image que les cibles se font après avoir reçu les techniques de consommation utilisées par l'entreprise. Il s'agit de la façon dont est perçu le message, de l'analyse et de la compréhension du message par la cible. En d'autres termes, c'est le résultat de l'action de communication.

Pour être de qualité l'image de l'entreprise doit être :

- **Juste** : le message transmis doit correspondre à ce qu'est réellement l'entreprise, sa perception doit être crédible selon les partenaires, vue de l'intérieur de la part des salariés, vue de l'extérieur par le public.
- **Originale** : pour se différencier de ses concurrents, l'image de l'entreprise doit être personnelle.
- **Durable** : l'image est faite pour durer, mais elle peut se modifier, évoluer dans le temps.
- **Positive** : l'image véhicule les qualités de l'entreprise.

En somme. Pour gagner et conserver un avantage concurrentiel, l'entreprise doit avoir une bonne image aux yeux de tous ses partenaires : les salariés, les clients, les investisseurs, les collectivités locales.

---

<sup>1</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY, op.cit. p.822.

### **Conclusion**

Au cours de ce deuxième chapitre, nous nous accordons à dire que l'une des préoccupations des entreprises est l'atteinte de la performance, un concept qui devient un paramètre de comparaison et un avantage concurrentiel des plus grandes entreprises. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer toutes les formes de performance afin d'appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes.

L'objectif de la mesure de performance est d'informer la hiérarchie sur l'état de santé de l'entreprise, et c'est ce qui va servir de base pour les décisions adéquates. Il est à rappeler qu'il existe plusieurs types de performances.

Nous nous sommes intéressés particulièrement à la mesure de la performance commerciale. Cette dernière consiste à évaluer des indicateurs propres à la fonction commerciale pouvant être quantitatifs ou qualitatifs.

Ces indicateurs constituent donc des instruments très importants de mesure de la performance commerciale, ils permettent de coordonner, de corriger et d'ajuster des actions afin d'apprécier l'amélioration de la situation et atteindre les objectifs commerciaux.

**Chapitre III :**  
**L'impact de la politique de  
distribution sur la performance  
commerciale d'ERIAD-SETIF**

# Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise :**

### **1.1. Généralités :**

L'entreprise des industries alimentaires céréalières et dérivées de Sétif a été créée par le décret 82/076 du 27 novembre 1982 à la suite de la restructuration de la société nationale des semouleries, meuneries, fabriques de pâtes alimentaires et couscous (SN.SEMPAC).

L'entreprise des industries alimentaires céréalières et dérivées de Sétif par abréviation « ERAD-SETIF », a été transformée en société par action le 02 Avril 1990.

Le capital social actuel d'ERAD-SETIF est de 5.000.000.000 DA détenu à 80% par la Société de Gestion des Participations céréales (SGP) SEGRO et 20% par d'autres personnes physiques ou morales. Elle est la première entreprise à avoir lancé l'appel public à l'épargne, à l'origine de l'augmentation de son capital social et de sa cotation en bourse le 13 septembre 1999.

### **1.2. Les activités de l'entreprise « ERAD-SETIF »**

ERAD-SETIF a pour objet la transformation des céréales (blé dur, blé tendre), la production et la commercialisation des produits dérivés (semoules, farines, pâtes alimentaires, couscous, farine lactée infantile et issues de meunerie).

L'activité de transformation de « ERAD-SETIF » est mise en œuvre par l'exploitation de 16 moulins pour la mouture des blés et 5 lignes de pâtes alimentaires et couscous.

ERAD-SETIF est constitué de 10 filiales dont 7 spécialisées dans les triturations des blés durs et blés tendres offrant au marché :

- 3.070 T/J de semoule de blé dur.
- 1.130 T/J de farine de blé tendre.
- 60 T/J de pâtes alimentaires.
- 12 T/J de couscous.
- 6 T/J de pâtes sans gluten destinées aux cœliaques.
- 6 T/J de farine infantile.

### Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

Cette activité est soutenue par un réseau de distribution constitué de 41 dépôts de vente répartis sur neuf Wilaya et par une flotte de transport représentée par 207 unités roulantes de 2.360 tonnes de charge utile, et dont la gérance est confiée à la filiale les TRANSPORTS FOUARA.

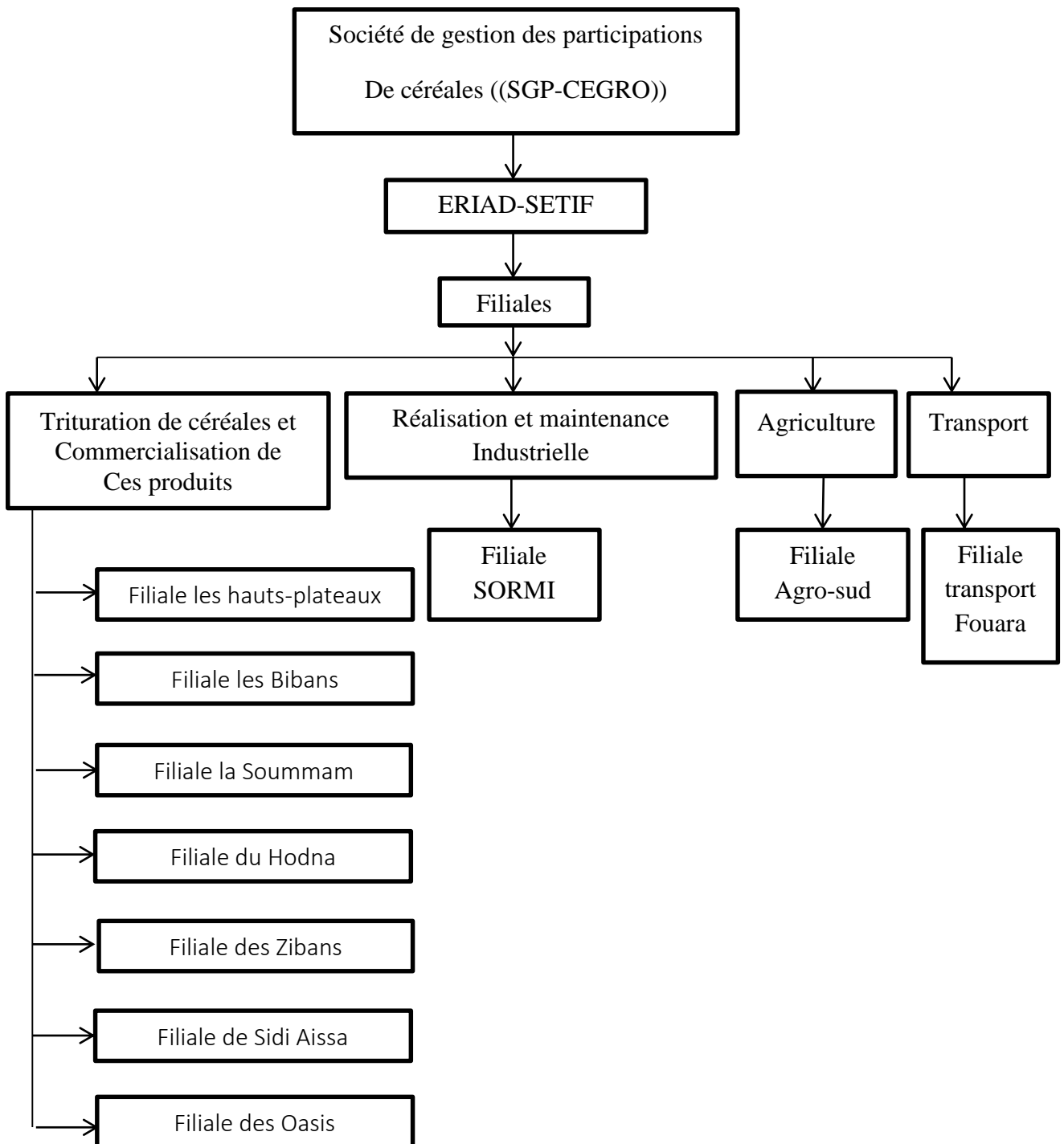
En outre, et au travers de sa filiale « SORMI / SPA », ERAD-SETIF active également dans l'engineering, l'étude, la fabrication et la maintenance d'équipement de meuneries et d'installations industrielle, afin d'optimiser les performances de l'appareil de production.

Par ailleurs ERAD-SETIF développe par le biais de sa filiale « AGRO-SUD », une activité de mise en valeur et exploitation de terres dans le sud à partir d'une concession d'un périmètre de 1000 hectares pour la céréaliculture, les cultures maraichères, la phoéniculture et l'élevage.

Depuis octobre 1997, le patrimoine et les activités de l'entreprise sont gérés et exploités par dix filiales.

1.3. L'organigramme de l'entreprise

Figure N° 3.1 : L'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise.

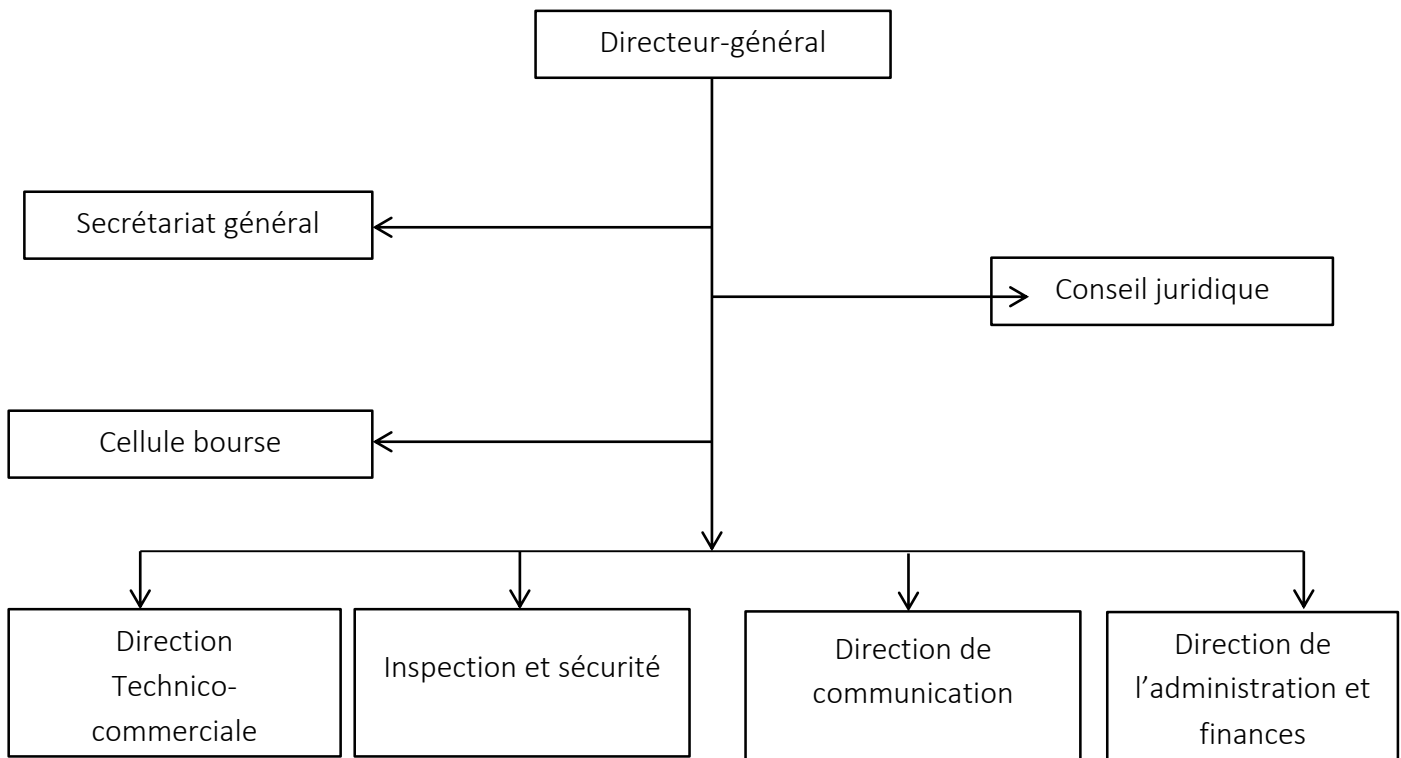
# Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERIAD SETIF

## 1.4. L'organisation de la direction générale

L'organisation de « ERIAD-SETIF », à la fois, société du portefeuille du SGP-CEGRO et société mère de dix filiales est conçue pour assurer :

- La mise en œuvre de la stratégie et des programmes définis par S.G.P de laquelle dépend l'entreprise.
- Le contrôle, la coordination et l'évaluation des activités des filiales.
- La prise en charge des tâches opérationnelles qui lui sont dévolues par la S.G.P et exercées à travers ses filiales.

Figure N° 3.2 : Organisation de la direction générale d'ERIAD-SETIF



Source : document interne de l'entreprise.

### 1.4.1. Direction technico-commerciale

La direction technico-commerciale est chargée d'orienter, d'assister et de contrôler toutes les filiales dans les domaines suivants :

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

- L'approvisionnement en matières premières, emballages et pièces divers, nécessaires à l'appareil de production.
- La transformation des matières premières en produits finis.
- La commercialisation des produits de l'entreprise.
- Le transport des matières premières et des produits finis.
- L'organisation du réseau de distribution.
- Analyse du marché et de l'environnement.

### **1.4.2. Direction de l'administration et finances**

La direction de l'administration et finances est chargée d'orienter, d'assister et de contrôler toutes les filiales dans les domaines suivants :

- La gestion des ressources humaines.
- L'adaptation des ressources en personnel aux besoins des filiales.
- La définition des besoins en formation en rapport aux objectifs de l'entreprise.
- La politique financière et comptable de l'entreprise.
- La consolidation des bilans.

### **1.4.3. Direction de communication**

La direction de communication est chargée de l'information des actionnaires par notamment, la mise à leur disposition des rapports d'évaluation périodiques, des tableaux de bord mensuels, des rapports de gestion sur les comptes sociaux, etc...

### **1.4.4. Inspection et sécurité**

La direction de l'inspection et sécurité est chargée de l'hygiène des produits de l'entreprise et de la sécurité du patrimoine de l'entreprise. Elle s'occupe aussi, du diagnostic et de l'audit des procédures de gestion et des systèmes d'information.

### **1.4.5. Secrétariat général**

Le secrétariat général est chargé de la coordination inter-structures au niveau de la direction générale et de la coordination inter-filial.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

### 1.4.6. Conseil juridique

Le conseil juridique a pour mission, la maîtrise de l'arsenal juridique relatif aux réformes économiques. En outre, il constitue une source d'information pour toutes les filiales de l'entreprise en matière de réglementation.

### 1.5. Patrimoine de l'entreprise

Pour la réalisation de son objectif social, « ERAD-SETIF » exploite un important potentiel industriel immobilier et foncier constitué notamment.

- De huit composés de 16 moulins, quatre lignes de pâtes alimentaires, une ligne de couscous et une de farine et farine infantile, organisés autour de sept filiales spécialisées dans la trituration de blés et la production de semoule, farine, pâtes alimentaires, couscous et farine infantile ;
- De diverses structures de vente ;
- De silos stratégiques de stockage de blés ;
- D'un terrain agricole dans le sud (Ouargla) ;
- D'une flotte de transport.

#### 1.5.1. Les moulins

Les moulins sont situés dans la région Est du pays, implantés du nord au sud.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

**Tableau N° 3.1 : Composition du patrimoine de production**

<b>Filiales</b>	<b>Moulins dépendants de la filiale</b>	<b>Localisations</b>
Les moulins des Hauts-plateaux	Semoulerie	Sétif
	Minoterie	Sétif
	Fabrique de pâtes	Sétif
	Fabrique de couscous	Sétif
	Fabrique de farine infantile	Sétif
Les moulins des Bibans	Semoulerie	Bordj Bouarreridj
	Minoterie	Bordj Bouarreridj
Les moulins de la Soummam	Semoulerie	Sid-Aïch
	Minoterie	Sid-Aïch
	Semoulerie	Kherrata
Les moulins des Zibans	Semoulerie	El-Kantara
	Minoterie	El-Kantara
Les moulins du Hodna	Semoulerie	M'sila
	Minoterie	M'sila
Les moulins de Sidi-Aïssa	Semoulerie	Sidi-Aïssa
	Minoterie	Sidi-Aïssa
Les moulins des Oasis	Semoulerie	Tougourt
	Minoterie	Tougourt

**Source :** document interne d'entreprise

### 1.5.2. Silos de stockage de blés

Le patrimoine de stockage de blés est constitué de deux silos :

- Silos d'exploitation : 94.380 T ;
- Silos stratégiques : 125.000 T.

### 1.5.3. Terrains agricoles

L'entreprise exploite à Ouargla un terrain agricole de 150 hectares appelé à s'étendre sur 1000 hectares.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

### 1.5.4. Flotte de transport

L'entreprise dispose d'une flotte de transport destinée à l'acheminement des céréales et des produits finis.

### 1.5.5. Les produits de l'entreprise

a) Semoule : produit alimentaire obtenu à partir de la trituration de blé dur.

Conditionnement : - sac de 25 kg

- sac de 10 kg

b) farine : produit alimentaire obtenu à partir de la trituration de blé tendre.

Conditionnement : - sac de 50 kg

- sac de 5 kg

- sac de 1 kg

c) Pâtes alimentaires : produits alimentaires faits à base de semoule.

- Pâtes longues : spaghettis.

- Pâtes courtes : coudes, cornettes, torsades, coquilles, céleris...

- Pâtes à potages : millets, cheveux d'ange, plombs, vermicelles, grains de melon...

d) Pâtes alimentaires sans gluten : produit alimentaire constituées essentiellement d'amidon de maïs et de lait écrémé.

e) Couscous : produit alimentaire fait à base d'un mélange de semoule fine, moyenne et grosse.

f) Farine lactée infantile : produit alimentaire destiné aux enfants, fabriqué à base de riz enrichi et de vitamines.

g) Son : C'est un produit constitué des issues de meuneries, destiné à la consommation animale.

# Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

## 1.6. Partenariat

Les domaines ciblés par le partenariat sont :

- Le métier de base, à savoir, la trituration des blés dur et tendre ;
- La seconde transformation (production de pâtes alimentaires traditionnelle et sans gluten) ;
- Toute activité pouvant assurer au groupe une croissance économique.
- La production de farine instantanée infantile.

## Section 2 : la politique de distribution et la performance commerciale d'ERAD SETIF

### 2.1. La politique de distribution

Pour l'entreprise, la politique de distribution est celle qui consiste à mettre en place le produit ou le service destiné au consommateur dans les meilleures conditions.

#### 2.1.1. Les fonctions de distribution

##### 2.1.1.1. Transport

L'entreprise ERAD utilise tous ses moyens de transport pour :

- l'approvisionnement des unités de production en blé ;
- Le ravitaillement des dépôts de vente en produits finis.

**Tableau N° 3.2 : Les moyens de transport d'ERAD**

Désignation	Nombre de camions
Céréales	87
Produits finis	120
Total	207

**Source :** document interne de l'entreprise.

L'entreprise n'utilise aucun moyen de transport pour la livraison des commandes clients.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

### 2.1.1.2. Le stockage

Le stockage de blés est constitué de silos stratégiques et de silos d'exploitation.

**Tableau N° 3.3 : Silos stratégiques de blés (dur et tendre)**

Désignation	Localisation	Capacité installée (Tonne)
Silos stratégiques	Bordj-Bouarrerdj	125.000

Source : document interne de l'entreprise.

**Tableau N° 3.4 : silos d'exploitation de blés (dur et tendre)**

Localisation	Capacité installée (Tonne)
Sidi Aïch et Kherrata	13.300
Bordj-Bouarrerdj	25.000
M'sila	12.500
Sidi- Aissa	12.500
El-Kantara	12.500
Tougourt	12.500
Sétif	6.080
Total	<b>94.380</b>

Source : document interne de l'entreprise.

### 2.1.2. Le circuit de distribution

Le bon choix de circuit de distribution est essentiel pour la stratégie de distribution pour éviter les pertes d'opportunités et le non atteint des objectifs poursuivis par l'entreprise.

ERAD utilise deux types de circuits de distribution dans le but de maximiser les ventes de ses produits. Qui sont définies selon leurs longueurs et le nombre d'intermédiaires : le circuit court et le circuit long.

#### 2.1.2.1. Le circuit court

ERAD utilise le circuit court qui comprend l'intervention d'un seul intermédiaire, qui est le détaillant ; en effet, ce dernier est considéré comme étant le premier client de l'entreprise.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

Ce type de circuit est utilisé pour assurer la disponibilité est l'acheminement des produits ERAD dans tous les points de ventes de la zone d'activité au bon moment pour mieux satisfaire et fidéliser les clients.

**Figure N° 3.3 :** circuit court d'ERAD



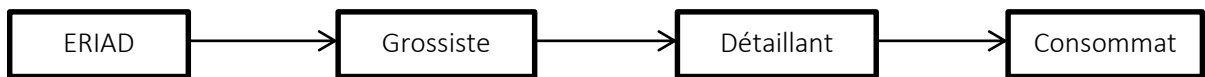
**Source :** document interne de l'entreprise

### 2.1.2.2. Le circuit long

Ce circuit est assuré par l'intervention de plusieurs intermédiaires, qui sont les grossistes et les détaillants.

Ce type de circuit permet la réduction de l'équipe de vente : en raison du nombre réduit de grossiste a visité, la baisse des frais de facturation et de transport (achat en grandes quantités), ainsi que la bonne couverture de marché lié à la complémentarité territoriale des grossistes.

**Figure N° 3.4 :** le circuit long d'ERAD



**Source :** document interne de l'entreprise

### 2.1.3. Le réseau de distribution

ERAD-SETIF exploite dans le cadre de la fonction distribution 41 dépôts de vente implantés dans neuf Wilaya, qui sont situées dans l'est du pays afin d'assurer en permanence la disponibilité de ses produits auprès des consommateurs.

Le tableau suivant va illustrer les différents dépôts de vente dans chaque Wilaya :

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

**Tableau N° 3.5 :** Les points de vente de l'entreprise ERAD

Filiales	Nombre de dépôt de vente	Localisation
Les Hauts plateaux	07	Sétif
Les Bibans	04	Bordj-Bouareidj
La Soummam	06 04	Bejaia Sétif
Les Zébans	04	Biskra
Le Hodna	06	M'sila
Sidi-Aïssa	01	M'sila
Les Oasis	03 03 03	El-oued Tougourt Illizi

**Source :** document interne de l'entreprise.

### 2.1.4. Stratégie de distribution

L'entreprise pratique la distribution intensive comme stratégie de distribution cette stratégie d'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de dépôts de vente. ERAD place ses produits dans tous ses dépôts qui disposent de 41 points de vente répartis dans l'est du pays. Ce choix est appuyé sur les deux points suivants :

- Les produits agroalimentaires sont classés comme étant des produits de large consommation, qui doivent être disponibles sur tout le marché et à proximité des consommateurs finaux souhaitant les acquérir facilement et sans trop d'effort.
- Une forte concurrence dans ce secteur d'activités est présentée sur le marché algérien, et pour faire face à cette dernière, l'entreprise ERAD doit s'efforcer en premier d'être présente sur tout le territoire national et couvrir le marché au maximum.

### 2.2. La performance commerciale

Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont :

Le chiffre d'affaire et les quantités vendues.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

### 2.2.1. Le chiffre d'affaire

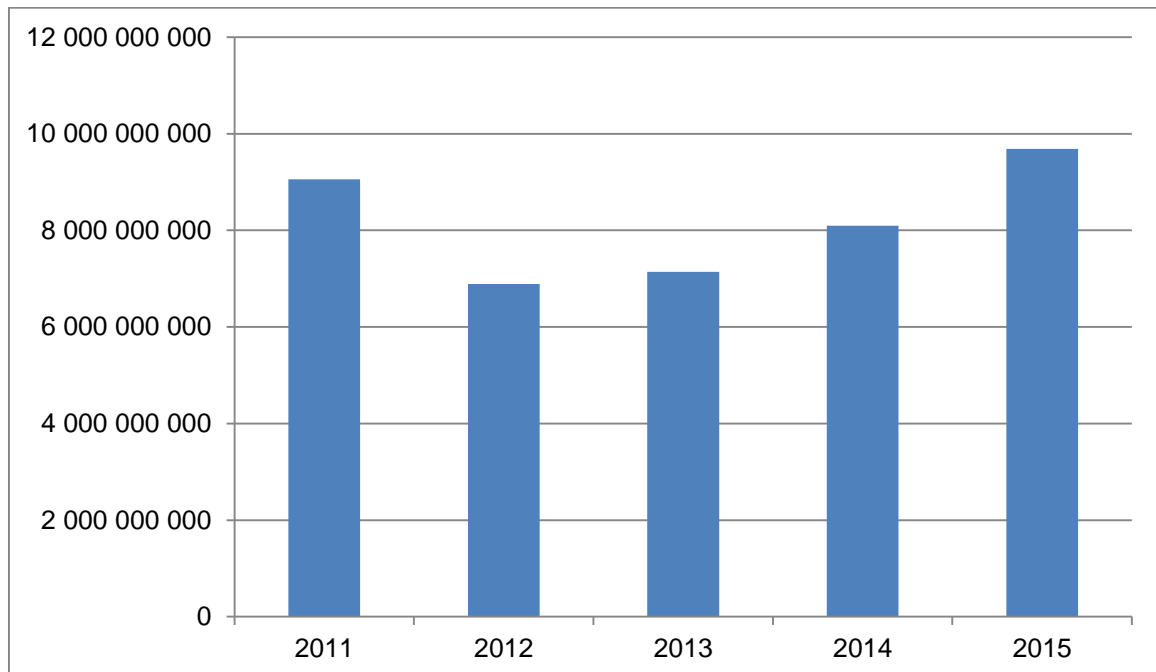
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire entre 2011 et 2015 :

**Tableau N° 3.6 :** L'évolution de chiffre d'affaire (2011-2015)

Année	2011	2012	2013	2014	2015
CA	9 056 372 678	6 890 603 948	7 137 414 985	8 095 173 032	9 682 098 374
Evolution de CA (en %)	-	-23,9	3,58	13,42	19,6

**Source :** document interne de l'entreprise.

**Figure N° 3.5 :** L'évolution de chiffre d'affaire (2011-2015).



**Source :** élaboré par nous-même.

D'après le graphe nous pouvons constater que le chiffre d'affaire connaît une chute de 23,9% entre l'année 2011 et 2012, puis entre 2012 et 2013 nous constatons une légère progression de 3,58%, et pour la période entre [2013-2015] on remarque une augmentation considérable de 13,42% entre 2013-2014 et 19,6% entre 2014-2015.

Cette chute est justifiée par la maintenance de quelques moulins durant cet exercice.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

### 2.2.2. Les quantités vendues

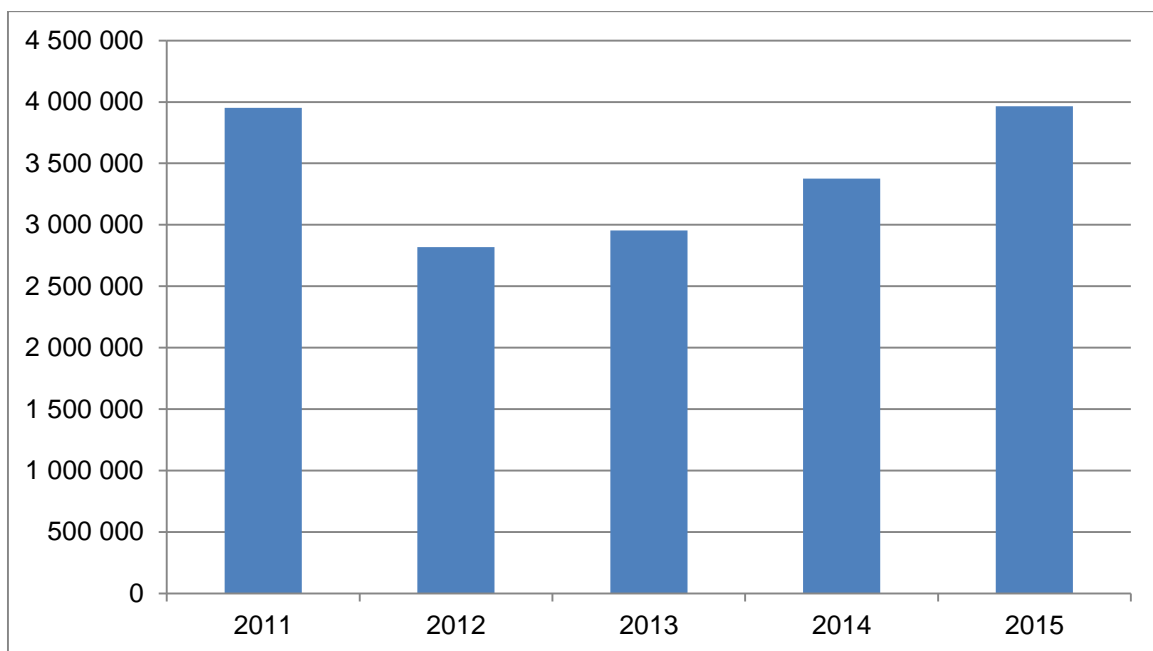
Pour connaître la tendance de l'évolution de la quantité vendue au sein d'ERAD, ont élaboré le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 3.7 :** l'évolution des quantités vendues (2011-2015)

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Quantités vendues	3 951 606	2 818 120	2 955 199	3 376 074	3 964 624
Evolution des QV (en%)	-	-26,68	4,86	14,24	17,43

**Source :** document interne de l'entreprise.

**Figure N° 3.6 :** l'évolution des quantités vendues (2011-2015)



**Source :** élaboré par nous-même.

Nous remarquons que le graph de quantités vendues suit celle de chiffre d'affaire, pour cela on constate la situation suivante :

- 2011-2012 : les quantités vendues connaissent une régression importante de 26,68%.
- 2012-2013 : une augmentation de 4.86%.
- 2013-2014 et 2014-2015 : une hausse importante de 14,24% et 17,34%.

### **Section 3 : le déroulement de l'enquête**

#### **3.1. Enquête par sondage**

Le sondage est une méthode quantitative, à partir de laquelle des observations sont effectuées sur un échantillon tiré d'une population déterminée. Le sondage comprend la définition de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, son administration, son dépouillement et l'analyse des résultats.

##### **3.1.1. L'objectif de l'enquête**

Afin d'élaborer notre enquête, il est important de bien définir l'objectif de notre étude qui est de connaître la politique et la stratégie de distribution d'ERAD et faire le point sur l'impact de cette politique sur la performance commerciale de l'entreprise.

##### **3.1.2. La population de l'enquête**

Notre étude concerne la politique de distribution des produits agroalimentaires, pour cela notre échantillon s'est porté sur les clients actuels d'ERAD qui sont les détaillants.

##### **3.1.3. Méthode d'échantillonnage**

Pour former notre échantillon, nous avons opté pour la méthode du choix aléatoire qui permet la précision des résultats et un gain de temps. Le manque de temps et les moyens financiers nous ont poussés à choisir cette méthode et à limiter notre échantillon à la wilaya de Sétif, afin de mieux répondre au problème posé. Le questionnaire est étendu du 15/05/2016 au 19/05/2016.

##### **3.1.4. La taille de l'échantillon**

Nous avons mené notre enquête auprès de détaillants, dont tous les sondés nous ont répondu, ce qui représente une totalité de 30 interrogés.

##### **3.1.5. Le type des questions**

Dans notre étude, nous avons utilisé les questions fermées et les questions ouvertes :

- Questions dichotomique (repenses par oui ou non) ;
- Questions aux choix multiple et à choix unique.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERIAD SETIF

---

### 3.1.6. Traitement et dépouillement des questionnaires

Après avoir accompli le travail sur le terrain et fait remplir l'ensemble du questionnaire, vient l'étape du dépouillement des informations.

Dans le but de faciliter les résultats de l'enquête, nous avons construit et rempli un tableau contenant le nombre et le taux de réponse, et puis les représenter graphiquement.

Après le traitement et le dépouillement des questionnaires nous arriverons à l'étape de l'analyse et l'interprétation des résultats.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

### 3.2. Etude et analyse des résultats

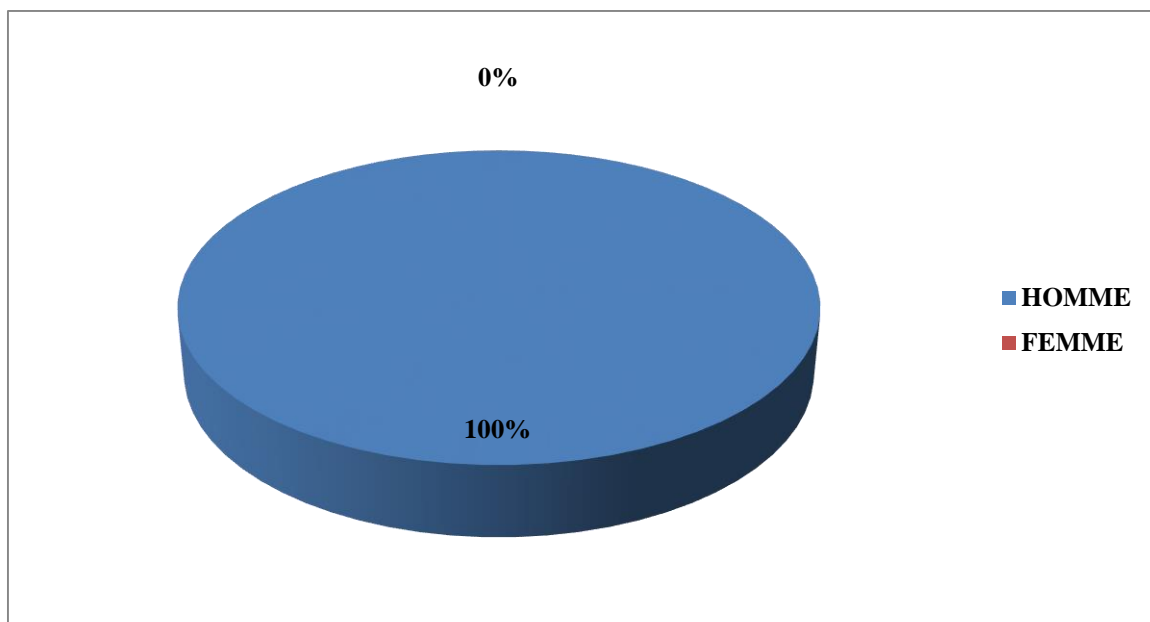
#### Questions 01 : Le sexe

Tableau N° 3.8 : Le sexe de clients ERIAD

Désignations	Répartition	Taux (%)
Homme	30	100%
Femme	0	0%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure N° 3.7 : Secteur de sexe des clients



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : tous les clients d'ERDIAD sont de sexe masculin.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

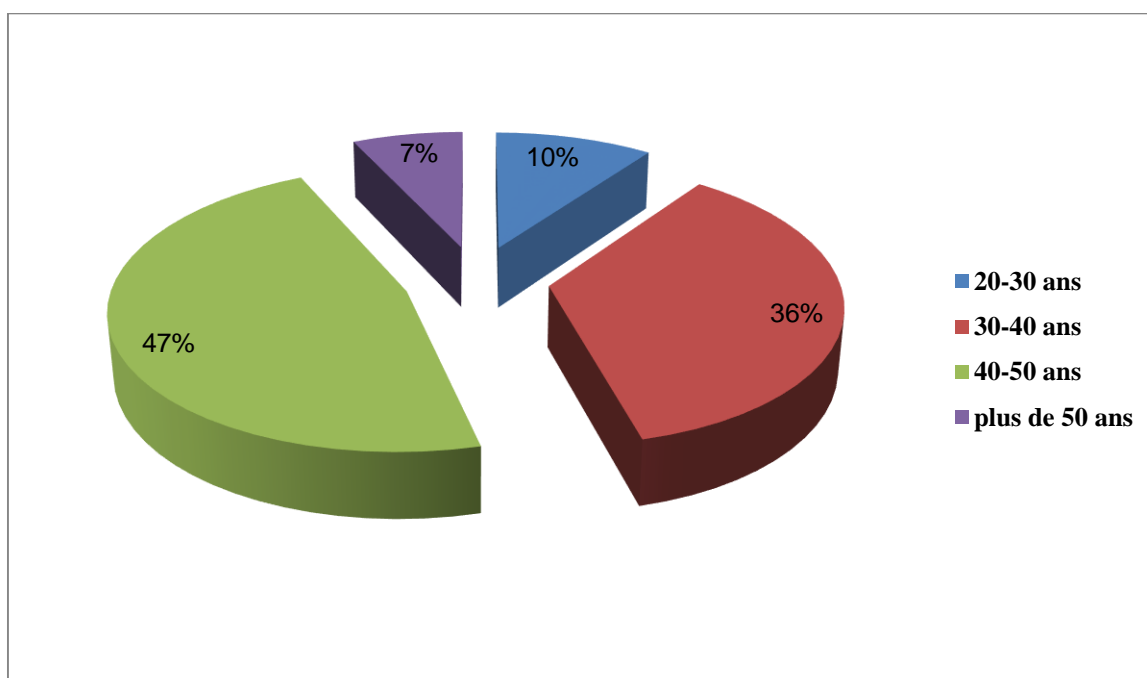
### Question 02 : Tranche d'âge

Tableau N° 3.9 : Les tranches d'âge des clients

Désignations	Répartition	Taux (%)
20-30 ans	3	10%
30-40 ans	11	36%
40-50 ans	14	47%
Plus de 50 ans	2	7%
TOTAL	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure N° 3.8 : Secteur des tranches d'âge des clients



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** 47% des clients d'ERAD interrogé ont un âge entre 40 et 50 ans, 36% ont un âge compris entre 30 et 40 ans, 10% ont un âge compris entre 20 et 30 ans et seulement 7% ont un âge plus de 50 ans.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

### Questions 03 :

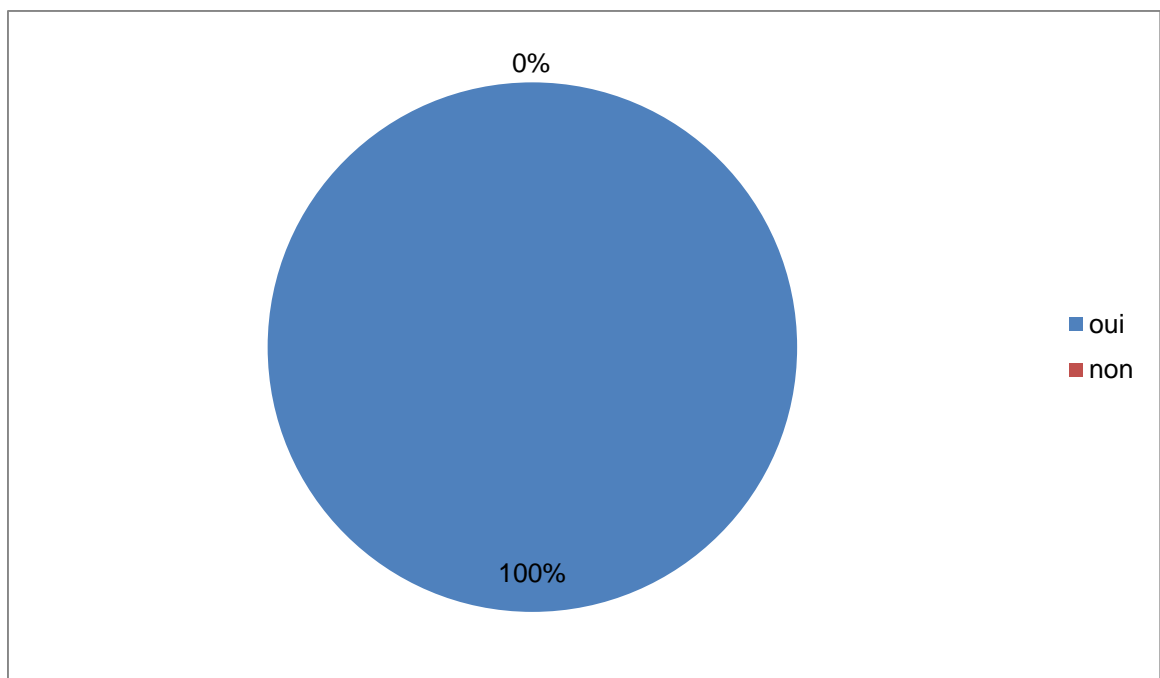
A. Etes-vous client d'ERAD ?

Tableau N° 3.10 : Les clients d'ERAD

Désignations	Répartition	Taux(%)
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure N° 3.9 : Secteur des clients d'ERAD



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

Commentaire : tous les détaillants interrogés sont des clients d'ERAD

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

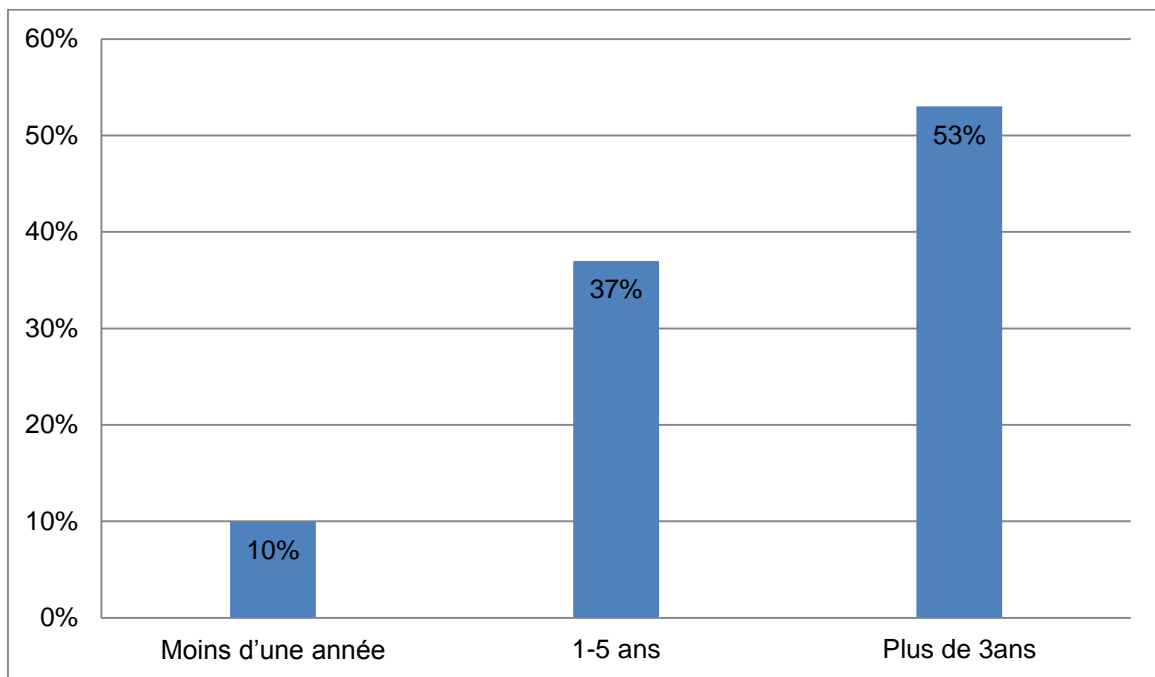
B. si oui, depuis quand ?

**Tableau N° 3.11 : La fidélisation des clients**

Désignations	Répartition	Taux (%)
Moins d'une année	3	10%
1-5 ans	11	37%
Plus de 5ans	16	53%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.10 : Diagramme de la fidélisation des clients**



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** d'après le tableau si dessus on remarque que 53% des détaillants interrogés sont clients d'ERDIAD depuis plus de 5 ans, 37% sont des clients depuis entre 1-5 ans, et seulement 10% sont des clients depuis moins d'un an.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

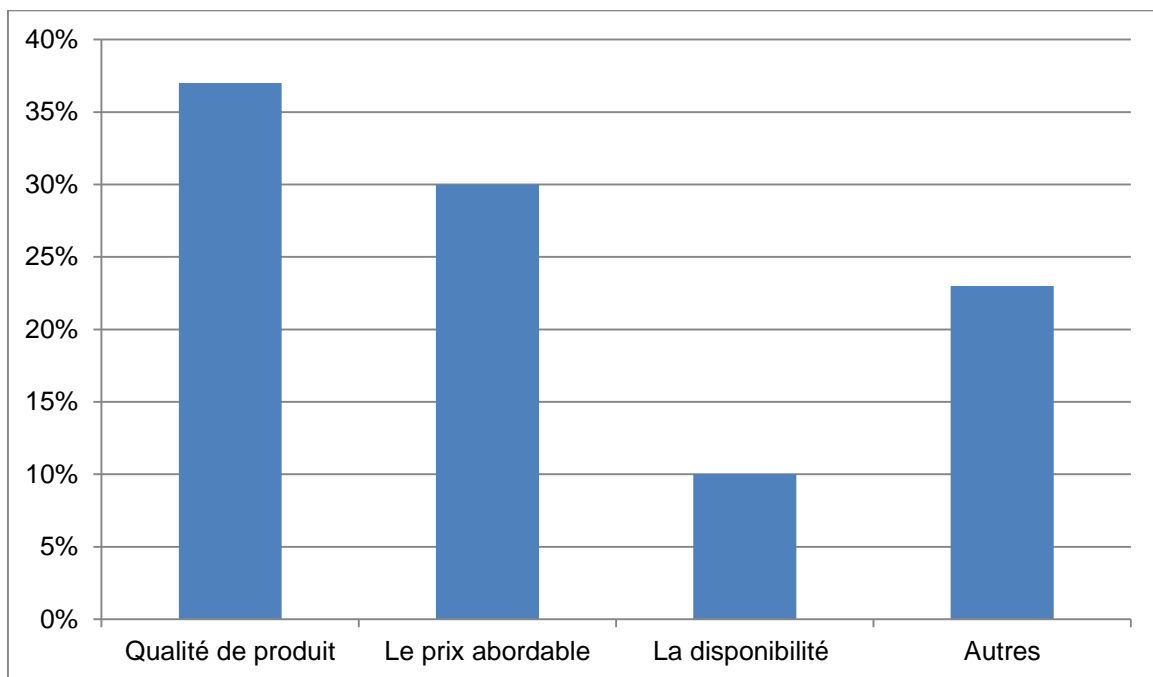
**Question 04 :** Que vous a-t-il incité à acheter le produit d'ERAD ?

**Tableau N° 3.12 :** Les facteurs d'achat

Désignations	Répartition	Taux (%)
Qualité de produit	11	37%
Le prix abordable	9	30%
La disponibilité	3	10%
Autres	7	23%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.11 :** Diagramme des facteurs d'achat



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** 37% des détaillants achètent cette marque grâce à sa qualité, 30% des détaillants achètent les produits pour le prix, seulement 10% pour le facteur de disponibilité et le reste préfèrent des autres facteurs comme le délai de paiement.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

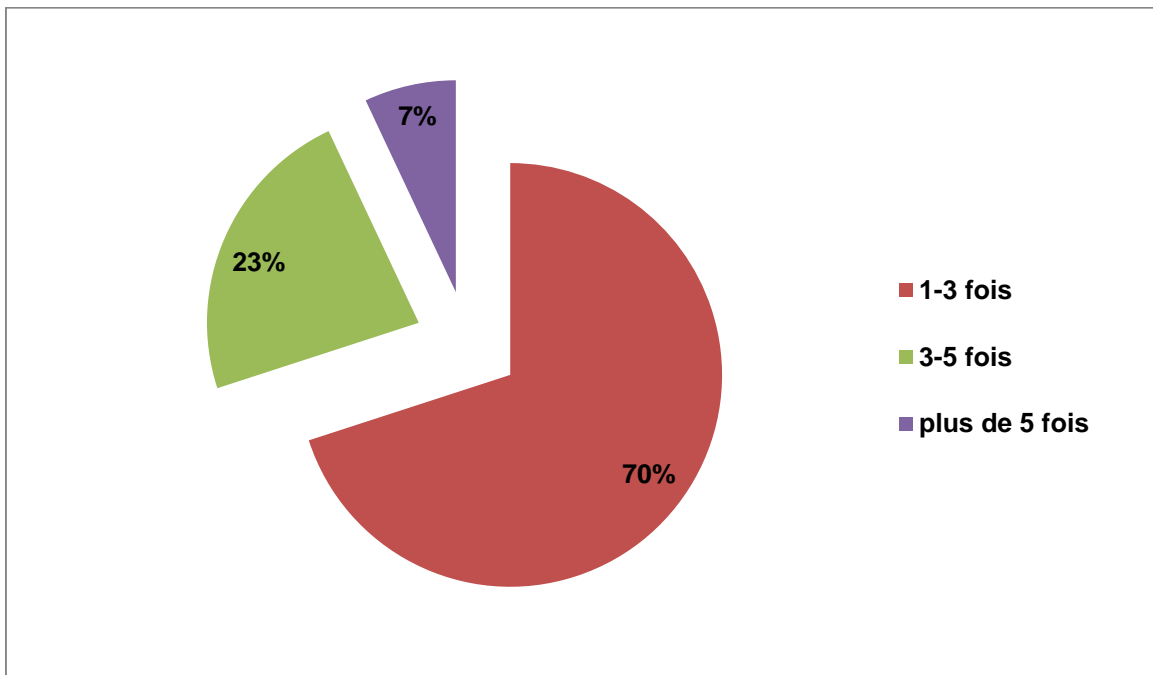
**Questions 05 :** Combien de fois vous vous achetez chez ERIAD par mois ?

**Tableau N° 3.13 :** Les fréquences d'achats mensuel

Désignations	Répartition	Taux (%)
1-3 fois par mois	21	70%
3-5 fois par mois	7	23%
Plus de 5 fois par mois	2	7%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.12 :** Secteur des fréquences d'achat mensuel



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des interrogés soit 70% effectuent leurs achats entre 1-3 fois par mois, 23% des interrogés le font 3 à 5 fois par mois et seulement 7% des interrogés le font plus de 5 fois par mois.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

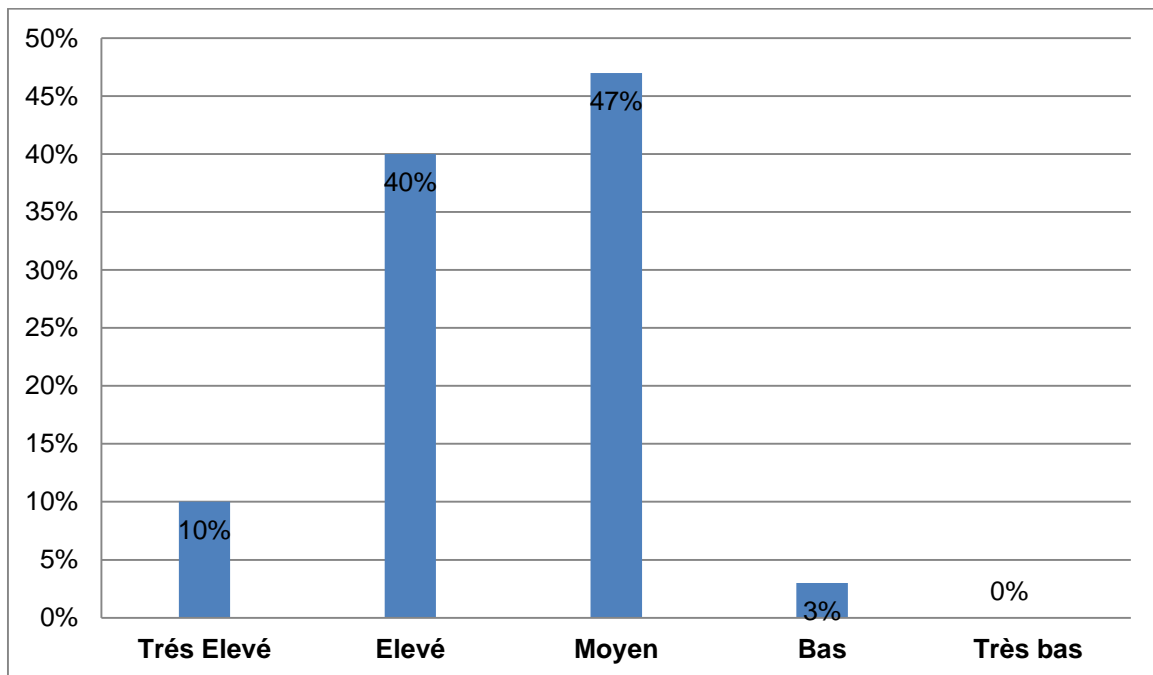
**Questions 06 :** Comment jugez-vous les prix d'ERAD par rapport à ceux des concurrents ?

**Tableau N° 3.14 :** les prix ERAD

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très Elevé	3	10%
Elevé	12	40%
Moyen	14	47%
Bas	1	3%
Très bas	0	0%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.13 :** Histogramme des prix ERAD



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après le tableau on remarque que 47% des interrogés pensent que les prix d'ERAD sont moyens par rapport à celles des concurrents, tandis que 40% des clients jugent qu'ils sont élevés, 10% des clients disent que les prix sont très élevés et seuls 3% qui sont considérés comme bas.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

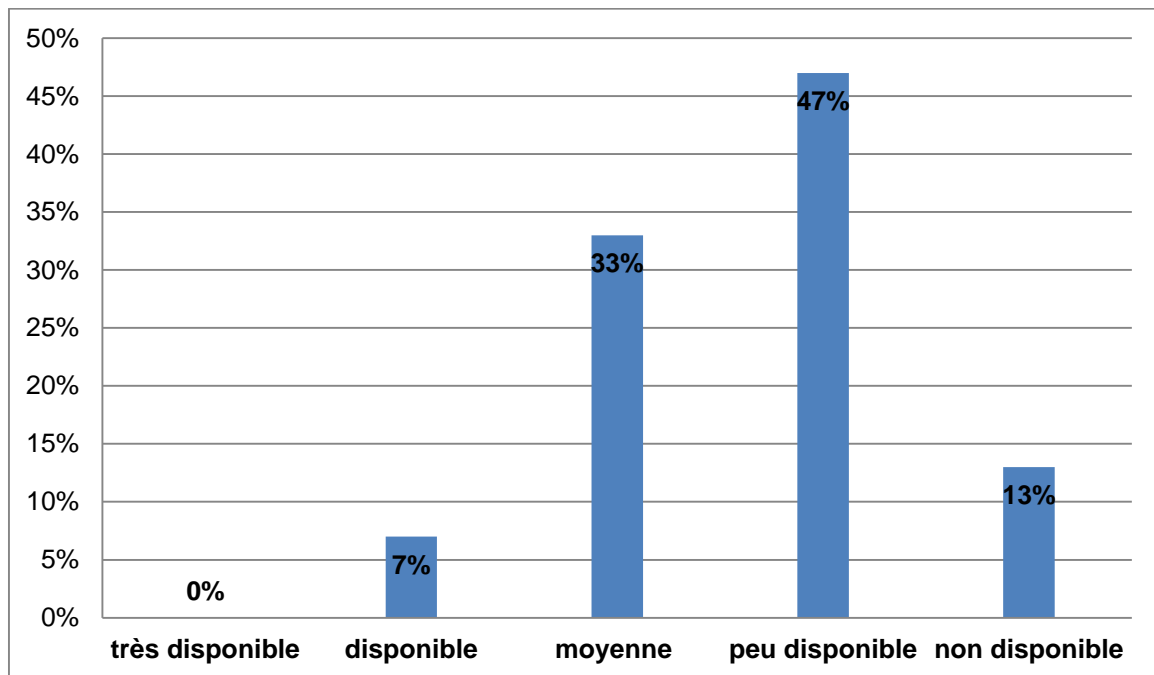
**Questions 07 :** Comment évaluez-vous la disponibilité des produits ?

**Tableau N° 3.15 :** La disponibilité des produits ERAD

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très disponible	0	0%
Disponibles	2	7%
Moyenne	10	33%
Peu disponible	14	47%
Non disponible	4	13%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.14 :** Histogramme de la disponibilité des produits ERAD



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** Ce tableau nous montre que les produits d'ERAD sont peu disponibles aux yeux de 47% des clients, que 13% disent qu'ils sont non disponibles, ainsi que 33% pensent que la disponibilité des produits est moyenne et seulement 7% des clients jugent qu'ils sont disponibles.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

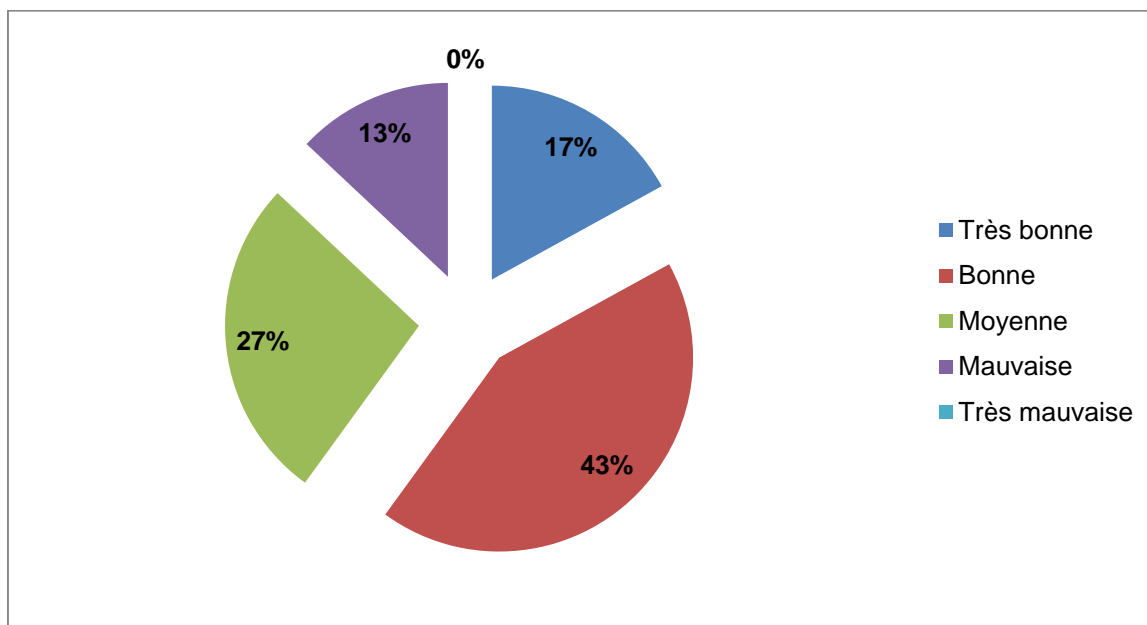
**Question 08 :** Comment trouvez-vous la qualité des produits d'ERAD ?

**Tableau N° 3.16 :** La qualité des produits ERAD

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très bonne	5	17%
Bonne	13	43%
Moyenne	8	27%
Mauvaise	4	13%
Très mauvaise	0	0%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.15 :** Secteur de la qualité des produits ERAD



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après les résultats obtenus, on constate que la majorité des répondants 43% estiment que la qualité des produits est bonne, 17% des répondants trouvent que la qualité est très bonne, 27% des interrogés trouvent qu'elle est moyenne et 13% des répondants disent qu'elle est mauvaise.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

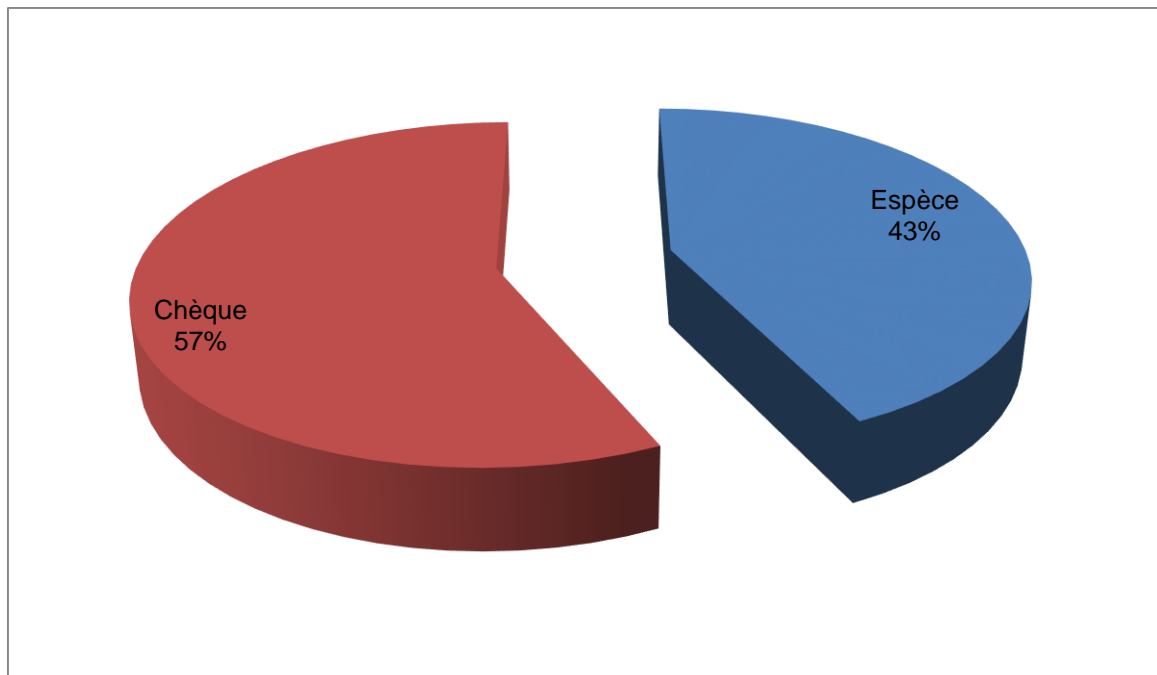
**Question 09 :** Quel mode de paiement préférez-vous ?

**Tableau N° 3.17 :** Le mode de paiement

Désignations	Répartition	Taux (%)
Espèce	13	43%
Chèque	17	57%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.16 :** Secteur du mode de paiement



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** 57% des clients interrogés préfèrent le paiement par chèque, par contre 43% préfèrent le paiement en espèce.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

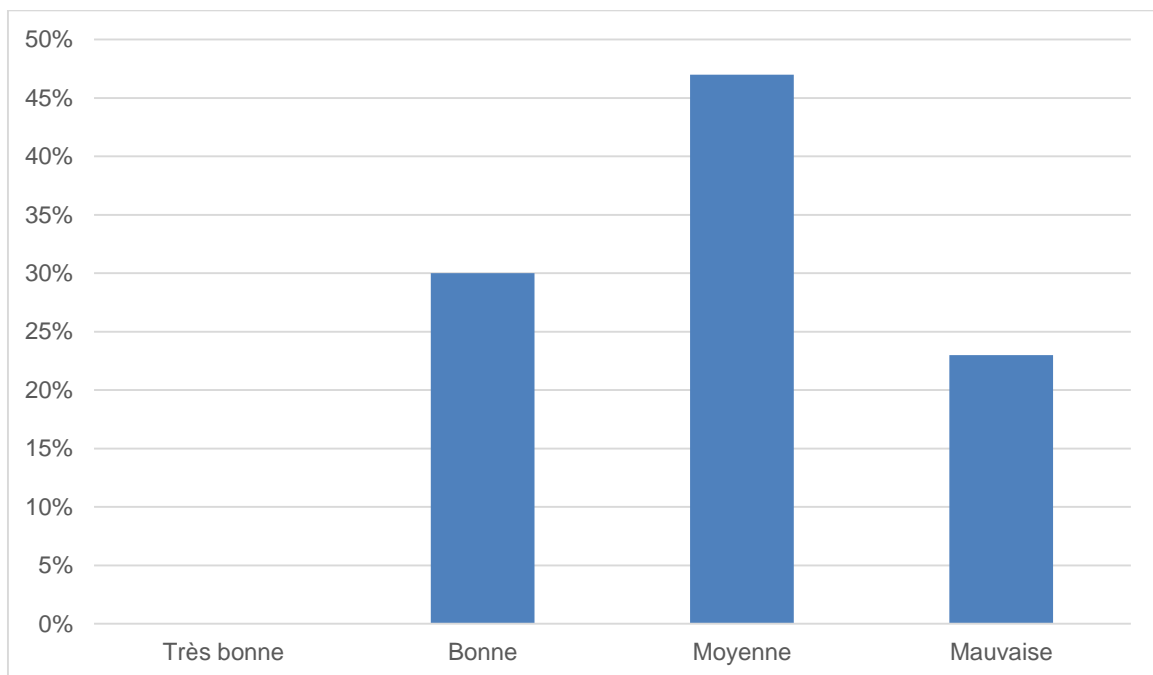
**Question 10 :** Comment vous évaluez votre relation avec l'entreprise ERAD ?

**Tableau N° 3.18 :** La relation entreprise-client

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très bonne	0	0%
Bonne	9	30%
Moyenne	14	47%
Mauvaise	7	23%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.17 :** Histogramme de la relation entreprise-client



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** Nous remarquons que la plus part des interrogés jugent que la relation avec l'entreprise est moyenne avec un taux de 47%, et 30% disent que la relation est bonne, par contre 23% jugent qu'elle est mauvaise.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

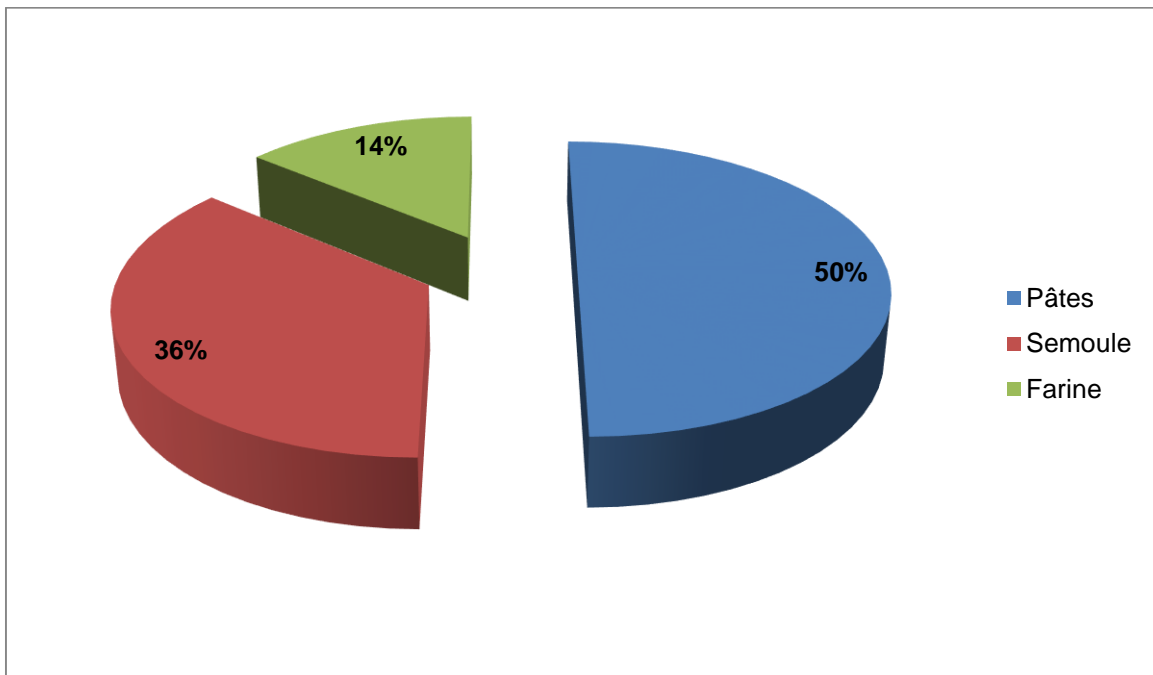
**Question 11 :** Selon vous quels sont les produits qui se vendent le plus ?

**Tableau N° 3.19 :** Les produits les plus vendues

Désignations	Répartition	Taux (%)
Pâtes	15	50%
Semoule	10	33%
Farine	5	17%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.18 :** Secteur des produits les plus vendus



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après les résultats qu'on a eus 50% des clients interrogés trouvent que c'est les pâtes qui se vendent le plus, 36% trouvent que la semoule qui se vend le plus et 14% trouvent que la farine qui se vend le plus.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERIAS SETIF

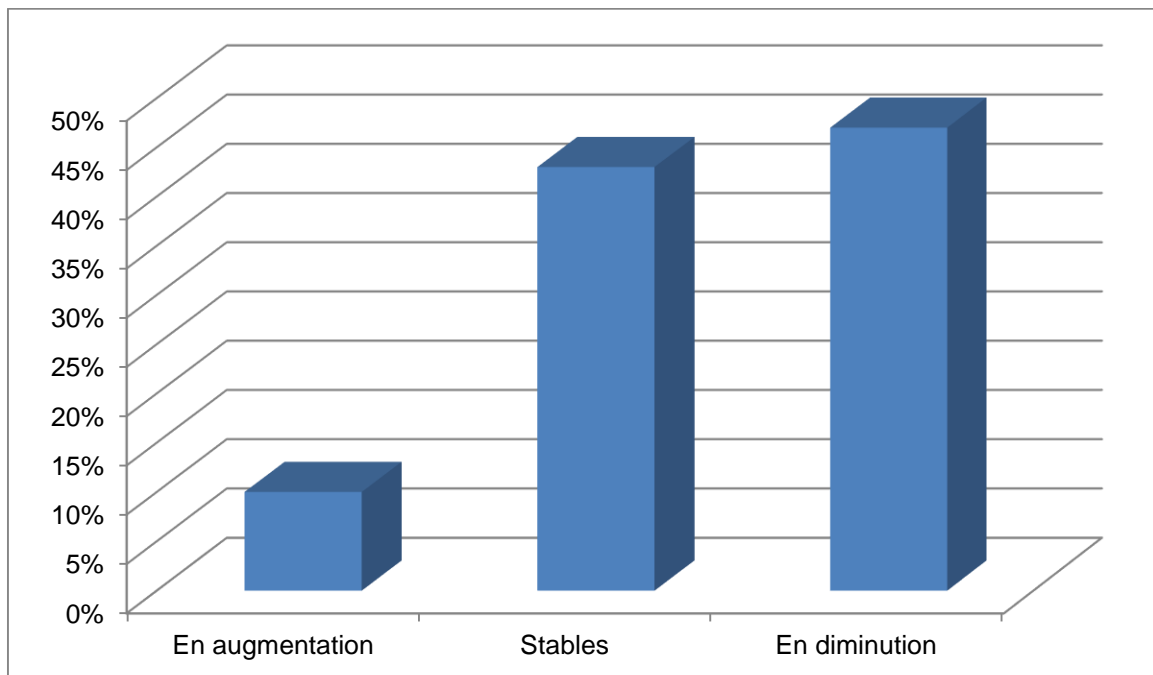
**Question 12 :** Pensez-vous que vos ventes des produits « ERIAD » sont :

**Tableau N° 3.20 :** Evaluation des ventes des produits ERIAD

Désignations	Répartition	Taux (%)
En augmentation	3	10%
Stables	13	43%
En diminution	14	47%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.19 :** Histogramme d'évaluation des ventes des produits ERIAD



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après le tableau ci-dessus nous trouvons que 10% des clients disent que les ventes des produits ERIAD sont en augmentation, 43% ont constatés qu'elles sont stables, alors que 47% déclarent qu'elles sont en baisse.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

### Question 13 :

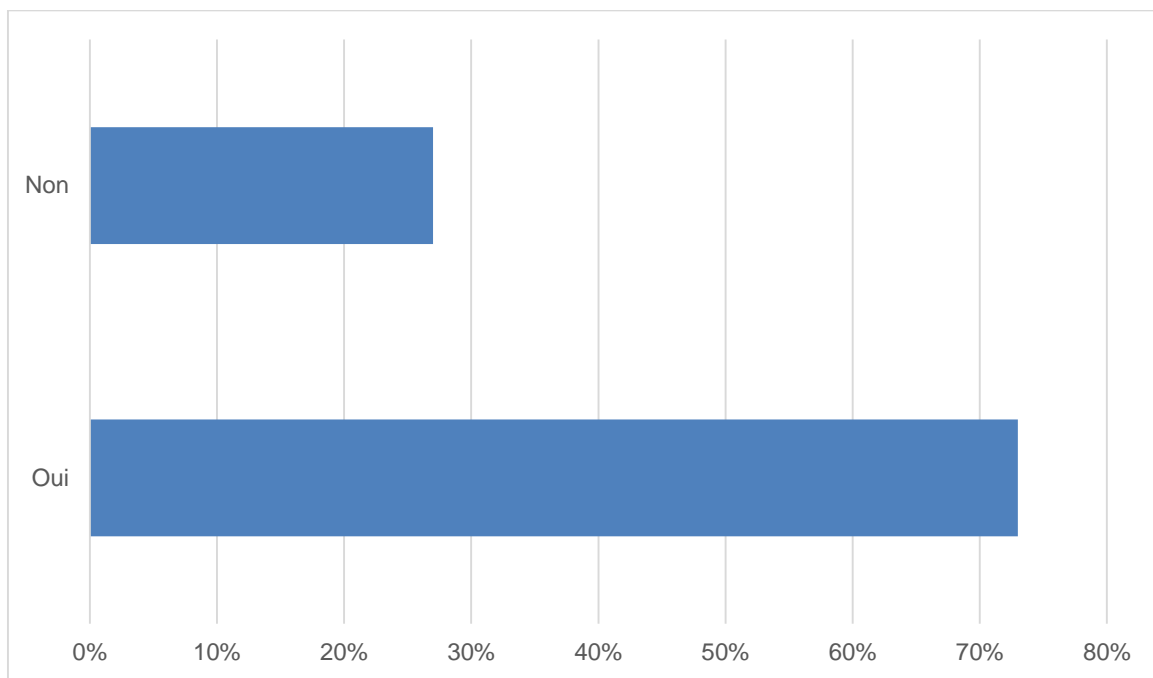
A. Vous arrivez-t-il d'avoir des ruptures de stocks ?

Tableau N° 3.21 : Les ruptures de stock

Désignations	Répartition	Taux (%)
Oui	22	73%
Non	8	27%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

Figure N° 3.20 : Barres des ruptures de stock



Source : élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

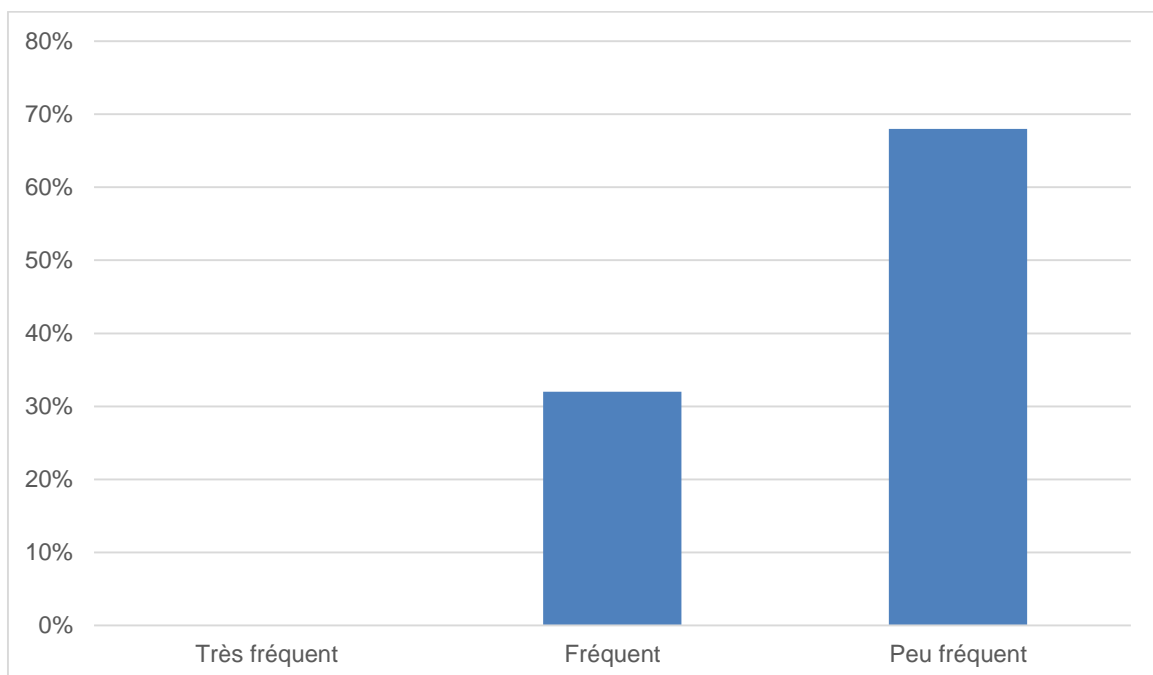
**B.** Si oui, cette rupture est-elle ?

**Tableau N° 3.22 :** Fréquence de la rupture

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très fréquent	0	0%
Fréquent	7	32%
Peu fréquent	15	68%
Total	22	100%

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus

**Figure N° 3.21 :** Histogramme de fréquence de la rupture



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** On remarque que 27% des détaillants ne rencontrent pas les ruptures de stocks, par contre 73% expriment le contraire. Dans les 73%, 68% estiment que la rupture est peu fréquente et 32% estiment qu'elle est fréquente.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

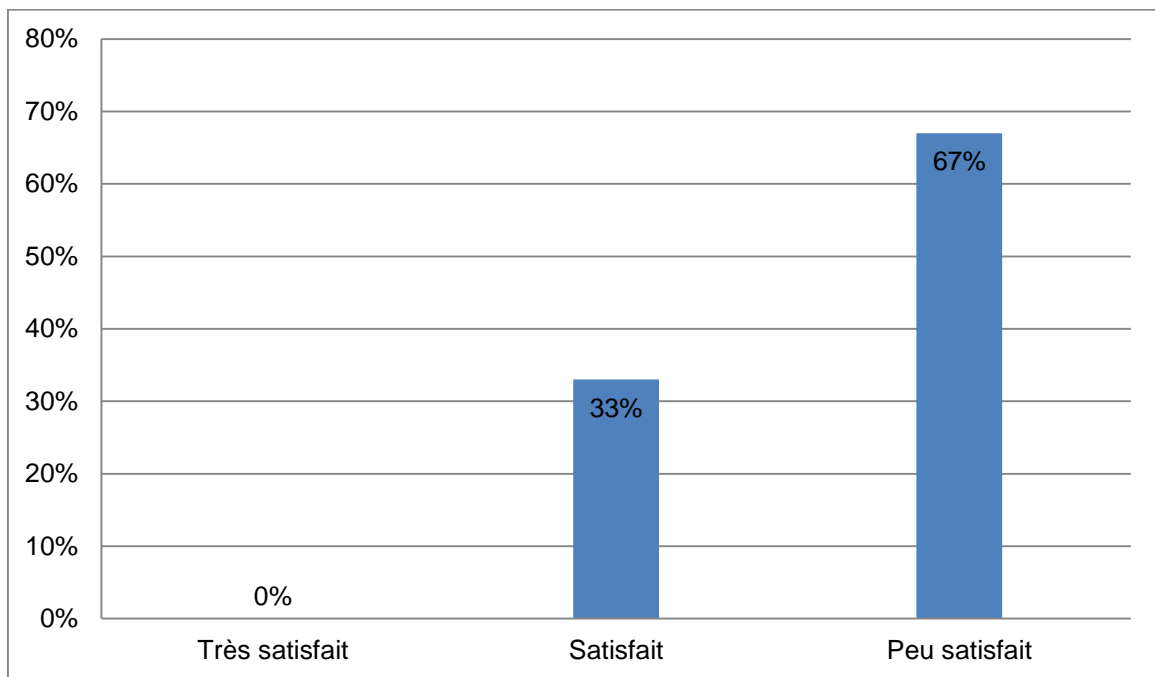
**Question 14 :** Comment voyez-vous la satisfaction des consommateurs finaux ?

**Tableau N° 3.23 :** La satisfaction des consommateurs finaux

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très satisfait	0	0%
Satisfait	10	33%
Peu satisfait	20	67%
Total	30	100%

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.22 :** Histogramme de la satisfaction des consommateurs finaux



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

**Commentaire :** D'après les résultats obtenues on trouve que 67% des interrogés voient que les consommateurs finaux sont très satisfaits, tandis que 33% des interrogés voient que les consommateurs finaux sont satisfait.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

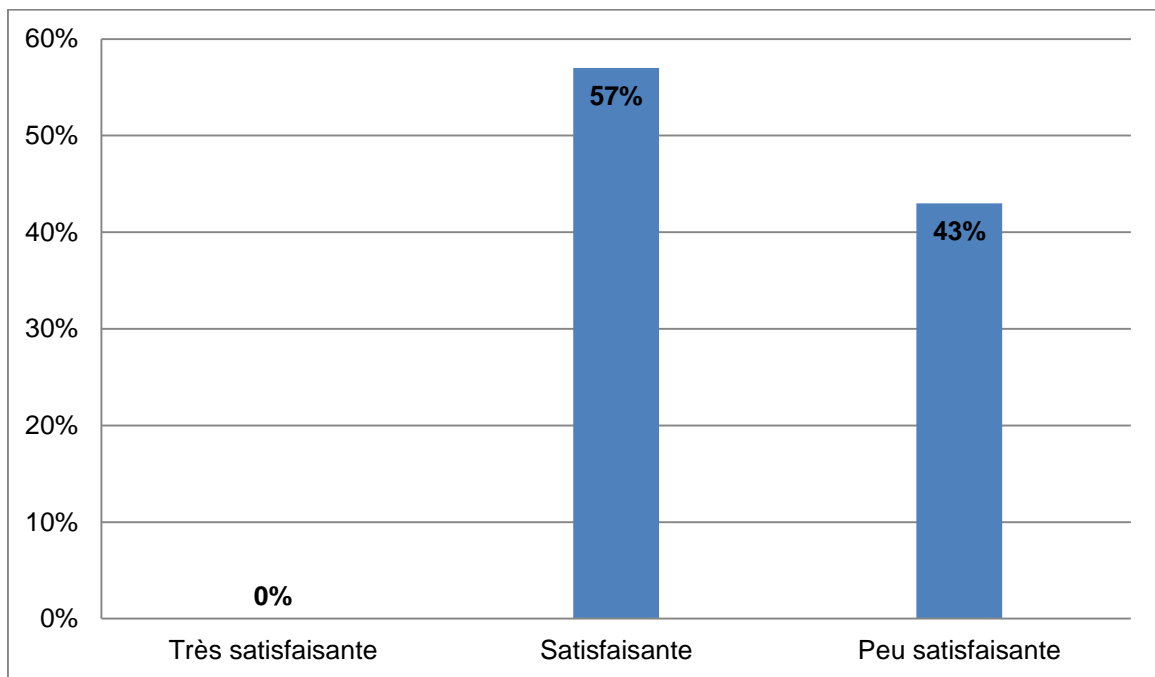
**Question 15 :** Comment trouvez-vous la politique de distribution d'ERAD ?

**Tableau N° 3.24 :** La politique de distribution

Désignations	Répartition	Taux (%)
Très satisfaisante	0	0%
Satisfaisante	17	57%
Peu satisfaisante	13	43%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** élaboré par nous-même à partir des résultats obtenus.

**Figure N° 3.23 :** Histogramme de la politique de distribution



**Source :** élaboré par nous-même à partir de logiciel Excel 2013.

D'après le tableau précédent, on remarque que 43% des clients trouvent que la politique de distribution d'ERAD est satisfaisante, 57% voient que cette politique est très satisfaisante, et 0% estiment qu'elle est peu satisfaisante.

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERDIAD SETIF

---

**Question 16 :** Qu'attendez-vous de l'entreprise ERDIAD ?

Les attentes communes des interrogés sont :

- La disponibilité des produits ;
- Diminution des délais de traitement des commandes ;
- L'amélioration des services ;
- La stabilité des commerciaux de l'entreprise.

### 3.3. Synthèse

Lors de notre enquête auprès des clients de l'entreprise, nous avons constaté ce qui suit :

- La plupart des clients sont fidèles, puisque la majorité s'approvisionne depuis plus de 5 ans ;
- Les produits les plus demandés sont les pâtes, et qui sont presque stable concernant les ventes ;
- Nous avons remarqué que la plupart des clients choisissent d'approvisionner auprès d'ERDIAD à cause de :
  - la qualité attractive ;
  - le prix abordable.
- La majorité des clients jugent que les produits sont peut disponible, à cause de la capacité de production faible et la couverture de marché moyenne ;
- La plus part des clients jugent que la relation avec l'entreprise est moyenne, à cause de manque de communication ;
- La fréquence d'approvisionnement est moyenne car la majorité des clients s'approvisionne deux fois par mois ;

## Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF

---

- les détaillants pensent que les consommateurs finaux sont peu satisfaits, et que la politique de distribution est aussi peu satisfaisante ;

### 3.4. Recommandation

- ✓ Etudier les stratégies de ses concurrents pour mieux les affronter ;
- ✓ Elargir le réseau de distribution de l'entreprise ;
- ✓ Créer un circuit ultra court pour rester en contact direct avec le consommateur final ;
- ✓ Développer les méthodes d'accélération des ventes comme la promotion des ventes et la publicité ;
- ✓ Améliorer la qualité du service ;
- ✓ Faire un effort en matière de contrat avec ses distributeurs pour essayer d'assurer la disponibilité des produits de l'entreprise dans les meilleurs délais et dans les conditions favorables ;
- ✓ Enrichir la flotte de transport par des nouveaux moyens pour assurer la livraison aux clients ;
- ✓ Mettre en œuvre un système de gestion des stocks pour mieux maîtriser les stocks et ne pas se trouver en situation de rupture ;
- ✓ Etablir des nouveaux espaces de stockage pour les produits finis ;
- ✓ Renouveler les machines pour éviter les pannes.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

L'objet de notre mémoire de recherche consiste à étudier la relation entre la politique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise, l'importance de la politique de distribution en tant qu'outil d'amélioration des activités de l'entreprise et d'évaluer le degré de satisfaction des clients.

A cet effet, il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de bonne qualité, mais aussi de savoir les distribuer, pour cela la distribution joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise, vu qu'elle assure le lien entre l'entreprise et ses clients, son efficacité est considérée un atout majeur pour l'entreprise par sa politique qui a pour objet d'augmenter le chiffre d'affaire et le volume de vente de l'entreprise, et de satisfaire l'ensemble des clients, elle permet d'assurer la circulation des produits de l'entreprise et d'améliorer la performance commerciale.

Pour cela toutes les entreprises tentent de mettre en place une politique de distribution efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

Le concept de la performance commerciale est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et discours des dirigeants au niveau des entreprises. Mais il reste, un mot complexe, un mot-éponge ou valise qui collectionne des sens différents (efficacité, efficience, effectivité).

Néanmoins un ensemble d'indicateurs, à savoir, le chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre des clients, permettent de réduire cette complexité et d'apprécier la réussite commerciale.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des clients d'ERAD pour avoir une idée sur sa politique de distribution et son impact sur la performance commerciale devront, à notre avis, être pris en compte par ERAD qui doit améliorer certains aspects de la distribution pour une optimisation maximale de sa politique de distribution.

A partir de ces résultats et à l'aide de l'analyse du fonctionnement d'ERAD, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ qui justifient cette étude.

À la lumière des analyses effectuées, nous pouvons infirmer notre première hypothèse qui stipule que la politique de distribution suivie par ERAD permet d'assurer une bonne circulation de ses produits, vu à l'insatisfaction des clients concernant la disponibilité car la majorité des clients interrogés jugent qu'elle est peu disponible.

## Conclusion générale

---

À partir de résultat de notre enquête, nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que les stratégies de distribution mises en place par ERIAD sont bien orientées pour permettre une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs.

Nous avons abouti à la conclusion de confirmer la troisième hypothèse qui stipule que la politique de distribution adopté, permet de réaliser un bon chiffre d'affaire et d'augmenter le volume des ventes de l'entreprise ERIAD, vu qu'elle est réussir à améliorer ces indicateurs quantitatifs durant les trois dernières années.

Par ailleurs, Pour optimiser sa distribution, l'entreprise ERIAD :

- ✓ Doit assurer la disponibilité de ses produits ;
  
- ✓ Doit rester à l'écoute permanente de sa clientèle.

Notre recherche décrite ci-dessus ne permet pas de conclure qu'elle ne nécessite pas de critiques, mais elle participe à l'étude de cas tout en laissant les portes ouvertes aux futures analyses pour mieux approfondir et cerner le problème.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## Ouvrages

- Alain LABRUFFE, Le self-management : « L'art de survivre au travail », AFNOR édition, 2010.
- A.BOURGUIGNON : Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition economica, Paris, 1996.
- A.KHEMAKHEM : La dynamique du contrôle de gestion, ed.Dunod, 1992.
- A.MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998.
- A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presses de l'Université du Québec, Canada 1988.
- BLAUCHU (V) et TAIROU (A) : « Méthodologie de diagnostic d'entreprise », édition l'harmattan, Paris, 2008.
- CHANDLER, (A.D) : Organisation et performance des entreprises, T1, Editions de l'organisation, 1992.
- Claude Demeure : Aide-mémoire, marketing, Dunod, 6e édition, Paris, 2008.
- C. BUSSENAULT, M. PRETET : Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996.
- DEREEP (Y) et GEFFROY (M) : « Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC », édition le génie des glaciers, France, 2012.
- DIOUX, (J), DUPUIS, (M) : La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes, Pearson Education France, Paris, 2005.
- D. BARCZYK & R. EVRARD, « la distribution », éditions Nathan, Paris, 1997.
- GIRAUD (F), SAULPIC (O), et autres, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO éditeur, 2ème édition Paris 2004.
- GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F, « Analyse financière Les outils du diagnostic financier à partir des documents comptables établis en conformité avec les dernières nouveautés du PCG », 15ème édition 2011-2012, Edition Gualino, Paris, 2011.
- H.DEBOISLANDELLE : « Gestion des ressources humaines dans la PME », ECONOMICA, 2 é édition, Paris, 1998.

- H. FAYOL : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.
- Jacques LENDREVIE, Julien LEVY: « Mercator : Théorie et pratique du marketing », DUNOD, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012.
- Jean-Jacques LAMBIN, Chantal DE MOERLOOSE « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », Dunod, Paris, 2008.
- J. FORGET : « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 2005.
- J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON : Mercator : Théorie et pratique du marketing, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
- J. LENDREVIE, J. LEVY : « théorise et nouvelles pratiques du marketing MERCATOR », Dunod, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012.
- LEBEL, (L) : L'entrepreneur forestier du Québec, véritable propriétaire-dirigeant de PME, édition Prefort, Québec, 2010.
- LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie, édition DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- L.DUBRULLE, D.JOURDIN : « comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2013.
- MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2003.
- Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performance », Edition Economica, Paris, 1998.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE, « mesure la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996.
- M. MACDONALD, « les plans marketing », édition De Boeck, 5<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2004.
- N.BERLAND : « mesurer et piloter la performance », édition de la performance, Paris, 2004.
- P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing Management », 9<sup>ème</sup> édition, Publi Union, Paris, 1997.
- P. KOTLER et B. DUBOIS : Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Publi-union, Paris 2000.
- P.KOTLER et B.DUBOIS : « Marketing management », édition Pearson, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.

- R.CAMP : « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, Paris, 1992.
- STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : « Marketing : une approche quantitative », édition Pearson, France, 2005.
- TEZENAS DU MONCEL, « Performance sociale et performance économique dans les PME, industrielles », Annales du Management, 1992.
- VANDERCAMMEN (M), JOSPIN-PERNET (N) : « la distribution », de Boeck, 1ere édition, Bruxelles, 2003.
- Y.MOUGIN : « Processus : les outils d'optimisation de la performance », éditions d'organisation, Paris, 2004.

### **Dictionnaires**

- BURLAND (A), EGELEM (J-Y) et MYKITA (P), « Dictionnaire de gestion », édition Foucher, paris, 1995.
- Olivier MEIER « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris, 2009.
- P.CONSO, R.LAVAUD, et autres : « Dictionnaire de gestion financière », édition Dunod, Paris, 1988.

### **Reuves et périodiques**

- BARRETTE Jaques et BERARD Jocelyn, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- Cité par Olivier De La VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020.
- J.GHARBI : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines n°35 ? Mais 2000.
- SAULQUIN, (J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n° 36, juin 2000.

## **Travaux universitaires**

- Djalal Adine, (ASMANI) : « L'impact de la promotion des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015.
- Djamila R'BIH, « Essai d'analyse de la politique de distribution », Mémoire de master, EHEC Alger, 2015.
- H.OUACHERINE : « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », mémoire de magistère INC, 2001-2003.
- Ilham LALLALI : « Essai d'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015.
- Mohamed Amine, RAHIM : l'impact du SCF sur la mesure de la performance, Mémoire Ecole Supérieure de Banque, 2011.

## **Sites web**

- <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV>.
- [http://www.memoireenline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-divoire18.html](http://www.memoireenline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-divoire18.html).
- <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16592/part-de-marche-definition-calcul-traduction.html>.
- [www.thus.com](http://www.thus.com).

## **Autres**

- Documents interne de l'entreprise.

# **ANNEXES**

# Annexe N° 1

## Questionnaire

Bonjour ;

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, et afin de bien élaborer la partie pratique, nous vous prions de bien vouloir nous consacrer quelques minutes de votre temps afin de répondre à ce questionnaire en cochant la réponse qui vous convienne.

Nous sollicitons votre contribution, nous tenons à vous assurer que le but de cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire afin d'étudier l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale, et les renseignements tirés resteront confidentiels.

### 1. Le sexe

Homme

Femme

### 2. Les tranches d'âge

20-30 ans

30-40 ans

40-50 ans

Plus de 50 ans

### 3. A. Etes-vous client d'ERAD ?

Oui

Non

B. Si oui, depuis quand ?

Moins d'une année

1-5 ans

Plus de 5ans

4. Que vous a-t-il incité à acheter le produit d'ERAD ?

Qualité de produit

Le prix abordable

La disponibilité

Autres.....

5. Combien de fois vous vous achetez chez ERAD par mois ?

1-3 fois par mois

3-5 fois par mois

Plus de 5 fois par mois

6. Comment jugez-vous les prix d'ERAD par rapport à ceux des concurrents ?

Très Elevé

Elevé

Moyen

Bas

Très bas

**7. Comment évaluez-vous la disponibilité des produits ?**

Très disponible

Disponibles

Moyenne

Peu disponible

Non disponible

**8. Comment trouvez-vous la qualité des produits d'ERAD ?**

Très bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Très mauvaise

**9. Quel mode de paiement préférez-vous ?**

Espèce

Chèque

**10. Comment vous évaluez votre relation avec l'entreprise ERAD ?**

Très bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

**11.** Selon vous quels sont les produits qui se vendent les plus ?

Pâtes

Semoule

Farine

**12.** Pensez-vous que vos ventes des produits « ERIAD » sont :

En augmentation

Stables

En diminution

**13.** A. Vous arrivez-t-il d'avoir des ruptures de stocks ?

Oui

Non

B. Si oui, cette rupture est-elle ?

Très fréquent

Fréquent

Peu fréquent

**14.** Comment voyez-vous la satisfaction des consommateurs finaux ?

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

**15.** Comment trouvez-vous la politique de distribution d'ERIAD ?

Très satisfaisante

Satisfaisante

Peu satisfaisante

**16.** Qu'attendez-vous de l'entreprise ERIAD ?

.....

.....

.....

# **Table des matières**

# Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale.....2**

**Chapitre I : Le cadre conceptuel de la politique de distribution.....5**

Introduction.....6

Section 1 : La conception de la distribution.....7

1.1. Définition de la distribution.....7

1.2. Le rôle de la distribution.....7

1.3. Les fonctions de distribution.....8

1.3.1. Les fonctions matérielles.....8

1.3.1.1. Le transport.....8

1.3.1.2. Le groupage.....9

1.3.1.3. Le fractionnement.....9

1.3.1.4. Le stockage.....9

1.3.2. Les fonctions commerciales.....9

1.3.2.1 L'assortiment.....9

1.3.2.2. Le financement.....9

1.3.2.3. La communication.....10

1.3.2.4. Les services aux clients et le service après-vente.....10

1.4. Les forme de distribution.....10

1.4.1. La distribution traditionnelle .....10

1.4.1.1. Le commerce de gros.....11

1.4.1.2. Le détaillant indépendant.....	11
1.4.2. La distribution intégrée.....	12
1.4.2.1. Les grands magasins à rayon multiples.....	12
1.4.2.2. Les magasins populaires.....	13
1.4.2.3. Les magasins à succursales.....	13
1.4.2.4. Les coopératives de consommation.....	13
1.4.3. Le commerce associé.....	13
Section 2 : Les circuits de distribution.....	14
2.1. La définition du circuit de distribution.....	14
2.2. Les type des circuits.....	15
2.2.1. Le circuit direct.....	15
2.2.2. Le circuit court.....	16
2.2.3. Le circuit long.....	17
2.3. Le choix d'un circuit de distribution.....	17
2.3.1. Le produit.....	17
2.3.2. La clientèle.....	17
2.3.3. Les caractéristiques de l'entreprise.....	17
2.3.4. Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles.....	17
2.3.5. Les critères de rentabilité.....	17
2.3.6. Risques de conflits futurs.....	18
2.4. La mise en place d'un circuit de distribution.....	18
2.4.1. L'étude des besoins de la clientèle.....	18
2.4.2. La définition des objectifs et des contraintes.....	18
2.4.3. L'identification du circuit a adapté.....	18
2.4.4. L'évaluation du circuit envisagé.....	18
2.5. La gestion d'un circuit de distribution.....	18
2.5.1. Le choix des intermédiaires.....	19

2.5.2. La formation et la motivation des intermédiaires.....	19
2.5.3. L'évaluation des intermédiaires.....	19
2.6. Les critères d'évaluation d'un circuit de distribution.....	20
2.7. Les intermédiaires.....	21
2.7.1. Le rôle des intermédiaires.....	21
2.7.2. Les critères d'évaluation des intermédiaires de distribution.....	22
Section 3 : les objectifs, les contraintes et les stratégies de distribution.....	22
3.1 Les objectifs de la distribution.....	22
3.1.1. La couverture quantitative du marché.....	22
3.1.2. Aspects qualitatifs du système de distribution.....	23
3.1.3. La minimisation des coûts.....	23
3.2. Les contraintes de la distribution.....	23
3.2.1. Les contraintes externes.....	23
3.2.2. Les contraintes internes.....	24
3.3 Les stratégies de couverture de marché.....	25
3.3.1 La stratégie intensive.....	25
3.3.2 La stratégie sélective.....	26
3.3.3 La stratégie exclusive et le franchisage.....	27
3.4. Les stratégies de communication.....	28
3.4.1. La stratégie push.....	28
3.4.2. La stratégie pull.....	29
3.4.3. La stratégie mixte.....	30
Conclusion.....	31
<b>Chapitre II : La performance commerciale.....</b>	<b>32</b>
Introduction.....	33
Section 1 : La conception de la performance.....	34

1.1. Définition de la performance.....	34
1.2. Les facteurs de la performance.....	36
1.3. La mesure de la performance.....	37
1.3.1. Les principes de conception d'un système de mesure de la performance.....	38
1.3.1.1. Le principe de congruence.....	38
1.3.1.2. Le principe de contrôlabilité.....	39
1.3.1.3. Le principe de fiabilité.....	39
1.3.1.4 Le principe de stabilité.....	39
1.3.2. Les outils de mesure de la performance.....	39
1.3.2.1. La comptabilité analytique.....	40
1.3.2.2. La comptabilité générale.....	40
1.3.2.3. Le système budgétaire.....	40
1.3.2.4. Le benchmarking.....	41
1.3.2.5. Le tableau de bord.....	42
1.4. Les caractéristiques de la performance.....	42
Section 2 : Les typologies de la performance.....	44
2.1. La performance économique.....	44
2.2. La performance sociale.....	46
2.3. La performance organisationnelle.....	47
2.4. La performance technologique.....	48
2.5. La performance managériale.....	48
2.6. La performance commerciale.....	49
2.7. La performance stratégique.....	49
Section 3 : La performance commerciale.....	49
3.1. La fonction commerciale.....	50
3.2. La performance commerciale.....	51
3.3. Les indicateurs de performance commerciale.....	51

3.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	52
3.2.1.1. Le chiffre d'affaire.....	52
3.2.1.2. Quantité vendues.....	53
3.2.1.3. La marge commerciale.....	53
3.2.1.4. La part de marché.....	54
3.2.1.5. Le nombre de nouveaux clients.....	55
3.2.2. Les indicateurs qualitatives.....	55
3.2.2.1. La satisfaction des clients.....	55
3.2.2.2. L'image de l'entreprise.....	56
Conclusion.....	57

**Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'ERAD SETIF.....58**

Section 1 : Présentation de l'entreprise :.....	59
1.1. Généralités :.....	59
1.2. Les activités de l'entreprise « ERAD-SETIF ».....	59
1.3. L'organigramme de l'entreprise.....	61
1.4. L'organisation de la direction générale.....	62
1.4.1. Direction technico-commerciale.....	62
1.4.2. Direction de l'administration et finances.....	63
1.4.3. Direction de communication.....	63
1.4.4. Inspection et sécurité.....	63
1.4.5. Secrétariat général.....	63
1.4.6. Conseil juridique .....	64
1.5. Patrimoine de l'entreprise.....	64
1.5.1. Les moulins.....	64
1.5.2. Silos de stockage de blés.....	65

1.5.3. Terrains agricoles.....	65
1.5.4. Flotte de transport.....	66
1.5.5. Les produits de l'entreprise.....	66
1.6. Partenariat.....	67
Section 2 : La politique de distribution et la performance commerciale d'ERIAD SETIF...	67
2.1. La politique de distribution.....	67
2.1.1. Les fonctions de distribution.....	67
2.1.1.1. Transport.....	67
2.1.1.2. Le stockage.....	68
2.1.2. Le circuit de distribution.....	68
2.1.2.1. Le circuit court.....	68
2.1.2.2. Le circuit long.....	69
2.1.3. Le réseau de distribution.....	69
2.1.4. Stratégie de distribution.....	70
2.2. La performance commerciale.....	70
2.2.1. Le chiffre d'affaire.....	71
2.2.2. Les quantités vendues.....	72
Section 3 : Le déroulement de l'enquête.....	73
3.1. Enquête par sondage.....	73
3.1.1. L'objectif de l'enquête.....	73
3.1.2. La population de l'enquête.....	73
3.1.3. Méthode d'échantillonnage.....	73
3.1.4. La taille de l'échantillon.....	73
3.1.5. Les type des questions.....	73
3.1.6. Traitement et dépouillement des questionnaires.....	74
3.2. Etude et analyse des résultats.....	75
3.3. Synthèse.....	92

3.4. Recommandation.....	93
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	