

**École des Hautes Études Commerciales**  
**D'Alger**  
**EHEC**

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

**Option : Distribution et commerce connecté**

**Thème :**

**La contribution de la stratégie de distribution dans  
l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise**  
**Étude de cas : SPA La Bergère**

**Rédigée par :**

BOUDJELAL Lamis

MENZER Ikhlas

**Dirigée par :**

YAAKOUBI Bouchra

Maître assistante A à EHEC

**12<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2025**



**École des Hautes Études Commerciales**  
**D'Alger**  
**EHEC**

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

**Option : Distribution et commerce connecté**

**Thème :**

**La contribution de la stratégie de distribution dans l'amélioration  
de la performance commerciale de l'entreprise**

**Étude de cas : SPA La Bergère**

**Rédigée par :**

BOUDJELAL Lamis

MENZER Ikhlas

**Dirigée par :**

YAAKOUBI Bouchra

Maître assistante A à EHEC

**12<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2025**

## Dédicaces

Aujourd'hui, je suis fière de dédier ce modeste travail :

À mes chers parents qui ont toujours tout fait pour me soutenir. Merci pour votre encouragement, vos sacrifices, la confiance que vous m'avez faite, votre patience face à mes crises de stress durant tout mon cursus. Vous avez toujours été là dans les bons comme dans les moments difficiles.

Je vous remercie du fond du cœur pour tout ce que vous avez fait pour moi.

À ma très chère sœur Lina et mon petit frère Chams Eddine,  
Qui m'ont toujours soutenue, et que j'aime énormément. Merci d'avoir toujours cru en moi est d'avoir été à mes côtés dans chaque étape de ce parcours.

À mes deux chers oncles, BEKHOUCHE Tarek et BEKHOUCHE Zine Eddine,  
Votre bienveillance, vos précieux conseils et votre soutien moral m'ont énormément touché, je suis reconnaissant pour votre soutien.

A mon binôme BOUDJELAL Lamis,  
Merci pour ton engagement, ton sérieux tout au long de cette aventure. Ton travail et tes efforts ont grandement contribué à la réussite de ce mémoire.

Ikhlas

À tous ceux qui me sont chers, à ceux à qui je dois mon succès :

À notre « Seigneur, Dieu tout puissant », merci de m'avoir donné la vie, la foi, les prières exaucées pour m'arriver.

À mes chers et admirables parents, qui voient dans mes plus simples succès les plus grandes réalisations. Merci d'avoir toujours été présents et de votre soutien tout au long de mon parcours. Vous avez été mes piliers dans les moments de doute, et ma source de force dans les moments difficiles.

À ma chère sœur Hadil, témoin des étapes de ma vie. Ta présence dans mon cœur est un trésor inestimable.

À mes merveilleux frères, Mohamed et Youcef, merci d'avoir été mes anges gardiens.

À ma chère amie Romeyssa, merci d'être toujours là pour moi et pour l'énergie positive que tu apportes dans ma vie.

À ma famille, à ma grand-mère, et à mes chers oncles Adel, Hakim, Salah, Sofiane, Mohammed, Salim et ma chère tante Lamia, merci d'avoir toujours été présents là avec moi et pour vos motivations et vos encouragements et soutien constant.

À mon binôme Ikhlas que j'aime et avec qui j'ai partagé une très belle expérience. Merci pour ta compréhension, je te souhaite beaucoup de succès et un futur brillant.

Enfin, je dédie ce travail à moi-même. À celle qui n'a jamais cessé d'avancer, même quand le chemin semblait flou, même quand le doute prenait toute la place. Ce mémoire est ma victoire, et je me le dédie avec toute la force que je mérite.

Lamis

## Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu, qui nous donne la force, nous guide dans tout notre parcours et qui nous accorde la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à Madame YAKOUBI Bouchra, notre encadrante académique, pour sa bienveillance, son accompagnement, ses conseils pertinents et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce Modest travail.

Nos remerciements vont également à l'entreprise La Bergère pour son accueil dans son environnement professionnel, ainsi que pour la confiance qu'elle nous a accordée tout au long de notre période de stage.

Nous remercions particulièrement notre encadrante au niveau de La Bergère, Madame BOUNKAR Nassima, pour sa disponibilité et ses conseils pratiques.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude au directeur commercial de La Bergère Monsieur GUEMEZ Abdelmalek, ainsi qu'à Monsieur AMMOUR Ramzi et Madame HERMEZ Abida pour leur aide précieuse, leurs explications claires et leur implication dans le bon déroulement de nos missions.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à toute l'équipe administrative, ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignants de l'École des Hautes Études Commerciales EHEC-Alger pour l'encadrement et la formation de qualité qu'ils nous dispensent.

Enfin, nous ne saurions pas terminer sans mentionner ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à notre réussite, ainsi qu'envers l'ensemble du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Trouvez en ces mots notre profonde gratitude.

## Liste des tableaux

Tableau 01: Les avantages et les inconvénients du canal direct. ....	21
Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients du canal court. ....	22
Tableau 03: Les avantages et les inconvénients du canal long. ....	22
Tableau 04: Les avantages et les inconvénients du canal ultra long. ....	23
Tableau 05: Les objectifs du producteur. ....	28
Tableau 06: Les caractéristiques des canaux de distribution. ....	29
Tableau 07: Les avantages et les inconvénients de chaque stratégie de distribution. ....	33
Tableau 08: La performance interne et externe.....	49
Tableau 09: Fiche signalétique de La Bergère. ....	77
Tableau 10: La répartition des distributeurs de La Bergère selon les régions.....	84
Tableau 11: Le chiffre d'affaires annuels de La Bergère (2022-2024).....	97
Tableau 12: L'évolution du nombre des clients entre 2022 et début 2025. ....	99
Tableau 13: Profils des enquêtés.....	104

## Liste des figures

Figure 01: Missions élémentaires des activités logistiques.....	8
Figure 02 : Les nombres des intermédiaires.....	18
Figure 03: Les différents canaux.....	20
Figure 04: Structure du canal court.....	21
Figure 05: Flux produit.....	23
Figure 06: Flux paiement.....	24
Figure 07: Flux promotions.....	24
Figure 08: Flux d'informations.....	25
Figure 09: Flux de risques.....	25
Figure 10: Le degré de sélectivité des distributeurs.....	26
Figure 11: Processus de choix d'un circuit de distribution.....	27
Figure 12 : Les stratégies Push et Pull en distribution.....	35
Figure 13: Représentation schématique des stratégies multicanale, cross canal et omnicanal.....	41
Figure 14: Le triangle de la performance.....	48
Figure 15 : Processus de pilotage de la performance commerciale.....	61
Figure 16: Démarche de sélection des indicateurs de performance.....	65
Figure 17: Les unités de production de La Bergère.....	77
Figure 18: L'organigramme de La Bergère.....	81
Figure 19: Le canal ultra long de La Bergère.....	91
Figure 20: Le canal long de La Bergère coté grossiste.....	91
Figure 21: Le canal long de La Bergère coté distributeur.....	91
Figure 22: Le nouveau canal de La Bergère.....	92
Figure 23: L'évolution du CA en dinars de La Bergère.....	98
Figure 24: Evolution du nombre de clients de La Bergère.....	99

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CA	Chiffre d'affaires
DD	Distribution directe
DI	Distribution indirecte
DLC	Date limite de consommation
DN	Distribution numérique
DV	Distribution valeur
E-Commerce	Commerce électronique
EDI	Echange de données informatisées
E-mailing	courrier électronique
ERP	Etablissement recevant du public
F&H	Fitness and health
FNCC	Fédération nationale des coopératives de consommateurs
GDS	Gestionnaire de stock
GMS	Grande et moyenne surface
GSS	Grande surface spécialisé
HORECA	Hôtellerie, restauration et des cafés
HT	Hors taxes
IA	Intelligence artificielle
ILV	Information sur lieu de vente
KPI	Key performance indicator
PDM	Part de marché
PDV	Point de vente
PGC	Produits de grande consommation
PLV	Promotion sur lieu de vente
PME	Petites et moyennes entreprises
RA	Réalité augmentée
R&D	Recherche et développement

SAV	Service après-vente
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporelle
SMP	Système de mesure de la performance
SPA	Société par action
TTC	Toutes taxes comprises
UNO	Enseigne de distribution
VAD	Vente à distance
VIP	Very important person
VPC	Vente par correspondance

## Résumé

La stratégie de distribution permet d'assurer la disponibilité des produits au bon moment, au bon endroit et dans les bonnes conditions, dans l'objectif de répondre aux attentes des clients. Elle contribue de ce fait à l'optimisation des ventes, de l'amélioration de chiffre d'affaires, la fidélisation des clients, et aussi l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

Notre travail de recherche a pour objectif de comprendre l'impact du choix d'une stratégie de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons mené une enquête de terrain au sein de l'entreprise la Bergère. Sur la base d'entretiens semi-directifs, 02 cadres responsables ont été questionnés.

Les résultats de l'enquête ont révélé que le type de stratégie de distribution adapté influence d'une manière directe sur la performance commerciale de la Bergère. Principalement le chiffre d'affaires et l'image de marque.

**Mots clés** : La Distribution, stratégie de distribution, performance commerciale, indicateur de performance, Algérie, La Bergère.

## **Abstract**

Distribution strategy ensures that products are available at the right time, in the right place and under the right conditions, with the aim of meeting customer expectations. It thus contributes to optimizing sales, improving turnover, building customer loyalty and enhancing the company's brand image.

The aim of our research is to understand the impact of the choice of distribution strategy on a company's commercial performance.

We conducted a field study at La Bergère. On the basis of semi-directive interviews, we questioned 02 senior executives.

The results of the survey revealed that the type of distribution strategy adapted has a direct influence on la Bergère's sales performance. Mainly sales and brand image.

**Key words:** La Distribution, distribution strategy, sales performance, performance indicator, Algeria, La Bergère.

## الملخص

تضمن استراتيجية التوزيع توافر المنتجات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وفي الظروف المناسبة بهدف تلبية توقعات العملاء. ومن ثم فهي تساعد على تحسين المبيعات، وتحسين حجم المبيعات، وبناء ولاء العملاء، وتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة.

الهدف من بحثنا هو فهم تأثير اختيار استراتيجية التوزيع على الأداء التجاري للشركة.

أجرينا دراسة ميدانية في الشركة. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديرين مسؤولين.

كشفت نتائج الدراسة الاستقصائية أن نوع استراتيجية التوزيع المعتمدة له تأثير مباشر على أداء المبيعات. وبشكل رئيسي معدل الإيرادات وصورة العلامة التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** التوزيع، استراتيجية التوزيع، الأداء التجاري، مؤشر الأداء، الجزائر، لا بيرجير، الجزائر.

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Les fondements de la Distribution .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : la distribution : Notions Clés et Objectifs .....</b>	<b>7</b>
<b>Section 02 : Structure de la distribution : .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 03 : Stratégies de Distribution et Impact du Digital .....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre II: La performance commerciale.....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : La performance de l'entreprise.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 02 : Les fondements de la performance commerciale : .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 03 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :.....</b>	<b>64</b>
<b>Section 04 : Stratégie de distribution et performance commerciale :.....</b>	<b>70</b>
<b>Chapitre III: La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale.....</b>	<b>74</b>
<b>Section 01 : L'organisme d'accueil « La Bergère » :.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 02 : La stratégie de distribution de La Bergère .....</b>	<b>87</b>
<b>Section 03 : La performance commerciale au sein de La Bergère.....</b>	<b>97</b>
<b>Section 04 : Présentation de l'étude et analyse des résultats :.....</b>	<b>102</b>
<b>Conclusion générale : .....</b>	<b>114</b>

**Introduction générale**

## Introduction générale

---

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la distribution n'est plus un simple moyen de transporter le produit depuis le producteur jusqu'au consommateur, mais elle est devenue un élément clé de la stratégie des entreprises qui influence la création de valeur. Aujourd'hui, elle est un levier essentiel qui influence directement la performance globale de l'entreprise et qui nécessite l'accomplissement de plusieurs tâches telles que la logistique, le stockage ainsi que la force de vente. Par conséquent, une stratégie de distribution efficace permet d'améliorer la performance commerciale en optimisant l'accès aux clients, en réduisant les coûts logistiques et en améliorant la satisfaction client. En choisissant la bonne stratégie, les canaux de distribution les plus adaptés, l'entreprise peut accroître ses ventes, améliorer sa couverture géographique et renforcer son image de marque.

La distribution dans le secteur agroalimentaire à l'échelle mondiale représente un enjeu majeur, dans un contexte où les défis logistiques s'accroissent et où les habitudes des consommateurs évoluent constamment, stimulées par l'augmentation des revenus et la mondialisation. Par ailleurs, L'émergence du e-commerce alimentaire et la préférence pour les circuits courts ont profondément transformé les stratégies de distribution. Les acteurs du secteur doivent obligatoirement maîtriser leurs stratégies et adapter leurs circuits afin de répondre à ces exigences. Rester compétitifs et se démarquer dans ce marché devient alors essentiel.

En Algérie, le secteur agroalimentaire est en pleine expansion, avec une volonté nationale de renforcer la production locale et de réduire les importations. Ce secteur a produit des effets positifs sur la croissance économique en Algérie, il se positionne en deuxième position derrière les hydrocarbures en termes de chiffres d'affaires. Aujourd'hui, des efforts portés et engagés par de nombreuses entreprises algériennes agroalimentaires pour moderniser leurs systèmes de distribution via des stratégies et des initiatives digitalisées et le développement de grandes surfaces, dessinant ainsi une transformation du paysage distributionnel agroalimentaire national.

Dans le cadre de notre recherche, notre choix du thème s'est porté sur la contribution de la stratégie de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale et en particulier pour l'entreprise La Bergère, l'une des entreprises les plus présentes sur le marché agroalimentaire en Algérie.

Afin de bien situer notre thème, nous avons formulé la problématique suivante : « **Dans quelle mesure la stratégie de distribution améliore-t-elle la performance commerciale de l'entreprise ?** »

De cette question globale, découlent les sous-questions suivantes :

1. La stratégie de distribution permet-elle l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise?
2. La stratégie de distribution est-elle un facteur important dans le développement de l'image de marque de l'entreprise ?

## Introduction générale

---

Pour répondre à notre problématique, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

**H01** : Un meilleur choix des canaux de distribution soutient à l'augmentation de taux de vente des produits.

**H02** : L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, dépend du type de stratégie de distribution adopté.

Plusieurs raisons motivent le choix de ce sujet, notamment :

- La distribution constitue un maillon essentiel de la chaîne de valeur dans le secteur agroalimentaire, en particulier pour les produits périssables qui posent de véritables défis en termes de stockage, de rapidité de livraison ainsi que de couverture de marché.
- Ce thème s'inscrit également en cohérence avec notre spécialité en « Distribution et Commerce Connecté », en mettant en évidence l'importance de la maîtrise des systèmes de distribution.
- Notre intérêt personnel pour le domaine de la distribution et notre volonté de contribuer à l'amélioration de l'efficacité commerciale des entreprises.

L'objectif de notre travail est d'évaluer comment la stratégie de distribution actuelle de La Bergère influence sa performance commerciale, en identifiant les composants clés de cette stratégie, en appliquant les concepts que nous avons étudiés dans ce domaine, ainsi qu'en proposant les leviers d'optimisation afin de renforcer sa position sur le marché algérien.

Notre recherche s'appuie sur une approche méthodologique de type déductif, qui nous a permis de passer de la théorie vers la pratique et du général au particulier. Pour ce faire, nous avons recours à une analyse documentaire pour le cadre théorique via la consultation des ouvrages, des articles, des travaux universitaires et également des sites web, ainsi qu'à une méthode qualitative descriptive et analytique pour la pratique qui se base sur un guide d'entretien semi-directif, mais aussi à travers l'utilisation des documents internes de l'entreprise.

Au cours de notre période de stage, nous avons rencontré plusieurs difficultés concernant l'accès aux indicateurs de performance commerciale, en raison de la confidentialité des données au sein de l'établissement ce qui a restreint la profondeur de notre analyse.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres : les deux premiers sont des chapitres qui parlent de la théorie, puis le dernier chapitre s'intéresse à notre étude de cas que nous avons choisie et consacrée à la vérification des hypothèses que nous avons proposées.

Pour le premier chapitre, nous aborderons les fondements généraux de la distribution, puis nous nous concentrerons spécifiquement sur la stratégie de distribution. Nous mettrons en lumière les différentes structures et stratégies de distribution mises en place pour garantir la compétitivité sur le marché.

## **Introduction générale**

---

Pour le deuxième chapitre, nous explorerons le cadre théorique du terme performance, tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau commercial, ainsi que les principaux indicateurs de performance commerciale.

Pour le dernier chapitre, c'est le chapitre pratique consacré à présenter l'organisme d'accueil La Bergère, son système de distribution. Ensuite, nous mettrons en évidence la relation entre la stratégie de distribution et la performance commerciale à travers ses effets sur le chiffre d'affaires et l'image de marque, puis nous confirmerons tout cela par l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête menée au sein de cette entreprise.

# **Chapitre I : Les fondements de la distribution**

---

## **Chapitre I : Les fondements de la Distribution**

# Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

## **Introduction :**

La distribution est une composante essentielle de la logistique, et son optimisation joue un rôle clé dans la réduction des coûts globaux. En effet, une gestion efficace des coûts de distribution permet aux entreprises d'ajuster leurs prix de vente tout en maintenant une rentabilité satisfaisante. Une entreprise de distribution cherche avant tout à assurer une couverture nationale optimale en acheminant ses produits de manière efficace et en atteignant un maximum de consommateurs.

Un plan de distribution structuré est indispensable, définissant les canaux, les circuits et les intermédiaires qui constituent le réseau de distribution. C'est cet ensemble d'éléments qui forme la stratégie de distribution.

L'émergence du e-commerce a révolutionné les modèles de distribution traditionnels en introduisant de nouveaux canaux numériques. Cette évolution a également favorisé une meilleure interaction entre les canaux physiques et digitaux, renforçant ainsi la relation entre les entreprises et les consommateurs. Grâce à l'omnicanalité, ces interactions deviennent plus fluides et cohérentes, permettant aux entreprises de s'adapter aux nouvelles attentes du marché, d'améliorer l'expérience client et de proposer une offre plus personnalisée et efficace.

# Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

## Section 01 : la distribution : Notions Clés et Objectifs

Pour cette section, nous allons aborder la notion de la logistique et de la distribution, le rôle et l'objectif de la distribution ainsi que ses fonctions et les différentes formes de commerce.

### 1. Concepts clés : Logistique, distribution.

#### 1.1. La logistique :

Selon CLIQUET Gérard, FADY André et BASSET Guy : « est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks. » \*

D'après KOTLER Philip, KELLER Kelvin Lane, MANCEAU Delphine et HEMMONNET Aurélie : « le système logistique consiste à planifier l'infrastructure qui permettra de répondre à la demande, puis de mettre en œuvre et contrôler les flux matériaux des produits finis depuis leurs point d'origine jusqu'à leur point d'utilisation. A partir de la prévision des ventes, on planifie la distribution, la production, le niveau des stocks et de système de transport.» \*\*

« La logistique regroupe l'ensemble des processus et des moyens permettant d'acheminer de façon optimale des produits de leur lieu de production aux points de vente. » \*\*\*

« Un ensemble d'activités opérationnelles à réaliser : transporter, manutentionner, emballer, entreposer qui participent à la création de valeur dont les missions peuvent s'exprimer assez clairement : il s'agit de faire en sorte que le bon produit soit au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité, dans la bonne qualité, au bon coût. » \*\*\*\*

---

\* CLIQUET(G), FADY (A), BASSET (G) : « *Management de distribution* », Dunod, 2ème édition, Paris, 2006, p287.

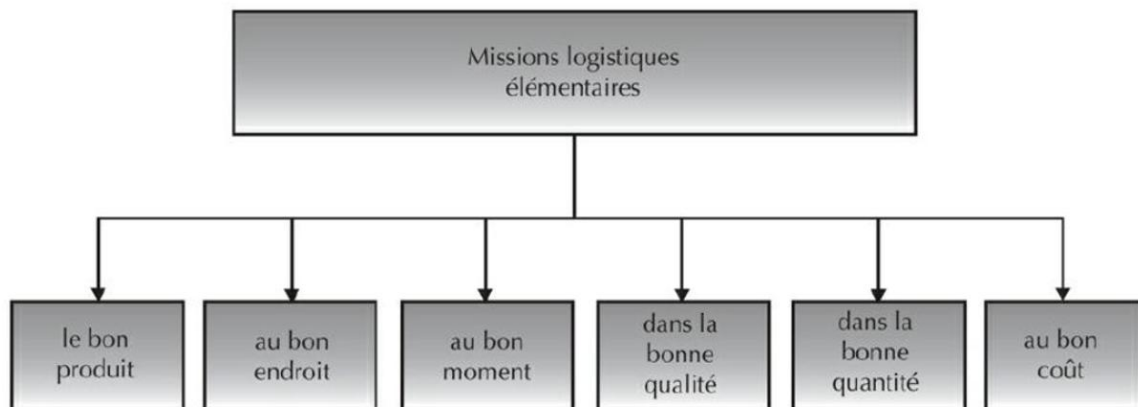
\*\* KOTLER (P) et autres : « *Marketing management* », Pearson, 16ème édition, France, 2019, p539.

\*\*\* DEMEURE (C), BERTELOOT (S) : « *aide-mémoire-marketing* », Dunod ,7ème édition, Paris, 2015, p199.

\*\*\*\* LYONNET (B), SENKEL (M-P), CLAMENS (S) : « *Supply chain management* », Dunod, 1ère édition, France, 2019, pp 1;2.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

Figure 01: Missions élémentaires des activités logistiques.



Source : LYONNET (B), SENKEL (M), CLAMENS (S) : *Supply chain management*, Dunod, 1ère édition, France, 2019, p2.

- Cette figure met en évidence les missions logistiques élémentaires, qui garantissent une distribution efficace des produits.
- Elle repose sur six principes fondamentaux : livrer le bon produit, au bon endroit, au bon moment, dans la bonne qualité, dans la bonne quantité et au bon coût.
- Ces éléments sont essentiels pour assurer une gestion optimale des flux, améliorer la satisfaction client et maîtriser les coûts.

La logistique vise à acheminer le bon produit, au bon endroit, au bon moment, en garantissant la qualité, la bonne quantité et au bon coût. Pour atteindre ces objectifs, la distribution joue un rôle essentiel en assurant l'acheminement des produits vers les consommateurs finaux. Elle constitue ainsi un maillon stratégique de la chaîne logistique, permettant d'optimiser la couverture du marché, de répondre aux attentes des clients et d'améliorer la performance commerciale des entreprises.

### 1.2. La distribution :

« Distribution désigne le processus par lequel un produit ou un service est mis à la disposition des consommateurs sur un marché. Il comprend tous les moyens de permettre à un produit ou un service d'atteindre les consommateurs, notamment les canaux de distribution, les partenaires commerciaux, les promotions et les moments de vente. »\*

On peut dire que : « Distribuer des produits, 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. »\*\*

\* <https://dictionnaireumarketing.com/definition/distribution/> consulté le 14/03/2025 à 13 :19.

\*\* LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D) : « Mercator », Dunod, 8ème édition, Paris, 2006, p 375.

## **Chapitre I : Les fondements de la distribution**

---

La notion de la distribution recouvre deux aspects : \*

« Elle désigne l'ensemble des activités commerciales destinées à mettre le produit en situation favorable face au client et la gestion des flux de produits du lieu de production au lieu d'utilisation. »

« La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final. »

« Au sens large, le terme de « distribution » désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par les entreprises à la disposition des utilisateurs ou consommateurs aux. Ces moyens et opérations se classent en deux grandes catégories, que l'on peut désigner par les termes de distribution commerciale et distribution physique. La distribution commerciale consiste à transférer la propriété des biens et services du producteur aux consommateurs. Elle est assurée par des « agents de distribution », qui peuvent être des individus (par exemple les vendeurs de l'entreprise) ou des entreprises (grossistes, détaillants, sociétés de vente par correspondance, etc.). La distribution physique, pour sa part, consiste à mettre matériellement les biens et les services à la disposition des consommateurs à l'aide de moyens de transport et de stockage. »\*\*

### **2. Le rôle et l'objectif de la distribution :**

#### **2.1. Le rôle de la distribution :**

Selon LAMBIN J-J : « le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication et de consommation par la création d'utilité de lieu, de temps et d'état qui constituent ce qu'on appelle la valeur ajoutée de la distribution. »\*\*\*

##### **2.1.1. Le rôle de la distribution vis-à-vis du producteur :**

La distribution assure l'acheminement des produits vers les points de vente, réduisant ainsi les coûts de stockage pour le producteur. En régulant les flux de marchandises, elle aide à éviter la surproduction et les ruptures de stock, permettant une gestion plus efficace de la production sur l'année.

Elle fournit également des informations essentielles sur la demande du marché, facilitant l'ajustement de l'offre en fonction des attentes des consommateurs. Elle participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit et le service. Enfin, elle contribue au financement du producteur en achetant et en stockant une partie de sa production.

---

\*RICHARD-LANNEYRIE (S) : « *Les clés de marketing* », Le Génie Editeur, 4ème édition, France, 2013, p110.

\*\*JALLAT (F), LINDON (D), SOLNIK (B) : « *Le marketing Études. Moyens d'action. Stratégie* », Dunod, 7ème édition, Paris, 2016, p179.

\*\*\* LAMBIN (J-J), DE MOERLOOSE (C) : « *Marketing stratégique et opérationnel* », Dunod, 2ème édition, Paris, Les fondamentaux business, 2021, p437.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

La technologie a renforcé les liens entre producteurs et distributeurs grâce à l'utilisation du code-barres et à l'échange de données informatisées (EDI). Ces avancées permettent une meilleure gestion des flux de marchandises et financiers, optimisant ainsi l'approvisionnement et réduisant les coûts. En facilitant la communication entre les entreprises, leurs fournisseurs et leurs clients via des réseaux de télécommunications.

### 2.1.2. Le rôle de la distribution vis-à-vis du consommateur :

La distribution a pour rôle d'assurer la disponibilité des produits aux bons endroits, au bon moment et en bon état, tout en garantissant un prix adapté. En facilitant l'accès aux produits et en optimisant leur distribution, elle améliore l'expérience client et évite aux consommateurs d'acheter en grande quantité par crainte de ruptures de stock. L'essor des nouvelles technologies a également permis le développement de modes d'achat innovants, tels que l'e-commerce et les achats à domicile, rendant les produits encore plus accessibles. Toutefois, ces avancées peuvent aussi engendrer des difficultés techniques, comme des erreurs de commande ou des problèmes de paiement en ligne, nécessitant une adaptation continue des stratégies de distribution.

### 2.2. Les objectifs de la distribution :

Lors de la détermination de la politique et de la stratégie de distribution d'une entreprise, elle se fixe à la fois des objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre, tels que :

- **La satisfaction des clients** : est un objectif clé de la distribution, car une expérience positive influence directement la fidélité, permet de transformer un prospect en un client fidèle, génère des recommandations et contribue ainsi à l'évolution des ventes.
- **L'augmentation des ventes** : est un indicateur d'une stratégie de distribution efficace, qui consiste à mettre le produit à la disposition des clients au meilleur endroit et au bon moment.
- **La couverture quantitative de marché** : fait référence à la présence maximale de produit dans les points de vente, ce qui renforce la visibilité de la marque par rapport à la concurrence.
- **La minimisation des coûts** : est essentielle pour une stratégie de distribution efficace. Elle consiste à maintenir les dépenses liées à la constitution et à la gestion du système de distribution à un niveau minimal, tout en assurant l'atteinte des objectifs fixés.
- **La rentabilité** : est un objectif essentiel dans toute stratégie commerciale, y compris la distribution. Une distribution efficace permet d'augmenter la rentabilité en réduisant les coûts et en boostant les ventes. En d'autres termes, une bonne distribution rend l'entreprise plus rentable en économisant de l'argent et en générant plus de revenus.

### 3. Les fonctions de la distribution :

Que ce soit le producteur ou le distributeur, les fonctions de distribution qu'ils assurent restent les mêmes. On distingue deux types de fonctions\* essentielles qui permettent d'assurer

---

\* LENDREVIE (J), LEVY(J), LINDON(D), *Op.cit*, pp 376 ; 377.

## **Chapitre I : Les fondements de la distribution**

---

l'acheminement des produits, leur gestion et leur mise à disposition pour répondre aux besoins des consommateurs.

### **3.1. La distribution physique :**

#### **3.1.1. La fonction d'acheminement et éclatement**

Le transport et la répartition des produits dans différents points de stockage et de vente sont indispensables pour assurer leur disponibilité. Comme les usines de production sont souvent éloignées des entrepôts et des points de vente, il est essentiel d'organiser efficacement la livraison et la distribution des produits. Cela inclut la répartition de la production ainsi que les opérations de chargement et de déchargement des marchandises. Ces étapes garantissent que les produits arrivent à destination en temps voulu.

#### **3.1.2. La fonction d'agrégation :**

Les intermédiaires entre le producteur et le consommateur. Les distributeurs permettent de cumuler la demande des consommateurs, ce qui permet au producteur de traiter avec un minimum d'interlocuteurs. Un inconvénient majeur est l'absence de contact direct entre le producteur et les consommateurs.

#### **3.1.3. La fonction d'assortiment :**

Cette fonction vise à répondre aux besoins et attentes des consommateurs en sélectionnant des produits adaptés à leur demande. Elle permet également de transformer les lots de production en lots de vente, afin de proposer une gamme de produits mieux ajustée aux exigences des clients.

#### **3.1.4. La fonction de stockage :**

Cette fonction permet d'ajuster l'offre à la demande en entreposant les biens à chaque étape du circuit de distribution. Grâce aux entrepôts, les entreprises peuvent réguler les quantités disponibles et s'assurer que les produits sont stockés en attendant d'être expédiés vers les points de vente en fonction des besoins du marché.

### **3.2. Les services associés :**

Les services associés englobent les services financiers, les services destinés aux clients ainsi que les actions de communication.

#### **3.2.1. Fonction de Financement :**

Les distributeurs jouent un rôle clé dans le financement de la production en achetant de quantités de produits aux fabricants. Cela permet aux producteurs d'obtenir des liquidités immédiates sans attendre la vente finale aux consommateurs. En revanche, ces derniers doivent attendre que le consommateur final achète le produit. Par ailleurs, les grands producteurs peuvent proposer des délais de paiement aux distributeurs, facilitant ainsi la gestion financière des deux parties.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

### 3.2.2. Fonction des services aux clients et les services après-vente :

Cette fonction inclut tous les éléments visant à améliorer l'expérience client. Elle regroupe la mise en avant des produits à travers leur présentation et leur promotion, afin de répondre aux attentes des clients, ainsi que l'accompagnement après l'achat, comme les conseils d'utilisation, la livraison, l'installation et le service après-vente, pour assurer leur satisfaction.

### 3.2.3. Fonction de communication :

Cette fonction représente l'ensemble des flux d'informations entre les trois acteurs : producteurs, distributeurs et consommateurs. Elle se fait dans deux directions :

- **De l'amont vers l'aval** c'est la manière dont les distributeurs communiquent avec les consommateurs par les actions de promotion de vente dans les magasins, l'affichage des prix, l'information sur les caractéristiques du produit et la publicité sur les lieux de vente (ILV, PLV).
- **De l'aval vers l'amont** Le distributeur transmet aux producteurs des informations sur chiffre de vente, réclamations des clients, appréciations qualitatives des distributeurs, les attentes et les besoins des consommateurs. Ce qui les aide dans leurs offres.

## 4. Les différentes formes de commerce :

Pour analyser les différentes formes de commerce en fonction du degré d'intégration des fonctions de gros et de détail, on distingue trois principaux types\* : Le commerce indépendant, le commerce intégré et le commerce associé.

### 4.1. Le commerce intégré \*\* :

Le commerce intégré, c'est un mode de distribution où une seule organisation assure à la fois les fonctions de gros et de détail, intervenant directement entre les producteurs et les consommateurs, il s'agit d'un circuit court. Cette forme de commerce regroupe plusieurs types d'établissements :

#### 4.1.1. Les grands magasins :

Implantés principalement dans les centres villes, proposant une large gamme de produits sous un même toit.

#### 4.1.2. Les coopératives de consommateurs :

Les coopératives de consommateurs sont des groupements de consommateurs qui créent et possèdent ensemble une entreprise de distribution. Elles fonctionnent selon un principe démocratique, où chaque membre dispose d'une voix dans les décisions. Ces coopératives sont affiliées à la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs

---

\* LENDREVIE (J), LEVY(J), LINDON(D), *Op.cit*, p391.

\*\* *Ibid.*, pp 394 ; 400.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

(FNCC) et permettent aux membres d'avoir un contrôle sur leur approvisionnement tout en bénéficiant de produits à des prix plus avantageux.

### 4.1.3. Les magasins populaires :

Les magasins populaires sont des commerces de détail proposant une large gamme de produits alimentaires et non alimentaires à des prix accessibles. Ils sont généralement situés en centre-ville, avec une surface d'environ 1 500 m<sup>2</sup>, et offrent un assortiment moins profond que les hypermarchés ou grands magasins. Leur objectif est de proposer des produits du quotidien à une clientèle variée, avec un positionnement axé sur la proximité et l'accessibilité. Par exemple le Monoprix.

### 4.1.4. Les grandes chaînes d'hypermarchés et de supermarchés :

#### A. Les supermarchés :

Fonctionnant en libre-service et spécialisés dans la vente de produits de grande consommation, aussi bien alimentaires que non alimentaires. Leur surface varie entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup>.

#### B. Les hypermarchés :

D'une superficie supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>, offrant un vaste assortiment de produits alimentaires et non alimentaires. Installés en périphérie des villes, ils attirent les consommateurs grâce à des prix compétitifs, comme l'hypermarché UNO.

#### C. Les maxidiscomptes ou les hard discounters :

Les hard discounters ou maxidiscomptes sont un modèle de vente au détail reposant sur des prix très bas. Ils se distinguent par un assortiment étroit et peu profond, principalement composé de produits alimentaires de base. Ces enseignes privilégient les marques propres ou sans notoriété nationale. Leur surface de vente est généralement comprise entre 600 et 900 m<sup>2</sup>, ce qui leur permet d'optimiser les coûts et de proposer des tarifs très compétitifs.

#### D. Les grandes surfaces spécialisées (GSS) :

Les grandes surfaces spécialisées qui se concentrent sur un domaine particulier, comme l'équipement sportif comme Decathlon.

#### E. La vente à distance :

La vente à distance (VAD) désigne l'ensemble des transactions commerciales effectuées sans contact physique direct entre le vendeur et l'acheteur. Historiquement associée à la vente par correspondance (catalogues papier, téléphone, Minitel), elle s'est profondément transformée avec l'essor d'Internet. Aujourd'hui, une grande partie de la VAD repose sur le commerce électronique, où les commandes sont passées en ligne et livrées aux clients. Ce mode de vente permet un renouvellement rapide des offres, une personnalisation accrue et une logistique optimisée.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

### 4.2. Le commerce indépendant \* :

Le commerce indépendant regroupe des grossistes et des détaillants qui exercent séparément et de façon autonome. Un point de vente appartient à un commerçant sans affiliation à un réseau ou une franchise.

### 4.3. Le commerce associé \*\*: :

Le commerce associé est une forme de commerce intermédiaire entre le commerce indépendant et le commerce intégré. Il repose sur une coopération entre des entreprises qui exercent des fonctions de gros et de détail sans pour autant les intégrer totalement au sein d'une même organisation. On distingue quatre formes de commerce associé :

#### 4.3.1. Les groupements de grossistes :

L'objectif de ces grossistes qui s'associent est d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs pour augmenter leurs volumes de commandes.

#### 4.3.2. Les groupements de détaillants :

Les commerçants peuvent se regrouper entre entreprises du même secteur d'activité, mais aussi entre entreprises de secteurs différents, afin de proposer une offre plus large à la clientèle et d'élargir leur zone d'attraction.

#### 4.3.3. Une chaîne volontaire :

Une association entre une ou plusieurs entreprises de gros et de détail qui coopèrent tout en restant indépendantes. Son objectif est d'améliorer leur pouvoir d'achat, d'optimiser leur gestion, dans certains cas, de développer une enseigne commune.

#### 4.3.4. La franchise \*\*\* :

La franchise est un modèle d'organisation d'un réseau de distribution ou d'une enseigne de services basé sur une collaboration continue entre deux parties. Le franchiseur, propriétaire d'une marque, accorde à des franchisés, qui possèdent leurs propres points de vente, le droit de vendre ses produits ou services sous son nom. En échange, les franchisés bénéficient d'un accompagnement en matière de gestion et de marketing, tout en versant une redevance au franchiseur. On distingue trois formes de franchise.

#### A. La franchise de distribution :

Le franchiseur fabrique des produits vendus par le franchisé ou bien le franchiseur joue le rôle d'une centrale d'achat ou de centrale de référencement.

#### B. La franchise de service :

Le franchiseur donne la permission au franchisé d'offrir et de proposer des services sous sa marque.

---

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit*, p 520.

\*\* *Ibid.*, pp 394 ; 400.

\*\*\* LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON (D), *Op.cit*, p 393.

## **Chapitre I : Les fondements de la distribution**

---

### **C. La franchise industrielle :**

Dans une franchise industrielle, le franchiseur accorde au franchisé le droit de fabriquer et de commercialiser son produit en respectant un processus de production.

# Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

## Section 02 : Structure de la distribution :

Dans cette section nous allons présenter les différents concepts de circuit, canal et réseau de distribution ainsi que les différents critères à considérer pour le choix d'un circuit de distribution.

### 1. Définition des concepts : Canal, circuit, un intermédiaire dans la distribution et réseau de distribution.

#### 1.1. Définition d'un canal :

On appelle un canal de distribution : « l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs ».\*

Donc un canal de distribution c'est l'ensemble des commerçants intermédiaires entre le fabriquant et le consommateur final.

#### 1.2. Définition d'un circuit :

On appelle un circuit de distribution : « le chemin suivi par un bien ou un service pour aller du stade de la production à celui de la consommation ».\*\*

Par ailleurs ; « Un circuit de distribution peut donc être constitué d'un ensemble de canaux (ou formats) choisis par un producteur pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation (par exemple, certains produits de beauté peuvent être distribués dans les grands magasins, les magasins populaires et des chaînes de détaillants indépendants et franchisés) ».\*\*

#### 1.3. Définition d'un intermédiaire dans la distribution:

La politique de distribution pour un producteur consiste au plus souvent à choisir des intermédiaires entre lui et les consommateurs qui achèteront ses produits.

« L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et les consommateurs, c'est un lien entre l'offre et la demande ».\*\*\*\*

##### 1.3.1. Les types des intermédiaires :

Les intermédiaires les plus importants sont : les grossistes les détaillants indépendants et les centrales d'achats.\*\*\*\*\*

---

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit*, p 486.

\*\* LENDEREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), *Op.cit*, p 375.

\*\*\* BINNINGER (A-S) : « *La distribution : Organisation et acteurs - Développement d'une stratégie d'enseigne - Marketing du point de vente - E-commerce et cross-canal*, », Gualino, France, 2013, p 33.

\*\*\*\* KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), 14<sup>ème</sup> édition, 2012, *Op.cit*, p 506.

\*\*\*\*\* *Ibid*, p 506.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

**A. Le grossiste :** c'est un intermédiaire de commerce achetant la marchandise directement au fabricant pour la revendre ensuite aux détaillants, il n'est pas au contact direct avec le consommateur final.

Par ailleurs, On peut dire que le grossiste c'est une entreprise de distribution vendant à des intermédiaires de distribution et non aux clients finaux. \*

**B. Le détaillant :** son rôle consiste à acheter la marchandise auprès d'un grossiste ou d'un fabricant pour la revendre à l'utilisateur ou au consommateur final.

**C. Centrale d'achat :** c'est un organisme qui s'occupe de la commercialisation des commandes faites par un certain nombre de magasins et effectue les achats directement auprès des fabricants aux meilleures conditions possibles.

### 1.3.2. D'autres types d'intermédiaires :

On peut distinguer d'autres types d'intermédiaires dans les circuits de distribution comme suit : \*\*

**A. Les marchands :** tels que les grossistes et les détaillants qui achètent en leur nom propre des biens qu'ils revendent ;

**B. Les agents :** tels que les courtiers, les représentants, les attachés, ils passent des contrats en nom du fabricant, mais ils ne s'engagent pas à titre personnel ;

**C. Les relais :** telles les compagnies de transport, les sociétés d'entrepôts, les banques, ils facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation.

### 1.3.3. Le rôle des intermédiaires :

Les intermédiaires jouent un rôle très important dans les circuits de distribution car ils facilitent le lien et la transaction entre le producteur et son consommateur final et parmi ces fonctions on trouve :

#### A. Le problème majeur lié aux intermédiaires :

En général, pour une distribution d'un produit sur un marché, un producteur doit avoir des contacts avec plusieurs types de clients soient: des détaillants, le secteur HORECA... mais avec la présence d'intermédiaires dans son canal de distribution le nombre de transactions va être réduit, comme l'illustre la figure ci-après : \*\*\*

---

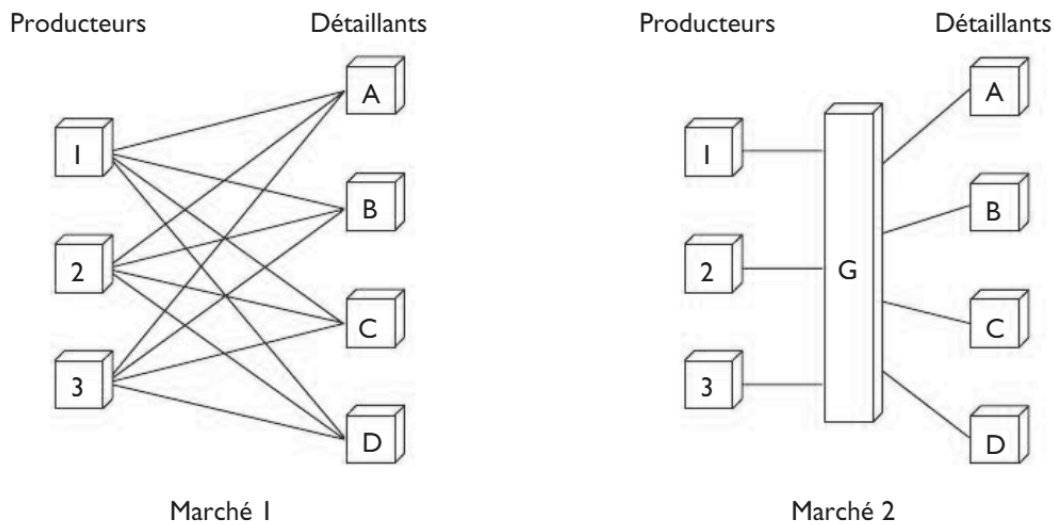
\* LENDEREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), *Op.cit*, p 1094.

\*\* KADI (A) et autres : « *Manuel de marketing fondamental* », pour la 1<sup>ère</sup> année master, EHEC Alger, 2013/2014, p 85.

\*\*\* HELFER (J), ORSONI (J), SABRI (O) : « *Marketing* », Vuibert, 14<sup>ème</sup> édition, France, 2017, p 318.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

Figure 02 : Les nombres des intermédiaires



Source : Helfer (J), Orsoni (J), Sabri (O) ; « Marketing », Vuibert, 14<sup>ème</sup> édition, France, 2017, P 318.

- Sur le marché 1, trois fabricants entretiennent des relations avec quatre points de vente; ils sont contraints d'effectuer  $3 \times 4 = 12$  contacts.

Donc pour qu'un producteur qui fait la distribution à 4 points tout en adaptant chacun en fonction de son offre, il doit engager alors des pertes dans le temps et l'argent.

- Sur le marché 2, la présence du grossiste limite le nombre à  $3 + 4 = 7$  relations.

Dans ce contexte le processus est facile car le producteur va avoir un contact avec un seul point qui est l'intermédiaire soit un grossiste...; qui va être responsable sur la distribution du produit pour les clients.

### B. Les conséquences de la présence d'intermédiaires :

#### a) Les avantages :

Nous ajoutons au premier avantage qui est les réductions de coûts de transaction, les effets positifs suivants :

- Des économies d'échelle en raison de la force de certains intermédiaires. Par exemple les coûts d'achats, les coûts de logistique et les coûts d'exploitation d'une grande enseigne, comme Auchan ou Carrefour, sont très inférieurs à ceux de commerçants indépendants.
- Des assortiments mieux adaptés : La gamme fournie par un producteur généralement est conditionnée et limitée par son savoir-faire technique tandis que la qualité de l'assortiment chez un grossiste ou un détaillant est faite selon la demande du marché, les préférences des clients et de la variété des fournisseurs de l'intermédiaire.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

- Des services qui répondent bien aux attentes des « prospects », car l'intermédiaire est en contact direct avec le client donc il va comprendre rapidement ses besoins et ses préférences.

### b) Les inconvénients :

Les intermédiaires, comme toute entreprise, peuvent être de bons ou de mauvais gestionnaires, ce qui peut entraîner des effets négatifs comme :

- Lorsque les intermédiaires ne sont pas bien gérés, ils deviennent inefficaces ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires, donc on découvre ensuite que les consommateurs paient un prix trop élevé, car les marges sont trop fortes par rapport aux services réellement offerts.
- L'intervention d'intermédiaires éloigne le producteur du client final, fait perdre au fabricant une partie de contrôle de son projet commercial, son marketing mix risquant d'être modifié selon la stratégie et les plans propres aux intermédiaires, parfois au détriment de l'image initialement désirée par le producteur.

Cela explique les transformations dans les canaux de distribution.\*

### 1.3.4. L'évaluation des intermédiaires :

Étant donné que les intermédiaires ont un rôle crucial dans le processus de distribution, il est important qu'un producteur effectue des évaluations et des vérifications régulières afin d'assurer s'ils font bien leur travail en regardant : leur pourcentage de vente réalisé, s'ils respectent leur engagement en matière de qualité de produit ainsi que la qualité de la relation client.

L'idée est de s'assurer que les intermédiaires aident vraiment le producteur à la création de la valeur pour le client final tout en respectant les objectifs pour les deux parties et l'image de producteur. Une évaluation rigoureuse permet à l'entreprise de continuer avec l'intermédiaire le plus performant ou de changer le partenariat avec l'intermédiaire inefficace.

### 1.4. Définition d'un réseau de distribution :

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

Par ailleurs, « Un réseau de distribution est un système organisé en vue de proposer une offre commerciale compétitive au consommateur. Il renvoie aux structures commerciales, aux liens juridiques et aux modes de fonctionnement mis en œuvre ». \*\*\*

### 1.5. La relation entre un canal, circuit et réseau de distribution :

Un circuit de distribution désigne l'ensemble des canaux utilisés dans la politique de distribution d'une entreprise pour acheminer un produit depuis le producteur jusqu'au consommateur final. Bien que ce terme soit proche de celui de réseau de distribution, il existe

---

\* HELFER (J), ORSONI (J), SABRI (O), *Op.cit*, pp 318 ; 319.

\*\* KOTLER (P) et autres, 16<sup>ème</sup> édition, 2019, *Op.cit*, p 490.

\*\*\* VIOT (C) : « *Le marketing : Cours intégral et synthétique + Tableaux et schémas* », Gualino, 8<sup>ème</sup> édition, France, 2023, p 230.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

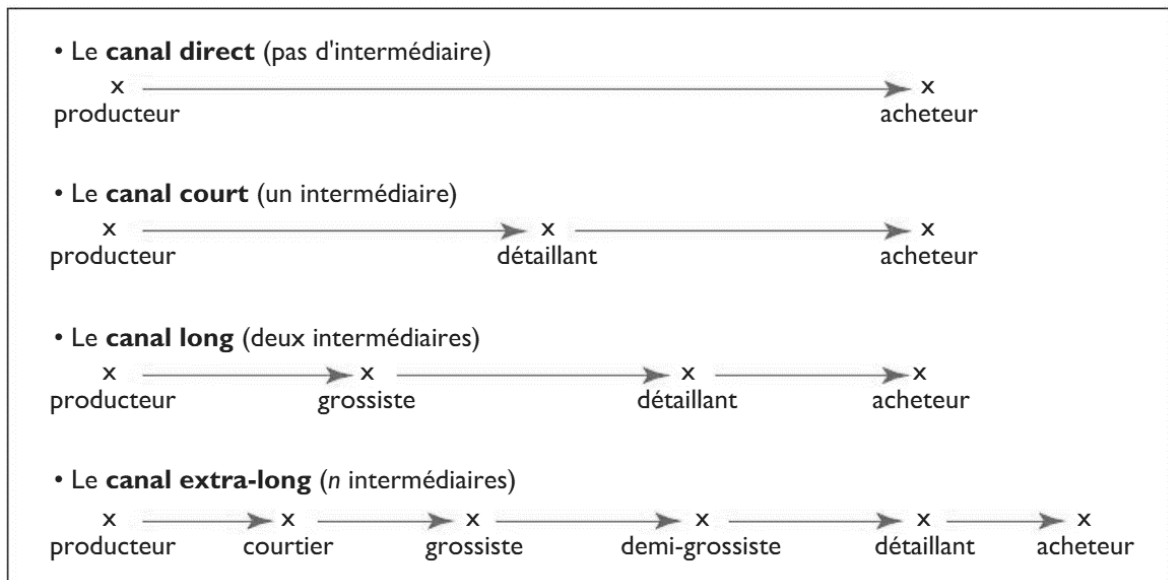
une différence qui est la suivante : le circuit s'intéresse à l'organisation structurelle de la distribution, tandis que le réseau fait référence aux acteurs (physiques et moraux) qui sont impliqués dans le processus de vente des produits. \*

### 2. La longueur des canaux de distribution :

Un canal de distribution se caractérise par sa longueur, c'est-à-dire le nombre d'intermédiaires qui interviennent entre le producteur et le consommateur final. Pour atteindre efficacement ce dernier, l'entreprise peut opter pour un canal qui peut être de l'ultra court (vente directe) jusqu'à l'ultra long (plusieurs intermédiaires) en fonction de ses objectifs commerciaux et des caractéristiques de son produit. Cependant, plus le canal est long, plus le producteur perd la maîtrise du prix de vente au consommateur et plus la proximité décroît par rapport au consommateur. Chaque canal ayant ainsi ses avantages et inconvénients.

On distingue généralement quatre types de canaux qui sont illustrés dans le schéma ci-dessus :

**Figure 03: Les différents canaux**



Source : HELFER (J), ORSONI (J), SABRI (O) ; « Marketing », Vuibert, 14<sup>ème</sup> édition, France, 2017, P 312.

#### 2.1. Canal direct (Ultra –court) :

« Aussi appelé le canal ultra court ou la vente directe, c'est un canal de distribution sans intermédiaire entre le producteur et les consommateurs ». \*\*

Utiliser le canal court peut répondre à une contrainte (par exemple avoir un nombre limité de clients) ou correspondre à une stratégie choisie comme par exemple pour des produits hauts de gamme (de luxe). Ce canal permet de maîtriser le processus de vente et de garder un lien

\* IKHLEF (F), KASDI (N) : « La politique de distribution des produits laitiers et dérivés au sein de l'entreprise TIFRA LAIT », mémoire de fin de cycle en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Promo 2019/2020, p 21.

\*\* DE MONTMARIN (A) : « Marketing », Ellipses, Paris, 2019, p 188.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

avec son marché: on peut citer plusieurs produits distribués en circuit court, tels que ceux d'Apple, les machines Nespresso, ou encore dans le secteur du luxe, une majorité des articles de joaillerie.\*

**Tableau 01: Les avantages et les inconvénients du canal direct.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une relation directe avec les clients, donc connaître leur besoin et ajuster l'offre.</li> <li>- Gain de marge bénéficiaire qui a été dispersé entre les intermédiaires.</li> <li>- Contrôle total sur le prix, la communication et la vente.</li> <li>- Des délais de distribution rapide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de distribution élevés.</li> <li>- Nécessité d'un grand investissement dans la logistique (les espaces de stockage du produit, la livraison).</li> <li>- Ressources humaines nécessaire pour la gestion des ventes et le service client.</li> <li>- Difficulté de toucher un large marché.</li> </ul>

Source : Elaboré par nos soins à partir d'une synthèse d'une lecture de plusieurs ouvrages de Marketing et de distribution ainsi que nos cours dans la distribution.

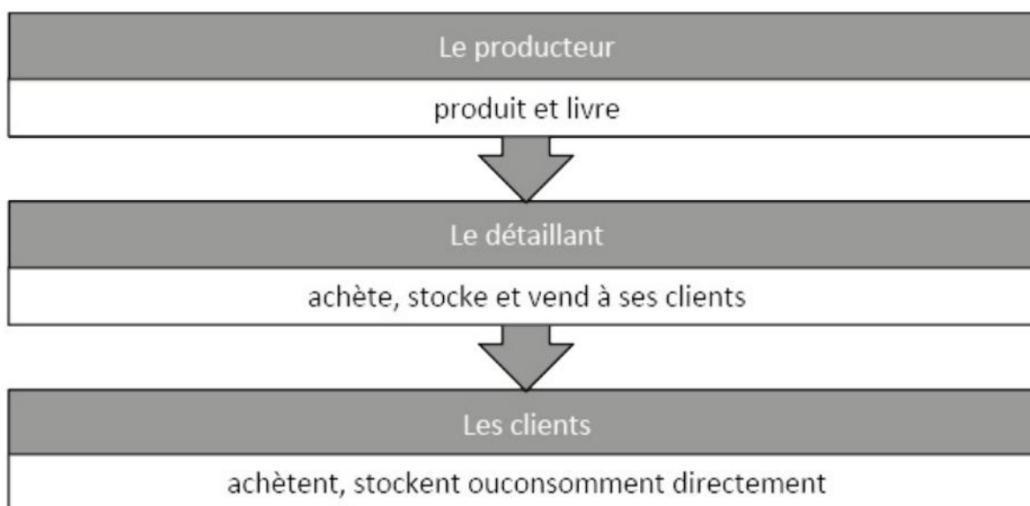
### 2.2. Canaux indirects:

#### 2.2.1. Canal court :

« Aussi appelé canal semi-directe. C'est un canal de distribution qui n'inclut qu'un seul intermédiaire ».\*\*

Le détaillant achète le produit en gros auprès du producteur, puis il le revend en détail aux consommateurs, La figure ci-dessus illustre la structure du canal court :

**Figure 04: Structure du canal court.**



Source : DE MONTMARIN (A), « Marketing », Ellipses, Paris, 2019, P189.

\* DE MONTMARIN (A), *Op.cit*, p 188.

\*\**Ibid*, p 189.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

Les marques vendues en magasins spécialisés, par exemple : la vente d'articles de sport dans une grande enseigne comme Nike chez Decathlon, illustrent bien ce type de canal.

**Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients du canal court.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure diffusion du produit.</li> <li>- Une bonne visibilité dans les points de vente.</li> <li>- Réduction des coûts logistiques.</li> <li>- Disparition de la marge du grossiste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de contrôle sur la présentation du produit.</li> <li>- Perte le contact direct avec le client.</li> <li>- Conflits récurrents entre le producteur et le détaillant.</li> <li>- Partage de bénéfice.</li> </ul>

**Source : Elaboré par nos soins à partir d'une synthèse d'une lecture de plusieurs ouvrages de Marketing et de distribution ainsi que nos cours dans la distribution.**

### 2.2.2. Canal long :

« Le canal long comprend deux intermédiaires entre le producteur et le consommateur (grossiste ou centrale d'achat et détaillant). Leur rôle est de simplifier les transactions ». \*

Ce canal est généralement choisi pour les produits alimentaires.

C'est par exemple le modèle utilisé dans la grande distribution : une centrale d'achat permet à une enseigne de distribution de regrouper, en un seul centre de décision, tous ses achats pour l'ensemble de ses magasins. Cela lui permet d'obtenir les meilleures conditions tarifaires et commerciales.

**Tableau 03: Les avantages et les inconvénients du canal long.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure diffusion géographique du produit.</li> <li>- Le producteur concentre sur son principal métier la production.</li> <li>- Réduction des coûts de stockage car le stockage est chez le grossiste.</li> <li>- Réduction des coûts de transport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La multiplication des intermédiaires engendre des marges réduites pour le producteur.</li> <li>- Dépendance forte vis-à-vis aux grossistes.</li> <li>- Aucune possibilité de contact avec le consommateur finale.</li> </ul>

**Source : Elaboré par nos soins à partir d'une synthèse d'une lecture de plusieurs ouvrages de Marketing et de distribution ainsi que nos cours dans la distribution.**

### 2.2.3. Canal ultra long :

Le canal ultra long comprend au moins 4 intermédiaires entre le producteur et le consommateur final.

---

\* FERRANDI (J-M), UICHTLE (M-C), et autres : « Marketing », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2021, p 258.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

En plus du grossiste et du détaillant, on retrouve un agent, un courtier ou un semi-grossiste. Ce type de canal est utilisé pour les produits exportés, les médicaments et les produits complexes dans leur distribution.

**Tableau 04: Les avantages et les inconvénients du canal ultra long.**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une distribution et couverture très large.</li> <li>- Chaque intermédiaire connaît son rôle, ce qui est bénéfique pour les produits complexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix élevé car les marges sont multipliées.</li> <li>- Complexité de la gestion du réseau du produit.</li> <li>- Perte du contrôle.</li> </ul>

**Source : Elaboré par nos soins à partir d'une synthèse d'une lecture de plusieurs ouvrages de Marketing et de distribution ainsi que nos cours dans la distribution.**

La longueur de ces canaux évolue avec le temps sous la pression de nouvelles formes de vente liées parfois à l'évolution de la technologie et aux comportements d'achat modernes.

Aujourd'hui, le mobile a facilité le tout : un consommateur peut sélectionner son produit à partir des sites internet, des catalogues, des réseaux sociaux... puis récupérer le produit dans un entrepôt, un magasin... Cette multiplicité de points de contact modifie profondément la structure traditionnelle des canaux de distribution, sauf pour certains secteurs.

### 3. Les flux des canaux de distribution :

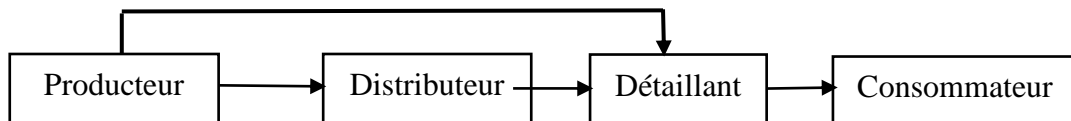
#### 3.1. Flux de produits :

Le producteur fabrique les biens qui sont ensuite déplacés physiquement jusqu'au consommateur final.

Le producteur fabrique ensuite, le grossiste achète en gros et les revend au détaillant, qui propose le produit au client final avec son premier état sans être détruit.

L'objectif de ce flux est de garantir l'acheminement du produit vers le client en bon état et dans les délais.

**Figure 05: Flux produit.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ouvrage Marketing management.\***

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit*, p 497.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

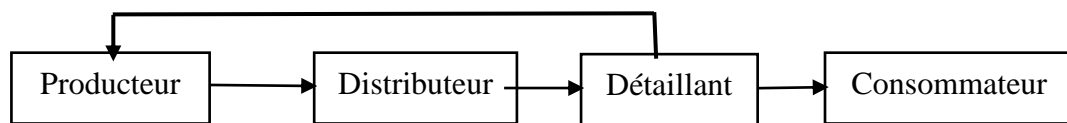
### 3.2. Flux de paiements :

Le flux de paiement circule en sens inverse du flux de produit, il représente les paiements effectués entre chaque acteur dans le canal de distribution. Il montre le transfert d'argent pour régler les produits achetés.

Le producteur fixe son prix de vente et vend au distributeur ; ce dernier paie le producteur après avoir été réglé par le détaillant. Le consommateur final paie le détaillant sur le produit.

L'objectif est que chaque acteur dans la chaîne soit payé pour son rôle.

**Figure 06: Flux paiement.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ouvrage Marketing Management. \***

### 3.3. Flux de Promotions :

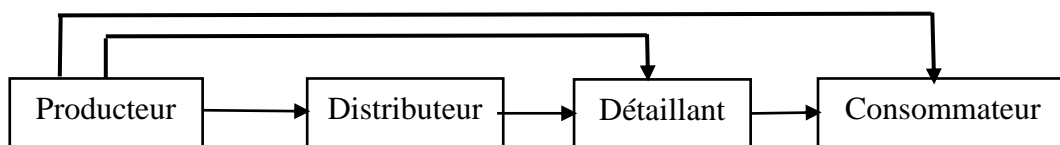
Le flux de promotions concerne la transmission des actions marketing et des offres promotionnelles depuis le producteur jusqu'au client final.

Le producteur est le responsable des promotions pour stimuler la demande et inciter à l'achat.

Les différents types de promotion adaptés par le producteur sont :

- A) La remise : elle est au profit du consommateur, c'est un solde appliqué sur les produits.
- B) La ristourne : c'est une sorte de promotion qui est en faveur du distributeur lorsqu'il effectue des achats cumulés.
- C) Le rabais : C'est une remise appliquée sur un produit défectueux ou un produit en fin de cycle.

**Figure 07: Flux promotions.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ouvrage Marketing Management. \*\***

### 3.4. Flux d'informations :

Il s'agit du partage d'informations entre le producteur et les autres acteurs, ainsi qu'entre le consommateur et le producteur. Les informations concernent :

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit*, p 497.

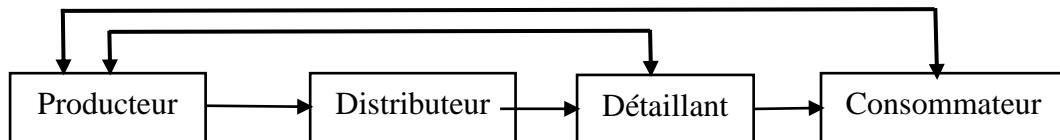
\*\* *Ibid*, p 497.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

- A) Les publicités que fait le producteur sur ses produits ou sur les ventes afin d'informer le consommateur et le détaillant.
- B) Les retours d'expériences, les tendances du marché, les préférences des consommateurs qui circulent du consommateur jusqu'au producteur.

Ce flux permet d'améliorer les produits, d'adapter l'offre et de personnaliser la communication.

**Figure 08: Flux d'informations.**



**Source : Elaboré par nos soins à partie de l'ouvrage Marketing Management. \***

### 3.5. Flux de risques :

Le sens des risques est partagé entre tous les acteurs, comme le risque de paiement : par exemple, le consommateur peut ne pas payer le détaillant, ce qui affecte toute la chaîne.

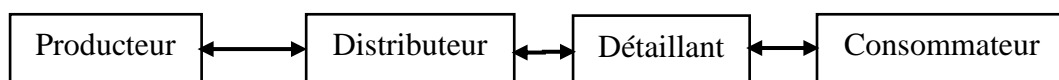
Le producteur prend un risque lié au changement de la demande.

Le distributeur fait face à des risques comme la gestion des stocks notamment en cas de rupture ou d'excédent.

Le détaillant assume des risques à la non-vente.

Finalement, le consommateur peut rencontrer des risques liés à la conformité et à la qualité de produit.

**Figure 09: Flux de risques.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ouvrage Marketing Management. \*\***

### 4. Choix et évaluation d'un circuit de distribution :

Le choix d'un circuit de distribution efficace est une décision stratégique qui repose sur le choix de l'ensemble des canaux permettant l'acheminement du produit jusqu'au consommateur final, en tenant compte de plusieurs facteurs. L'évaluation de ce circuit offre à l'entreprise l'opportunité de mesurer la performance de chacun, afin d'identifier les points de défaillance du circuit, d'ajuster les partenariats ou de réviser le plan de distribution en fonction des objectifs commerciaux.

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit*, p 497.

\*\* *Ibid*, p 497.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

### 4.1. Le choix d'un circuit de distribution :

Pour commercialiser les produits, l'entreprise doit non seulement déterminer le type de circuit à adopter mais aussi le nombre des intermédiaires qui sont inclus en fonction de ses objectifs commerciaux.

Ce choix repose sur des critères généraux qu'on retrouve dans la plupart des situations tels que : La couverture et le potentiel, le degré de contrôle pour le canal, l'image, les délais, dynamisme du circuit et la rentabilité du canal.\*

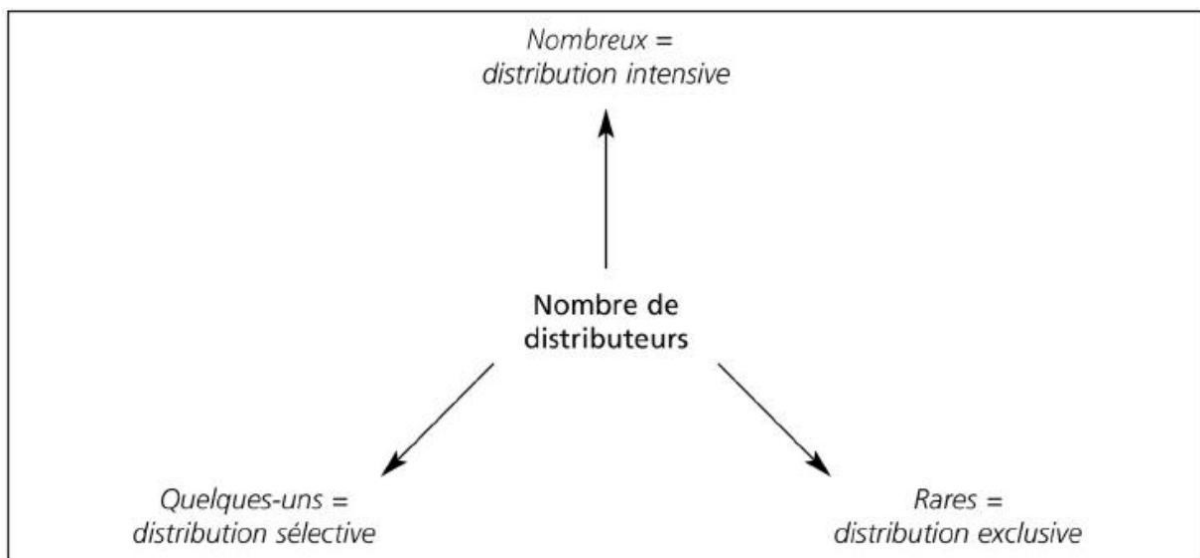
#### 4.1.1. Le choix du nombre des distributeurs :

Dans le processus du choix du nombre des distributeurs, le producteur peut être plus ou moins sélectif selon la stratégie de distribution qu'il a adoptée (Voir figure 10).

L'approche de la distribution intensive consiste à ce que le produit soit disponible chez le maximum de nombre de distributeurs, soient des grandes surfaces ou de petits détaillants, afin de maximiser sa disponibilité. Cette méthode est utilisée généralement pour les produits de grande consommation (PGC) que les consommateurs doivent trouver à tout moment, dans le maximum de points de vente. Quand un producteur choisit certains détaillants pour travailler avec eux, on parle de distribution sélective; c'est une forme utilisée pour un produit technique spécifique. Finalement, lorsqu'un distributeur bénéficie d'un monopole sur une zone géographique spécifique, la distribution ici est exclusive. Cette stratégie est réservée aux produits haut de gamme ou sensibles.

Le choix des distributeurs par un producteur repose sur un niveau de qualité de leur service et leur image ainsi leur capacité de la valorisation du produit, notamment lorsque le distributeur est responsable du produit.

**Figure 10: Le degré de sélectivité des distributeurs.**



Source : VIOT (C) : « Le marketing : Cours intégral et synthétique + Tableaux et schémas », Gualino, 8ème édition, France, 2023, P 234.

\* MACQUIN (A) : « Vente et négociation », Dunod, Paris, 1993, pp 15 ; 18.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

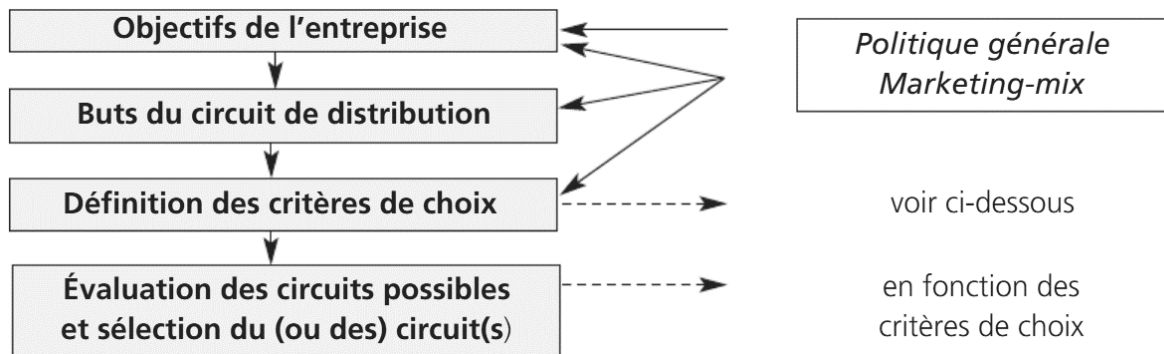
### 4.1.2. Les critères de choix d'un circuit de distribution :

#### A. La procédure du choix :

Le choix d'un circuit de distribution est un processus stratégique essentiel pour toute entreprise souhaitant améliorer son chiffre d'affaires (CA) et maximiser la distribution de ses produits aux consommateurs finaux.

Le schéma ci-dessus présente les différentes phases de ce processus de prise de décision, qui est en lien direct avec la politique générale de l'entreprise et son marketing-mix :

**Figure 11: Processus de choix d'un circuit de distribution.**



Source : AUDIGIER (G) : « Marketing et action commerciale », Gualino, 6ème édition, Gualino, Paris, 2010, P 102.

#### B. Les critères de choix :

Les décisions concernant le choix d'un circuit de distribution dépendent de plusieurs critères tel que : Les objectifs et les ressources de l'entreprise, les caractéristiques du produit, la clientèle visée....

##### a) Objectifs et ressources de l'entreprise :

De manière générale, une entreprise dans un circuit de distribution vise trois objectifs principaux : assurer une couverture du marché, garantir la qualité du réseau de distribution et réduire les coûts de distribution ; ces objectifs influencent directement sa stratégie de distribution.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

**Tableau 05: Les objectifs du producteur.**

<b>Couverture du marché</b>	Mettre le produit à disposition du plus grand nombre de clients potentiels.
<b>Qualité du réseau de distribution</b>	<p>Aptitude du système de distribution à faciliter ou stimuler l'achat des produits de l'entreprise par les clients potentiels qui dépend de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– la compatibilité des réseaux de distribution avec l'image de l'entreprise ;</li> <li>– la compétence et le dynamisme des agents ;</li> <li>– la présentation des produits sur le point de vente (possibilité de corner dédié à une marque, par exemple) ;</li> <li>– la qualité du SAV ;</li> <li>– le niveau de prix de vente au public.</li> </ul>
<b>Rentabilité</b>	Volumes attendus et coûts associés à chaque circuit

**Source : VIOT (C) : « Le marketing : Cours intégral et synthétique + Tableaux et schémas », Gualino, 8ème édition, France, 2023, P 235.**

Par ailleurs, il est essentiel que les objectifs de l'entreprise soient en cohérence avec ses ressources financières, humaines et techniques. En effet, la mise en place et le fonctionnement de chaque circuit nécessitent des investissements spécifiques en logistique, en systèmes d'information ou en personnel qualifié, dont l'entreprise doit être évaluée au préalable.

Le choix du circuit doit donc représenter le meilleur équilibre entre les objectifs de l'entreprise et ses ressources effectives, tout en tenant compte des spécificités de son offre et de son marché ciblé.

### **b) Les caractéristiques du produit à distribuer :**

« Certaines caractéristiques du produit peuvent constituer des contraintes importantes dans le choix du circuit de distribution ; il s'agit notamment:

- De son caractère plus ou moins périssable (les produits périssables exigent des circuits capables d'assurer un transport rapide et des conditions de conservation satisfaisantes);
- De la valeur moyenne de la vente unitaire : un produit de valeur unitaire faible, comme le yoghourt, exige un circuit de distribution très démultiplié et dispersé, alors qu'un produit de valeur unitaire élevée, comme les ordinateurs ou les hélicoptères, peut emprunter un circuit concentré (par exemple la vente directe par les représentants de l'entreprise);

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

- Du degré de technicité du produit : les produits de haute technicité exigent généralement des circuits de distribution spécialisés, capables d'assurer des fonctions d'information, de conseil ou de service après-vente ;
- Des lois ou règlements qui peuvent limiter, dans certains cas, la liberté de choix de l'entreprise ; il peut s'agir notamment de règlements imposant d'une manière exclusive un certain canal de distribution (par exemple les pharmacies pour les médicaments), ou interdisant certaines pratiques discriminatoires (telles que le refus non motivé de vente aux intermédiaires désireux de distribuer le produit) ».\*

### c) Les caractéristiques et le comportement du client final :

« Le nombre, la localisation et la dispersion des consommateurs potentiels sont des critères importants pour déterminer le système de distribution le plus approprié. La vente à distance est parfois préférable, en cas de forte dispersion géographique de consommateurs en nombre limité. Le lieu où le consommateur effectue habituellement ses achats pour un type de produit ne doit pas être négligé. Il ne trouvera pas forcément le produit s'il est distribué par un canal inhabituel. Le besoin d'information et de conseil peut aussi influencer le choix du canal de distribution ». \*\*

### d) Les caractéristiques liées aux canaux disponibles :

Le nombre et la répartition géographique d'un canal déterminent le degré de couverture du marché. Ce sont des critères essentiels pour les PGC.

Les compétences techniques et commerciales, les équipements offerts par un canal sont également des critères de choix importants (Tableau N 06).

**Tableau 06: Les caractéristiques des canaux de distribution.**

<b>Couverture de la cible par le canal</b>	<p>_Part du marché visée couverte par le canal et potentiel du circuit c'est-à-dire la PDM du circuit pour le bien considéré.</p> <p>_Optimisation du volume par une meilleure couverture du marché, une meilleure adaptation à la demande parce que les différents segments de clientèle ne fréquentent pas les mêmes formules de magasins.</p>
<b>Compétence du canal</b>	Canal ayant l'expérience du produit ou du service à commercialiser.
<b>Image du canal</b>	Cohérence entre l'image du canal et l'image de la marque pour crédibiliser le positionnement du produit.
<b>Rapport de force</b>	Degré de dépendance à l'égard du canal principal ou du

\* JALLAT (F) et LINDON (D), SOLNIK (B), *Op.cit*, pp 186 ; 187.

\*\* VIOT (C), *Op.cit*, p 235.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

<b>producteur-distributeur</b>	distributeur principal (nécessité de garder une marge de négociation).
<b>Perméabilité du canal</b>	_Coût du référencement. _Coût associé au canal (coopération commerciale facturée par la grande distribution, par exemple).

Source : VIOT (C), « Le marketing : Cours intégral et synthétique + Tableaux et schémas », Gualino, 8ème édition, France, 2023, P 236.

Si une entreprise a de l'expérience avec un circuit pour distribuer ses produits que ces canaux donnent de bons résultats, elle n'aura aucune raison d'en changer pour la distribution de nouveaux produits similaires.

### e) Les caractéristiques liées aux aspects juridiques :

Certains circuits sont obligatoires pour certains produits, par exemple le secteur pharmaceutique où la distribution des produits est règlementée.

Par ailleurs, le choix du circuit doit également respecter les engagements et les dispositions juridiques générales applicables à toutes les formes de vente. Par exemple, le refus de vente est interdit : un producteur ne peut pas refuser de livrer un grossiste ou un détaillant qui a passé une commande. Ces contraintes juridiques influencent donc directement la sélection et la structuration du circuit de distribution.

### 4.2. L'évaluation du circuit de distribution :

L'évaluation des circuits qui peuvent constituer un système de distribution pour le producteur dépend de deux indicateurs.

Ces deux indicateurs, la distribution numérique et la distribution valeur, permettent d'évaluer la manière dont les produits sont présents dans les points de vente :

- « La disponibilité ou distribution numérique (DN) est le pourcentage de l'ensemble des distributeurs chez qui le produit est effectivement référencé » ;\*
- « La disponibilité ou distribution valeur (DV) est le pourcentage du chiffre d'affaires d'une catégorie de produits que réalisent les magasins dans lesquels le produit est référencé ». \*\*

La distribution numérique mesure la qualité du référencement. Le ratio est calculé selon la formule suivante :\*\*\*

\* SOULEZ (S) : « L'essentiel du marketing : tous les concepts et les outils du marketing », Gualino, 10ème édition, France, 2022, p 110.

\*\* Ibid, p 110.

\*\*\* SOULEZ (S) : « Marketing stratégique et opérationnel - Comportement de l'acheteur - CRM - Marketing digital », Op.cit, p 223.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

$$DN = \frac{\text{Nombre de points de vente qui référencent le produit}}{\text{nombre total de points de vente}}$$

La distribution valeur se calcule selon la formule suivante :

$$DV = \frac{\text{chiffre d'affaires des points de vente qui référencent le produit}}{\text{chiffre d'affaires total de tous les points de vente}}$$

L'interprétation de ces deux ratios se fait de la manière suivante :

- Si  $DV > DN$ , cela signifie que le produit considéré est distribué dans les points de vente dont le volume des ventes est important (pour la classe de produits considérée), ce produit a une distribution efficace.
- Si  $DV < DN$ , cela signifie que la référence considérée est commercialisée chez les petits commerçants, ce produit a une distribution inefficace.
- Si  $DV=DN$ , le produit a une distribution exhaustive.

### 4.3. Les solutions pour le choix d'un circuit de distribution :

Les producteurs font généralement preuve de peu d'imagination dans leur politique de distribution notamment dans le choix du circuit de distribution. Il est vrai que les possibilités sont limitées : quand ils innovent, ce peut être de trois façons principales : une nouvelle utilisation d'un circuit existant, une nouvelle structure de circuit à partir des canaux traditionnels, ou un circuit complètement nouveau.

# Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

## Section 03 : Stratégies de Distribution et Impact du Digital

Dans cette section, nous allons entamer la notion et les différents types de stratégies de distribution, ainsi que l'émergence d'e-commerce et ses changements sur la stratégie de communication de l'entreprise.

### 1. La stratégie de distribution :

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

« Une stratégie de distribution vise à déterminer les meilleures méthodes pour acheminer les produits vers les consommateurs finaux. C'est avant tout un processus de planification stratégique. » \*

On peut dire aussi que : « La stratégie de distribution a pour objectif d'établir la façon dont l'entreprise vend ses produits et ses services aux consommateurs finaux. Elle désigne les moyens instaurés pour acheminer des produits ou des services jusqu'à leur point de livraison. L'objectif est multiple. Il s'agit d'apporter la meilleure rentabilité possible à l'entreprise, tout en contribuant à la satisfaction générale des clients. » \*\*

Alors La stratégie de distribution est un plan structuré qui détermine comment une entreprise vend et achemine ses produits, depuis les points de stockage jusqu'au consommateur final. Son objectif est d'optimiser la rentabilité, de satisfaire les clients et d'atteindre les objectifs de distribution fixés.

#### **1.2. Les éléments de la stratégie de distribution :**

Lors de l'élaboration de sa stratégie de distribution, une entreprise prend en compte plusieurs éléments essentiels :

- **Canal de distribution** : choix entre un canal direct ou indirect.
- **Méthode de distribution** : libre-service, vente assistée ou vente en ligne.
- **Caractère de la distribution** : monocanal, multicanal, cross-canal ou omnicanal.
- **L'intensité de la distribution** : intensive, sélective ou exclusive.
- **Zone de chalandise** : identification de la zone géographique cible pour optimiser la présence commerciale.

### 2. Les différents types de stratégies de distribution :

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

Lorsqu'une entreprise opte pour un circuit de distribution indirect, elle doit choisir parmi plusieurs stratégies, notamment la distribution intensive, sélective et exclusive \*\*\*.

---

\* <https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/strategie-de-distribution/#definition> consulté le 11/03/2025 à 15 :30.

\*\* <https://www.wizishop.fr/blog/strategie-distribution> . Consulté le 11/03/2025 à 17:00

\*\*\* DEMEURE (C) et BERTELOOT(S), *Op.cit.*, pp 243, 244.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

Chacune de ces stratégies présente des caractéristiques spécifiques, avec ses propres avantages et inconvénients, qui influencent la manière dont les produits atteignent les consommateurs.

### 2.1.1. La distribution intensive :

La stratégie de distribution intensive est une stratégie qui vise à distribuer le produit dans le plus grand nombre de points de vente. Cette stratégie donne un chiffre d'affaires très important, surtout pour les produits de grande consommation.

### 2.1.2. La distribution sélective :

Elle est utilisée quand un fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants, qu'il doit choisir en fonction de critères qualitatifs (taille, compétence, services offerts à la clientèle) sans discrimination ni limitation quantitative injustifiée. Par ailleurs, le fait qu'un fabricant sélectionne un commerçant n'empêche pas ce commerçant de vendre des produits concurrents.

### 2.1.3. La distribution exclusive :

C'est un contrat entre le producteur et un distributeur sur un territoire donné dans lequel le producteur accorde à ce distributeur l'exclusivité de la vente de ses produits, ce qui signifie que, dans cette zone, seul ce distributeur est autorisé à commercialiser les produits du fabricant selon les termes du contrat, sans commercialiser des produits des concurrents.

Ce tableau compare trois stratégies de distribution – intensive, sélective et exclusive en mettant en évidence leurs avantages et leurs inconvénients. Chaque approche influence différemment la couverture du marché, l'image de marque et la gestion des coûts.

**Tableau 07: Les avantages et les inconvénients de chaque stratégie de distribution.**

La stratégie :	Avantages	Inconvénients
<b>Intensive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'avantage principal de cette stratégie est qu'elle permet de générer un chiffre d'affaires très important.</li> <li>-La disponibilité des produits.</li> <li>-L'amélioration de la notoriété.</li> <li>-La réduction du risque de dépendance sur un seul distributeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le coût élevé de cette stratégie et la nécessité de frais plus importants par rapport aux autres stratégies.</li> <li>-La difficulté de maîtriser la chaîne est due au fait que le produit est largement diffusé sur de nombreux points de vente.</li> </ul>

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

<p><b>Sélective</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La protection de l'image de marque.</li> <li>-La minimisation des coûts de distribution.</li> <li>-Assurer la vente de son produit par l'intermédiaire de distributeurs qui répondent aux critères qualitatifs fixés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faible couverture de marché, ce qui limitait l'accessibilité du produit à certains consommateurs.</li> <li>-Risque de rupture des produits en raison de nombre limité des distributeurs.</li> <li>-Une exposition accrue aux actions des concurrents qui peuvent capter des parts de marché.</li> </ul>
<p><b>Exclusive</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une meilleure rentabilité grâce à l'optimisation des coûts et des frais.</li> <li>-Le contrôle total de la distribution de son produit, ce qui renforce l'image de marque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le risque de dépendance vis-à-vis d'un seul distributeur.</li> <li>-Faible couverture géographique la limitation de nombre de distributeur peut réduire la visibilité et l'accès des produits à une clientèle plus large.</li> </ul>

**Source : Elaboré par nos soins à partir d'une synthèse de lecture de plusieurs ouvrages.**

Le choix d'une stratégie de distribution dépend des objectifs de l'entreprise et du positionnement de ses produits. Une distribution intensive permet de maximiser les ventes mais peut fragiliser l'image de marque. La distribution sélective, quant à elle, offre un bon équilibre entre couverture du marché et contrôle de l'image, bien qu'elle puisse limiter l'accessibilité des produits. Enfin, une approche exclusive renforce la valeur perçue et le prestige de la marque, mais réduit son accessibilité. Une analyse approfondie du marché est donc essentielle pour adopter la stratégie la plus adaptée.

### 2.2. Stratégie de communication :

Une entreprise doit choisir entre deux approches pour attirer les consommateurs et positionner ses produits sur le marché : la stratégie push et la stratégie pull. Ces deux stratégies déterminent le rôle de la distribution par rapport aux outils de communication directe avec les clients.

#### 2.2.1. La stratégie push :

« La stratégie push consiste à utiliser la force de vente et les distributeurs pour promouvoir le produit auprès du consommateur final. Cette approche est fondée sur la mise en avant des produits dans les points de vente au moyen de têtes de gondole, d'animations en magasin, de conseil des vendeurs, de publicité sur le lieu de vente et d'opérations promotionnelles. On l'adopte généralement pour les catégories de produits pour lesquelles les

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

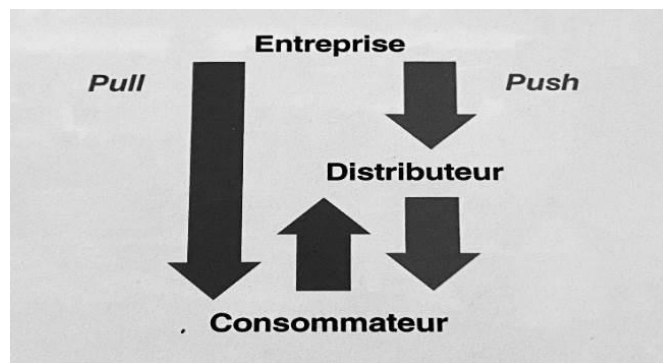
clients changent souvent de marque, font leur choix en magasin, comprennent mal les attributs du produit et/ou procèdent par achat impulsif. »\*

### 2.2.2. La stratégie pull :

« La stratégie pull repose sur la communication, et en particulier la publicité. L'objectif est de développer chez le consommateur une préférence pour la marque et provoquer un achat planifié. L'objectif est atteint si le consommateur exige le produit indépendamment de la manière dont celui-ci est disposé, ou même de sa présence dans le point de vente. Cette approche paraît pertinente pour les catégories de produits qui suscitent une forte implication et une forte fidélité, lorsque les consommateurs perçoivent de grandes différences entre marques et lorsque le choix de la marque précède celui du point de vente» \*\*

La combinaison de ces approches implique une stratégie de distribution qui combine des techniques de la stratégie pull avec celles de la stratégie push. La stratégie pull crée du trafic et suscite une forte demande en parallèle, tandis que la stratégie push garantit que le produit est bien distribué et disponible auprès des distributeurs. Ainsi, cette approche combinée serait plus efficace.

**Figure 12 : Les stratégies Push et Pull en distribution.**



Source : KOTLER (P) et autres, « Marketing management », Pearson, 16-ème édition, France, 2019, P487.

- Stratégie Push : L'entreprise pousse ses produits vers les distributeurs via des actions commerciales directes (force de vente, promotions).
- Stratégie Pull : L'entreprise suscite l'intérêt des consommateurs grâce à des actions marketing et publicitaires, les incitant ainsi à demander le produit auprès des distributeurs.
- Stratégie Mixte : Elle combine les deux approches pour optimiser la visibilité du produit et répondre à la demande tout en assurant sa disponibilité chez les distributeurs.

\* KOTLER (P) et autres, *Op.cit.*, p486.

\*\* *Ibid.*, p 487.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

### 3. L'évolution du e-commerce : une transformation de la distribution :

#### 3.1. L'évolution de E-commerce \* :

##### 3.1.1. De 1995 à 2003 : L'essor et la bulle Internet :

Cette première vague a été marquée par une explosion du commerce électronique, notamment aux États-Unis. Des entreprises pionnières comme Amazon et eBay ont vu le jour, capitalisant sur les nouvelles opportunités offertes par Internet. Malgré l'éclatement de la bulle Internet en 2000, le commerce en ligne a continué à croître, avec l'émergence de nouveaux services comme PayPal pour les paiements en ligne et Google Shopping pour la recherche de produits.

##### 3.1.2. De 2004 à 2009 : L'internationalisation et l'évolution des usages :

Avec l'augmentation de l'accès à Internet et l'essor du haut débit, le commerce en ligne se développe à l'international. Les consommateurs deviennent plus exigeants, passant plus de temps à rechercher et comparer les produits avant d'acheter. Le développement du contenu multimédia (streaming, vidéos) ouvre de nouvelles opportunités marketing. Les entreprises adoptent des stratégies de croissance plus maîtrisées et investissent progressivement dans le digital.

##### 3.1.3. De 2010 à aujourd'hui : L'ère du mobile, des réseaux sociaux et du big data :

L'avènement des smartphones et tablettes transforme le e-commerce en permettant des achats à tout moment. Les réseaux sociaux deviennent des canaux de vente incontournables (social commerce). L'intelligence artificielle (IA) et le big data permettent une personnalisation avancée des offres, tandis que la réalité augmentée (RA) améliore l'expérience d'achat (essayages virtuels, visualisation 3D). Aujourd'hui, le e-commerce continue d'évoluer avec des innovations comme l'IA générative, la réalité virtuelle et le commerce conversationnel.

#### 3.2. La transformation des modèles de distribution grâce au e-commerce :

L'essor du commerce électronique a profondément transformé la distribution en intégrant la vente en ligne et en magasin. Cette évolution est portée par les nouvelles attentes des consommateurs, qui naviguent désormais librement entre les canaux physiques et digitaux. Ce comportement favorise l'adoption de stratégies omnicanales, où les points de vente et les plateformes en ligne deviennent complémentaires. Le Click & Collect illustre parfaitement cette dynamique : il permet aux clients de commander en ligne et de retirer leurs achats en magasin, combinant ainsi commodité et flexibilité.

Par ailleurs, l'exploitation des données clients joue un rôle clé dans cette transformation. Grâce aux solutions numériques, les entreprises peuvent personnaliser l'expérience d'achat, rendant l'interaction plus fluide et mieux adaptée aux besoins des consommateurs.

---

\* <https://yomadigital.com/20-years-of-ecommerce-the-history-in-a-timeline/> consulté le 20/03/2025 à 10 :26.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

Cette transformation ne concerne pas seulement l'expérience client, mais représente aussi un levier de croissance majeur pour les entreprises. En optimisant leur présence sur plusieurs canaux, les entreprises augmentent leurs ventes, maîtrisent mieux leurs coûts et renforcent leur compétitivité sur le long terme.

### 4. L'évolution de la stratégie commerciale : du monocanal à l'omnicanal en intégrant le multicanal et le cross-canal :

L'évolution du commerce et la transformation digitale ont conduit les entreprises à repenser leurs stratégies de distribution afin de répondre aux attentes croissantes des consommateurs. Cette évolution peut être vue comme un processus en plusieurs phases.

#### 4.1. Monocanal :

##### 4.1.1. La définition de la stratégie monocanale :

La stratégie monocanale est une approche traditionnelle de distribution dans lequel une entreprise propose un seul canal de vente et de communication pour interagir avec ses clients. Ce canal peut être physique, comme un magasin ou une agence, ou bien virtuel comme un site e-commerce.\*

##### 4.1.2. Les types d'entreprises monocanales :

###### A. Brick-and-Mortar :

« Une entreprise est qualifiée d'entreprise brick-and-Mortar, lorsqu'elle ne commercialise ses produits ou services qu'au travers d'un réseau physique de points de vente ou d'agences (traduction littérale de « brique et mortier »). »\*\*

###### B. Pure Player :

« Entreprise qui commercialise son offre (produits et/ou services) exclusivement par l'intermédiaire d'un site Internet. »\*\*\*

Par exemple : Pour brick-and-Mortar (monocanal physique) : Une boulangerie artisanale qui vend uniquement dans son magasin physique, sans site e-commerce ni service de livraison, fonctionne dans un modèle monocanal physique.

Pour Pure Player (monocanal digital) : Une boutique en ligne qui vend exclusivement ses produits sur son site web, sans magasin physique ni autre point de vente, suit un modèle monocanal digital.

#### 4.2. Multicanal :

##### 4.2.1. De la distribution monocanale au multicanale : diversification des points de contact :

Le développement de la stratégie multicanale repose sur deux dynamiques convergentes. La première concerne les entreprises initialement ancrées dans le commerce

---

\* VANHEEMS(R), LÉLART(C) : « Réussir sa stratégie cross-canal et omnicanal », EMS Editions, 1ère édition, Paris, 2015, p 17.

\*\* Ibid, p 199.

\*\*\* Ibid, p 201.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

physique (brick-and-Mortar). Attirées par les opportunités offertes par le digital, elles décident d'intégrer un canal en ligne, souvent sous la forme d'un site e-commerce. Cette transition leur permet d'augmenter leur visibilité, d'atteindre une clientèle plus large et d'exploiter de nouvelles sources de revenus. À l'inverse, certaines entreprises qui ont débuté avec un modèle pure Player, c'est-à-dire une activité exclusivement en ligne, choisissent d'ouvrir des points de vente physiques. Dans les deux cas, cette transformation marque le passage d'un modèle monocanal à un modèle multicanal, où plusieurs canaux de distribution et de communication sont utilisés de manière indépendante.

### 4.2.2. La définition de la stratégie Multicanale :

« Multicanal Utilisation de plusieurs canaux, chaque canal ayant pour mission de desservir un segment particulier de clientèle et étant géré en silo. » \*

La spécificité de la stratégie de distribution multicanale réside dans l'utilisation de plusieurs canaux de distribution, qu'ils soient physiques ou numériques, de manière indépendante. Chaque canal fonctionne de façon autonome, sans véritable coordination avec les autres, ce qui correspond à une gestion en silos.

### 4.2.3. Incohérences et Limites de la Stratégie Multicanale :

#### A. Canaux déconnectés :

Les consommateurs perçoivent la marque comme une entité unique, mais en réalité, les canaux fonctionnent de manière indépendante, ce qui correspond à une gestion en silos. Par exemple, un produit disponible en ligne peut être indisponible en magasin, ce qui crée une frustration et un manque de continuité dans l'expérience client.

#### B. Concurrence Interne entre Canaux :

Lorsque les canaux sont indépendants les uns des autres, cela crée une concurrence interne au lieu de favoriser la complémentarité. Par exemple, si les prix sont plus attractifs en ligne qu'en magasin, les clients peuvent préférer acheter en ligne, ce qui réduit le trafic en boutique et affaiblit le rôle du point de vente physique.

#### C. Différences de Prix et de Disponibilité :

Lorsqu'un produit est vendu à des prix différents selon le canal, le client se retrouve dans une situation d'incompréhension : pourquoi une même marque applique-t-elle des prix différents selon le canal de vente. De plus, le manque d'harmonisation des stocks pose un problème : un client peut repérer un produit sur le site web, ou décider de l'acheter en magasin, et finalement ne pas le trouver en rayon.

#### D. Incohérence des Messages et Actions :

L'utilisation de plusieurs canaux (physiques et numériques) sans coordination entraîne une incohérence dans les messages marketing et les interactions avec les clients. Cette absence d'harmonisation peut générer des contradictions, semer la confusion chez les consommateurs, affaiblir l'image de la marque et nuire à la fidélisation des clients.

---

\* VANHEEMS(R), LÉLART(C), *Op.cit*, p 17.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

### 4.3. Cross canal :

#### 4.3.1. La transition d'une stratégie multicanale vers une stratégie cross canal :

Avec le développement du commerce, les distributeurs ont adopté une approche multicanale, combinant magasins physiques et vente en ligne pour mieux répondre aux attentes des clients. Cependant, ils ont vite réalisé l'importance d'assurer une complémentarité entre ces canaux afin d'éviter les écarts d'informations, de prix ou de disponibilité des produits. Pour offrir une expérience plus fluide et cohérente, une nouvelle approche a émergé : la stratégie cross-canal.

#### 4.3.2. La définition de la stratégie Cross canal :

« La stratégie cross-canal consiste à coordonner les différents canaux dans le but d'améliorer la satisfaction globale des consommateurs. Elle reconnaît le fait qu'ils fréquentent plusieurs canaux pour des usages, des situations ou des moments variés. Le point de vente, le site Web, les e-mails, le téléphone, les applications mobiles, etc. ne se résument donc pas à leur seule fonction première (vendre, informer, maintenir le contact, échanger de vive voix, proposer des services, etc.). Les consommateurs fréquentent généralement plusieurs canaux au cours d'un processus d'achat, et encore plus dans l'interaction de long terme qu'ils entretiennent avec l'entreprise. » \*

#### 4.3.3. Les approches du cross canal :

On distingue deux approches : \*\*

##### A. L'approche du « store to web » :

Le magasin physique (store) oriente le client vers le site web pour accéder à une offre plus complète, notamment lorsque certains produits ne sont pas disponibles en magasin ou lorsque l'assortiment est plus large en ligne.

##### B. L'approche « web-to-store » :

Consiste à orienter les clients du site web vers le magasin physique, soit pour récupérer un produit commandé en ligne (Click and Collecte), soit pour bénéficier de conseils personnalisés de la part des vendeurs.

### 4.4. Omnicanal :

#### 4.4.1. La transition d'une stratégie cross-canal vers une stratégie omnicanal :

Les distributeurs visent à améliorer l'expérience d'achat en intégrant les canaux physiques et numériques pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Pour cela, ils investissent dans la digitalisation des points de vente, favorisant une transition fluide entre les différents canaux. Cette évolution permet une interaction plus souple et personnalisée, renforçant ainsi le concept de magasin connecté, qui constitue un pilier de l'omnicanalité.

---

\* BERTRAND (B), JEAN-FRANÇOIS (N) : « Cross canal multicanal », Dunod, 2ème édition, Paris, 2018, p 100.

\*\* DEMEURE(C) et BERTELOOT (S), *Op.cit.*, pp 223 ; 224.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

---

### 4.4.2. La définition de la stratégie omnicanal :

«Un dispositif omnicanal peut ainsi être défini comme « les multiples points de contact (numériques ou non) qu'une entreprise utilise de manière active pour rentrer en contact avec ses clients et prospects (e-mailing, push notification sur smartphone, e-beacons, tweet, bannières, mailing, plateforme téléphonique en émission, radio, presse, affichage, télévision, cinéma) et/ou qu'elle met à leur disposition afin qu'ils accèdent à son espace commercial (point de vente, site Internet, borne interactive en magasin, vendeur sédentaire, plateforme téléphonique en réception, page de l'entreprise sur les réseaux sociaux, mur intelligent, présence sur les places de marché...» \*

### 4.4.3. Les avantages et les inconvénients de la stratégie omnicanal :

#### A. Les avantages :

- Assurer une expérience plus intuitive, cohérente et personnalisée aux clients.
- Renforcer la relation entre l'entreprise et le client à travers le contact sur plusieurs canaux, ce qui permet d'améliorer la fidélité.
- L'omnicanal ne propose pas uniquement des produits et des services, mais il offre également des recommandations et des personnalisations selon les préférences des clients.
- Accroître les ventes et optimiser le chiffre d'affaires grâce à la contribution de plusieurs canaux pour la vente de produits ou de services.
- Renforcer l'image de marque parce que le client voit la marque comme une marque moderne.
- Amélioration de la fidélité client, grâce à une relation continue sur tous les canaux.

#### B. Les inconvénients :

- Une stratégie plus coûteuse pour intégrer les systèmes et les technologies, et elle nécessite des formations des équipes pour l'utilisation de ces derniers.
- La complexité de gestion des grandes quantités de données collectées, qui viennent de différents canaux, en termes de collecte, traitement et interprétation.
- La collecte des grandes quantités de données personnalisées nécessite une sécurisation renforcée de ces dernières contre le piratage, et une conformité aux réglementations.
- La logistique nécessite une coordination et une réactivité pour éviter les problèmes de gestion de stock, de livraison, etc... ce qui peut nuire à l'image de marque de l'entreprise.

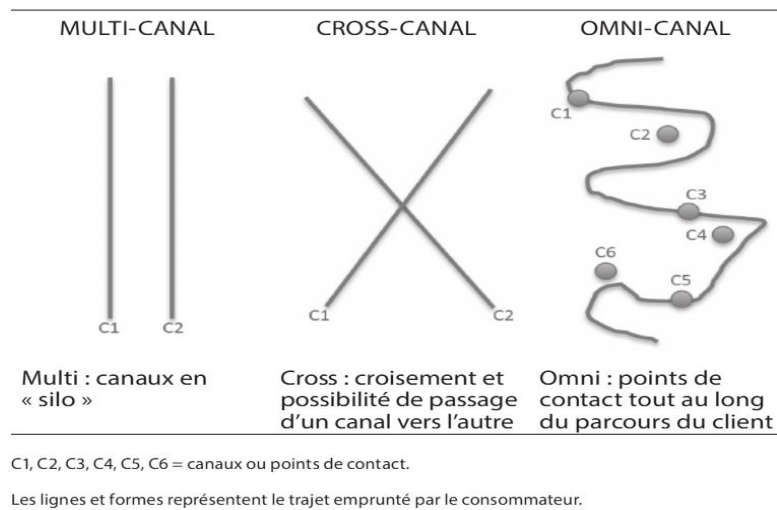
Avec l'évolution du digital et des habitudes de consommation, les entreprises adaptent leurs stratégies de distribution et de communication. Ce schéma illustre les différences entre les approches multi-canal, cross-canal et omnicanal, en mettant en avant leur impact sur l'expérience client.

---

\* VANHEEMS(R), LÉLART(C), *Op.cit*, p 23.

## Chapitre I : Les fondements de la distribution

**Figure 13: Représentation schématique des stratégies multicanale, cross canal et omnicanal.**



- C1, C2, C3, C4, C5, C6 = canaux ou points de contact.
- Les lignes et formes représentent le trajet emprunté par le consommateur.

**Source : VANHEEMS (R), LÉLART (C), « Réussir sa stratégie cross-canal et omnicanal », EMS Editions, 1ère édition, Paris, 2015, P28.**

Ce schéma met en évidence l'importance de l'intégration des canaux dans la relation client. Le multi-canal, bien que diversifié, segmente les interactions, limitant la continuité de l'expérience utilisateur. Le cross-canal améliore cette fluidité en permettant des transitions entre les canaux. Enfin, l'approche omnicanal se distingue par une synergie totale entre les points de contact, garantissant une expérience plus intuitive, cohérente et personnalisée, ce qui constitue un atout concurrentiel majeur pour les entreprises.

## **Chapitre I : Les fondements de la distribution**

---

### **Conclusion :**

D'après ce qui a été abordé dans ce chapitre, la définition d'une stratégie de distribution efficace repose sur le choix des canaux, circuits, réseaux et intermédiaires adaptés. Ces éléments sont essentiels pour assurer une meilleure distribution des produits et une couverture géographique optimale.

L'essor du e-commerce a également renforcé les interactions entre les différents canaux, améliorant ainsi la distribution et offrant de nouvelles opportunités aussi bien pour les distributeurs que pour les clients.

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

---

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

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

---

### **Introduction :**

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des attentes clients de plus en plus élevées, la performance commerciale est devenue un enjeu crucial pour tout dirigeant souhaitant assurer la croissance et la pérennité de son organisation, car toute organisation doit être performante pour qu'elle puisse développer et conquérir de nouveaux marchés.

Après le choix du circuit ou de la stratégie de distribution, l'entreprise doit disposer d'un corps commercial propre, performant et capable de l'appliquer pour augmenter la performance commerciale. Ce lien entre le corps commercial et l'application d'une bonne politique de distribution correcte constitue un levier déterminant pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre vise donc à explorer les fondements, les déterminants et les outils de mesure de la performance commerciale, dans une logique d'optimisation continue au service des résultats de l'entreprise. Il s'agit également de démontrer la relation étroite entre une stratégie de distribution bien définie, reposant sur un réseau de distribution optimisé, et la performance commerciale de l'entreprise.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### Section 01 : La performance de l'entreprise

Dans cette section, nous allons essayer d'expliquer la notion de la performance de l'entreprise, tout en présentant ses principes fondamentaux à travers le triangle de la performance ainsi que ses différents types.

#### 1. Définition de la performance de l'entreprise :

La performance de l'entreprise est un concept polysémique qui peut être défini de plusieurs façons selon les acteurs et les domaines d'analyse. Ces différentes définitions mettent en lumière des aspects complémentaires, chacune pouvant être abordée sous différents points de vue comme suit :

Selon SELMER (C) : « La performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé sera capable de réaliser. C'est un acte physique. Même si la performance est mentale (calcul mental), elle devra se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance auront à être concrets (ex. : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex. : augmenter le chiffre d'affaires). La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité ».\*

Pour DORIATH (B) et GOUJET (CH) ont vu que : « La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs) ». \*\*

Par ailleurs, CLERC (J-P) lie la performance à la compétitivité. Selon lui : « Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est à dire meilleure que ses concurrents dans sa stratégie et son organisation ». \*\*\*

Enfin, Dans le langage courant, la performance peut designer :

« - Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.

- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel ». \*\*\*\*

---

\*SELMER (C) : « Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et modèles visuels », Dunod, 4ème édition, Paris, 2015, p 24.

\*\*DORIATH (B), GOUJET (Ch) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel », Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, p 291.

\*\*\*CLERC (J-P) : « Processus 9 - Mesure et analyse de la performance - BTS CGO », Le génie des glaciers, France, 2010, p 15.

\*\*\*\*OUATTARA (P) : « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire », mémoire, école Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise 2007.

## Chapitre II : La performance commerciale

Ces approches multiples montrent que la performance est un concept multidimensionnel et complexe et ne peut être réduit à une seule approche. Chaque approche offre un propre aperçu selon les objectifs et le secteur d'activité de l'entreprise ainsi que selon le contexte dans lequel le mot de performance est employé, mais au lieu de s'opposer, ces définitions se complètent pour offrir une vision globale de la performance d'une entreprise.

Donc, l'important n'est pas d'opter une seule définition, mais de comprendre comment ces différentes perspectives peuvent se compléter pour aider à évaluer et à améliorer la performance dans toute sa complexité.

### 2. Principes fondamentaux de la performance :

Après avoir mis en évidence les différentes approches du concept de la performance, il est important d'examiner les principes fondamentaux qui permettent de la structurer autour des trois notions clés : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Bien que parfois sont considérés comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

#### 2.1. L'efficacité :

« L'efficacité consiste à atteindre les objectifs fixés : elle est - l'aptitude à faire ce qu'il faut -, c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise ».\*

L'efficacité est généralement définie par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Objectifs fixés}}$$

- Si le résultat est supérieur à 1 (ou 100%), on a dépassé les objectifs.
- Si égal à 1, les objectifs sont atteints.
- Si inférieur à 1, les objectifs ne sont pas atteints.

#### 2.2. L'efficience :

« L'efficience évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir de ressources minimales, elle est la « capacité à faire bien ». La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné ».\*\*

On peut dire aussi que : « L'efficience : cet objectif consiste à utiliser de la meilleure façon possible (optimisation) les ressources disponibles et acquises si possible au meilleur coût. Cela suppose une rationalisation des moyens mis en œuvre ».\*\*\*

\*BENITO(N), COMBES(M) et FILLEAU (M-G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p 142.

\*\*Ibid, p 142.

\*\*\*MARGOTTEAU (E), BURLAUD (A) : « DCG 11-Contrôle de gestion- Manuel et applications », Foucher, Paris, 2019, p 139.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Généralement l'efficacité est simplifiée sous le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés sous la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens utilisés}}$$

- Si l'efficacité est supérieure à 1, cela signifie que les résultats obtenus dépassent les moyens utilisés donc une bonne utilisation des moyens alors une efficacité élevée.
- Si l'efficacité est inférieure à 1, cela signifie que les ressources sont mal utilisées ou gaspillées sans atteindre les résultats souhaités.

Bien que souvent on peut dire que : « l'efficacité (efficiency) traduit une relation entre les inputs et les outputs alors que l'efficacité (effectiveness) se concentre sur la relation entre les outputs et les objectifs de l'organisation ».\*

### 2.3. La pertinence :

« La pertinence est l'adéquation entre les objectifs et les moyens disponibles pour tenter de les réaliser ».\*\*

Donc la pertinence mesure si les moyens utilisés et les actions menés sont adaptés pour atteindre les objectifs fixés.

En effet, un canal performant doit simultanément atteindre ses objectifs commerciaux (efficacité), maîtriser ses coûts logistiques (efficacité) et maintenir la cohérence du positionnement de la marque (pertinence).

### 2.4. Le triangle de la performance :

Les principes fondamentaux de la performance sont structurés autour du modèle du triangle de la performance proposé par GILBERT et adapté par plusieurs auteurs, qui repose sur trois notions : L'efficacité, l'efficacité et la pertinence comme il est illustrée dans la figure ci-dessus :

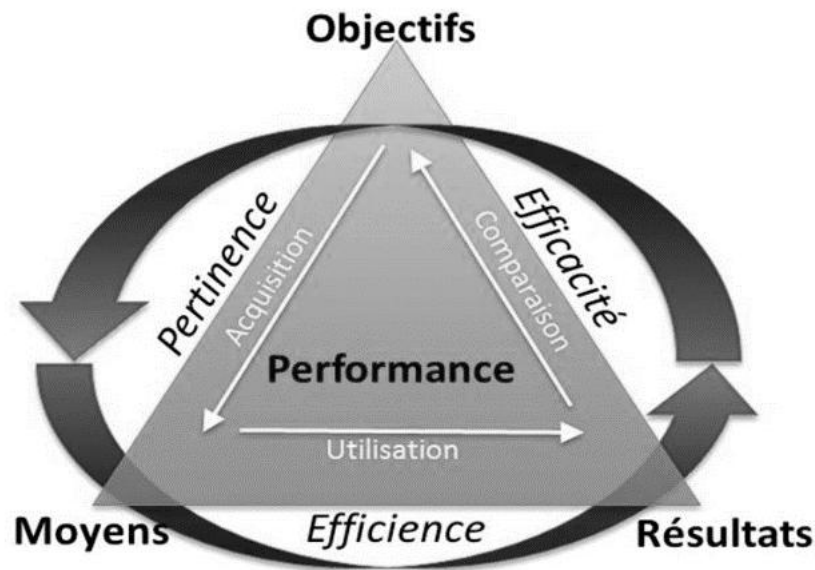
---

\*BIRONNEAU (L), VIVIANI (J-L) : « Collaborations et réseaux : Approches transversales en management », Presses universitaires de rennes, en ligne, 2018, p 232.

\*\*CLERC (J-P), *Op.cit*, p 15.

## Chapitre II : La performance commerciale

Figure 14: Le triangle de la performance.



Source : FRAINE (A), SABHI (R) et ABDELBAKI (N) : «Balanced Scorecard Optimisation de la Performance dans le secteur Public Marocain », revue, *European Scientific Journal ESJ*, Vol.20 ; No.16, 2024, p223.

Ce modèle du triangle de la performance suggère que la performance d'une organisation ne se limite pas uniquement à l'obtention de résultats, mais repose sur l'équilibre entre les objectifs fixés, les moyens employés et les résultats obtenus. Il commence par le bon choix des objectifs stratégiques et par la bonne planification qui permet l'acquisition des moyens nécessaires pour obtenir des bons résultats, qui sont ensuite comparés aux objectifs fixés au début. La véritable performance consiste donc à trouver le point d'équilibre entre ces trois exigences : pertinence, efficacité et efficience, chacune étant indispensable mais insuffisante seule.

### 3. Les sources et les caractéristiques de la performance :

#### 3.1. Les sources de la performance :

On identifie deux formes de sources de la performance :

- Sources internes contrôlables par l'entreprise.
- Sources externes qui sont environnementales.

##### 3.1.1. Les sources internes :

La performance interne concerne ce qui dépend directement de l'entreprise, en particulier les acteurs internes. Elle est analysée par les dirigeants de l'organisation pour qu'ils puissent avoir les éléments nécessaires à la prise de décision. Ces sources sont la combinaison de plusieurs dimensions :

« – d'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de

## Chapitre II : La performance commerciale

la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;

- d'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- d'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers ».\*

### 3.1.2. Les sources externes :

Les sources externes dépendent de l'environnement et l'extérieure de l'entreprise, elles s'intéressent aux actionnaires, aux concurrents, la réglementation...

Bien que les deux sources s'adressent à des parties prenantes distinctes et répondent à des objectifs différents, ce sont deux dimensions complémentaires. Le tableau suivant présente une comparaison entre la performance interne et externe pour les mieux comprendre :

**Tableau 08: La performance interne et externe.**

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source : DORIATH (B) et GOUJET (Ch) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel », Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, pp 175 ; 176.**

\*MARTORY (B), GROZET (D) : « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances », Dunod, 9ème édition, Paris, 2016, p177.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

La performance externe rend compte des résultats visibles à l'extérieur, tandis que la performance interne fournit les moyens de pilotage pour atteindre ces résultats.

### 3.2. Les caractéristiques de la performance :

La performance est un concept dynamique qui se caractérise par plusieurs aspects : Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat), elle s'apprécie par une comparaison, la comparaison s'apprécie par une comparaison.\*

- Elle s'agit principalement d'une réalisation (ou un résultat) :

La performance reflète ce qu'une organisation accomplit grâce à une action bien coordonnée et à l'utilisation efficace de ses ressources, qu'il s'agisse de personnes, d'équipements, de compétences ou de partenariats. En d'autres termes, les entreprises qui réussissent savent mobiliser des ressources pour obtenir des résultats tangibles.

- Elle évalue par une comparaison :

On compare les résultats obtenus aux objectifs fixés initialement à l'aide d'un ensemble d'indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs). Cette comparaison peut également être faite par rapport ce qu'il a fait précédemment et par rapport aux concurrents. Cela permet de savoir si l'entreprise fonctionne mieux maintenant qu'avant ou mieux que d'autres entreprises qui donne lieu aux interprétations et des jugements peuvent varier selon les intervenants impliqués (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- Les résultats de la comparaison reflètent le succès de l'opération :

Le concept de performance est positif. La performance est donc un concept relatif (résultat de comparaison), multiforme (diversité des objectifs) et subjectif (dépendant des acteurs qui l'évaluent).

- Elle a une dimension multidimensionnelle, car elle peut être économique, sociale, organisationnelle ou environnementale.

## 4. Mesure et types de la performance :

### 4.1. La mesure de la performance :

« Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au cœur des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficacité des actions (Neely et al. 1995) ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. Le déploiement et la mise en place d'un tel système constitue un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence organisationnelle ».\*\*

---

\*DORIATH (B), GOUJET (Ch), *Op.cit.*, p 174.

\*\*BOTTON (C), JOBIN (M-H) et NAGATI (H) : « *Système de gestion de la performance : les conditions du succès* », Article de revue, *Management & Prospective* 2012/2 Volume 29, pp 41 ; 42.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 4.1.1. La démarche de mesure :

La performance ne peut être laissée au hasard. On ne lance pas des objectifs de manière aléatoire en espérant qu'ils se réalisent tous seuls.

Une démarche pour la méthode de mesure de la performance est essentielle en choisissant des objectifs réalistes et en élaborant un plan d'action cohérent qui permet d'anticiper au maximum les difficultés éventuelles\* : Cette approche ne se limite pas à une simple observation des résultats, mais repose sur une logique prévisionnelle. Toutefois, les performances réelles peuvent différer des attentes, notamment si les plans d'action ne sont pas correctement mis en œuvre ou si des événements imprévus surviennent. Il est donc nécessaire de faire un suivi régulier des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus afin de corriger les écarts et comprendre leurs causes, ainsi que déterminer si des mesures correctives sont nécessaires.

### 4.1.2. Les niveaux de mesure de la performance :

L'évaluation de la performance peut s'effectuer à différents niveaux selon la structure de l'organisation : \*\*

- Au niveau individuel : il s'agit de mesurer la performance des employés, y compris leur façon de faire leur mission ainsi que leurs résultats personnels.
- Au niveau collectif : elle concerne un groupe ou une équipe, en mettant l'accent sur la coopération et la participation aux résultats globaux.
- Au niveau organisationnel : Dans ce contexte, la performance est évaluée au niveau de l'entreprise dans son intégralité, prenant en compte les résultats économiques, commerciaux, sociaux et environnementaux.

### 4.2. Les types de la performance :

Les types de la performance dans une entreprise peuvent varier selon ses domaines et ses activités ainsi que son mode de fonctionnement. Donc une entreprise peut présenter plusieurs typologies de performance.

#### 4.2.1. La performance organisationnelle :

« Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika (1988) soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ».\*\*

---

\*GIROUD (F) et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, 3<sup>ème</sup> édition, France, 2008, pp 24 ; 25.

\*\*<https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/> consulté le 14/04/2015 à 10 :00.

\*\*\*SOGBOSI BOCCO (B) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, p 119.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

« Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont :\*

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composantes de l'organisation,
- La qualité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure ».

### 4.2.2. La performance stratégique :

La performance stratégique d'une entreprise se reflète dans la réalisation des objectifs à long terme en garantissant sa croissance et son avantage concurrentiel.

Elle se mesure par l'efficacité des décisions stratégiques prises sur le long terme (positionnement, innovation, internationalisation, etc.) et leur cohérence avec les changements de l'environnement externe (marché, compétition, technologies, etc.).

### 4.2.3. La performance commerciale :

La performance commerciale est liée à la capacité d'une entreprise à offrir des produits et des services qui répondent aux attentes des consommateurs.

Cette performance est mesurée par différents indicateurs tels que : le nombre de ventes, le chiffre d'affaires, etc. Mais aussi, on peut la mesurer par la satisfaction et la fidélisation client ainsi que par l'image de l'entreprise.

### 4.2.4. La performance économique et financière :

« La performance économique et financière, elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al. 1989) ».\*\*

« L'axe financier (dimension externe) doit répondre aux objectifs financiers à long terme de l'entreprise. Afin de satisfaire à ces objectifs primaires, c'est-à-dire accroître la valeur pour l'actionnaire, il convient de concentrer ses efforts sur les objectifs secondaires qui génèrent les résultats et non sur les résultats eux-mêmes (A. Atkinson et al. 1997). La performance financière est une mesure de performance ex-post, puisqu'elle suppose que la période de référence soit écoulée pour analyser les résultats obtenus (performance résultat) ».\*\*

Elle se mesure par : la rentabilité économique de la firme, sa rentabilité financière ainsi que sa profitabilité.

---

\**SOGBOSI BOCCO (B), Op.cit., p 119.*

\*\**Ibid, p 119.*

\*\*\**BARILLOT (P) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif », extrait de la revue Gestion 2000 Volume 18 - numéro 1, 2001, p 143.*

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 4.2.5. La performance sociale :

La performance sociale porte sur :\*

- La nature des relations et des échanges qui se déroule entre les personnes au sein de l'entreprise.
- La communication au travail.
- Le degré de motivation des employés.
- Le niveau des compétences du personnel.
- la culture de l'organisation.
- En termes de respect des normes du code de l'éthique établi.
- Au type de rémunération mis en œuvre.

### 4.2.6. La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle est associée à l'environnement de la concurrence de l'entreprise. Elle reflète comment l'entreprise peut se positionner durablement par rapport à la concurrence dans un marché donné.

Elle s'évalue à travers des indicateurs spécifiques comme : la part de marché, la notoriété de la marque, etc.

---

\*<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/performance-de-lentreprise/> consulté le 15/04/2025 à 17 :00.

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

---

### **Section 02 : Les fondements de la performance commerciale :**

Dans cette section nous allons aborder des définitions en ce qui concerne : la fonction commerciale, l'unité commerciale et ses différentes organisations et la performance commerciale.

#### **1. L'organisation de la fonction commerciale et ses enjeux :**

##### **1.1. La fonction commerciale :**

###### **1.1.1. Définition de la fonction commerciale :**

Selon BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis avec les impératifs de la direction générale. Cette dernière attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. Quelle que soit la culture de l'entreprise, les performances des commerciaux sont calculées, analysées, commentées, parfois même au-delà du cercle de la fonction commerciale. »\*

La fonction commerciale est une partie essentielle de l'entreprise : elle assure plusieurs missions, telles que la prospection des nouveaux clients, le suivi des clients potentiels afin de les fidéliser, la négociation avec les clients pour répondre à leurs attentes et exigences, ainsi que la commercialisation et la vente des produits. Donc, elle joue un rôle très important dans l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

###### **1.1.2. Les enjeux de la fonction commerciale :**

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la direction commerciale répond toujours à trois objectifs fondamentaux :\*\*

###### **A. Développer le chiffre d'affaires et les marges :**

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires ne se limite plus à la seule question du « combien ». Les commerciaux doivent également réfléchir aux sources de prospects les plus accessibles et aux cibles les plus porteuses de valeur. Le commercial doit alors aligner son action sur les décisions prises par la direction commerciale et marketing de l'entreprise.

Parmi les objectifs commerciaux stratégiques, on peut citer :

- Vendre le produit X sur une période donnée.
- Défendre les marges dans un contexte concurrentiel.
- Se développer sur un nouveau marché à fort potentiel.

###### **B. Développer la productivité commerciale :**

Les entreprises cherchent à améliorer l'efficacité de leurs équipes commerciales en utilisant moins de ressources (budget, commerciaux, managers intermédiaires, temps), tout en obtenant plus de résultats notamment en termes de marges ou de chiffre d'affaires. Pour cela,

---

\*BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « toute la fonction commerciale », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition Paris, 2012, p 02.

\*\* Ibid, pp 08 ; 10.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

elles réorganisent les équipes de manière plus intelligente, en optimisant les structures et les processus commerciaux.

Les commerciaux jouent alors un rôle central. Il s'agit d'évaluer les clients selon des critères croisés, tels que le volume d'affaires, la valeur stratégique, etc., afin de les classer selon leurs besoins et la valeur qu'ils apportent à l'entreprise. Cette analyse permet de personnaliser les offres et le traitement des clients, et de concentrer les efforts commerciaux sur les clients les plus rentables et stratégiques.

« Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients :

- Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe « projet » pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.
- Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester « dans le paysage » du client à faible coût.
- Traitement par téléphone via une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacements coûteux. »\*

### C. Accroître les compétences des équipes :

La fonction commerciale cherche la progression des compétences grâce à des accompagnements et des formations, afin de développer le niveau de ses commerciaux. Le développement des compétences de ces derniers contribue directement à la création de valeur pour l'entreprise, à travers la fidélisation des clients existants et la prospection de nouveaux clients, dans le but de gagner des parts de marché face aux concurrents, notamment sur les marchés matures.

Ainsi, les commerciaux ne vendent pas uniquement un produit : ils proposent également des solutions adaptées aux besoins des clients, avec l'appui d'autres fonctions telles que la logistique, le service après-vente, etc.

Quelques compétences nécessaires pour un commercial :

- La segmentation et le ciblage des clients dans le cadre du marketing.
- L'organisation du temps et la gestion des priorités.
- La maîtrise des notions financières permet au commercial de discuter de manière pertinente avec le client, notamment sur les prix et la valeur ajoutée du produit.

### 1.2. L'unité commerciale :

#### 1.2.1. Définition de l'unité commerciale :

Selon BÉNITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M-G) : « Une unité commerciale est un lieu physique ou virtuel permettant à un client potentiel d'accéder à une offre de produits

---

\* BLANC (M-A), LE GALL (M-P), *Op.cit*, p 09.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

services. C'est donc le cadre privilégié de la relation commerciale entre une enseigne et ses clients ou prospects. » \*

### 1.2.2. Les types des unités commerciales :

On distingue deux types d'unité commerciale : l'unité commerciale physique et l'unité commerciale virtuelle.

#### A. L'unité commerciale physique :

##### a) Définition :

Selon GEFROY(M) et DEREPP (Y) « Les unités commerciales physiques sont des lieux physiques qui permettent :

- La visualisation réelle des produits et services.
- De toucher et de comparer les produits et services proposés.
- D'obtenir des conseils auprès d'un vendeur « de vive voix ». \*\*

##### b) Les méthodes des ventes physiques :

On distingue quatre méthodes de vente physique : \*\*\*

- **La vente traditionnelle** : c'est la vente la plus classique, où le vendeur aide, conseille et oriente le client dans son achat. L'objectif de cette méthode est d'accompagner et de convaincre le client.
- **La présélection avec vente assistée (ou vente-conseil)** : le client sélectionne d'abord seul les produits ou services qui l'intéressent, puis il demande l'aide du vendeur s'il a des doutes ou s'il pose des questions.
- **Le libre-service** : C'est une méthode de vente physique où le client assure lui-même toutes les phases de l'acte de vente, de la sélection de produits jusqu'au transport, sans intervention du vendeur.
- **La vente autonome** : c'est une vente automatisée sans intervention humaine, reposant sur l'utilisation des dispositifs automatiques. L'objectif de cette méthode est d'assurer la disponibilité 24 h/24 et de réduire les coûts.

#### B. L'unité commerciale virtuelle :

Selon GEFROY(M) et DEREPP (Y) : « Les unités commerciales virtuelles sont des lieux dans lesquels le client ne peut pas se rendre physiquement. La vente des produits et services se fait par :

- Un contact virtuel grâce aux différents médias (catalogue, Internet, téléphone, émission TV)

---

\* BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M-G), *Op.cit*, p 01.

\*\* GEFROY(M), DEREPP (Y) : « Gestion de la relation commerciale : pour BTS MUC », *Le Génie des glaciers, France, 2012, p 19.*

\*\*\* *Ibid*, p 20.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

- La vente à distance puisque l'entreprise et le client sont éloignés physiquement.

Les unités commerciales virtuelles peuvent prendre différentes formes :

- La VPC (vente par correspondance).
- La télé – achat.

Le commerce électronique (e-commerce) avec des sites marchands qui proposent des articles que l'internaute peut identifier, commander et acheter en ligne. »\*

### 1.2.3. La structure organisationnelle des unités commerciales :

L'organisation de l'unité commerciale se fait selon la taille, les activités et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, on distingue quatre types d'organisation de l'unité commerciale :\*\*

#### A. Structure fonctionnelle :

C'est la division de l'entreprise en départements selon des activités principales. L'autorité est souvent centralisée au sommet de la hiérarchie.

#### B. Structure divisionnaire :

Organisée en divisions autonomes, souvent par produit, marché ou région géographique. Chaque entité fonctionne indépendamment avec ses propres ressources et ses responsabilités pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### C. Structure matricielle :

C'est une combinaison entre les deux structures fonctionnelle et divisionnaire. Elle repose sur une double autorité : les employés ont des responsabilités dans leur domaine fonctionnel et au sein de projets spécifiques.

#### D. Structure par projet :

C'est la construction des équipes temporaires multidisciplinaires et formées pour des projets spécifiques. Qui focalise sur une autorité transversale temporaire. Leur permettant de collaborer efficacement à travers différentes fonctions de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs dans un délai défini.

## 2. Définition et importance de la performance commerciale de l'entreprise :

Pour préparer les décisions de gestion, toutes les organisations sont amenées à mesurer leur performance. Celle-ci revêt plusieurs aspects : organisationnelle, commerciale, financière, sociale, etc.

### 2.1. Définition de la performance commerciale :

Selon DEREPP (Y) et GEFFROY (M) : « La performance de l'unité commerciale correspond à son efficacité, c'est à dire à sa capacité à réaliser ses activités et ses objectifs.

---

\*GEFFROY (M), DEREPP (Y), *Op.cit*, p 20.

\*\*BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M-G), *Op.cit.*, p 135.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

Pour mesurer la performance de l'unité commerciale, on se doit de mesurer également son efficacité, c'est à dire ses résultats par rapport aux ressources qu'elle utilise ».\*

Par ailleurs : « La performance commerciale globale de l'entreprise dépend de la performance individuelle des commerciaux, performance qui peut être ensuite agrégée aux différents niveaux de la hiérarchie commerciale pour atteindre ». \*\*

Selon SOGBOSSI BOCCO (B) : « La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise ». \*\*\*

On peut dire que : « 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 ».\*\*\*\*

La performance commerciale ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs chiffrés ; elle implique également une réflexion sur la qualité des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Une performance commerciale durable repose sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients pour les fidéliser avec une utilisation optimisée des ressources nécessaires. La performance commerciale se mesure à travers des indicateurs quantitatifs comme la part de marché, le taux de marge, et des indicateurs qualitatifs comme la satisfaction de ses clients, l'image de marque etc....

### 2.1.1. Définition d'un objectif :

Un objectif peut être défini comme : « un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées. A l'issue de l'échéance, il sert de référence au contrôle. Comme nous l'avons vu, l'objectif peut être quantitatif par exemple : augmenter un chiffre d'affaires de 12%, maintenir un taux de marge de 35%....., mais il peut être aussi qualitatif, par exemple : fidéliser la clientèle, améliorer les services associés, animer les réseaux de distributeur, ... ». \*\*\*\*\*

### 2.1.2. La fixation d'un objectif :

L'entreprise doit fixer une politique claire avec des objectifs précis, quantifiables et non quantifiables, ainsi que des évaluations périodiques des équipes, Lorsque les collaborateurs comprennent clairement les objectifs fixés. Ils s'investissent au maximum dans leurs tâches pour atteindre ces objectifs. Cela donne du sens aux missions des commerciaux et facilite la prise de décisions et permet à l'entreprise d'atteindre une performance commerciale optimale.

---

\* GEFROY(M), DEREEP (Y), *Op.cit.*, p 203.

\*\* FOURNIER(C) : « le management de la force de vente », Dunod, Paris, 2016, p 106.

\*\*\* SOGBOSSI BOCCO (B), *Op.cit.*, p 119.

\*\*\*\* OUATTARA (P), *Op.cit.*

\*\*\*\*\* MARTIN (M-A) et GOULVESTRE (L) : « Du management au leadership : Manager la performance commerciale », Le Génie Editeur, France, 2007, pp147 ; 148.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 2.1.3. Règles de fixation des objectifs :

Selon la méthode SMART les objectifs fixés doivent respecter certains nombres de critères :\*

- Spécifique : L'objectif doit être précis et bien défini, sans ambiguïté.
- Mesurable : Il doit être quantifiable ou qualifiable pour évaluer sa réalisation.
- Atteignable (ou Ambitieux mais réaliste) : Il doit être ambitieux tout en restant réalisable.
- Réaliste (ou Relevant du domaine concerné) : Il doit être pertinent et adapté aux moyens disponibles.
- Temporellement défini : Il doit avoir une échéance claire (date limite, durée).

### 2.2. L'importance de la performance commerciale :

La mesure de la performance commerciale d'un réseau de distribution est nécessaire pour toute l'entreprise elle permet de :

- Contrôler les réseaux de distribution et de suivre l'évolution de ses ventes.
- Évaluer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs déterminés, afin d'identifier les problèmes éventuels.
- Elle favorise également La correction des erreurs par les différents employés.
- Cette approche contribue à améliorer la performance commerciale de l'entreprise et renforce la motivation des équipes qui participent à la création de valeur pour l'entreprise.

La période d'évaluation de la performance commerciale peut varier selon la taille, l'importance et les objectifs de l'entreprise : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

## 3. Le processus de pilotage des performances commerciales :

Nous pouvons schématiser le processus de pilotage des performances commerciales en 6 étapes :\*\*

### 3.1. Formalisation de la stratégie actuelle :

Il s'agit de définir clairement la stratégie commerciale de l'entreprise à moyen et long terme, en déterminant son positionnement sur le marché, les différents segments de clients ciblés par l'entreprise, la gamme de produits ou de services à promouvoir, ainsi que les objectifs à atteindre. Cette stratégie doit être élaborée en alignement avec les objectifs de la direction générale et marketing afin d'assurer une cohérence entre les actions marketing et commerciale.

---

\* DE PRÉVILLE (Y) : « Guide pratique de gestion de la gestion des forces de vente », Maxima, Paris, 2003, p 142.

\*\* MARTIN (M-A), GOULVESTRE (L), Op.cit, p 151.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### **3.2. Définition des trinômes (Produit/ Marché/ Force de vente) :**

Cette étape consiste à organiser l'activité commerciale afin de maximiser l'efficacité commerciale. Il est important de définir clairement les responsabilités et les cibles concernées par chaque équipe selon ces trinômes.

### **3.3. La détermination des objectifs de performance (traduction de la stratégie) :**

Les objectifs doivent respecter la méthode SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels.) afin de traduire la stratégie en résultats concrets.

### **3.4. Construction du tableau de bord / contrôle / réactivité :**

Pour bien mesurer la performance commerciale, il est essentiel de mettre en place des outils adaptés, tels qu'un tableau de bord interactif, des indicateurs de performance commerciale (KPIs) et des reportings commerciaux réguliers. Ces outils permettent de suivre les réalisations et les comparer aux objectifs fixés pour pouvoir mettre en place des actions correctives efficaces.

### **3.5. Mise au point du processus de réalisation : les leviers d'action (ici le levier «Compétence.») :**

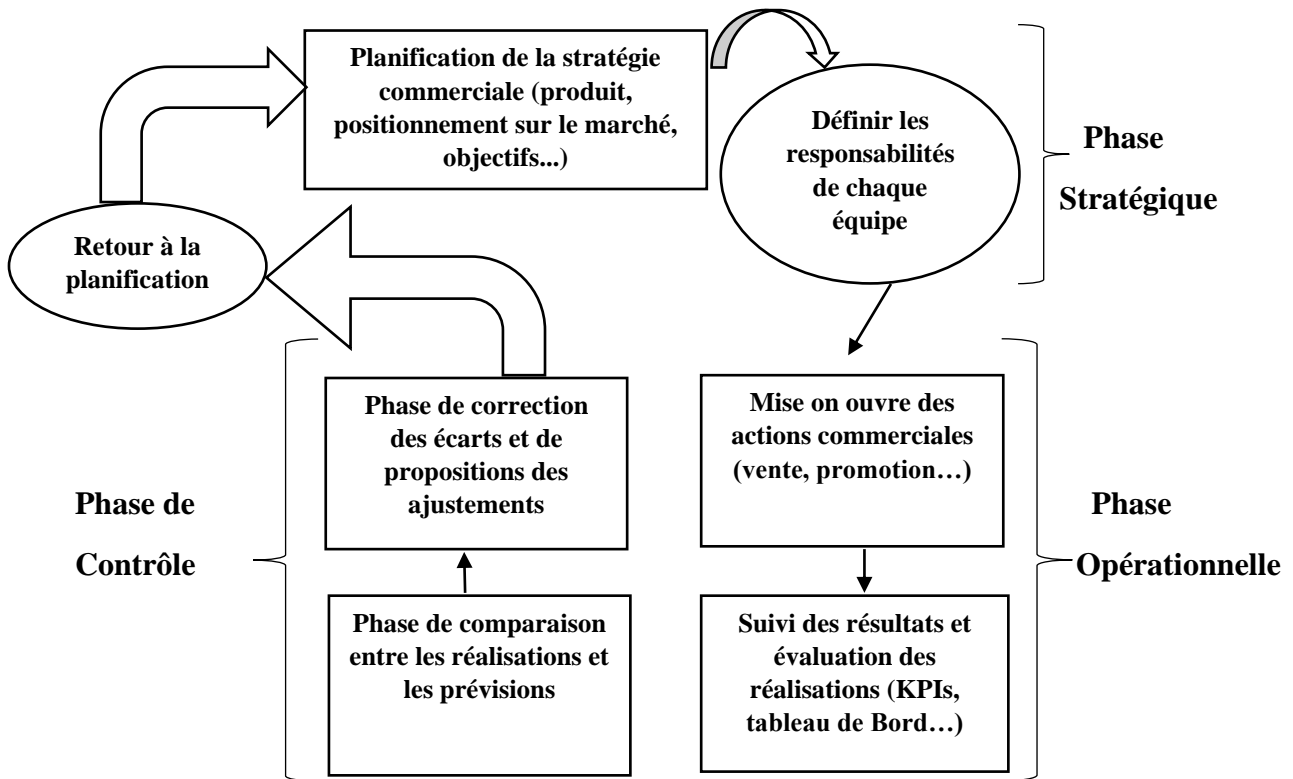
Cette étape consiste à définir les leviers qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques fixés, tels que le développement des compétences des commerciaux et leur motivation, notamment à travers la formation et le renforcement des savoir-faire. D'autres leviers comme la rémunération, les commissions, etc. peuvent également être mobilisés.

### **3.6. Évaluation /actions correctives :**

Cette étape consiste à comparer les réalisations et les prévisions afin de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. En cas d'écarts, il est nécessaire de suivre des ajustements en temps réel et des actions correctives, que ce soit au niveau de la stratégie, des objectifs ou bien des moyens utilisés pour atteindre ces derniers.

## Chapitre II : La performance commerciale

Figure 15 : Processus de pilotage de la performance commerciale.



Source : Elaboré par nos soins.

Cette figure représente les différentes étapes du processus de pilotage de la performance commerciale de manière synthétique. Elle met en avant l'acheminement logique qui doit suivre, depuis la planification stratégique jusqu'aux actions correctives, afin d'atteindre ses objectifs commerciaux. Ces étapes sont interconnectées et s'inscrivent dans une dynamique de réajustement continu.

#### 4. Les déterminants de la performance commerciale :

Dans un réseau de distribution, la performance commerciale est influencée par divers facteurs, qu'ils soient internes ou externes.

##### 4.1. Les facteurs globaux influençant indirectement la performance commerciale :

##### 4.1.1. Les parties prenantes :

Notamment les consommateurs et les fournisseurs, jouent un rôle crucial dans l'atteinte de la performance commerciale. Par exemple, si un fournisseur ne respecte pas les conditions de vente (délais de livraison, quantité ou qualité des matières premières), cela peut entraîner un retard ou une non-conformité de la production, affectant ainsi la satisfaction client et, par conséquent, les ventes et la performance commerciale.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 4.1.2. Les ressources :

Il s'agit des ressources humaines compétentes et motivées, logistiques (véhicules, entrepôts, logiciels...) et financières (budgets nécessaires pour les opérations).

### 4.1.3. L'organisation d'entreprise :

La structure organisationnelle de l'entreprise et la politique interne, telles que les objectifs, les règles et la stratégie commerciale, influencent la performance commerciale.

## 4.2. Composantes ayant un impact direct sur la performance commerciale :\*

### 4.2.1. La qualité de service :

Elle représente toutes les caractéristiques du produit ou du service qui peuvent influencer la manière dont le consommateur perçoit la marque. Elle a une influence directe sur le niveau de satisfaction des clients. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de prendre ces éléments en considération, à partir des enquêtes de satisfaction, pour évaluer le niveau de satisfaction des clients et déterminer les axes à améliorer, afin de mieux répondre aux attentes et exigences des clients.

### 4.2.2. La capacité financière des revendeurs :

Les distributeurs doivent avoir une capacité financière pour acheter, stocker et distribuer les produits ou les services. Il est donc essentiel que l'entreprise s'assure que les vendeurs ont une solvabilité suffisante pour garantir le bon fonctionnement des activités commerciales et que le produit ou le service sera distribué, sinon ils seront moins efficaces.

### 4.2.3. La capacité de production :

C'est la capacité de production que l'entreprise met à la disposition des revendeurs. Lorsque l'entreprise produit plus de ce qu'elle vend, c'est la surproduction qui engendre des coûts pour les producteurs, tels que les coûts de stockage. En revanche, une production inférieure à la demande, empêchant les clients de trouver le produit, peut entraîner une insatisfaction ou une perte de vente. Les clients se tournent vers d'autres producteurs ou fournisseurs. La gestion efficace de la production est nécessaire pour assurer l'efficacité du réseau de distribution et donc une performance commerciale.

### 4.2.4. La diversité de l'offre :

Pour satisfaire les différents besoins de différents segments de clients, l'entreprise offre une large gamme de produits ou de services, ce qui permet de toucher un grand nombre de clients, de répondre à leurs besoins et attentes et de se démarquer par rapport aux concurrents. Cette approche influence directement les ventes et la satisfaction des clients. Ainsi, elle contribue à l'amélioration de la performance commerciale.

---

\* *MEFOUTE BADIANG (A) : « Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils », mémoire DEPA, ESSEC Douala, 2000, p 35.*

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

---

### **4.2.5. L'étendue de réseau de distribution :**

Plus l'entreprise élargit son réseau de distributeurs, autrement dit accroît le nombre de distributeurs de ses produits, plus elle augmente ses points de contact avec les consommateurs. Cela permet d'accroître la disponibilité du produit auprès du grand public et dans toutes les zones géographiques, d'augmenter la part de marché par rapport aux concurrents à travers une augmentation des ventes de l'entreprise. Par conséquent, cela contribue à une amélioration de la performance commerciale.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### Section 03 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :

Pour évaluer la performance commerciale, il est primordial de mesurer l'efficacité des actions commerciales et d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. Différents modes d'évaluation existent comme les indicateurs et le tableau de bord pour analyser les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Ces outils offrent la possibilité de suivre non seulement l'évolution des ventes, la satisfaction client et les parts de marché, mais également de prévoir les besoins d'ajustement dans un environnement concurrentiel en évolution continue.

Dans cette partie, nous allons apporter une attention particulière à un outil essentiel qui est l'indicateur de performance commerciale ; nous allons aborder sa définition, son importance et ses principaux différents types.

#### **1. L'indicateur de performance :**

##### **1.1. Définition d'un indicateur :**

Un indicateur est : « une grandeur chiffrée (taux, volume, ratio, délai, variation, part...) qui permet de mesurer le degré de satisfaction des facteurs clés de succès précédemment définis ».\*

Selon FERNANDEZ : « un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».\*\*

Par ailleurs, les indicateurs de performance peuvent indiquer si les résultats souhaités ont été atteints. Cependant, ils ne permettent pas au responsable de savoir comment cette performance a été obtenue. Il est préférable alors d'agir sur les causes plutôt que sur les faits : un coût est évité, un coût est engendré, on ne gère pas les coûts, on gère les activités qui génèrent des coûts.\*\*\*

##### **1.2. Les qualités d'un bon indicateur :**

Un bon indicateur doit être :\*\*\*\*

- Pertinent : il cherche à baser sur des bons enjeux qui s'intègrent à la stratégie de l'entreprise.
- Accessible : L'accès et l'arriver aux informations et leurs traitements sont fournis ç un coût raisonnable.
- Temporel : un indicateur disponible à tout moment.
- Lisible : Facile à le comprendre et à l'interpréter.
- Contrôlable : il doit correspondre à une véritable possibilité d'action et de réaction pour ceux qui le suivent.

---

\*RAGAIGNE (A), TAHAR (C) : « Contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion - Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance », Gualino, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2022, p 183.

\*\*FERNANDEZ (A) : « Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main », Eyrolles, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p 257.

\*\*\*SELMER (C), *Op.cit*, p 39.

\*\*\*\*MOTTIS (N) : « Le contrôle de gestion », EMS édition, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p 108.

## Chapitre II : La performance commerciale

- Finalisé : il doit être lié à un objectif.

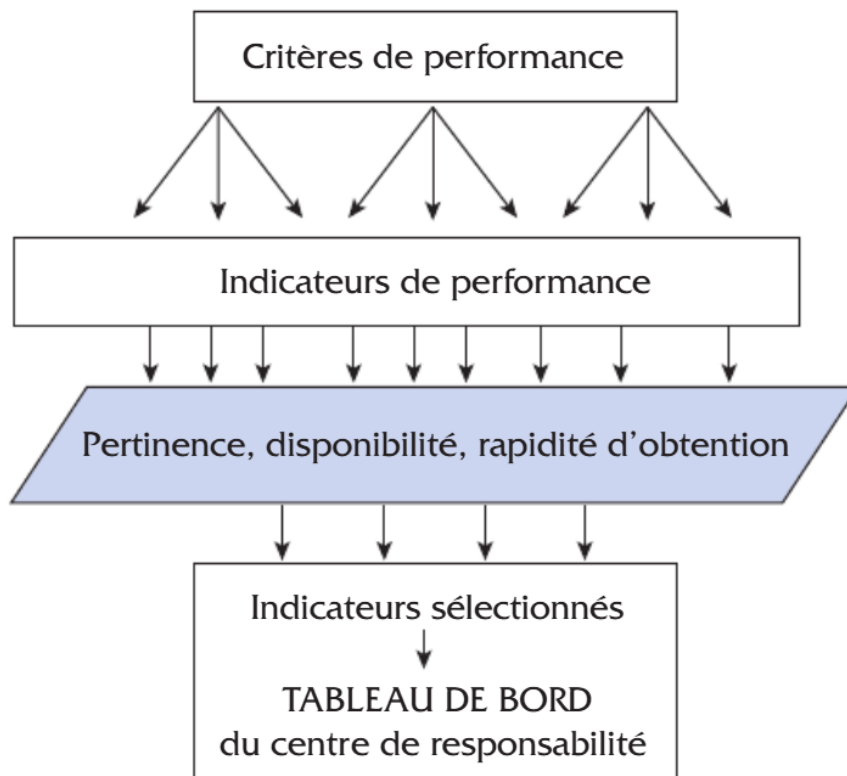
### 1.3. Les critères de sélection d'un indicateur :

Le choix d'un indicateur ne repose pas sur la mesure du résultat, il doit répondre à un ensemble des critères pour qu'il soit réellement utile et exploitable :

- « La compréhension de l'indicateur par les personnes.
- La lisibilité et l'interprétation des résultats.
- Présence de l'indicateur dans la base de données de l'entreprise.
- Coût d'obtention de l'indicateur s'il n'est pas actuellement dans la base de données.
- La fiabilité de la source des informations de base »\*.

Le schéma ci-dessus illustre l'importance de la démarche de sélectionner des critères avant le choix des indicateurs qui permet de garantir la pertinence et l'efficacité des indicateurs retenus pour piloter l'activité commerciale.

**Figure 16: Démarche de sélection des indicateurs de performance.**



Source : DORIATH (B), GOUJET (Ch) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel », Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, p 293.

\*SELMER (C), *Op.cit*, p 30.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 2. L'importance d'un indicateur de performance :

Les indicateurs de performance sont des choses indispensables qui guident la gestion de l'entreprise, un indicateur donne une vision objective sur les résultats : \*

- Dès le début, il indique où se situent la planification et les prévisions dans l'entreprise.
- Il aide à la contribution de la formulation de stratégies, de processus et de pratiques de gestion afin d'atteindre les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour évaluer la performance de l'entreprise et sert à placer un jugement cible pour évaluer l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise effectue son travail.
- Il fournit la capacité à susciter et à évaluer la pertinence des décisions prises au niveau de l'entreprise.
- Prendre des décisions à long terme.
- Plus le niveau de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus le salaire à verser au salarié est élevé et plus le niveau d'opportunité pour l'entreprise d'acquérir des actifs est élevé, en fonction du niveau de performance.
- Il constitue donc une base pour le système de motivation et de promotion des salariés de l'entreprise.

### 3. Les types des indicateurs de la performance commerciale :

Les indicateurs de la performance commerciale peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

#### 3.1. Les indicateurs quantitatifs :

##### 3.1.1. Volume des ventes :

C'est la quantité des produits et services vendues d'une entreprise à un prix donnée pendant une période donnée. Plus ce volume est élevé, plus il reflète la capacité de l'entreprise à répondre à la demande du marché et à développer son activité. En effet, la performance commerciale est évaluée par la différence entre les prévisions et les réalisations.

$$\text{Performance} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

- Si  $P < 0$  ; les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs, donc une mauvaise performance.
- Si  $P > 0$  ; il s'agit d'une bonne performance commerciale.

---

\*HAMOUR (L), IDEKI (K): « La stratégie de distribution et son impact sur la performance des entreprises -Cas : ENEL- », mémoire de fin de cycle en sciences commerciale, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, Promo 2020/2021, p 13.

## Chapitre II : La performance commerciale

### 3.1.2. Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires c'est le montant total des ventes des biens et des services réalisées par une entreprise pendant une période donnée généralement un an. C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise.

La formule correspond au CA :

$$\text{CA} = \text{Prix de vente} \times \text{Quantité vendue}$$

Alors la performance commerciale peut être se mesurer selon la formule suivante :

$$\text{Performance} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réel}$$

Cet écart permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux, et constitue une base d'analyse pour ajuster les stratégies de vente.

### 3.1.3. La part de marché : \*

La part de marché est un indicateur chiffré qui permet de situer une entreprise sur un marché précis face à ses concurrents. Elle se calcule soit en volume, c'est-à-dire à partir du nombre de ventes réalisées ou en valeur, selon le chiffre d'affaires que les ventes ont dégagé. Elle est calculée comme suit :

Soit :

$$\text{PDM en valeur} = (\text{CA de l'entreprise} / \text{CA total du marché}) \times 100$$

Ou :

$$\text{PDM en volume} : (\text{Volume des ventes de l'entreprise} / \text{Volume total des ventes du marché}) \times 100$$

Il existe deux sortes de parts de marché : la part de marché globale ou relative.

#### A. La part de marché globale :

La part de marché globale représente la position de l'entreprise face à l'ensemble de ses concurrents. Cela permet de positionner précisément l'entreprise dans son environnement concurrentiel général.

$$\text{PDM globale en \%} = (\text{les ventes de l'entreprise} / \text{les ventes du marché}) \times 100$$

\*<https://blog.hubspot.fr/marketing/part-de-marche> ; consulté le 21/04/2025 à 17 :33.

## Chapitre II : La performance commerciale

### B. La part de marché relative :

La part de marché relative correspond à la position de l'entreprise par rapport à un seul de ses concurrents. Elle permet de donner des informations sur la tension concurrentielle existante entre deux entreprises similaires, que ce soit par la nature de leur activité ou par le chiffre d'affaires généré sur les mêmes produits ou services.

$$\text{PDM relative en \%} = (\text{les ventes de l'entreprise} / \text{les ventes du concurrent}) \times 100$$

Pour qu'une entreprise garde sa place de manière durable sur un marché, elle doit trouver l'équilibre entre le volume des ventes et le bon positionnement ainsi qu'elle doit rester fidèle à ce qui fait sa valeur.

#### 3.1.4. La marge commerciale :

La marge commerciale est un indicateur financier qui représente la différence entre le chiffre d'affaires généré par les ventes et le coût d'achat des biens ou services vendus. Il mesure la rentabilité directe du produit ou du service commercialisé donc il permet de mesurer la performance commerciale.

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des biens ou services} - \text{cout d'achat des biens ou services}$$

#### 3.1.5. Le nombre de nouveaux clients :

Acquérir un nouveau client est un indicateur clé de la performance commerciale, cela montre que le produit ou le service est bien positionné sur le marché et répond aux attentes des clients. Il indique aussi l'efficacité de l'équipe commerciale et le marketing.

En somme, le nombre de nouveaux clients reflète à la fois la qualité du produit et la réussite des efforts commerciaux et marketing pour attirer et convertir des prospects en clients réels.

### 3.2. Les indicateurs qualitatifs :

#### 3.2.1. Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction selon DE-BOISLANDELLE : « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ».\*

« Développer l'expérience positive du client pour aboutir à la super-satisfaction qui le fidélisera est un exercice complexe. À chaque interaction, le client vit une expérience, agréable ou pas, mémorable ou pas ».\*\*

La satisfaction client est la règle de survie de l'entreprise. Aucun avantage concurrentiel à long terme ne pourra être envisagé sans viser l'accroissement de la satisfaction client.

\*DE-BOISLANDELLE (H) : « Gestion des ressources humaine dans la PME », Economica, 2ème édition, Paris, 1999, p 401.

\*\*BACHY, (B) et HARACHE (C) : « Toute la fonction management », Dunod, Paris, 2010, p 191.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

### 3.2.2. L'image de l'entreprise :

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

L'image de l'entreprise désigne la perception globale : des clients, des partenaires et le grand public, elle est mesurée à l'aide des études de marché sur la perception. Une image positive est fondée sur la personnalité et le comportement des dirigeants et des vendeurs la qualité des produits, la fiabilité du service, la communication cohérente et l'engagement de l'entreprise, favorise la fidélisation, attire de nouveaux clients et renforce la préférence de marque.

### 3.2.3. L'adaptation :

Elle reflète la capacité de l'entreprise à adapter son offre, ses produits, sa stratégie de distribution, sa communication ainsi que ses stratégies aux évolutions du marché, aux attentes des consommateurs et aux actions des concurrents.

---

\*HAMOUR (L), IDEKI (K), *Op.cit*, p 16.

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

---

### **Section 04 : Stratégie de distribution et performance commerciale :**

Cette section vise à analyser le rôle de la stratégie de distribution adoptée par une entreprise, à travers l'efficacité des canaux choisis, dans l'amélioration de la performance commerciale, notamment en terme ventes, de satisfaction client et l'image de marque.

#### **1. L'influence de la stratégie de distribution sur les ventes et le chiffre d'affaires :**

L'efficacité d'une stratégie de distribution, notamment à travers le réseau de distribution, dépend de la performance des canaux de distribution ainsi que de la minimisation des coûts logistiques pour assurer la présence de produits dans le plus grand nombre de points de vente. Une bonne gestion de ces éléments permet à l'entreprise d'augmenter les ventes et le chiffre d'affaires, ce qui reflète l'atteinte de la performance commerciale.

##### **1.1. Choix et gestion du réseau de distribution :\***

Après le choix de degré de couverture de marché par l'entreprise (elle peut choisir d'étendre sa distribution dans tous les points de vente, de sélectionner quelques intermédiaires ou d'opter pour une distribution exclusive) elle doit procéder à plusieurs étapes clés :

- Définir la cible de clientèle de l'entreprise : leurs besoins, attentes et exigences et leurs habitudes d'achat pour adapter l'offre.
- Analyser les stratégies de distribution mises en place par les concurrents, afin de repérer les canaux performants, d'identifier les opportunités, les zones à éviter pour se démarquer par rapport à eux.
- Évaluation des coûts associés à chaque canal envisagé selon les intermédiaires choisis pour garantir leur pertinence économique.
- Le prix final d'un produit dépend du choix des intermédiaires de distribution. Moins il y a d'intermédiaires, plus le prix peut être compétitif pour le consommateur.
- L'entreprise doit s'assurer qu'elle gagne assez d'argent à chaque vente (marge bénéficiaire) pour couvrir ses dépenses, telles que les couts logistiques, les frais des commerciaux...etc.
- Mise en place d'une stratégie de communication (pull, push) pour augmenter la visibilité de ses produits et attirer l'attention de la clientèle à travers une communication adaptée.

##### **1.2. Critères de sélection des intermédiaires :**

L'entreprise doit élaborer les différents canaux qu'elle utilise pour distribuer son produit sur un territoire. Pour assurer que chaque canal est rentable, elle prend en considération plusieurs facteurs :

- La capacité financière et la solvabilité des intermédiaires garantissant le respect des conditions de paiement.
- L'expertise et la motivation pour promouvoir et assurer la distribution de produits.
- L'alignement avec les valeurs de l'entreprise et le respect des règles fixées par le producteur.

---

\*<https://propulsebyca.fr/etude-marche/strategie-distribution> , consulté le 22/04/2025 à 11 :00.

## Chapitre II : La performance commerciale

---

- Capacité logistique et de stockage : Les intermédiaires doivent pouvoir gérer des volumes nécessaires et assurer une disponibilité suffisante des produits.
- La notoriété de distributeur facilite l'accès au marché et la confiance des clients.

### 1.3. Coordination inter fonctionnelle et optimisation logistique :

Les flux d'information échangés par la fonction commerciale ont pour objectif de coordonner les différents types d'intermédiaires ainsi que la fonction de production et de logistique de l'entreprise afin d'éviter :

- D'être en rupture de stock.
- D'avoir trop de produits en stock (surstock).
- S'approvisionner des produits qui ne vendent pas ou plus.

La fonction commerciale joue un rôle essentiel dans la coordination entre la logistique et les intermédiaires, garantissant ainsi le respect des délais de livraison de produits.

### 1.4. La relation avec les intermédiaires de distribution :

On parle ici de bonnes pratiques de Trade marketing qui permettent d'optimiser la stratégie de distribution grâce à une négociation efficace et une coopération entre le producteur et le distributeur.

#### 1.4.1. L'accueil commercial :

« Il s'agit d'une technique de vente à part entière. Elle est certes basique. Elle n'en est pas moins décisive. Toutes les enquêtes de satisfaction « clients » le prouvent : 70 % à 80 % des clients classent la qualité de l'accueil relationnel en premier rang d'importance en termes d'image de l'Entreprise et de fidélisation de la relation. L'homme est un animal affectif et, en général, timide. L'accueil doit donc lui apporter des signes de reconnaissance (de valorisation et d'affection) et de l'aisance relationnelle (de là viendra une « détente » propice à l'établissement d'une relation profitable pour les deux parties) » \*

L'accueil commercial n'est pas seulement un geste de politesse, mais fait également partie des techniques commerciales essentielles que tout commercial doit maîtriser dans le cadre du processus de vente. En effet, cette dynamique joue un rôle crucial dans la création de relations gagnant-gagnant à travers la conversion des prospects et la fidélisation des intermédiaires existants. Ainsi, les clients achètent ce qu'ils recherchent. La qualité humaine constitue ainsi l'un des facteurs qui influencent directement la perception de l'image de marque de l'entreprise et renforce la fidélité des clients.

#### 1.4.2. Les services après-vente un levier de fidélisation des intermédiaires :

La relation commerciale ne s'arrête pas au moment de la vente. Les intermédiaires de distribution tels que les distributeurs et les grossistes attendent des propositions de valeur incitative pour augmenter leurs volumes d'achat et adopter le producteur comme un fournisseur essentiel. L'entreprise doit segmenter les distributeurs et les grossistes selon leur volume d'achat et leur valeur stratégique apportée à l'entreprise, afin de leur proposer un SAV

---

\* RAMOND (P) : « Animer et dynamiser ses équipes commerciales », Maxima, Paris, 2003, p38.

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

---

sur mesure, renforçant leur fidélité et leurs performances. Parmi ces SAV, on trouve la livraison gratuite, la gestion efficace des retours et la prise en charge rapide des réclamations, qui instaurent un climat de confiance et renforcent la relation commerciale.

Toutefois, ne néglige pas les distributeurs ou les grossistes de petite taille en leur offrant des SAV adaptés à leurs volumes d'achat, par exemple s'ils achètent plus de 50 000 unités de produit. Ils bénéficieront de remises de 5 % ou d'une livraison gratuite qui peut inciter à augmenter leurs commandes. On parle ici de services non générateurs de chiffre d'affaires direct, mais qui les incitent à acheter et à fidéliser l'entreprise.\*

### **2. L'influence de la stratégie de distribution sur la satisfaction des consommateurs finaux :**

Les intermédiaires de distribution (distributeurs, détaillants, etc.) sont en contact direct avec les clientes, ils représentent une source précieuse d'information sur les attentes et les exigences de la clientèle. Ces informations, lorsqu'elles sont bien remontées à l'entreprise, le service de recherche et développement (R&D) travaille pour trouver des solutions et développer de nouveaux produits pour satisfaire ses attentes.

Cette interaction continue permet non seulement d'améliorer les produits existants, mais de répondre sur les tendances du marché. Elle contribue également à renforcer l'accessibilité des produits (en termes de prix, de disponibilité et de visibilité), évitant ainsi de laisser des opportunités à la concurrence.

### **3. L'influence de la stratégie de distribution sur l'image de marque :**

La stratégie de distribution joue un rôle clé dans la perception que les clients et les partenaires ont de l'entreprise. Pour diriger les opérations commerciales auprès des intermédiaires de distribution ou bien des consommateurs finaux, l'entreprise doit assurer une bonne équipe de responsables commerciaux jusqu'aux commerciaux chargés de la négociation, afin de garder des clientes rentables le plus longtemps possible. Par ailleurs, elle doit mettre en place des PLV (publicités sur le lieu de vente) et des ILV (informations sur le lieu de vente) pour optimiser la visibilité des produits. Ces pratiques sont des éléments nécessaires dans la stratégie de distribution, ayant pour but d'améliorer l'image de marque de l'entreprise.

### **4. Les nouveaux enjeux de la distribution moderne :**

Avec l'émergence de nouveaux modèles d'affaires numérisés, la gestion du réseau de distribution ne se limite plus à ces règles statiques. Les entreprises doivent s'adapter et intégrer des technologies telles que les plateformes de gestion de la relation client et les outils d'analyse de données qui permettent d'anticiper des tendances du marché et d'optimiser la performance.

Par ailleurs, l'écoute active des retours clients et l'adaptation continue des stratégies sont des éléments différenciateurs dans un marché concurrentiel.

---

\* MAURIN (P) : « *Bien gérer ses ventes avant, pendant et après* », Afnor, 1ère édition, France, 2010, p 89.

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

---

### **Conclusion :**

À la fin de ce chapitre, on conclut que la performance commerciale d'une entreprise ne peut pas être dissociée de la stratégie de distribution. L'évaluation de l'efficacité des canaux de distribution utilisés se fait par des indicateurs à la fois qualitatifs (comme la satisfaction client, l'image de l'entreprise) et quantitatifs (comme le volume des ventes, la part de marché ou le chiffre d'affaires).

Ces mesures permettent d'identifier les points faibles à améliorer et les points forts, de proposer des ajustements et des actions correctives pour optimiser la stratégie de distribution existante et prendre et d'orienter les décisions stratégiques.

## **Chapitre III: La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Chapitre III: La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Introduction :**

L'amélioration de la performance commerciale est un enjeu majeur pour toute entreprise cherchant à accroître ses parts de marché et ses profits. Pour une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de produits, la stratégie de distribution représente un véritable défi, qu'elle doit relever à travers le choix stratégique d'une politique de distribution pertinente et optimale afin de répondre efficacement aux besoins des consommateurs et d'atteindre les objectifs stratégiques.

En effet, la stratégie de distribution joue un rôle important dans l'amélioration des ventes et dans la satisfaction des clients. Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent sur un cas pratique : l'entreprise La Bergère, un acteur majeur dans la production et la commercialisation des produits agroalimentaires. Elle cherche à se développer dans la fabrication de produits de qualité dans le but d'attirer et de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante.

Afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées au début de ce travail et de mieux cerner notre sujet de recherche ayant pour titre « La contribution et l'impact de la stratégie de distribution sur la performance commerciale », nous étudierons en profondeur les objectifs de la stratégie actuelle mise en place par La Bergère, son fonctionnement ainsi que son impact sur la performance commerciale. Nous analyserons également de bout en bout les canaux de distribution utilisés.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Section 01 : L'organisme d'accueil « La Bergère » :**

L'objectif de cette section est de donner un aperçu global de l'entreprise que nous avons choisie comme étude de cas. Nous commencerons par présenter La Bergère à travers son historique, ses principales activités, ses clients et concurrents ainsi que son mode d'organisation. Une attention particulière sera accordée au département commercial. Cette mise en contexte nous permettra de mieux appréhender son fonctionnement global.

#### **1. Présentation générale ; objectifs et missions de l'entreprise :**

##### **1.1. Le groupe La Bergère « identité »:**

###### **1.1.1. Présentation :**

« SPA La Bergère » est une entreprise agroalimentaire privée de droit Algérien, classée comme une PME (petite et moyenne entreprise). Elle est spécialisée dans la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits agroalimentaires comme : les sauces, les fromages et les produits dédiés au fitness et à la santé. La marque arrive à s'imposer dans un marché de leaders, et se démarque avec sa singularité et ses innovations.

La Bergère, entreprise dynamique et esprit jeune, tout cela, se reflète sur ses créations savoureuses et à son savoir-faire unique qui se repose sur des valeurs fortement ancrées sur le professionnalisme et la rigueur. Le fer de lance est basé sur la qualité et la satisfaction de sa clientèle.

La Bergère est une équipe avide de nouveauté, met à disposition tout son talent gustatif et son savoir-faire à des fins culinaires, aux exigences des ménagères et aux professionnelles.

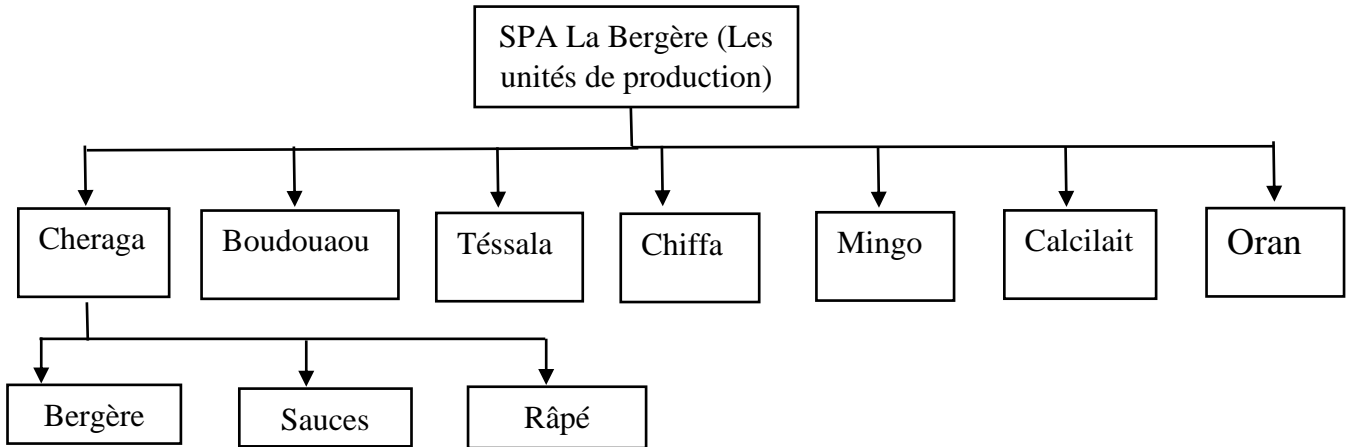
Le temps évolue, La Bergère se développe en premier lieu pour les professionnels, en suite, elle voit l'opportunité à servir les ménages, au fil des années ; la société donne naissance à plusieurs marques notamment :

Daily Sauce, Daily Sweet, Fondelice, Vite Fait, F&H, B'free, Top meat, Fastacos, Tortilalove, Mingo (voir annexe 3).

Comptant ainsi 9 sites de production avec un nombre d'employés directes de 550 personnes et 850 d'employés indirectes.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

Figure 17: Les unités de production de La Bergère.




Source : Elaboré par nos soins à partir d'un document interne, département ressource humaine.

Chaque unité de production se concentre sur la fabrication d'un ou plusieurs produits de la gamme La Bergère, ce qui permet au groupe d'optimiser ses processus de fabrication, de garantir une meilleure maîtrise de la qualité et de diversifier son offre.

### 1.1.2. Fiche signalétique :

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble synthétique du groupe La Bergère, à travers ses principales caractéristiques juridiques, organisationnelles et sectorielles :

Tableau 09: Fiche signalétique de La Bergère.

<b>Nom de l'entreprise</b>	La Bergère
<b>Logo</b>	
<b>Slogan de la société</b>	La nature proche de vous
<b>Forme juridique</b>	Société par action (SPA)
<b>Date de début d'activité</b>	2007
<b>Siège social</b>	Zone d'activité propriété N°71 lots N°5 Cheraga, Alger
<b>Secteur d'activité</b>	Production et commercialisation des produits agroalimentaires
<b>Filiales du groupe</b>	La Bergère, Top meat, Calcilait, Boudouaou, Chiffa, Téssala, Mingo

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

<b>Produits</b>	Produits laitiers, produits destinés aux personnes sportives, les sauces, les boissons
<b>Effectif</b>	Un nombre d'employés directes de 550 personnes et 850 d'employés indirectes
<b>Capital social</b>	109437000 DZD
<b>Site web</b>	<a href="https://labergere.dz/">https://labergere.dz/</a>

**Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes, département commercial et du site internet de La Bergère.**

### 1.2. L'historique :

La Bergère est une entreprise ancienne qui a connu plusieurs phases de développement:

En 2006, l'entreprise Procheese est créée et voit le jour parmi tant de produits locaux et internationaux. Elle est spécialisée dans la fabrication des produits laitiers et fut la première entreprise en Algérie de fabrication des fromages de grand format pour les fast-foods et les restaurants.

En 2016, avec l'arrivée du nouveau gérant M. TOUIEB MAHREZ, Procheese a décidé de racheter l'entreprise La Bergère afin d'élargir son domaine de production, de mutualiser les compétences et d'augmenter les bénéfices et marges des deux entreprises.

Grâce à cette fusion, de nouvelles unités de production a vu le jour avec le temps, permettant à l'entreprise de créer plusieurs marques et une diversification de ses produits. Elle propose aujourd'hui une large gamme incluant des sauces, des crèmes fraîches, de la chantilly, des fromages analogues, des tortillas, ainsi que des produits destinés aux sportifs.

### 1.3. Le développement des activités de La Bergère :

Aux premières années de son activité, La Bergère a débuté par la fabrication des fromages en grands formats pour la première fois en Algérie, principalement destinés aux professionnels de fast-foods, aux pizzerias et au secteur HORECA.

Avec le temps, elle a commencé à élargir sa gamme. Elle a d'abord lancé une ligne de sauces sous la marque Daily Sauce, puis a introduit de nouveaux produits comme le pain à tacos.

Durant la période de la pandémie deCovid-19, La Bergère a su tirer parti du contexte de l'occasion pour lancer son offre, qui est des boissons enrichies en Zinc.

En 2021, elle a fondé la marque algérienne F&H (Fitness & Health), une gamme de produits nutritionnels destinés à accompagner les personnes, soient des athlètes professionnels ou des amateurs passionnés, souhaitant adopter un mode de vie sain, et aussi à les accompagner dans l'amélioration de leurs séances de sport grâce à des produits naturels et de qualité.

La Bergère a également élargi son portefeuille avec de nouveaux produits sucrés sous la marque Daily sweet, notamment des toppings de différents goûts.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

### 1.4. Objectifs et missions de l'entreprise :

#### 1.4.1. Les objectifs :

La Bergère est une entreprise qui est spécialisée dans la production de produits agroalimentaires ainsi que dans leur commercialisation. Ses objectifs principaux sont de :

- Assurer une distribution optimale des produits : au bon prix avec une qualité maîtrisée, au bon moment et au bon endroit ;
- Accroître la part de marché en s'appuyant sur l'augmentation des ventes et du chiffre d'affaires ;
- Assurer la couverture du marché ;
- Répondre aux besoins des clients en leur proposant des produits adaptés ;
- Se distinguer des concurrents en proposant des offres attractives et compétitives.

#### 1.4.2. Les missions :

- Assurer la production, la commercialisation ainsi que la distribution des produits agroalimentaires à ses clients ;
- Garantir la qualité de produits et leur conformité aux réglementations agroalimentaires ;
- Assurer le suivi de produit tout au long de la chaîne : de la production à la distribution auprès du client final (le client final passe par le point de vente qui lui passe par le client direct qui est le distributeur) ;
- Assurer la gestion des commandes auprès des intermédiaires ;
- Optimiser la logistique grâce à la compagnie Oui Chef Logistique, pour la livraison des produits ;
- Assurer un réapprovisionnement régulier du marché en différents produits agroalimentaires ;
- Assurer une gestion logistique rigoureuse afin de garantir la disponibilité continue des produits, éviter les ruptures de stock et maintenir la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché ;
- Analyser le marché et connaître ses tendances afin de bien segmenter les clients pour offrir des produits adaptés afin de les satisfaire ;
- Développer de nouveaux produits selon les attentes et les exigences des consommateurs.

#### A. L'intérêt des missions:

L'intérêt principal de ces missions est de maîtriser de bout en bout l'ensemble de la chaîne logistique. En effet cela permet à l'entreprise de contrôler le budget qui y est alloué. Cela se compose de deux phases :

- a) **Phase de l'entreprise :** La Bergère se concentre sur la qualité de l'entreposage, de la livraison, et du produit lui-même. Elle veille à optimiser les différentes étapes logistiques, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison des produits aux partenaires situés dans les différentes wilayas.
- b) **Phase du distributeur :** Le distributeur assure la distribution des produits vers les points de vente, il affecte des remontées à l'entreprise, en ce qui concerne un nouveau

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

concurrent, les remarques de la part des PDV (point de ventes), la popularité du produit, etc.

### B. L'impact des missions :

Ce qui nous amènes à la conclusion que l'entreprise a réussi à scinder efficacement ses tâches et ses responsabilités en deux et à se concentrer sur la logistique, qui est déterminée depuis l'achat de la matière première jusqu'à la livraison à son partenaire dans une wilaya X. De ce fait, tout ce qui se passe sur le terrain est une remonté qui va être purement et simplement analysé à des fins de développement de ses produits, de sa logistique et même de sa stratégie marketing ce qui contribue directement à l'amélioration de sa performance globale.

### 2. Le département commercial :

Nous avons effectué notre stage pratique au sein du département commercial de l'entreprise La Bergère, un service central dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce département assure la commercialisation ainsi que la distribution des produits jusqu'à leur arrivée chez les clients.

#### 2.1. **Présentation du département :**

Le département commercial joue un rôle stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise. Son rôle principal consiste à définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale en cohérence avec la vision globale de l'entreprise. Il est responsable de :

- Définir les objectifs de vente et de distribution en fonction de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Établir les prévisions de ventes ;
- Définir et suivre les indicateurs de performance commerciale ;
- Contacter les clients et développer leurs fichiers pour l'entreprise ;
- Planification des commandes ;
- S'occuper de la commercialisation de tous les produits auprès des distributeurs ;
- La coordination avec le service logistique ;
- Suivre en permanence les fluctuations du marché, notamment les tendances de consommation pour les produits et les attentes des clients ;
- Surveiller la veille concurrentielle.

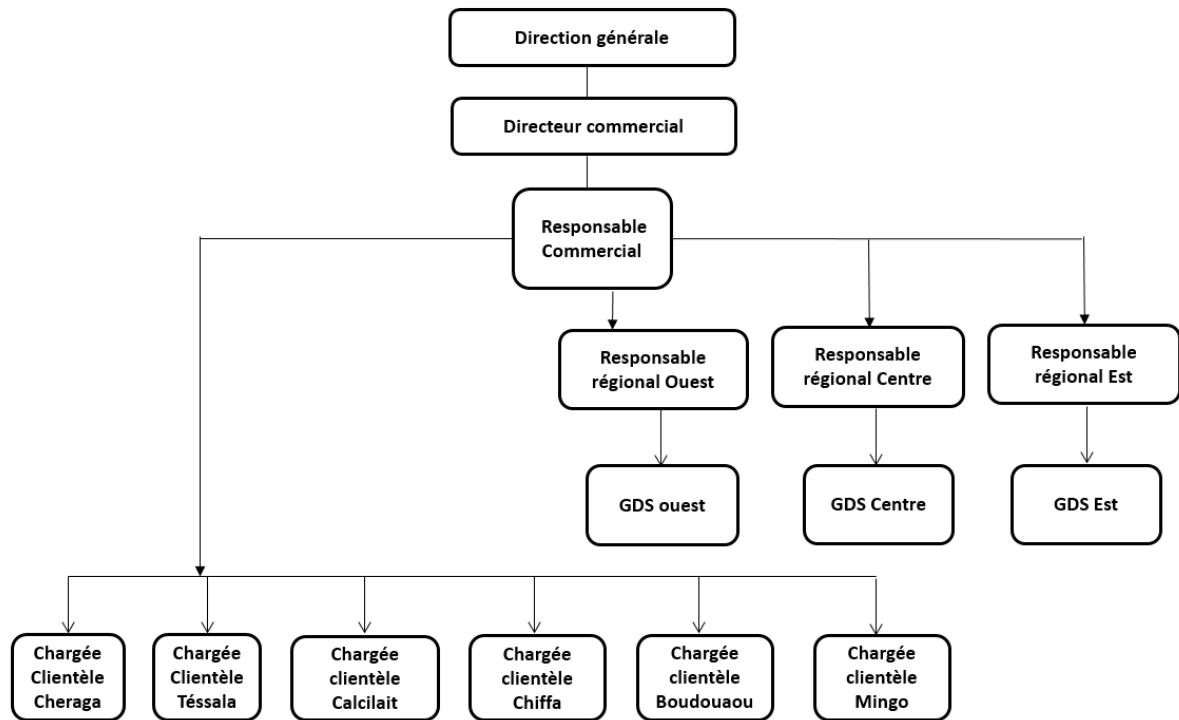
Ce département est implanté au niveau de l'unité Cheraga qui est le siège social de l'entreprise La Bergère. Il est responsable sur la commercialisation et la distribution des produits de l'entreprise ainsi que la planification et le suivi des commandes pour les 8 unités de production sauf l'unité d'Oran qui fonctionne de manière indépendante sur tous les plans. Ce suivi permet de garantir une bonne coordination entre la production et la demande du marché, en veillant à ce que les quantités fabriquées soient alignées avec les besoins commerciaux.

#### 2.2. **L'organigramme :**

Le département commercial est organisé comme suit :

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

Figure 18: L'organigramme de La Bergère.



Source : Document interne, département commercial.

À la tête de cette structure se trouve le directeur commercial responsable de la supervision stratégique du département dans son ensemble, soutenu par un responsable commercial, qui assure la coordination entre les diverses entités du service.

L'ensemble de la distribution géographique est assuré par trois responsables régionaux, couvrant les régions de l'ouest, l'est et le centre du pays. Chacun étant responsable du suivi et de développement du GDS dans sa région.

En parallèle, le bureau des chargées clients est dédié aux unités du groupe : Cheraga avec ses 3 ateliers, Téssala, Calcilait, Chiffa, Boudouaou et Mingo. Ils sont responsables du suivi des clients, de la gestion des commandes et du maintien des relations commerciales avec les partenaires de distribution de ces marques.

### 2.3. Les objectifs du département commercial :

Le département commercial de La Bergère s'appuie sur plusieurs objectifs stratégiques :

- Accroître les ventes en optimisant la performance des canaux de distribution existants ;
- Assurer la couverture de toutes les régions en veillant à la disponibilité des produits dans l'ensemble des wilayas ;

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

- Satisfaire les clients directs et indirects en créant des relations de confiance, en assurant la qualité des produits, le respect des délais de livraison et une communication commerciale efficace ;
- Conquérir de nouvelles wilayas en pénétrant de nouveaux marchés géographiques encore non couverts ;
- Améliorer la performance commerciale en suivant et en analysant régulièrement les indicateurs de performance.

### 3. Filiales et la gamme de produit de la Bergère :

La Bergère a une gamme variée et diversifiée de 161 produits qui répondent aux besoins et préférences des différents segments de consommateurs. Elle est répartie entre les 9 unités de production.

Chacune de ces unités est responsable uniquement de la production et de l'expédition de ses produits, sauf l'unité d'Oran qui fait aussi la commercialisation.

#### 3.1. **Filiale de Cheraga :**

Située à Cheraga, wilaya d'Alger, cette filiale regroupe trois unités de production distinctes :

##### 3.1.1. **Atelier sauces :**

Elle se spécialise dans la fabrication d'une large gamme de sauces telles que : sauce blanche, curry ketchup, marinade, moutarde...etc.

##### 3.1.2. **Atelier de Bergère :**

Elle est responsable de la fabrication de la crème fraîche de différents formats.

##### 3.1.3. **Atelier de râpé :**

Elle est spécialisée dans la fabrication de fromage râpé qui est vendu en sachets plastique de différentes tailles.

#### 3.2. **Filiale Boudouaou :**

Cette unité est dédiée à la production des boissons, de crème chantilly.

#### 3.3. **Filiale Téssala :**

La fromagerie La Bergère, située à Téssala El Merdja, est une usine spécialisée dans la fabrication du fromage analogue.

#### 3.4. **Filiale Chiffa :**

Fabricant de tortillas sous les marques : Tortilalove ou bien Fastacos. Elle est implantée dans la commune Chiffa, wilaya de Blida.

#### 3.5. **Filiale Mingo :**

Basée à Khemis El Khechna, wilaya de Boumerdès, spécialisée dans la production de Raïb, de boissons et de produits destinés aux personnes sportives sous la marque F&H.

#### 3.6. **Filiale Calcilait :**

Située à Blida, cette filiale est spécialisée dans la fabrication de crème fromagère.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **3.7. Filiale Oran :**

Implantée à Oran, elle se spécialise dans la production des fromages analogues, commercialisés sous la marque TopMeat.

## **4. Positionnement sur le marché, principaux clients et environnement concurrentielle :**

### **4.1. Positionnement sur le marché :**

La Bergère adopte un positionnement de moyen à haut de gamme et occupe une place significative sur le marché algérien de l'agroalimentaire. Toutefois, cette notoriété ne s'exprime pas directement sous le nom de La Bergère, mais au nom de ses différentes marques, chacune ayant sa propre image et son positionnement sur le marché. Parmi ces marques, on trouve Fondelice, reconnue notamment pour ses produits comme la crème fraîche et le mascarpone ; Vite fait, qui propose des fromages de différentes formes ; Daily, spécialisée dans les sauces et les produits sucrés, ainsi que F&H « fitness and health », une marque axée sur la nutrition équilibrée. Ces marques ont connu un succès et se sont démarquées par rapport aux concurrents grâce à une stratégie fondée sur la qualité des produits, l'innovation continue et une couverture géographique étendue.

Son positionnement se repose sur :

- Un savoir-faire local : la production est 100 % algérienne et répond aux besoins et normes du marché national pour les produits agroalimentaires.
- L'innovation continue : le département recherche et développement est toujours actif, tous les 2 à 3 mois, il y a un nouveau produit ou un nouveau goût.
- Une large gamme de marques : telles que Daily sauce, Fondelice, B'free...qui cible différentes catégories de consommateurs.
- Prix : La politique tarifaire de La Bergère impose un prix compétitif pour ses produits qui est accessible pour un consommateur algérien, sauf la marque F&H qui est destinée aux personnes sportives, avec des prix plus élevés comme pour la poudre sportive.
- Un réseau de distribution étendu : qui permet d'assurer une disponibilité de 50 à 60% de leurs produits sur le marché.

### **4.2. Principaux clients en Algérie :**

#### **4.2.1. Les clients directs :**

##### **A. Les distributeurs :**

Chaque wilaya du territoire national dispose d'un distributeur exclusif, réparti selon les trois grandes régions : est, ouest et centre. Chaque région a un responsable régional qui s'occupe de superviser et coordonner les activités de distribution dans sa zone géographique à travers les distributeurs de sa région. La répartition des distributeurs est présentée dans le tableau suivant :

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

Tableau 10: La répartition des distributeurs de La Bergère selon les régions.

Est	Centre	Ouest
Batna	Alger	Oran
Constantine	Blida	Tlemcen
Sétif	Tipaza	Chlef
Guelma	Boumerdès	Mascara
Annaba		Sidi Bel Abbès
Skikda		Tiaret
Oum Bouaghi		Saïda
Bordj Bou Arreridj		Mostaganem
Tizi Ouzou		

Source : document interne, département commercial.

Dans certaines wilayas, comme Batna, son distributeur assure également l'approvisionnement des grossistes de la wilaya de Biskra. En ce qui concerne la wilaya d'Oran, on trouve deux distributeurs présents afin de couvrir efficacement la large superficie de la région et répondre à une forte demande. Par ailleurs, la wilaya de Mascara prend en charge la distribution de certains produits de La Bergère dans quelques zones du sud proches de son territoire.

La Bergère cherche à intégrer d'autres wilayas à travers le territoire algérien, dans le but d'assurer la disponibilité partout de ses produits, d'accroître ses ventes et d'augmenter son chiffre d'affaires.

### B. Les grossistes :

La Bergère dispose également de clients directs sous forme de grossistes, principalement chargés de la distribution sur la wilaya d'Alger. Il s'agit de :

- Dina Food ;
- Procheese ;
- Pleinsoleil.

### C. Les ambulants :

Ce sont des commerçants ou des distributeurs mobiles qui se déplacent d'un lieu à un autre pour vendre des produits. La Bergère dispose de trois ambulants actifs exclusivement dans la wilaya d'Alger :

- Bakir ;
- Ramo ;

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

- Benkeir.

Ces ambulants achètent en petites quantités, ciblant une gamme des produits précis. Ils ne disposent pas d'entrepôts de stockage des produits, chacun utilise son propre camion pour charger les produits qu'il estime adaptés à la demande de sa clientèle. Ils possèdent leur propre réseau de clients et peuvent arriver à des petits points de vente qui ne sont généralement pas couverts par les grossistes.

### 4.2.2. Les clients indirects :

Les clients indirects sont ceux qui ne s'approvisionnent pas directement auprès de La Bergère, mais qui achètent ses produits par l'intermédiaire des distributeurs ou des grossistes. Ils représentent un maillon essentiel dans le circuit de distribution, car ils assurent la diffusion finale des produits vers le consommateur. Ces clients regroupent tous types de points de vente physique excite, y compris les hypermarchés, les supermarchés, et les alimentations générales. Ils contribuent à renforcer la présence de la marque et à accroître son chiffre d'affaires.

### 4.3. Principaux concurrents en Algérie :

Le marché algérien des produits agroalimentaires est très concurrentiel, avec la présence des acteurs locaux puissants et historiquement implantés :

- **Cevital** : Groupe agroalimentaire majeur en Algérie. Cevital est un acteur qui intervient dans plusieurs segments du marché, notamment l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. Il représente un concurrent important pour La Bergère dans le segment des sauces, en proposant une gamme variée de produits, tels que la mayonnaise et le ketchup.
- **Mont d'Or** : L'un des principaux concurrents directs de La Bergère dans les produits fromagers, connu par sa spécialisation dans les préparations fromagères, notamment le fromage sous forme d'analogue, le fromage râpé ou les boîtes grand format (fromage sandwich, fromage à tartiner).
- **Soummam** : Leader national dans le secteur des produits laitiers, il est un concurrent de La Bergère dans les crèmes fraîches. Soummam dispose d'une forte notoriété à l'échelle nationale et une large couverture territoriale.
- **La marque Ela** : elle fait partie du groupe algérien Bali, ce groupe est spécialisé dans plusieurs domaines tels que l'agroalimentaire, avec la production et distribution de sauces sous le nom de la marque Ela. Bien que son cœur d'activité soit différent, cette entreprise algérienne a su se positionner grâce à une offre variée : mayonnaise, ketchup, sauce tomate...

### 4.4. Tendances du marché algérien par rapport à l'offre de La Bergère :

Le marché algérien des produits agroalimentaires connaît d'importantes transformations qui sont influencées par l'évolution des habitudes de consommation, la recherche d'un bon rapport prix-qualité et une préférence pour les produits locaux.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

- L'évolution des habitudes de consommation : les consommateurs algériens recherchent des produits pratiques et prêts à consommer sur place. Cette préférence se traduit par une forte demande, par exemple, pour les sauces prêtes à l'emploi (telles que la sauce algérienne, la sauce béchamel, etc.), les sauces sous forme de dosettes, le fromage râpé, les produits en formats individuels ainsi que les produits à manger directement comme le produit macaroni & cheese.\*
- Sensibilité à la qualité : le consommateur algérien est devenu de plus en plus exigeant en termes de qualité nutritionnelle des produits.\*\*
- Préférence pour les produits locaux : avec la nouvelle politique économique de l'Algérie qui est la limitation des importations et l'encouragement fort pour la production locale à travers des subventions, le peuple algérien accorde une attention au soutien à l'économie nationale.\*\*\*

---

\* Informations du département marketing de La Bergère en se basant sur des études de marchés intérieurs.

\*\* Informations du département marketing de La Bergère en se basant sur des études de marchés intérieurs.

\*\*\* <https://algeriainvest.com/fr/premium-news/substitution-aux-importations-aller-progressivement> consulté le 1/05/2025 à 10:00. Et Loi de finances 2024 (article 65), ministère du Commerce d'Algérie, communiqués officiels (2023-2024), p 27, consulté le 1/05/2025 à 11:34.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Section 02 : La stratégie de distribution de La Bergère**

Parmi les principales activités de La Bergère figure la distribution de ses produits agroalimentaires. Et donc, nous allons présenter à travers cette section les différentes stratégies actuellement mises en place par l'entreprise, sa structure de distribution ainsi que le processus de distribution, depuis la planification des commandes jusqu'à la livraison finale. Ces informations ont été recueillies à travers les différents échanges avec les responsables et les employés de l'entreprise, ainsi qu'à l'analyse des documents fournis par le département commercial.

#### **1. Présentation de la Stratégie de distribution et ses objectifs**

##### **1.1. La stratégie adoptée par La Bergère :**

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, l'entreprise La Bergère a opté pour une stratégie d'exclusivité. Cette stratégie consiste à donner le droit de commercialisation de ses produits à un nombre limité de distributeurs. Pour chaque wilaya, elle choisit un seul distributeur ou deux maximums selon la consommation de la wilaya dont elle s'occupe pour l'ensemble des points de vente de sa zone. La wilaya est ainsi répartie par secteur de zone géographique ou région. Ces distributeurs sont choisis avec un grand degré d'attention, avec des contrats d'exclusivité contenant des conditions précises, qui sont : l'interdiction de vendre les produits concurrents, l'interdiction de vendre les produits hors des frontières de leur wilaya ou à des pays voisins.

Ce choix stratégique permet à l'entreprise de mieux contrôler sa politique commerciale et de distribution en ce qui concerne le prix, la qualité et la fraîcheur de ses produits, le réseau de distribution ainsi que son image de marque. Elle permet aussi la maîtrise des coûts logistique et de distribution des produits, le développement des relations de confiance avec les distributeurs, la limitation des points de contact pour une meilleure planification logistique et l'assurance d'un meilleur suivi des performances commerciales par wilaya (en identifiant la wilaya la plus performante en termes de ventes).

##### **1.2. Le développement de la stratégie de La Bergère par l'adoption d'une stratégie après-vente :**

La Bergère a développé une nouvelle stratégie de digitalisation pour automatiser la gestion des contacts avec ses fournisseurs et clients, organiser et construire un relationnel entre elle et ses fournisseurs ainsi que ses clients directs. Il s'agit d'une stratégie mise en point ces derniers mois qui se repose sur l'exploitation d'un logiciel Triz stock et une application mobile Triz-distribution. Cette fonctionnalité permet de mieux contrôler les distributeurs afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

##### **1.2.1. Le logiciel Triz-stock :**

Triz stock est un logiciel de gestion des stocks conçu pour permettre un suivi en temps réel des inventaires et une gestion efficace des achats, des ventes et des approvisionnements. Ce logiciel permet à La Bergère d'avoir une vue sur l'ensemble des stocks de ses distributeurs. Il gère également la commercialisation out entre les distributeurs et les points de vente. Ce système permet notamment de :

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

- Suivre en temps réel les mouvements de stock, distributeur par distributeur ;
- Détecter automatiquement les ruptures des stocks ;
- La planification des réapprovisionnements pour chaque distributeur ;
- Vérifier le respect des objectifs de distributions fixés aux distributeurs ;
- Imposer la présence du produit sur le marché ;
- L'identification des produits les plus demandés.

Ce logiciel offre à La Bergère une remontée d'information fiable et rapide, ce qui lui permet d'identifier tous les causes et les résultats d'une rupture de stock ou d'un produit qui ne se vend pas bien chez un distributeur, ainsi que dégager des axes d'amélioration pour ses superviseurs.

Cette intégralité permet également d'anticiper la demande, de suivre l'efficacité des vendeurs des distributeurs à travers le suivi de leurs réalisations, d'optimiser la logistique de l'entreprise et de renforcer la coordination entre la production, la distribution et la force de vente.

### 1.2.2. L'application Triz-distribution :

Il s'agit d'une application destinée à structurer efficacement le réseau de distribution. Elle permet de gérer efficacement les opérations de distribution entre l'entreprise, le superviseur, le distributeur et ses vendeurs ainsi que les livraisons assurées par les camions. Parmi les principales fonctionnalités de cette application, on trouve :

#### A. Les achats de chaque point de vente (PDV) :

Cette liste est une fonctionnalité de l'application qui affiche les achats effectués par chaque PDV, placé sous la responsabilité d'un vendeur appartenant à un distributeur. Cela permet d'identifier les causes éventuelles lorsqu'un PDV n'achète pas avec sa somme d'achat habituel pour les produits de La Bergère. Par exemple, si un PDV passe d'un achat de 12 millions à 9 millions de dinars, cette observation de baisse peut aider à comprendre si cette dernière est due à l'emplacement du point de vente, à une diminution de la demande ou à un défaut du vendeur dans l'exécution de ses missions.

#### B. Liste des clients sans achat :

Cette liste montre les clients directs (les distributeurs) qui n'ont effectué aucun achat sur une période donnée (journee, semaine, mois, etc.). Cela sert à identifier rapidement les clients inactifs qui n'ont pas passé une commande récemment et à détecter les éventuels problèmes qui peuvent être logistiques ou commerciaux comme : une absence du vendeur, une rupture de stock dans l'entreprise, ou un changement de comportement d'achat du client. Ainsi que relancer les clients en envoyant des superviseurs pour comprendre les raisons de l'inactivité et suggérer des mesures correctives.

#### C. Les objectifs mensuels pour les vendeurs :

Cette fonctionnalité permet d'attribuer à chaque vendeur un objectif mensuel chiffré, en termes de volume de vente et de couverture des points de vente (PDV). Cela permet d'évaluer le taux de réalisation pour chaque vendeur, d'évaluer leurs performances individuelles et d'identifier les axes d'amélioration.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

### D. La géolocalisation des PDV dans chaque wilaya :

Cette fonctionnalité permet à l'entreprise de visualiser géographiquement l'ensemble des points de vente (PDV) desservis par ses distributeurs, wilaya par wilaya. La localisation se fait généralement à l'aide d'un système de cartographie intégré (comme Google Maps), avec une fiche détaillée pour chaque PDV, selon la wilaya, la commune ou le quartier. Grâce à cette fonctionnalité, La Bergère peut s'assurer que les distributeurs couvrent correctement les zones qui leur sont attribuées. Le système utilise un code couleur pour faciliter l'interprétation des données :

- Si la zone est rouge : le PDV n'a pas encore été livré.
- Si la zone est orange : le PDV est dans les normes, il a été livré avec les quantités habituelles.
- Si la zone est verte : le PDV est rentable.

Cette visualisation permet d'identifier les zones de forte demande ainsi que les zones à faible activité. Ces données vont aider à détecter les causes éventuelles et permettent d'affiner les décisions commerciales et logistiques de manière plus stratégique.

### E. La localisation des camions :

Cette fonctionnalité permet de visualiser et de suivre en temps réel l'itinéraire des camions de livraison, depuis leur départ jusqu'à leur destination finale ainsi que leur retour au parking. Elle offre un suivi précis de la marchandise transportée, ce qui permet de garantir la sécurité des livraisons, d'éviter tout type de risque comme les retards, les risques liés au transport (perte, vol ou erreur de destination). Cette traçabilité permet d'améliorer le processus de distribution.

Cette application est encore de développement, et d'autres fonctionnalités sont prévues à intégrer afin de bien gérer et contrôler sa stratégie de distribution et de commercialisation.

### 1.3. Les approches de distributions adoptées:

Pour la vente des produits, La Bergère a adopté plusieurs approches selon les caractéristiques de ses marques :

- Pour la marque F&H, elle a adopté une approche cross-canal. Cette marque est considérée comme une marque haut de gamme destinée aux personnes sportives. Les produits de la marque F&H sont vendus à la fois sur son site officiel\*avec l'ensemble de sa gamme et dans des points de vente physiques notamment : les alimentations générales, les supérettes et les salles de sport.
- Pour les autres marques de produits, elle a choisi l'approche monocanal, centrée sur le canal physique : elle vend exclusivement sur les points physiques. Ces produits sont des produits quotidiens avec une grande consommation et une forte rotation, destinés à un public plus large. Les consommateurs préfèrent les acheter directement par les circuits traditionnels. Par ailleurs, le site est pour prendre des informations sur les produits et leurs nouveautés, car, par exemple, l'achat de fromage ou de crème fraîche ne nécessite pas une commande en ligne, d'une part parce que ce sont des produits

---

\*<https://fandh.market/>.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

sensibles nécessitant une chaîne du froid, et d'autre part parce que les coûts de livraison seraient doublés par rapport à leur prix.

- Pour la communication de ses produits, elle utilise une approche Pull à travers les publicités traditionnelles et la participation à des événements dans le but d'attirer les consommateurs et d'accroître la demande pour se positionner sur le marché.

### 1.4. Les objectifs de la stratégie :

La mise en place de cette stratégie vise à atteindre les objectifs suivants :

- Sécuriser les investissements du distributeur, quand il choisit d'être un distributeur officiel des produits de La Bergère : elle garantit pour lui le monopole pour la commercialisation de ses produits sur sa zone donnée, ce que limite la concurrence directe et renforce la confiance entre les deux parties.
- Assurer un meilleur contrôle sur la mise en marché des produits de La Bergère en termes de prix et de disponibilité et de positionnement sur les points de vente.
- Préserver l'image de marque par l'interdiction de revente sans la permission de La Bergère.
- Optimisation des frais logistiques et de distribution à partir de la centralisation des flux avec un ou deux distributeurs qualifiés qui répondent aux objectifs de la politique de distribution déterminée, ce qui permet de réduire les coûts et d'améliorer les délais de livraison.

Ces objectifs visent l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise La Bergère par la traçabilité de ses ventes dans les régions, qui permet de les augmenter, d'améliorer l'image de marque, de satisfaire les clients et de se positionner de manière compétitive sur le marché algérien.

## 2. Structure de la distribution chez La Bergère :

La Bergère opte pour une structure de distribution indirecte, avec deux types de circuits ultra-long et long, en choisissant plusieurs intermédiaires, pour assurer l'acheminement de produit au consommateur final.

### 2.1. Le circuit de distribution du groupe La Bergère :

Le circuit de distribution de La Bergère s'articule principalement sur le modèle cash van, intégrant des distributeurs régionaux, des grossistes ainsi que des points de vente. Cette organisation permet à l'entreprise de mieux répondre à la demande locale tout en maintenant une bonne qualité lors de leur livraison. Elle a intégré un nouveau modèle Le service après-vente afin d'assurer un meilleur contrôle et une couverture maximale.

#### 2.1.1. Le modèle classique Cash van :

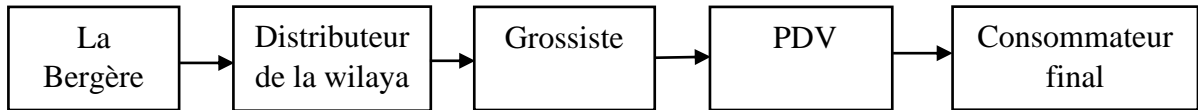
La Bergère traite son système de distribution à travers d'un modèle classique qui s'appelle Cash van qui englobe des canaux de distribution indirects, dans le but de couvrir au maximum la demande locale de ses produits à travers des dépositaires et des grossistes qui sont des intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur final. Ces partenaires assurant l'acheminement des produits au bon moment, au bon endroit, en offrant la quantité et la qualité souhaité, en utilisant des canaux ultra long et long adaptés aux spécificités géographiques et logistiques de chaque région.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

### A. Le canal ultra long :

Ce canal est présenté comme suit :

**Figure 19: Le canal ultra long de La Bergère.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.**

Ce schéma montre que La Bergère utilise un canal ultra long, en passant par plusieurs intermédiaires pour toutes les wilayas, sauf la wilaya d'Alger. Chaque distributeur achète les produits en fonction des habitudes d'achat spécifiques à sa région, ces informations sont fournies par le grossiste afin de couvrir des zones géographiques plus vastes

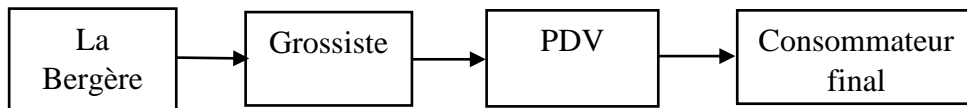
### B. Le canal long :

Ce canal est présenté sous formes de deux modèles :

#### a) Le premier modèle :

Il est présenté comme suit :

**Figure 20: Le canal long de La Bergère coté grossiste.**



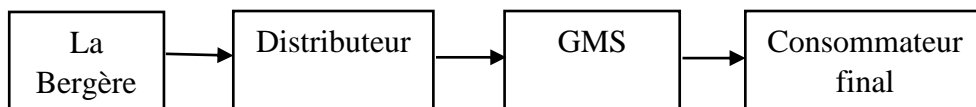
**Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.**

Selon cette figure, on constate que La Bergère utilise un canal de distribution long destiné à la wilaya d'Alger, car son siège social est situé à Cheraga. Donc le choix de collaborer directement avec des grossistes permet de faciliter l'accès à l'ensemble des points de vente (alimentations générales, superettes et les hypermarchés) existant dans les limites d'Alger.

#### b) Le deuxième modèle :

Il est présenté comme suit :

**Figure 21: Le canal long de La Bergère coté distributeur.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.**

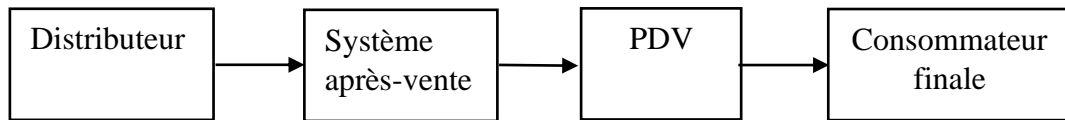
La Bergère utilise ce canal seulement avec un seul distributeur Oui-chef pour distribuer aux grandes et moyennes surfaces (GMS) dans le territoire de la wilaya d'Alger comme : Carrefour, Ardis et UNO. Le distributeur est responsable d'approvisionner seulement la grande distribution.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

### 2.1.2. Le nouveau modèle service après-vente :

C'est un nouveau modèle adopté, il est présenté comme suit :

**Figure 22: Le nouveau canal de La Bergère.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.**

Ce nouveau modèle stratégique se concentre sur l'après-vente comme un levier d'amélioration du réseau de distribution. Il vise à renforcer le suivi des ventes effectuées par les distributeurs afin d'assurer une meilleure implantation des produits sur le marché. Cette approche permet à l'entreprise d'inciter les distributeurs à commercialiser l'ensemble de la gamme, et non uniquement les produits phares. Elle contribue ainsi à améliorer la visibilité globale de l'offre et à renforcer la part de marché de l'entreprise.

### 2.2. Les moyens de transport au sein La Bergère :

L'entreprise La Bergère confie son transport à un prestataire logistique, qui est Oui-chef logistique, chargé de fournir les moyens de transport nécessaires pour assurer le bon déroulement du processus de distribution de ses produits.

La société Oui-chef logistique dispose en moyenne de 30 camions, répartis comme suit :

- Des petits camions de 4,5 tonnes, ils sont utilisés principalement pour les livraisons dans la wilaya d'Alger.
- De 3 à 4 camions de taille moyenne, avec une capacité de 7,5 tonnes.
- Des semi-remorques de 10 tonnes pour la distribution hors de la wilaya d'Alger.

Pendant les périodes de pics ou la demande est forte, comme la période de Ramadan, elle dépasse la capacité de tonnage pour les camions d'Oui-chef logistique. Dans ce cas, La Bergère fait appel à des prestataires de transport externes privés pour mieux gérer ces pics d'activité.

Concernant les grossistes d'Alger, ce sont généralement eux qui assurent le transport de leur marchandise, notamment lorsqu'ils disposent de leurs propres camions.

### 2.3. Les partenaires commerciaux de La Bergère :

La Bergère dans le cadre de sa stratégie de distribution, elle s'appuie sur 3 principaux partenaires qui permettent de faciliter le processus, et garantir la disponibilité et la qualité de ses produits pour assurer l'efficacité de sa chaîne logistique et commerciale :

#### 2.3.1. La société logistique Oui-chef :

La société Oui-chef logistique est un partenaire stratégique. C'est une société spécialisée dans la distribution alimentaire. Elle était auparavant liée à La Bergère, mais avec la création de plusieurs unités de production et l'évolution des activités de La Bergère, Oui-chef est devenu une société indépendante, avec un registre de commerce et son propre siège social implanté à Ouled chebel wilaya de Blida. Elle assure la location de camions pour La

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

Bergère afin de distribuer ses produits alimentaires sur tout le territoire national. Ce partenariat repose sur une communication continue entre le service commercial, l'unité de production (l'expédition) et la société logistique, tout en bénéficiant d'un service flexible et adapté à ses besoins.

### **2.3.2. Les distributeurs :**

Ce sont des partenaires exclusifs désignés par wilaya, sélectionnés avec rigueur selon des conditions bien définies. En 2025, La Bergère a établi 30 partenariats avec 30 distributeurs répartis à travers le territoire national et un seul distributeur qui est Oui-chef responsable sur la distribution pour les GMS sur la wilaya d'Alger.

Leur rôle principal est d'assurer une coordination efficace entre les grossistes et les détaillants pour une meilleure couverture du marché algérien grâce à leur capacité de gérer de grandes quantités. Ils sont également chargés de suivre les tendances actuelles du marché et de faire remonter les informations pertinentes à La Bergère afin d'adapter ses produits selon ces tendances de la demande.

### **2.3.3. Les grossistes :**

Principalement présents dans la wilaya d'Alger, ils réalisent plus de 50 % des ventes de La Bergère. Bien qu'ils achètent en quantités moindres que les distributeurs, ils jouent un rôle clé dans la couverture de la capitale.

Pour la planification de leur transport, la société Oui-chef logistique utilise des camions de petit tonnage, adaptés à la circulation urbaine et capables d'accéder facilement aux différents quartiers d'Alger.

Leur mission est d'approvisionner tous les types de points de vente, notamment les alimentations générales, les hypermarchés, les supermarchés et les petites épiceries. Ce canal de distribution permet d'atteindre rapidement un large public, grâce à sa capacité d'accès facilement à des zones urbaines à forte densité.

### **2.3.4. Les ambulants :**

Les ambulants principalement sont présentés dans la wilaya d'Alger ils achètent généralement des produits phares, La Bergère profite d'eux pour leur expérience et relations avec les petits PDV les épiceries des quartiers. Leurs clients font en eux une confiance lorsque l'ambulant il le propose un nouveau produit ou une quantité donnée il la prit.

## **2.4. Les outils d'informations et les applications utilisées par La Bergère :**

Pour le stockage et la commercialisation de ses produits, La Bergère s'appuie sur plusieurs outils numériques qui assurent une gestion fluide et structure des ventes et des stocks. Certains de ces outils sont internes (pour la communication interne), tandis que d'autres sont partagés avec ses partenaires (comme Google Sheets, Triz stock et Odoo) :

### **2.4.1. Google Sheets :**

Google Sheets est une application utilisée comme un outil de gestion des flux d'informations liées aux produits stockés. Partagée entre plusieurs entités, notamment les commerciaux, le magasinier, la coordinatrice, le service logistique ainsi que les différentes unités de production et le service d'expédition.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

D'un côté, entre les commerciaux et le magasinier, il permet la saisie et la mise à jour quotidienne des quantités disponibles dans les entrepôts par le magasinier. Les commerciaux consultent ensuite ces informations pour vérifier la disponibilité des produits avant de les proposer aux clients.

D'un autre côté, entre la coordinatrice, le service logistique, les différentes unités de production et le service d'expédition, Google Sheets est utilisé pour planifier les livraisons. La coordinatrice mentionne le nom du client, l'unité de production où il va charger le camion, la référence du devis, la destination du camion ainsi que le tonnage calculé. Ensuite, ces informations sont partagées avec Oui-chef logistique, qui y ajoute le type de camion utilisé, le numéro du matricule, le nom du chauffeur et l'heure de départ vers l'unité de production. Le service d'expédition des différentes unités consulte ces données pour préparer et confirmer le chargement une fois le camion arrivé.

Cet outil facilite la transparence, améliore la communication et la coordination ainsi que la réactivité dans la gestion logistique et des stocks.

### **2.4.2. Le logiciel Odoo :**

Odoo est un progiciel de gestion intégré (ERP) open source, utilisé par La Bergère pour gérer l'ensemble du processus, depuis l'achat des matières premières auprès des fournisseurs jusqu'à la livraison aux clients directs. Il remplit plusieurs fonctions clés telles que la gestion de l'état des créances et des dettes avec les fournisseurs et les clients directs, le référencement des produits ainsi que la facturation.

Pour le département commercial, Odoo est utilisé pour :

- Le suivi de transactions commerciales entre les différents services de l'entreprise ;
- La création et la gestion des devis pour les clients ;
- L'établissement et le traitement des bons de livraison des commandes et des factures avec une transparence garantissant les droits des deux parties ;
- La coordination entre les unités de production, le service commercial et la logistique ;
- La vérification si le client est livré.

Dans Odoo, chaque client dispose d'un compte professionnel, à partir duquel il peut consulter les catalogues de produits comportant les prix (HT et TTC), les photos, la désignation de chaque produit et les nouveautés qui s'arrivent régulièrement. Le client peut également accéder à sa facture pro forma après le lancement de sa commande pour qu'il puisse voir la prévision claire pour cette-ci. Ce logiciel permet d'automatiser les tâches, garder la traçabilité des transactions d'améliorer la réactivité ainsi que d'améliorer la réactivité de La Bergère et d'optimiser l'efficacité de ses processus commerciaux.

### **2.4.3. Le logiciel Triz stock :**

C'est un nouveau logiciel récemment intégré, conçue pour superviser chaque wilaya afin de vérifier la disponibilité des produits dans une région précise. Ce logiciel a été adopté dans le but d'améliorer la vente indirecte des produits, en assurant un suivi rigoureux après leurs ventes aux distributeurs. Cela permet un meilleur contrôle de la distribution ainsi que l'amélioration de la présence et la visibilité des produits sur le marché.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **2.4.4. Systèmes de communication internes :**

La Bergère utilise également trois outils pour la communication efficace pour assurer la coordination entre les équipes commerciales et les autres services :

- Les groupes whatsapp professionnels : utilisés pour la communication rapide entre le responsable commercial, les chargés de clientèle et la coordinatrice entre le service logistique et le service commercial. Ces groupes permettent aussi le partage quotidien du planning de livraison et du tonnage des commandes avec le prestataire logistique Oui-Chef.
- Le mobile : utilisé pour communiquer avec certains distributeurs, pour confirmer la commande ainsi que valider la réception des marchandises dans leurs dépôts, ou encore communiquer directement avec les chauffeurs pour garantir le bon déroulement des livraisons.
- Emails internes : Ils ont une boîte mail collectif qui est webmail, il s'agit d'un moyen de communication rapide, formel et traçable utilisé par La Bergère pour échanger des informations en interne. Cet outil est notamment utilisé pour le partage quotidien du planning de livraison et du tonnage des commandes entre le prestataire logistique Oui-Chef, le service commercial, les différentes unités de production et le service expédition.

### **3. Processus de distribution : de la planification des commandes jusqu'à l'expédition et la livraison :**

Le processus de distribution de La Bergère commence depuis le département commercial par la planification des commandes, ensuite l'expédition de la marchandise et enfin la livraison par les camions jusqu'à la destination finale.

#### **3.1. La planification des commandes :**

Avant de prendre les commandes, les commerciaux doivent consulter les niveaux de stock actualisés. Ces stocks sont mis à jour par les magasiniers des différentes unités dès que les produits sont prêts à être vendus, la production ayant lieu durant la nuit. En début de la journée, les magasiniers saisissent les nouvelles quantités dans un fichier Google Sheets partagé avec le service commercial, afin d'assurer une planification des commandes en temps réel et conforme aux disponibilités.

Le chargé clientèle vérifie les stocks chez ses clients qui font partie de sa responsabilité, vérifier les produits qui ne sont pas disponibles chez eux et les appelle pour le choix de l'envoi de telle quantité. Après l'accord, il prend la commande et la saisit dans le système Odoo par unité et par produit après il établit cette commande sous forme d'un devis. Si le client confirme sa demande avec ce devis le chargé client prépare le bon de commande sur le système Odoo.

#### **3.2. La coordination entre le service logistique et commercial :**

Lorsque la commande est prête, la coordinatrice calcule le tonnage de chaque commande pour chaque distributeur, puis elle partage le tonnage total qui existe pour tous les commandes prévues pour la journée. Ensuite, elle va confirmer la disponibilité des camions avec la société logistique Oui-Chef qui s'occupe de la distribution, pour assurer la cohérence

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

entre le tonnage des commandes et le nombre des camions disponibles. Par exemple, si deux wilayas voisines ont chacune une commande de 5 tonnes à livrer le même jour, la coordination permet d'utiliser un camion de 10 tonnes seulement qui va livrer les deux wilayas en même temps, ce qui permet de réduire les coûts de transport et d'optimiser les délais.

Le camion ne sort pas pour la livraison si la marge n'est pas importante et moins que les dépenses.

### **3.3. L'expédition et la livraison de la marchandise :**

Après l'arrivée du camion à l'unité de stockage des produits qui sont convenus de les livrer, le magasinier prépare le bon de livraison sur le système Odoo, puis supervise le suivi de chargement de la marchandise dans le camion. Ensuite, il établit la facture. Si le transport est assuré par le client lui-même, ce dernier doit payer sur place pour qu'il puisse récupérer sa commande. Par ailleurs, si le transport est assuré par la société Oui-chef logistique, le chauffeur reçoit une copie de bon de livraison ainsi que la facture, tandis qu'une autre copie reste chez le magasinier. Dans ce cas, le paiement s'effectue main à main lorsque la marchandise arrive au dépôt du client. A la fin, le magasinier rectifie le stock dans le fichier Google Sheets après la sortie de la marchandise.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

### **Section 03 : La performance commerciale au sein de La Bergère**

Pour mesurer l'effet de l'influence de la stratégie de distribution sur la performance commerciale de La Bergère, nous allons essayer d'examiner dans cette section la liaison entre eux, tout en identifiant les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés qui permettent d'avoir une vision globale sur l'efficacité de la stratégie exclusive et son impact sur la performance commerciale.

Les indicateurs de performance commerciale utilisés par La Bergère auxquels nous avons eu accès, comprennent : le chiffre d'affaires, le nombre des nouveaux clients directs ainsi que l'image de l'entreprise. Ces informations ont fourni par les différents départements, notamment le département commercial et le département comptabilité. Quant à l'image de l'entreprise, elle est issue d'une synthèse à travers des différents échanges menés avec les responsables et les employés de l'entreprise, ainsi que de l'analyse des documents transmis par le département commercial.

#### **1. Les indicateurs quantitatifs :**

##### **1.1. Le chiffre d'affaires :**

Pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise, l'analyse du chiffre d'affaires représente un indicateur clé, il nous permet de mesurer les ventes réalisées pendant une période donnée pour mesurer l'impact réelle du choix des décisions stratégique telle que la stratégie de distribution ainsi que la politique de distribution, l'observation de l'évolution du CA sur les trois dernières années est présentée dans le tableau ci-dessus :

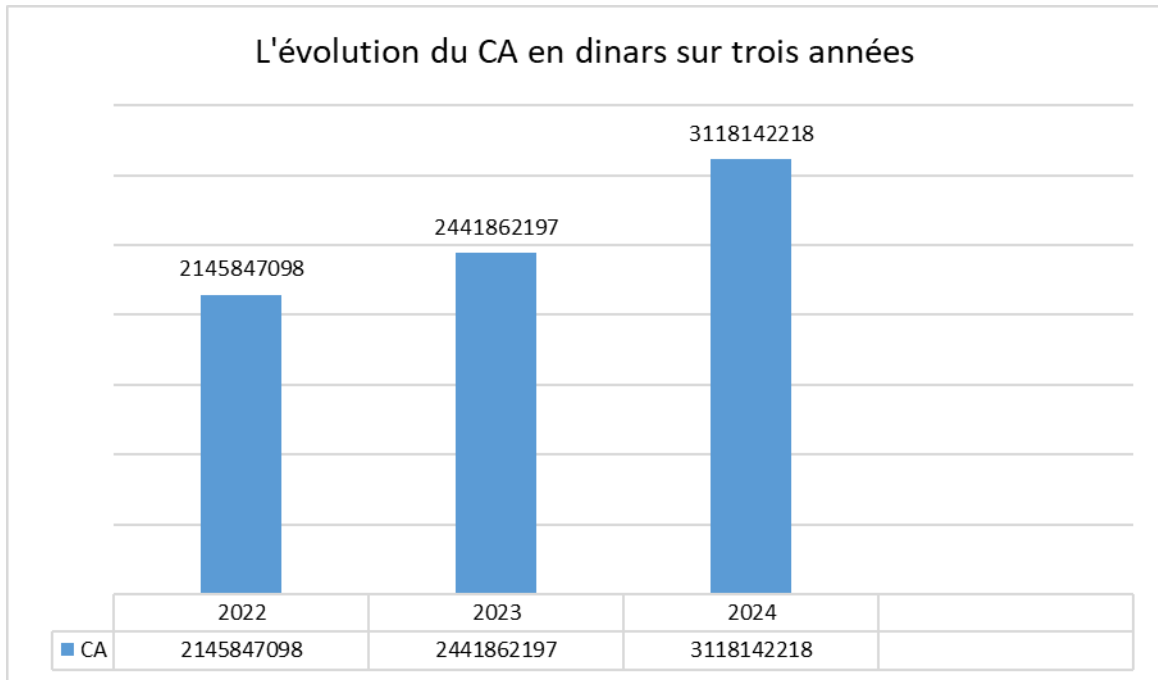
**Tableau 11: Le chiffre d'affaires annuels de La Bergère (2022-2024).**

Année	2022	2023	2024
CA en dinars	2145847098	2441862197	3118142218
Evolution de CA	13,79%		27,69%

**Source : Document interne, département comptabilité.**

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

Figure 23: L'évolution du CA en dinars de La Bergère.



Source : Elaboré par nos soins à partir d'un document interne, département comptabilité.

Le graphe montre l'évolution du chiffre d'affaire de La Bergère pendant trois années, depuis 2022 jusqu'à 2024. Deux périodes de croissance se distinguent :

- Entre 2022 et 2023 : une croissance de 13,79%.
- Entre 2023 et 2024 : une évolution considérable de 27,69% par rapport à l'année précédente.

Cette croissance continue du CA de La Bergère montre la mise en œuvre d'une stratégie de distribution et de commercialisation efficace et cohérente avec ses objectifs commerciaux.

Plusieurs facteurs ont contribué à cette croissance positive :

- La stratégie de distribution exclusive, car elle favorise des distributeurs engagés qui a permis une meilleure couverture du marché et un contrôle des circuits de distribution.
- L'intégration du service après-vente et le lancement du site F&H en fin d'année 2024 ont contribué à stimuler les ventes et à toucher un public cible spécifique qui a renforcé la position de La Bergère sur le marché.

### 1.2. Le nombre des nouveaux clients directs :

Pour connaître l'évolution de nombre de nouveau client au sein de La Bergère qui sont les distributeurs de différentes wilayas du territoire algérien au cours de 3 années, nous avons élaboré le tableau ci-dessus :

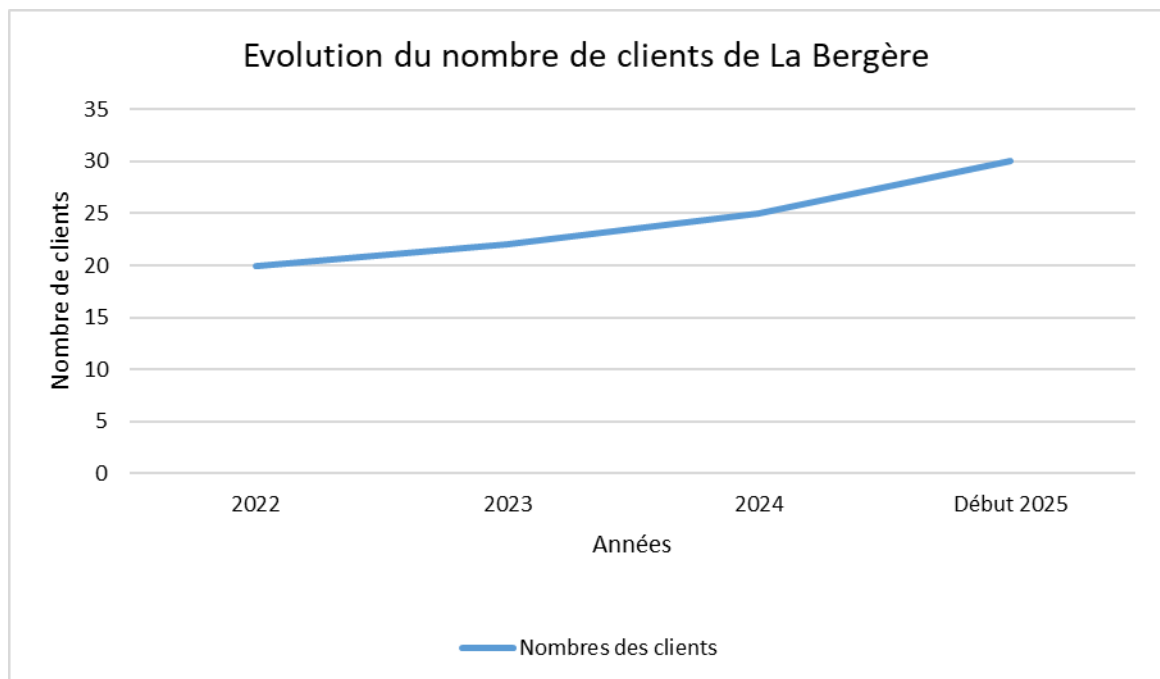
## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

**Tableau 12: L'évolution du nombre des clients entre 2022 et début 2025.**

Année	2022	2023	2024	Début 2025
Nombres des clients	20	22	25	30
Evolution du nombre de clients	/	10%	13,6%	20%

Source : document interne, département commercial.

**Figure 24: Evolution du nombre de clients de La Bergère.**



**Source : Elaboré par nos soins à partir d'un document interne, département commercial.**

La courbe montre une augmentation du nombre de clients directs de la Bergère passant de 20 en 2022 à 30 distributeurs au début de 2025 reflète une stratégie de distribution orientée vers une expansion territoriale continue. Cette croissance s'explique par un choix stratégique qui cherche à élargir son réseau en intégrant de nouvelles wilayas dans sa zone de couverture.

L'augmentation du nombre de distributeurs s'explique par l'intérêt croissant que l'entreprise porte à ses partenaires commerciaux. En effet, La Bergère leur propose un modèle attractif basé sur l'exclusivité sur le territoire, qui leur accorde le monopole de la distribution sur une zone géographique déterminée. Ce positionnement séduit les partenaires, car il leur garantit une concurrence limitée, une meilleure marge et une valorisation de leur statut commercial. De plus, La Bergère bénéficie d'une réputation solide, acquise grâce à son ancienneté sur le marché, à son sérieux et à son engagement envers ses clients. Les distributeurs sont également attirés par la richesse de gamme de produits. Il s'agit de produits phares, bien positionnés

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

dans le quotidien alimentaire des ménages algériens, ce qui facilite leur écoulement sur le marché local.

L'accroissement du nombre de distributeurs permet :

- Une disponibilité améliorée du produit ;
- Assurer plus la couverture de marché ;
- Une présence plus marquée dans les zones cibles ;
- Accroître les ventes ;
- Augmente sa part de marché.

### **2. Les indicateurs qualitatifs :**

#### **2.1. L'image de l'entreprise :**

L'image de l'entreprise La Bergère joue un rôle central dans sa performance commerciale. La Bergère a plus de 18 ans d'expérience dans la production des produits laitiers (fromage et crème fraîche) et plus de 9 ans dans la production des produits agroalimentaires. Elle a réussi à construire une image fondée sur la qualité, l'innovation et la solidité de ses relations professionnelles avec ses partenaires et investisseurs. \*

La Bergère est reconnue par son sérieux et sa capacité à répondre aux attentes et aux habitudes de consommation des consommateurs algériens. La Bergère porte une grande attention à sa réputation, à son image qu'elle véhicule notamment, une image de fiabilité et de professionnalisme auprès de ses partenaires commerciaux, distributeurs et points de vente. Cette attention particulière à son image lui permet de se distinguer sur le marché face à la concurrence. \*\*

Cet engagement se reflète dans son offre de proposer des produits sains, fiables et conformes aux standards du marché. Le département qualité, en collaboration avec le département commercial, veille à ce que chaque produit mis sur le marché corresponde aux valeurs de la marque. Cette image se construit également à travers la qualité des relations avec les différents acteurs de sa chaîne de distribution et la gestion efficace de ses opérations logistiques.

Cette solide réputation l'aider à négocier facilement avec les distributeurs, d'améliorer sa visibilité et de renforcer la fidélité des points de vente.

Elle dispose également d'une image de marque forte, car elle travaille sur sa présence constante sur l'ensemble des wilayas du territoire algérien et dans tous les points de vente couverts par ses distributeurs. Elle accorde une attention à ses packagings pour qu'ils soient attractifs ainsi qu'à une communication adaptée assurée par son département marketing. Et dans le cadre de sa nouvelle stratégie, La Bergère mise également sur le rôle des vendeurs

---

\* Depuis l'historique qui a été donné par le département ressource humaine.

\*\* D'après l'analyse des résultats d'enquête avec le responsable commercial et synthèse de la consultation des documents internes du département commercial et le site web, ainsi que des échanges avec les distributeurs.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

rattachés aux distributeurs, pour qu'ils créent le besoin chez leurs clients et communiquent autour des produits au niveau des points de vente.

Les marques de La Bergère évoquent la fraîcheur, la qualité des ingrédients et le respect des normes d'hygiène, ce qui renforce sa position concurrentielle sur le marché. Grâce à cette stratégie, La Bergère dispose aujourd'hui d'une solide réputation dans le secteur agroalimentaire en Algérie.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Section 04 : Présentation de l'étude et analyse des résultats :**

Dans cette section, nous expliquerons notre méthode de travail utilisée dans notre recherche qui vise à analyser l'impact de la stratégie de distribution choisie sur la performance commerciale de l'entreprise La Bergère, ainsi que l'analyse des résultats obtenues pour confirmer ou infirmer les hypothèses proposées.

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

##### **1.1. Présentation de l'enquête et ses objectifs :**

L'enquête se définit comme une recherche scientifique méthodique qui recueille des informations concernant la population étudiée. Ces sources d'informations peuvent être l'utilisation d'une recherche qualitative « entretiens avec ses différents types » ou recherche quantitative « questionnaire ».

Dans le cadre de notre étude, et afin de répondre à la problématique posée, nous avons mené une enquête sur le terrain visant à mieux comprendre comment le choix de stratégie de distribution par La Bergère influence sa performance commerciale. Cette enquête s'intéresse notamment à l'impact de la stratégie exclusive mise en place avec l'entreprise combinée à l'expansion progressive de son réseau de distributeurs dans différentes wilayas. L'analyse repose sur les témoignages d'acteurs du terrain, elle a pour objectif de :

- Vérifier les hypothèses de notre recherche, qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.
- Analyser les circuits de distribution utilisés par la Bergère.
- Analyser l'impact de la bonne gestion des circuits de distribution sur la performance commerciale de La Bergère.
- Comprendre l'impact de cette stratégie sur le nombre de clients directs, l'évolution du chiffre d'affaires ainsi que l'image de l'entreprise de La Bergère.
- Identifier les points forts et faibles de cette stratégie adoptée pour proposer des recommandations pertinentes.

##### **1.2. L'outil de collecte des données :**

La source d'informations que nous avons jugées utile dans le cas de notre recherche est l'étude qualitative à travers un guide d'entretien semi-directif afin de donner certaines libertés aux personnes interrogées pour évaluer leur perception sur l'impact de la stratégie de distribution sur la performance commerciale.

##### **1.2.1. Définition de l'étude qualitative :**

L'étude qualitative est une méthode qui permet de collecter des données primaires. L'étude qualitative se définit comme : « Ce sont des recherches à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte des données une approche ouverte non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées (entretien, interview ...etc.), les recherches qualitatives répondent sur la question "pour quoi ?" ».\*

---

\*KHERRI (A) : « Recherche marketing : Manuel de cours », Destiné aux étudiants de la première année master à EHEC, EHEC Alger, 2022/2023, p 22.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

### 1.2.2. Définition d'un entretien semi-directif :

Il est défini comme suit : « Ce type d'entretien est également désigné sous diverses appellations. Comme le fait justement remarquer Sauvayre (2013, p.8 et suivantes), « [i]l est souvent question d'entretien semi-guidé ou semi-directif ». Là encore, les modalités varient, mais il reste que le degré de liberté accordé à l'interviewé est souvent assez important. L'intervieweur pose une question de mise en train et guide, par la suite, le répondant à travers ses réponses en l'aidant à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis. Il laisse la plupart du temps à l'interviewé la possibilité de développer d'autres thèmes auxquels le chercheur n'aurait pas pensé en préparant l'entretien en question ».\*

### 1.3. Déroulement de l'entretien :

Le guide d'entretien semi-directif que nous avons élaboré a été fait en présentiel avec deux responsables du service commercial et de distribution de La Bergère, dans le but de recueillir des informations pertinentes pour notre thème de mémoire.

La durée de chaque entretien a varié de 20 et 40 minutes, durant lesquelles nous avons enregistré les réponses de deux interviews de manière non anonymisée.

### 1.4. La sélection des interlocuteurs :

Dans la sélection des interlocuteurs, nous avons tenu compte de l'implication directe de chacun dans le processus de distribution et dans la mise en œuvre de la stratégie de distribution choisie.

- Pour le directeur commercial : L'entretien avec lui est important en raison de son rôle décisionnel. Il dispose d'une connaissance approfondie sur la stratégie de distribution de La Bergère, ses acteurs ainsi que les indicateurs de la performance commerciale. Son point de vue est essentiel pour valider et enrichir les résultats de notre recherche.
- Pour la coordinatrice entre le service commercial et logistique : Elle a un rôle transversal qui permet de mieux comprendre l'impact de la stratégie de distribution adoptée sur la performance commerciale. Elle constitue un point essentiel pour que l'entreprise puisse distribuer ses produits en optimisant les coûts logistiques.

### 1.5. Formulation du guide d'entretien :

Pour notre étude, nous avons élaboré deux guides d'entretiens distincts, adaptés aux deux interlocuteurs, dans le but de bien cerner l'étude et de recueillir des informations suffisantes et fiables permettant de comprendre comment une stratégie de distribution exclusive impacte la performance commerciale de La Bergère.

Le premier guide d'entretien, destiné au directeur commercial, comporte quatre axes qui regroupent 13 questions. Le deuxième guide destiné à la coordinatrice se compose de trois axes avec 12 questions. (Voir annexe 1 et 2)

---

\*BOUTIN (G) : « L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique », Presses de l'Université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, Canada, 2019, p 37.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

- Profils des enquêtés :

**Tableau 13: Profils des enquêtés.**

Les interviews	Les renseignements
1 <sup>ère</sup> interviewé	<p><b>Nom</b> : Guemaz.</p> <p><b>Prénom</b> : Abdelmalek.</p> <p><b>Poste actuel</b> : Directeur commercial.</p> <p><b>Expérience sur le poste</b> : 6 mois dans ce poste, avec des expériences précédentes dans le même poste, et d'autres postes dans de grandes entreprises telles que Coca-Cola et Qaada.</p>
2 <sup>ème</sup> interviewé	<p><b>Nom</b> : Hermez.</p> <p><b>Prénom</b> : Abida.</p> <p><b>Poste actuel</b> : Business Developer Manager et coordinatrice entre le service commercial et le service logistique.</p> <p><b>Expérience sur le poste</b> : 5ans dans ce poste.</p>

**Source : à partir de l'enquête.**

Cette partie contient également une question qui précise à clarifier le rôle de chaque poste occupé ainsi que les activités principales du département commercial et du département logistique.

### **1.5.1. Guide d'entretien du directeur commercial :**

#### **Axe 01 : La stratégie de distribution adoptée et ses objectifs**

Cet axe comporte cinq questions qui visent à analyser la politique de distribution de La Bergère de manière générale et ses objectifs ainsi que la stratégie de distribution adoptée en particulier. L'objectif est de comprendre les attentes et les objectifs derrière ce choix de stratégie, ainsi que son impact sur l'image de marque.

#### **Axe 02 : Choix et évaluation des canaux**

Cette partie est consacrée à l'analyse des différents canaux de distribution utilisés par La Bergère pour la distribution de ses produits. Elle accorde une attention particulière aux critères de sélection des différents intermédiaires dans chaque canal. L'axe met aussi l'accent sur l'évaluation de l'efficacité de chaque canal, afin de mesurer leur contribution à la performance commerciale de l'entreprise.

#### **Axe 03 : Lien entre l'efficacité de la stratégie de distribution et la performance commerciale.**

Il comporte quatre questions qui renvoient à l'impact direct et indirect de la stratégie de distribution adoptée sur les résultats commerciaux de l'entreprise. Il porte aussi un regard

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

sur les pistes proposées pour améliorer la stratégie actuelle, ainsi que sur s'ils se sont ouverts à de nouveaux concepts ou à l'intégration de nouveaux canaux de distribution.

### **1.5.2. Guide d'entretien pour la coordinatrice entre le service commercial et le service logistique :**

#### **Axe 01 : Organisations et coordination entre le service commercial, l'expédition et le service logistique.**

Pour cet axe, nous avons posé des questions visant à collecter des informations sur le rôle de la coordination, les pratiques permettant d'assurer une gestion efficace en vue d'une livraison optimale des commandes, ainsi que sur les outils utilisés pour assurer une communication interne fluide entre les départements.

#### **Axe 02 : La performance commerciale.**

Dans le cadre de cet axe nous avons élaboré un ensemble de questions qui visent à évaluer l'impact de la coordination entre les commerciaux, la logistique et l'expédition sur la performance commerciale de La Bergère. Ainsi que, l'analyse s'est également portée sur l'impact potentiel de la stratégie exclusive adoptée sur les quantités commercialisées. Enfin, nous avons identifié les principales difficultés rencontrées entre ces départements et les solutions envisagées ou mises en œuvre pour y faire face. L'objectif était également d'identifier les conséquences d'une mauvaise gestion de cette coordination, notamment sur la satisfaction des clients.

### **2. Analyse des données et résultats de l'enquête :**

Dans ce qui suit nous analyserons les données collectées des deux entretiens effectués au sein de la bergère.

#### **2.1. Analyse des résultats :**

Dans notre cas, nous analyserons les réponses des deux entretiens afin de discuter leurs réponses et d'obtenir une analyse approfondie de leurs points de vue.

##### **2.1.1. De la stratégie de distribution à la performance commerciale :**

La stratégie de distribution joue un rôle important dans l'augmentation des ventes et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pour l'entreprise La Bergère la stratégie de distribution, ainsi que le choix de canaux de distribution ont contribué à l'amélioration de son image de marque en assurant une meilleure qualité de service et une disponibilité optimale de ses produits, ce qui a un impact direct sur sa performance commerciale.

##### **A. La fonction commerciale au sein de la bergère : rôle et mission**

Afin de comprendre le rôle de la fonction commerciale dans la réussite de la stratégie de distribution, nous avons réalisé un guide d'entretien avec le directeur de développement commercial. Selon les explications de notre interviewé, la fonction commerciale est d'une importance cruciale pour toute entreprise, car elle est le moteur de la génération de revenus et de la croissance. Le service commercial joue un rôle très important dans le processus de distribution, il identifie les besoins des clients et adapte l'offre de l'entreprise. Le responsable commercial, l'interviewé, a défini la mission de son département. Selon ses déclarations, la fonction commerciale est responsable de l'amélioration de la performance commerciale de

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

l'entreprise. Pour se faire, elle est en collaboration étroite avec la fonction logistique. La fonction commerciale assure plusieurs activités. D'abord, elle est chargée de commercialiser les produits de l'entreprise, en se basant sur un plan de développement avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs, et d'assurer la continuité de croissance de chaque famille et gamme de produits ainsi que l'augmentation de la visibilité à travers des points Trade marketing et commercial.

### **B. De la fonction commerciale à la distribution des produits**

Selon les explications de l'enquêté, l'entreprise développe un nouveau projet pour passer d'un système de distribution classique Cash Van vers un nouveau modèle de distribution qui est l'après-vente, dans le but d'optimiser et d'assurer une couverture optimale de l'univers national. Selon ses déclarations, l'adoption de cette nouvelle stratégie est une obligation pour rester compétitif et performant. Le responsable interviewé affirme que le commercial est la clé de réussite de toute stratégie de distribution ; il explique que c'est au commercial d'établir les commandes et le plan. En fait, le commercial est chargé de prendre les commandes et d'assurer une communication fluide avec les clients, il réalise le planning de livraison et l'envoi à la logistique. Il revient à la logistique de fournir les camions et de gérer le dispatching des clients, qui consiste à organiser les tournées de livraison selon les commandes des clients et la répartition dans les zones géographiques.

### **C. Une stratégie de distribution exclusive, pour quel intérêt ?**

La stratégie de distribution adoptée par la Bergère est une stratégie exclusive. D'après les éclaircissements de notre interviewé, la raison de choisir cette stratégie plutôt qu'une autre est de détenir un contrôle sur la qualité de ses produits, ce qui indique une image de marque préservée et un engagement pour les distributeurs à saturer leur zone, car le distributeur détient le monopole de la distribution des produits de La Bergère dans sa zone, ce qui permet la disponibilité des produits. Les distributeurs sont agréés avec un territoire de distribution bien figé, c'est-à-dire qu'un distributeur qui prend en charge la distribution au niveau d'Alger a le droit de faire la distribution uniquement sur la wilaya d'Alger, avec un contrat d'exclusivité et un engagement d'accompagnement. Le questionnaire explique que le choix de cette stratégie vise à minimiser les points de contact, à optimiser les coûts et à assurer une meilleure couverture, ainsi qu'à préserver l'image de l'entreprise et son image de marque.

En fait, la Bergère détient pratiquement une plateforme de 30 distributeurs à l'échelle nationale. Ce sont les distributeurs qui font la distribution de leurs produits depuis la plateforme jusqu'au PDV avec leurs propres moyens, à travers des modèles de distribution. L'enquêté explique que, dans le cas actuel, ils travaillent selon le modèle classique Cash Van, qui représente les deux canaux : l'ultra long assuré par le distributeur et le grossiste jusqu'aux PDV pour les autres wilayas, et le canal long sur la wilaya d'Alger. Pour la distribution, elle est faite par eux-mêmes à travers la société logistique Oui-chef distribution alimentaire depuis les unités de production jusqu'à la plateforme du distributeur. Le principal objectif recherché par cette politique est d'assurer la distribution au niveau des canaux de distribution gros, détail et tout ce qui concerne le modern Trade, notamment les grandes et les moyennes surfaces. Le responsable cite un autre objectif visé par cette politique : il s'agit de couvrir l'univers client général par l'utilisation de tous les canaux, à travers des politiques figées, clés et bien définies.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **D. Canaux de distribution et performance commerciale**

La performance commerciale est liée principalement aux taux de ventes : plus ce dernier est élevé, plus la valeur ajoutée est importante. Au sein de La Bergère, certains canaux de distribution sont plus rentables que d'autres. C'est pour cette raison que le choix des canaux de distribution reste un processus compliqué et délicat.

### **E. Choix et évaluation des canaux**

Au sein de La Bergère, le choix et la sélection des distributeurs est en fonction du domaine de la production, c'est-à-dire de la nature du produit. En fait, le distributeur doit répondre à certaines exigences liées au stockage des produits. Selon les explications de l'enquêté, le distributeur doit avoir une chambre froide pour les produits frais et une plateforme de stockage sec pour tout ce qui est produits secs comme les sauces. Aussi, il doit avoir une expérience dans la distribution des produits agroalimentaires minimale de deux à trois ans. Il doit avoir une plateforme de stockage suffisante pour toute la gamme des produits de la Bergère, en fonction de l'objectif de vente de chaque wilaya. Par rapport aux canaux utilisés pour distribuer les produits, le responsable déclare l'existence de trois canaux : la distribution directe (DD) depuis le distributeur directement au PDV côté distributeur ; la distribution indirecte (DI) c'est-à-dire distributeur, grossiste, PDV au consommateur final pour notre cas ; et enfin le canal modern Trade tout ce qui concerne la grande distribution depuis l'usine, distributeur, jusqu'à la grande surface. Un autre point développé avec l'interviewé est celui de l'évaluation de l'efficacité des canaux. Ce dernier explique que le processus d'évaluation se fait, d'une part, par rapport à l'optimisation de l'arrivée du produit afin que le consommateur puisse bénéficier des dates fraîches. D'autre part, par la fluidité du Cash-Flow. D'après l'interviewé, adopter le canal direct est la meilleure solution, car c'est l'avenir du produit, mais le futur projet de développement pour La Bergère et pour le marché agroalimentaire algérien en général, c'est le canal modern Trade.

### **F. De la distribution exclusive à la performance commerciale**

Selon les déclarations de notre enquêté, les distributeurs exclusifs participent plus à l'amélioration de la performance commerciale de La Bergère. En fait, les distributeurs exclusifs sont dans l'obligation d'acheter toute la gamme de produits selon le contrat d'exclusivité. Ceci aide l'entreprise à commercialiser le maximum de ses produits et, par conséquent, à augmenter les ventes et à améliorer le chiffre d'affaires. Par contre, le canal des grossistes, qui achètent généralement par sélection, c'est-à-dire les produits phares de l'entreprise, ce qui sont des produits très demandés sur le marché et leur consommation est importante. Cette situation, et selon les explications de notre interviewé, ne génère pas beaucoup de valeur, car le grossiste se limite à l'achat d'un produit bien précis et ignore le reste de la gamme. Ceci peut avoir un impact négatif sur la croissance de l'entreprise et sur son image de marque. Mais il est à noter que le canal de grossiste apporte de la valeur pour l'entreprise lorsque les quantités achetées sont importantes. D'une manière globale, la politique de distribution de La Bergère apporte plus de la valeur pour l'entreprise. Le responsable commercial explique qu'ils ont identifié pas mal de pistes et d'opportunités, notamment avec le nouveau modèle de distribution : le service après-vente. La stratégie actuelle, en intégrant ce service, a permis d'avoir des évolutions dans le chiffre d'affaires, car

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

elle garantit la vente de toute la gamme avec un relationnel solide avec le partenaire, à travers le contrat signé.

### **G. La digitalisation au service de la distribution**

Selon les déclarations de notre enquêté, l'entreprise a fait appel à la digitalisation afin de développer de nouveaux canaux de distribution, en fait un projet de digitalisation, est lancé, il s'agit d'un site dédié à certaines gammes spécialisées. Il précise que les gammes spécialisées, sont des segments très difficiles, à maîtriser à travers la distribution classique. Par exemple, pour la gamme F&H (une gamme de nutrition sportive), ils ont adopté un plan très efficace, car c'est une gamme prestigieuse qui ne peut pas être placée au niveau des canaux classiques. Les poudres sportives sont des produits spécifiques, donc pour cette gamme en particulier, ils ont créé un site, une page ainsi que tout un système de vente digitale avec un système logistique très performant, afin d'assurer la livraison et un taux de service adéquat. Ce projet permet à l'entreprise un contrôle total sur son image de marque et de toucher un public ciblé, permettant de donner une performance équilibrée entre les canaux physiques et digitaux.

### **H. Difficultés de développement de certains canaux**

L'entreprise La Bergère évolue dans un marché qui souffre de l'instabilité économique, ce qui complique le développement optimal de certains canaux de distribution. L'enquêté précise que le marché informel aussi reste un frein majeur à la structuration optimale du réseau de distribution. En effet, des difficultés spécifiques sont rencontrées dans le système de distribution, d'une part, en ce qui concerne les dépositaires : les plus performants en termes d'entreposage travaillent déjà sous contrat avec des concurrents directs tels que Soummam ou Ela. D'autre part, l'accès à des moyens logistiques est limité, en raison d'un manque d'engins notamment ceux qui dotés de chambre froide surtout dans la saison de l'été tant pour l'importation et pour la production nationale.

#### **2.1.2. De la coordination opérationnelle à la performance commerciale :**

La coordination entre les différents acteurs du réseau de distribution constitue un élément clé pour garantir l'efficacité commerciale. Dans le cas de La Bergère, la coordination entre les unités de production, l'équipe du service commercial, le service logistique et les partenaires exclusifs permet d'assurer une meilleure disponibilité des produits, une rentabilité des opérations logistiques et une optimisation des coûts ainsi qu'un service homogène. Cette synergie contribue à l'amélioration de la performance commerciale de La Bergère, notamment en renforçant son image de marque ainsi que la satisfaction de ses clients.

### **A. Organisations et coordination entre le service commercial, l'expédition et le service logistique.**

La Bergère accorde une grande importance à la coordination entre les trois départements commerciaux, d'expédition et de logistique, en s'appuyant sur divers outils tels que les emails, WhatsApp, le téléphone portable ainsi que le logiciel ODDO. Cette coordination vise à assurer la vérification de disponibilité du produit dans les entrepôts, à minimiser le temps de chargements et à organiser efficacement les trajets en évitant les retours, afin de réduire les surcoûts. Selon les déclarations de l'enquêté, une bonne gestion quotidienne des commandes repose sur un processus bien coordonné. Après la vérification de

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

la disponibilité des produits dans les entrepôts par les expéditeurs, la saisie des commandes et l'élaboration des devis sont effectuées. La coordinatrice calcule le tonnage total et établit un programme de livraison comprenant le numéro de bon, le nom du client, l'unité concernée, le tonnage et la destination. Ce programme est partagé entre ses différents services : unités de production, expéditeurs et service logistique via Google Sheets, par e-mail, et également par capture d'écran sur WhatsApp. Enfin, le service logistique complète le document en y ajoutant le nom du chauffeur et le numéro de matricule du camion chargé de la livraison. L'enquêté déclare également qu'ils doivent faire un planning qui rentabilise le transport. En premier lieu, il faut regrouper les commandes par destination (région), vérifier la disponibilité des produits qui sont mentionnés sur Google Sheets, minimiser le temps de chargement et prendre la même direction. Il faut également assurer le paiement et ce n'est pas vendre pour vendre. Par ailleurs, selon les clarifications de l'interviewé, La Bergère a une capacité de traiter les pics de demande qui dépassent souvent sa capacité, notamment en raison de certaines périodes de l'année et de l'arrivée de nouveaux clients indirects. L'enquête signale aussi qu'ils font entre 50 et 75 tonnes par jour. Ils livrent jour et nuit, parce qu'il y a un chargement qui se fait le matin pour les clients d'Alger et à partir de 14 heures, un autre chargement pour les clients des autres wilayas. Cette demande est livrée en fonction des camions disponibles au sein de la société Oui Chef Logistique. Par ailleurs, parfois, ils font appel à des sociétés privées pour assurer certaines livraisons. En effet, l'activité s'adapte en fonction des ressources disponibles (camions, chauffeurs), nécessitant une gestion flexible pour répondre aux fluctuations.

### **B. La performance commerciale**

Selon les explications de l'enquêté, la performance commerciale de La Bergère dépend en partie de la bonne coordination entre les trois services : le service commercial, logistique et d'expédition. Cette organisation permet la fluidité du réseau de distribution, la livraison ponctuelle avec les quantités demandées des produits, ce qui permet de renforcer les relations avec les clients, de maintenir leur satisfaction ainsi que de renforcer l'image de l'entreprise et sa réputation.

L'interviewé affirme que la coordination occupe la première place. En l'absence de celle-ci, des retards et une mauvaise gestion des commandes vont survenir et ils vont provoquer par la suite des problèmes de délai, des réclamations, et alors une insatisfaction client ainsi qu'une détérioration de la relation client excitée. Cela influence directement l'image et la perception des clients directs envers l'entreprise. En fait, pour les marchandises de La Bergère, certaines marchandises ont une DLC (date limite de consommation) très courte. La coordinatrice affirme que les livraisons doivent se faire quotidiennement car la production se fait en grandes quantités et qu'elles doivent se vendre en temps réel, car ce sont des produits sensibles. L'interviewé a cité un autre risque qui peut être provoqué par un retard dans la livraison de la commande, qui va pousser que les produits de La Bergère peuvent être remplacés par d'autres concurrents. Il y a aussi un risque sur le chiffre d'affaires qui ne va pas être calculé, car les ventes ne sont pas réalisées et alors l'argent ne rentre pas. En outre, l'interviewé a confirmé que l'exclusivité a un impact positif sur l'efficacité commerciale, car ils peuvent suivre le produit et le contrôler. Dans la plupart des cas, il est strictement interdit de mélanger un produit neuf avec un produit périssable. Avec cette stratégie, La Bergère détient l'information

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

et la visibilité sur ce qu'il existe dans les camions, donc un meilleur contrôle sur les quantités livrées, la qualité des produits, la conformité aux normes de conservation et le respect strict des conditions de transport. Enfin, l'exclusivité contribue également à l'amélioration des performances commerciales, notamment le taux de vente. L'enquête indique que, dans certaines situations, ils arrivent à une demande de 100 tonnes, ce qui reflète les efforts constants des distributeurs exclusifs de chaque wilaya pour couvrir un maximum de points de vente dans leurs zones respectives, où ces distributeurs détiennent un monopole.

### C. Difficultés rencontrées dans la coordination

Pour les difficultés, La Bergère souffre de problèmes en termes de coordination logistique, notamment en ce qui concerne l'insuffisance des moyens de transport et le manque des engins adaptés, en particulier ceux qui sont spécialisés dans le transport de la marchandise qui nécessite des chambres froides pour les produits sensibles. Selon les déclarations de l'interviewé, la société logistique Oui-chef détient un nombre limité de camions, ce qui va poser un problème pour La Bergère ou va limiter sa capacité de distribution. L'entreprise va parfois recourir à des prestataires de service de transport privés, ce qui va générer des coûts supplémentaires et peut affecter la rentabilité du système de distribution.

### 2.2. Synthèse de résultats :

L'analyse des résultats obtenus à partir de notre enquête qui est des entretiens semi-directifs avec les responsables des services commercial et distribution nous a permis de ressortir plusieurs conclusions importantes :

- Il ressort que la stratégie de distribution adoptée par La Bergère contribue de manière significative à l'amélioration de sa performance commerciale.
- Pour assurer une distribution efficace des produits, une coordination fluide entre les différents services s'avère nécessaire.
- La stratégie de distribution exclusive permet non seulement d'engager les distributeurs agréés grâce au monopole dont ils bénéficient dans leurs zones respectives, mais aussi de garantir la disponibilité des produits, ainsi qu'un meilleur contrôle de la qualité des produits et de leurs traçabilités, ce qui contribue à renforcer et préserver l'image de l'entreprise.
- Par rapport aux canaux, l'utilisation du modèle de distribution Cash van a permis de maximiser la couverture du marché qui a traduit par une évolution dans les quantités vendues et une meilleure présence sur le territoire algérien.
- Avec l'arrivée du nouveau modèle de distribution le service après-vente, La Bergère bénéficie d'un meilleur contrôle sur les quantités vendues à ses distributeurs ce qui a permis de connaître les quantités demandées de chaque zone. Ce modèle a contribué à renforcer la relation avec les partenaires en améliorant la qualité du suivi, favorisant ainsi leur fidélisation. En retour, ces distributeurs ont accru leurs volumes de commande grâce à la transparence et la réactivité de l'entreprise ce qui a contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Le service après-vente consiste à digitaliser les tâches commerciales de manière efficiente, à vendre toute la gamme de produits via un système (logiciel et application) qui a permis à La Bergère de détenir un pouvoir de contrôler l'ensemble de ses

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

activités et la circulation de ses produits jusqu'à la mise en vente en PDV. Cela renforce la présence de ses gammes dans le marché.

- L'engagement de La Bergère dans la digitalisation des produits de niche, représente un levier qui permettra d'équilibrer les performances entre les canaux physiques et digitaux pour cette gamme, tout en renforçant son image de marque.
- Les principales contraintes et obstacles rencontrés par La Bergère sont l'insuffisance des moyens de transport de la société logistique Oui-chef et l'instabilité des lois économiques.

### **3. Les points forts et faibles de La Bergère et les recommandations :**

#### **3.1. Les points forts et faibles de La Bergère :**

Au cours de notre stage, nous avons pu détecter certains points forts et points faibles de La Bergère de manière générale, grâce à nos échanges avec les employés, quelques partenaires ainsi qu'à la consultation de documents internes :

##### **3.1.1. Les points forts :**

- La bergère s'exerce sur un marché vierge pour certaines familles de produits tels que : Les sauces, les produits de nutrition sportif, les toppings ainsi que les crèmes fraîches et le mascarpone.
- Elle propose une large gamme des produits phares qui sont les plus demandées dans le marché algérien.
- La diversification des produits.
- La disponibilité des produits de 50 % à 60 % sur le marché algérien.
- L'innovation continue des produits et le développement de nouveaux goûts.
- Avec l'arrivée du nouveau modèle, le service après-vente permet un contrôle approfondi des stocks de ses distributeurs.
- Les marques de La Bergère ont su se positionner dans l'esprit des consommateurs algériens.

##### **3.1.2. Les points faibles :**

- L'incapacité pour le sud car il demande un grand investissement.
- La demande dépasse la capacité de production dans les périodes de pics comme : Ramadan pour les fromages et les crèmes fraîches et l'été pour les sauces.
- La Bergère dispose de petites plateformes de stockages.
- Le produit qui a une faible rotation est toujours lié à un produit à forte rotation comme par exemple : L'achat d'une quantité précise de crème fraîche exige d'acheter avec elle une quantité de boissons.

La Bergère réalise plus de 50 % de son profit sur la wilaya d'Alger, car celle-ci est la capitale, avec une grande population nécessitant une forte densité des PDV. Ce point représente un signe à la fois positif et négatif, car si cette wilaya est perdue, La Bergère perdrait beaucoup.

## Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale

---

### 3.2. Recommandations et suggestions :

- Identifier les wilayas sous-exploitées et y affecter de nouveaux distributeurs exclusifs afin de réduire la dépendance à la wilaya d'Alger.
- Accroître la capacité de production des unités de La Bergère afin qu'elles puissent répondre aux différents besoins du marché algérien.
- Concentrer sa capacité de production sur les produits phares de la société afin de ne pas perdre son marché et développer petit à petit les nouveaux produits encore non disponibles sur le marché, car ce dernier est encore vierge.
- L'approvisionnement : étant donné que certains produits sont très cotés auprès des clients, le service d'approvisionnement doit être capable de subvenir aux besoins des unités de production. Pour cela, il est nécessaire de multiplier les fournisseurs et de mettre en place un système de scoring qui va déceler les fournisseurs qui pourront répondre aux besoins et aux exigences, que ce soit en termes de délais de paiement, de délais de livraison, etc.
- Recouvrement : en effet, le recouvrement joue un rôle très important car son impact est à effet boule de neige. Vu la fréquence des livraisons par distributeur, il est normal que le partenaire ait des difficultés à payer la marchandise à chaque livraison, ce qui entraîne des retards de paiement de cette dernière. Aussi si on multiplie cela avec les autres clients, cela va avoir des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise et bien sûr un retard sur le paiement du fournisseur (matière première, emballage, etc.) et donc une rupture. La solution serait de faire un prévisionnel avec chaque client et d'échelonner les paiements afin de mieux se préparer à ce manque de liquidité.
- Il est essentiel que La Bergère maîtrise sa capacité de production, de détecter les saisons de baisse pour chaque produit, afin qu'elle puisse se concentrer sur les périodes de forte demande. Cela va permettre de gérer avec une marge d'erreur très faible la disponibilité des produits en évitant les surstocks et les pénuries.
- Installer des réfrigérateurs avec un affichage spécifique pour les produits de La Bergère dans les PDV.
- Encourager la communication autour des nouveaux produits à travers des affichages publicitaires dans les différents médias, et encourager les distributeurs à faire eux-mêmes la promotion et à essayer de placer le produit sur le marché.
- Développer leur site web afin d'y afficher toute la gamme de produits de La Bergère, afin d'améliorer leur visibilité.

## **Chapitre III : La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale**

---

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant les différents concepts pratiques en lien avec notre problématique de recherche, en nous appuyant sur les fondements théoriques présentés dans les deux premiers chapitres théoriques.

Grâce à l'étude approfondie que nous avons menée durant notre stage de trois mois au sein de La Bergère, aux échanges avec le personnel de l'entreprise, aux entretiens auprès des responsables du département commercial, ainsi qu'à l'analyse de différents documents internes, nous avons pu découvrir et bien comprendre la stratégie de distribution mise en œuvre par l'entreprise et son influence sur sa performance commerciale, et constater que cette stratégie représente un levier essentiel de développement.

Il ressort de notre analyse que La Bergère accorde une grande importance à sa stratégie de distribution, à son réseau de distribution ainsi qu'à l'organisation de ses canaux. Elle intègre désormais la distribution comme un élément stratégique central, capable d'orienter ses choix organisationnels, commerciaux et technologiques. Cela lui permet de choisir soigneusement ses distributeurs, tout en garantissant la disponibilité, la traçabilité et la qualité de ses produits sur l'ensemble du territoire algérien.

En parallèle, L'intégration du nouveau modèle et la digitalisation du processus de distribution deviennent un avantage concurrentiel, en particulier dans un marché algérien devenu de plus en plus compétitif. Elles offrent également à La Bergère une visibilité en temps réel sur ses opérations, ce qui facilite la prise de décision stratégique.

Enfin, nous avons détecté les points forts et faibles de l'entreprise en ce qui concerne sa politique de distribution grâce à l'analyse des résultats de notre enquête, mais aussi par la suite en proposant quelques suggestions et recommandations qui permettent d'apporter une certaine amélioration à son système politique de distribution.

## **Conclusion générale**

---

**Conclusion générale :**

## Conclusion générale

---

L'élaboration d'une stratégie de distribution efficace constitue un levier stratégique pour toute entreprise souhaitant acquérir un avantage compétitif sur le marché et se positionner par rapport aux concurrents. À travers l'optimisation des canaux, des circuits et des flux d'information, l'entreprise peut mieux répondre efficacement aux attentes et aux exigences de marché et se différencier durablement face à la concurrence.

La performance de la fonction commerciale repose sur une coordination entre différents départements de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs économiques et commerciaux en minimisant les coûts et en utilisant les moyens de manière efficiente.

Pour notre travail de recherche, nous avons combiné une recherche documentaire détaillée et une étude de cas pratique au sein de l'entreprise La Bergère. Notre objectif était de mettre en évidence l'impact qu'exerce une stratégie de distribution sur la performance commerciale. Nous avons ainsi démontré comment le choix des canaux et la gestion des relations avec les clients influencent directement les ventes, le revenu, la satisfaction client ainsi que la perception des clients envers l'entreprise et ses marques.

En effet, notre étude nous a permis de conclure les résultats suivants :

La stratégie de distribution exclusive adoptée par la Bergère contribue positivement à l'amélioration de la performance commerciale, notamment en termes d'élargissement de sa clientèle et dans l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Une meilleure coordination entre les services internes permet d'assurer la livraison de produits dans de bonnes conditions (qualité, prix et délai), et de renforcer ainsi la satisfaction client direct de La Bergère.

L'engagement de La Bergère dans la digitalisation des tâches commerciales, notamment via un nouveau modèle de service après-vente, a eu un effet positif sur les ventes et, par conséquent, sur le chiffre d'affaires.

Nos résultats de l'enquête ont montré une forte relation entre le choix des canaux de distribution et l'augmentation des ventes, en effet le canal des grossistes est moins performant par rapport au canal des distributeurs.

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer dans une moindre mesure notre hypothèse H1, qui selon laquelle un meilleur choix des canaux de distribution soutient à l'augmentation de taux de vente des produits. Nous avons également pu confirmer notre deuxième hypothèse H2, qui suppose que l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, dépend du type de stratégie de distribution adopté.

Comme tout travail scientifique, notre recherche comporte des limites, notamment l'accès à l'information qui a constitué une contrainte majeure pour notre enquête de terrain. Le manque d'information et la disponibilité très limitée des responsables interviewés. Malgré ces limites, ce travail nous a apporté un éclairage pratique sur l'importance d'une bonne gestion de réseau de distribution en mettant l'accent sur la constitution d'un circuit de distribution efficace, basé sur le choix des intermédiaires capables d'assurer une couverture optimale et d'apporter des bénéfices. Par ailleurs, l'intégration de la digitalisation simplifie les tâches opérationnelles et renforce l'accompagnement des acteurs du réseau.

## **Conclusion générale**

---

Pour conclure, pour les entreprises, il est essentiel qu'elles investissent dans leurs structures de distribution ainsi que dans la digitalisation des tâches, la gestion des équipes et qu'elles élargissent leur réseau de distribution à de nouvelles zones géographiques, en s'appuyant sur une stratégie qui leur permet d'élargir leur part de marché. Par ailleurs, pour les futurs chercheurs, il serait intéressant d'étudier l'impact de la digitalisation sur la satisfaction des clients finaux et d'approfondir l'analyse comparative entre différents modèles de distribution adoptés par d'autres entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie.

Enfin, nous espérons avoir été en mesure de répondre à notre problématique et que notre travail puisse être bénéfique pour les futures études dans ce domaine.

# **Bibliographie**

---

## **Bibliographie**

## **Bibliographie**

---

### **Ouvrage :**

- AUDIGIER (G) : « Marketing et action commerciale », Gualino, 6ème édition, Gualino, Paris, 2010.
- BACHY, (B) et HARACHE (C) : « Toute la fonction management », Dunod, Paris, 2010.
- BENITO(N), COMBES(M) et FILLEAU (M-G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006.
- BERTRAND (B), JEAN-FRANÇOIS (N) : « Cross canal multicanal », Dunod, 2ème édition, Paris, 2018.
- BINNINGER (A-S) : « La distribution : Organisation et acteurs - Développement d'une stratégie d'enseigne - Marketing du point de vente - E-commerce et cross-canal, », Gualino, France, 2013.
- BLANC (M-A), LE GALL (M-P) : « toute la fonction commerciale », Dunod ,2ème édition, Paris, 2012.
- BOUTIN (G) : « L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique », Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, Canada, 2019.
- CLERC (J-P) : « Processus 9 - Mesure et analyse de la performance - BTS CGO », Le génie des glaciers, France, 2010.
- CLIQUET(G), FADY (A), BASSET (G) : « Management de distribution », Dunod, 2ème édition, Paris, 2006.
- DE-BOISLANDELLE (H) : « Gestion des ressources humaine dans la PME », Economica, 2ème édition, Paris, 1999.
- DEMEURE (C), BERTELOOT (S) : « aide-mémoire-marketing », Dunod ,7ème édition, Paris, 2015.
- DE-MONTMARIN (A) : « Marketing », Ellipses, Paris, 2019.
- DE-PRÉVILLE (Y) : « Guide pratique de gestion de la gestion des forces de vente », Maxima, Paris, 2003.
- DORIATH (B), GOUJET (Ch) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel », Dunod, 5ème édition, Paris, 2011.
- FERNANDEZ (A) : « Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main », Eyrolles, 6ème édition, Paris, 2013.
- FERRANDI (J-M), IICHTLE (M-C), et autres : « Marketing », Dunod, 2ème édition, Paris, 2021.
- FOURNIER(C) : « le management de la force de vente », Dunod, Paris, 2016.

## Bibliographie

---

- GEFFROY(M), DEREPP (Y) : « Gestion de la relation commerciale : pour BTS MUC », Le Génie des glaciers, France, 2012.
- GIROUD (F) et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, 3ème édition, France, 2008.
- HELFER (J), ORSONI (J), SABRI (O) : « Marketing », Vuibert, 14ème édition, France, 2017.
- JALLAT (F), LINDON (D), SOLNIK (B) : « Le marketing Études. Moyens d'action. Stratégie », Dunod, 7ème édition, Paris, 2016.
- KOTLER (P) et autres : « Marketing management », Pearson, 16ème édition, France, 2019. KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) : « Marketing management », Pearson, 14ème édition, France, 2012.
- LAMBIN (J-J), DE MOERLOOSE (C) : « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2ème édition, Paris, 2021.
- LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D) : « Mercator », Dunod, 8ème édition, Paris, 2006.
- LYONNET (B), SENKEL (M-P), CLAMENS (S) : « Supply chain management », Dunod, 1ère édition, France, 2019.
- MARGOTTEAU (E), BURLAUD (A) : « DCG 11-Contrôle de gestion- Manuel et applications », Foucher, Paris, 2019.
- MARTIN (M-A) et GOULVESTRE (L) : « Du management au leadership : Manager la performance commerciale », Le Génie Editeur, France, 2007.
- MARTORY (B), GROZET (D) : « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances », Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.
- MAURIN (P) : « bien gérer ses ventes avant, pendant et après », Afnor, 1ère édition, France, 2010.
- MOTTIS (N) : « Le contrôle de gestion », EMS édition, 2ème édition, Paris, 2006.
- RAGAIGNE (A), TAHAR (C) : « Contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion - Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance », Gualino, 2ème édition, France, 2022.
- RAMOND (P) : « Animer et dynamiser ses équipes commerciales », Maxima, Paris, 2003.
- RICHARD-LANNEYRIE (S) : « Les clés de marketing », Le Génie Editeur, 4ème édition, France, 2013.
- SELMER (C) : « Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et modèles visuels », Dunod, 4ème édition, Paris, 2015.

## **Bibliographie**

- SOULEZ (S) : « L'essentiel du marketing : tous les concepts et les outils du marketing », Gualino, 10<sup>ème</sup> édition, France, 2022.
- SOULEZ (S) : « Marketing stratégique et opérationnel - Comportement de l'acheteur - CRM - Marketing digital », Gualino, 10<sup>ème</sup> édition, France, 2022.
- VANHEEMS (R), LÉLART (C) : « Réussir sa stratégie cross-canal et omnicanal », EMS Editions, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 2015.
- MACQUIN (A) : « Vente et négociation », Dunod, Paris, 1993.
- VIOT (C) : « Le marketing : Cours intégral et synthétique + Tableaux et schémas », Gualino, 8<sup>ème</sup> édition, France, 2023.

### **Reuves et périodiques :**

- BARILLOT (P) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif », extrait de la revue Gestion 2000 Volume 18 - numéro1, 2001.
- BIRONNEAU (L), VIVIANI (J-L) : « Collaborations et réseaux : Approches transversales en management », Presses universitaires de rennes, en ligne, 2018.
- BOTTON (C), JOBIN (M-H) et NAGATI (H) : « Système de gestion de la performance : les conditions du succès », Article de revue, Management & Prospective 2012/2 Volume 29.
- FRAINE (A), SABHI (R) et ABDELBAKI (N) : « Balanced Scorecard Optimisation de la Performance dans le secteur Public Marocain », revue, European Scientific Journal ESJ, Vol.20 ; No.16, 2024.
- SOGBOSSI BOCCO (B) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.

### **Dictionnaire :**

- Dictionnaire en ligne : <https://dictionnaire dumarketing.com/definition/distribution>.

### **Travaux universitaires :**

- HAMOUR (L), IDEKI (K) : « La stratégie de distribution et son impact sur la performance des entreprises -Cas : ENEL- », mémoire de fin de cycle en sciences commerciale, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, Promo 2020/2021.
- IKHLEF (F), KASDI (N) : « La politique de distribution des produits laitiers et dérivés au sein de l'entreprise TIFRA LAIT », mémoire de fin de cycle en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Promo 2019/2020.
- KADI (A) et autres, « Manuel de marketing fondamental », pour la 1<sup>ère</sup> année master, EHEC Alger, 2013/2014.
- KHERRI (A) : « Recherche marketing : Manuel de cours », Destiné aux étudiants de la première année master à EHEC, EHEC Alger, 2022/2023.

## **Bibliographie**

---

- MEFOUTE BADIANG (A) : « Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils », mémoire DEPA, ESSEC Douala, 2000.
- OUATTARA (P) : « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire », mémoire, école Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise 2007.

### **Textes réglementaires :**

- Loi de finances 2024 (article 65), ministère du Commerce d'Algérie, communiqués officiels (2023-2024).

### **Sites web :**

- <https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/strategie-de-distribution/#definition>
- <https://www.wizishop.fr/blog/strategie-distribution>
- <https://yomadigital.com/20-years-of-ecommerce-the-history-in-a-timeline/>
- <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/performance-de-lentreprise/>
- <https://blog.hubspot.fr/marketing/part-de-marche>
- <https://propulsebyca.fr/etude-marche/strategie-distribution>
- <https://algeriainvest.com/fr/premium-news/substitution-aux-importations-aller-progressivement>
- <https://fandh.market/>

**Annexes**

**Liste des annexes :**

- Annexe 1 : Guide d'entretien du Directeur commercial.
- Annexe 2 : Guide d'entretien de la Coordinatrice entre le service commercial et le service logistique.
- Annexe 3 : Les marques de La Bergère.

## Le guide d'entretien pour le Directeur commercial

Bonjour ; Nous sommes les étudiante BOUDJELAL Lamis et MENZER Ikhlas de la spécialité distribution et commerce connectée à l'école des hautes études commerciale EHEC-Alger qui situé à Koléa.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accordez afin de répondre à cet entretien, qui s'inscrit dans le cadre de notre projet de fin de cycle ayant pour thème « La contribution de la stratégie de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Notre objectif est de collecter des informations qui nous permettront de mieux comprendre les éléments de la stratégie de distribution de la SPA Bergère, ainsi que sa contribution dans l'amélioration de sa performance commerciale.

A cet effet, l'entretien ne durera qu'une quinzaine de minutes, et qui pourra selon votre choix, restez anonymes ou non, et être avec ou sans enregistrement.

Nous vous remercions pour votre précieuse participation et votre collaboration avec nous, qui apporteront une certitude à notre recherche.

### Profil de l'enquêté : Le directeur du développement commercial

- Quel poste occupez-vous actuellement chez La Bergère ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Quel est le rôle de votre poste ?
- Quelles sont les activités principales de votre département ?

### Thème 1 : La stratégie de distribution adoptée et ses objectifs

- Qst 01 : Quel est le rôle et les missions de la fonction commerciale au sein de La Bergère ?
- Qst 02 : Comment la fonction commerciale contribue-t-elle à l'efficacité de la stratégie de distribution au sein de La Bergère ?
- Qst 03 : Quelle stratégie de distribution adopte La Bergère ? Et pourquoi ?
- Qst 04 : Quel impact direct cette stratégie a-t-elle eu sur l'image de marque de l'entreprise ?

### Thème 2 : Choix et évaluation des canaux.

- Qst 01 : Quels sont les différents canaux de distribution utilisés par La Bergère ?
- Qst 02 : Quels critères utilisez-vous pour évaluer un canal ?
- Qst 03 : Quels sont les critères de choix d'un distributeur dans le secteur agroalimentaire et spécialement pour le cas de La Bergère ?
- Qst 04 : Selon vous, quels canaux se révèlent les plus performants ? Et pourquoi ?

---

**Thème 3 : Lien entre l'efficacité de la stratégie de distribution et la performance commerciale.**

- Qst 01 : Comment l'exclusivité contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale notamment sur le chiffre d'affaires et l'image de marque ?
- Qst 02 : Quels sont les principaux écarts de performance commerciale observés dans les canaux ?
- Qst 03 : Est-ce-que vous avez intégré la digitalisation dans la stratégie de distribution ? Si oui, pouvez-vous nous expliquer ses impacts sur l'efficacité commerciale et le taux de vente ?
- Qst 04 : Quels sont les difficultés rencontrées par La Bergère dans la mise en place de sa stratégie de distribution ?

Pour conclure, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ? Si vous avez des commentaires ou des suggestions supplémentaires, n'hésitez pas à nous les faire parvenir.

Nous tenons à vous remercier pour votre disponibilité, votre temps précieux et pour avoir contribué à la réalisation de cette recherche.

Nous pourrions également vous recontacter à l'avenir si nous avons besoin de plus d'informations ou de clarifications.

## **Le guide d'entretien pour la coordinatrice entre le service commercial et logistique**

Bonjour ; Nous sommes les étudiante BOUDJELAL Lamis et MENZER Ikhlas de la spécialité distribution et commerce connectée à l'école des hautes études commerciale EHEC-Alger qui situé à Koléa.

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accordez afin de répondre à cet entretien, qui s'inscrit dans le cadre de notre projet de fin de cycle ayant pour thème « La contribution de la stratégie de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Notre objectif est de collecter des informations qui nous permettront de mieux comprendre les éléments de la stratégie de distribution de la SPA Bergère, ainsi que sa contribution dans l'amélioration de sa performance commerciale.

A cet effet, l'entretien ne durera qu'une quinzaine de minutes, et qui pourra selon votre choix, restez anonymes ou non, et être avec ou sans enregistrement. Les informations recueillies seront utilisées uniquement à des fins académiques et resteront confidentielles.

Encore une fois, nous vous remercions pour votre précieuse participation et votre collaboration avec nous, qui apporteront une certitude à notre recherche.

### **Profil de l'enquêté : La coordinatrice entre les différents services.**

- Qst 01 : Quel poste occupez-vous actuellement chez La Bergère ?
- Qst 02 : Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

### **Thème 2 : Organisation et coordination entre le service commercial, expédition et logistique.**

- Qst 01: Quel est le rôle de la coordination entre le service commercial et logistique dans le bon déroulement de la distribution ?
- Qst 02 : Quels sont les moyens mise en place pour garantir une bonne communication entre les services de l'entreprise concernés par le système de distribution?
- Qst 03 : Comment assurez-vous une bonne gestion entre la réception des commandes clients et la livraison ?
- Qst 04 : Quels sont les quantités maximales et minimales de produits livrés quotidiennement ?
- Qst 05 : Comment assurez-vous la rentabilité de transport des produits vers les différentes wilayas ?

**Thème 3 : La performance commerciale.**

- Qst 01 : Selon vous, quels est l'impact de la coordination interne sur la performance commerciale de l'entreprise notamment sur la perception des clients?
- Qst 02 : Quels sont les conséquences d'une mauvaise gestion des commandes et des livraisons ?
- Qst 03 : Selon vous, en quoi la stratégie de distribution exclusive peut-t-elle impacté l'image de l'entreprise ?
- Qst 04 : Excite-il des difficultés à la coordination entre les services ?

Pour conclure, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ? Si vous avez des commentaires ou des suggestions supplémentaires, n'hésitez pas à nous les faire parvenir.

Nous tenons à vous remercier pour votre disponibilité, votre temps précieux et pour avoir contribué à la réalisation de cette recherche.

Nous pourrions également vous recontacter à l'avenir si nous avons besoin de plus d'informations ou de clarifications.

## Les marques de La Bergère



**Table des matières :**

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

المخلص

Sommaire

Introduction générale .....	1
<b>Chapitre I : Les fondements de la Distribution .....</b>	<b>5</b>
Introduction : .....	6
<b>Section 01 : la distribution : Notions Clés et Objectifs.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Concepts clés : Logistique, distribution. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. La logistique :.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. La distribution : .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Le rôle et l'objectif de la distribution :.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Le rôle de la distribution :.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. Le rôle de la distribution vis-à-vis du producteur :.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. Le rôle de la distribution vis-à-vis du consommateur :.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Les objectifs de la distribution : .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Les fonctions de la distribution :.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. La distribution physique :.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1. La fonction d'acheminement et éclatement.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.2. La fonction d'agrégation : .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.3. La fonction d'assortiment :.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.4. La fonction de stockage :.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Les services associés : .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2.1. Fonction de Financement :.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2.2. Fonction des services aux clients et les services après-vente :.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2.3. Fonction de communication : .....</b>	<b>12</b>
<b>4. Les différentes formes de commerce :.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Le commerce intégré : .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.1. Les grands magasins : .....</b>	<b>12</b>

---

4.1.2.	Les coopératives de consommateurs :	12
4.1.3.	Les magasins populaires :	13
4.1.4.	Les grandes chaînes d'hypermarchés et de supermarchés :	13
A.	Les supermarchés :	13
B.	Les hypermarchés :	13
C.	Les maxidiscomptes ou les hard discounters :	13
D.	Les grandes surfaces spécialisées (GSS) :	13
E.	La vente à distance :	13
4.2.	Le commerce indépendant :	14
4.3.	Le commerce associé :	14
4.3.1.	Les groupements de grossistes :	14
4.3.2.	Les groupements de détaillants :	14
4.3.3.	Une chaîne volontaire :	14
4.3.4.	La franchise :	14
A.	La franchise de distribution :	14
B.	La franchise de service :	14
C.	La franchise industrielle :	15
Section 02 : Structure de la distribution :		16
1.	Définition des concepts : Canal, circuit, un intermédiaire dans la distribution et réseau de distribution.	16
1.1.	Définition d'un canal :	16
1.2.	Définition d'un circuit :	16
1.3.	Définition d'un intermédiaire dans la distribution:	16
1.3.1.	Les types des intermédiaires :	16
A.	Le grossiste :	17
B.	Le détaillant :	17
C.	Centrale d'achat :	17
1.3.2.	D'autres types d'intermédiaires :	17
A.	Les marchands :	17
B.	Les agents :	17
C.	Les relais :	17
1.3.3.	Le rôle des intermédiaires :	17
A.	Le problème majeur lié aux intermédiaires :	17

<b>B. Les conséquences de la présence d’intermédiaires :</b> .....	18
a) <b>Les avantages :</b> .....	18
b) <b>Les inconvénients :</b> .....	19
<b>1.3.4. L’évaluation des intermédiaires :</b> .....	19
<b>1.4. Définition d’un réseau de distribution :</b> .....	19
<b>1.5. La relation entre un canal, circuit et réseau de distribution :</b> .....	19
<b>2. La longueur des canaux de distribution :</b> .....	20
<b>2.1. Canal direct (Ultra –court) :</b> .....	20
<b>2.2. Canaux indirects:</b> .....	21
<b>2.2.1. Canal court :</b> .....	21
<b>2.2.2. Canal long :</b> .....	22
<b>2.2.3. Canal ultra long :</b> .....	22
<b>3. Les flux des canaux de distribution :</b> .....	23
<b>3.1. Flux de produits :</b> .....	23
<b>3.2. Flux de paiements :</b> .....	24
<b>3.3. Flux de Promotions :</b> .....	24
<b>3.4. Flux d’informations :</b> .....	24
<b>3.5. Flux de risques :</b> .....	25
<b>4. Choix et évaluation d’un circuit de distribution :</b> .....	25
<b>4.1. Le choix d’un circuit de distribution :</b> .....	26
<b>4.1.1. Le choix du nombre des distributeurs :</b> .....	26
<b>4.1.2. Les critères de choix d’un circuit de distribution :</b> .....	27
<b>A. La procédure du choix :</b> .....	27
<b>B. Les critères de choix :</b> .....	27
a) <b>Objectifs et ressources de l’entreprise :</b> .....	27
b) <b>Les caractéristiques du produit à distribuer :</b> .....	28
c) <b>Les caractéristiques et le comportement du client final :</b> .....	29
d) <b>Les caractéristiques liées aux canaux disponibles :</b> .....	29
e) <b>Les caractéristiques liées aux aspects juridiques :</b> .....	30
<b>4.2. L’évaluation du circuit de distribution :</b> .....	30
<b>4.3. Les solutions pour le choix d’un circuit de distribution :</b> .....	31
<b>Section 03 : Stratégies de Distribution et Impact du Digital</b> .....	32
<b>1. La stratégie de distribution :</b> .....	32

---

1.1.	Définition de la stratégie de distribution :	32
1.2.	Les éléments de la stratégie de distribution :	32
2.	Les différents types de stratégies de distribution :	32
2.1.	Les stratégies de couverture de marché :	32
2.1.1.	La distribution intensive :	33
2.1.2.	La distribution sélective :	33
2.1.3.	La distribution exclusive :	33
2.2.	Stratégie de communication :	34
2.2.1.	La stratégie push :	34
2.2.2.	La stratégie pull :	35
3.	L'évolution du e-commerce : une transformation de la distribution :	36
3.1.	L'évolution de E-commerce :	36
3.1.1.	De 1995 à 2003 : L'essor et la bulle Internet :	36
3.1.2.	De 2004 à 2009 : L'internationalisation et l'évolution des usages :	36
3.1.3.	De 2010 à aujourd'hui : L'ère du mobile, des réseaux sociaux et du big data :	36
3.2.	La transformation des modèles de distribution grâce au e-commerce :	36
4.	L'évolution de la stratégie commerciale : du monocanal à l'omnicanal en intégrant le multicanal et le cross-canal :	37
4.1.	Monocanal :	37
4.1.1.	La définition de la stratégie monocanale :	37
4.1.2.	Les types d'entreprises monocanales :	37
A.	Brick-and-Mortar :	37
B.	Pure Player :	37
4.2.	Multicanal :	37
4.2.1.	De la distribution monocanale au multicanale : diversification des points de contact :	37
4.2.2.	La définition de la stratégie Multicanale :	38
4.2.3.	Incohérences et Limites de la Stratégie Multicanale :	38
A.	Canaux déconnectés :	38
B.	Concurrence Interne entre Canaux :	38
C.	Différences de Prix et de Disponibilité :	38
D.	Incohérence des Messages et Actions :	38
4.3.	Cross canal :	39
4.3.1.	La transition d'une stratégie multicanale vers une stratégie cross canal :	39

---

4.3.2.	La définition de la stratégie Cross canal :	39
4.3.3.	Les approches du cross canal :	39
A.	L'approche du « store to web » :	39
B.	L'approche « web-to-store » :	39
4.4.	Omnicanal :	39
4.4.1.	La transition d'une stratégie cross-canal vers une stratégie omnicanal :	39
4.4.2.	La définition de la stratégie omnicanal :	40
4.4.3.	Les avantages et les inconvénients de la stratégie omnicanal :	40
A.	Les avantages :	40
B.	Les inconvénients :	40
<b>Conclusion :</b>		42
<b>Chapitre II: La performance commerciale</b>		43
<b>Introduction :</b>		44
<b>Section 01 : La performance de l'entreprise</b>		45
1.	Définition de la performance de l'entreprise :	45
2.	Principes fondamentaux de la performance :	46
2.1.	L'efficacité :	46
2.2.	L'efficience :	46
2.3.	La pertinence :	47
2.4.	Le triangle de la performance :	47
3.	Les sources et les caractéristiques de la performance :	48
3.1.	Les sources de la performance :	48
3.1.1.	Les sources internes :	48
3.1.2.	Les sources externes :	49
3.2.	Les caractéristiques de la performance :	50
4.	Mesure et types de la performance :	50
4.1.	La mesure de la performance :	50
4.1.1.	La démarche de mesure :	51
4.1.2.	Les niveaux de mesure de la performance :	51
4.2.	Les types de la performance :	51
4.2.1.	La performance organisationnelle :	51
4.2.2.	La performance stratégique :	52
4.2.3.	La performance commerciale :	52
4.2.4.	La performance économique et financière :	52

---

4.2.5.	La performance sociale :	53
4.2.6.	La performance concurrentielle :	53
<b>Section 02 : Les fondements de la performance commerciale :</b>		<b>54</b>
<b>1.</b>	<b>L'organisation de la fonction commerciale et ses enjeux :</b>	<b>54</b>
1.1.	La fonction commerciale :	54
1.1.1.	Définition de la fonction commerciale :	54
1.1.2.	Les enjeux de la fonction commerciale :	54
A.	Développer le chiffre d'affaires et les marges :	54
B.	Développer la productivité commerciale :	54
C.	Accroître les compétences des équipes :	55
1.2.	L'unité commerciale :	55
1.2.1.	Définition de l'unité commerciale :	55
1.2.2.	Les types des unités commerciales :	56
A.	L'unité commerciale physique :	56
a)	Définition :	56
b)	Les méthodes des ventes physiques :	56
B.	L'unité commerciale virtuelle :	56
1.2.3.	La structure organisationnelle des unités commerciales :	57
A.	Structure fonctionnelle :	57
B.	Structure divisionnaire :	57
C.	Structure matricielle :	57
D.	Structure par projet :	57
<b>2.</b>	<b>Définition et importance de la performance commerciale de l'entreprise :</b>	<b>57</b>
2.1.	Définition de la performance commerciale :	57
2.1.1.	Définition d'un objectif :	58
2.1.2.	La fixation d'un objectif :	58
2.1.3.	Règles de fixation des objectifs :	59
2.2.	L'importance de la performance commerciale :	59
<b>3.</b>	<b>Le processus de pilotage des performances commerciales :</b>	<b>59</b>
3.1.	Formalisation de la stratégie actuelle :	59
3.2.	Définition des trinômes (Produit/ Marché/ Force de vente) :	60
3.3.	La détermination des objectifs de performance (traduction de la stratégie) :	60
3.4.	Construction du tableau de bord / contrôle / réactivité :	60

3.5. Mise au point du processus de réalisation : les leviers d'action (ici le levier «Compétence.») :.....	60
3.6. Évaluation /actions correctives :.....	60
4. Les déterminants de la performance commerciale :.....	61
4.1. Les facteurs globaux influençant indirectement la performance commerciale : 61	
4.1.1. Les parties prenantes : .....	61
4.1.2. Les ressources : .....	62
4.1.3. L'organisation d'entreprise :.....	62
4.2. Composantes ayant un impact direct sur la performance commerciale : .....	62
4.2.1. La qualité de service :.....	62
4.2.2. La capacité financière des revendeurs : .....	62
4.2.3. La capacité de production : .....	62
4.2.4. La diversité de l'offre :.....	62
4.2.5. L'étendue de réseau de distribution : .....	63
Section 03 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :.....	64
1. L'indicateur de performance:.....	64
1.1. Définition d'un indicateur : .....	64
1.2. Les qualités d'un bon indicateur :.....	64
1.3. Les critères de sélection d'un indicateur : .....	65
2. L'importance d'un indicateur de performance : .....	66
3. Les types des indicateurs de la performance commerciale :.....	66
3.1. Les indicateurs quantitatifs : .....	66
3.1.1. Volume des ventes : .....	66
3.1.2. Le chiffre d'affaire : .....	67
3.1.3. La part de marché : .....	67
A. La part de marché globale : .....	67
B. La part de marché relative :.....	68
3.1.4. La marge commerciale :.....	68
3.1.5. Le nombre de nouveaux clients :.....	68
3.2. Les indicateurs qualitatifs :.....	68
3.2.1. Taux de satisfaction des clients : .....	68
3.2.2. L'image de l'entreprise :.....	69
3.2.3. L'adaptation : .....	69
Section 04 : Stratégie de distribution et performance commerciale :.....	70

---

1. L'influence de la stratégie de distribution sur les ventes et le chiffre d'affaires .....	70
1.1. Choix et gestion du réseau de distribution : .....	70
1.2. Critères de sélection des intermédiaires : .....	70
1.3. Coordination inter fonctionnelle et optimisation logistique : .....	71
1.4. La relation avec les intermédiaires de distribution : .....	71
1.4.1. L'accueil commercial : .....	71
1.4.2. Les services après-vente un levier de fidélisation des intermédiaires : .....	71
2. L'influence de la stratégie de distribution sur la satisfaction des consommateurs finaux : .....	72
3. L'influence de la stratégie de distribution sur l'image de marque : .....	72
4. Les nouveaux enjeux de la distribution moderne : .....	72
Conclusion : .....	73
<b>Chapitre III: La Bergère, de la stratégie de distribution à la performance commerciale</b> .....	74
Introduction : .....	75
Section 01 : L'organisme d'accueil « La Bergère » : .....	76
1. Présentation générale ; objectifs et missions de l'entreprise : .....	76
1.1. Le groupe La Bergère « identité »: .....	76
1.1.1. Présentation : .....	76
1.1.2. Fiche signalétique : .....	77
1.2. L'historique : .....	78
1.3. Le développement des activités de La Bergère : .....	78
1.4. Objectifs et missions de l'entreprise : .....	79
1.4.1. Les objectifs : .....	79
1.4.2. Les missions : .....	79
A. L'intérêt des missions: .....	79
a) Phase de l'entreprise : .....	79
b) Phase du distributeur .....	79
B. L'impact des missions: .....	80
2. Le département commercial : .....	80
2.1. Présentation du département : .....	80
2.2. L'organigramme : .....	80
2.3. Les objectifs du département commercial : .....	81
3. Filiales et la gamme de produit de la Bergère : .....	82
3.1. Filiale de Cheraga : .....	82

3.1.1.	Atelier sauces :	82
3.1.2.	Atelier de Bergère :	82
3.1.3.	Atelier de râpé :	82
3.2.	Filiale Boudouaou :	82
3.3.	Filiale Téssala :	82
3.4.	Filiale Chiffa :	82
3.5.	Filiale Mingo :	82
3.6.	Filiale Calcilait :	82
3.7.	Filiale Oran :	83
4.	Positionnement sur le marché, principaux clients et environnement concurrentielle :	83
4.1.	Positionnement sur le marché :	83
4.2.	Principaux clients en Algérie :	83
4.2.1.	Les clients directs :	83
A.	Les distributeurs :	83
B.	Les grossistes :	84
C.	Les ambulants :	84
4.2.2.	Les clients indirects :	85
4.3.	Principaux concurrents en Algérie :	85
	Section 02 : La stratégie de distribution de La Bergère.....	87
1.	Présentation de la Stratégie de distribution et ses objectifs .....	87
1.1.	La stratégie adoptée par La Bergère :	87
1.2.	Le développement de la stratégie de La Bergère par l'adoption d'une stratégie après-vente :	87
1.2.1.	Le logiciel Triz-stock :	87
1.2.2.	L'application Triz-distribution :	88
A.	Les achats de chaque point de vente (PDV) :	88
B.	Liste des clients sans achat :	88
C.	Les objectifs mensuels pour les vendeurs :	88
D.	La géolocalisation des PDV dans chaque wilaya :	89
E.	La localisation des camions :	89
1.3.	Les approches de distributions adoptées:.....	89
1.4.	Les objectifs de la stratégie :	90
2.	Structure de la distribution chez La Bergère :.....	90

---

<b>2.1. Le circuit de distribution du groupe La Bergère :</b>	90
<b>2.1.1. Le modèle classique Cash van:</b>	90
<b>A. Le canal ultra long :</b>	91
<b>B. Le canal long :</b>	91
a) Le premier modèle :	91
b) Le deuxième modèle :	91
<b>2.1.2. Le nouveau modèle service après-vente:</b>	92
<b>2.3. Les partenaires commerciaux de La Bergère :</b>	92
<b>2.3.1. La société logistique Oui-chef :</b>	92
<b>2.3.2. Les distributeurs :</b>	93
<b>2.3.3. Les grossistes :</b>	93
<b>2.3.4. Les ambulants :</b>	93
<b>2.4. Les outils d'informations et les applications utilisées par La Bergère :</b>	93
<b>2.4.1. Google Sheets :</b>	93
<b>2.4.2. Le logiciel Odoo :</b>	94
<b>2.4.3. Le logiciel Triz stock :</b>	94
<b>2.4.4. Systèmes de communication internes :</b>	95
<b>3. Processus de distribution : de la planification des commandes jusqu'à l'expédition et la livraison :</b>	95
<b>3.1. La planification des commandes :</b>	95
<b>3.2. La coordination entre le service logistique et commercial :</b>	95
<b>3.3. L'expédition et la livraison de la marchandise :</b>	96
<b>Section 03 : La performance commerciale au sein de La Bergère</b>	97
<b>1. Les indicateurs quantitatifs :</b>	97
<b>1.1. Le chiffre d'affaire :</b>	97
<b>1.2. Le nombre des nouveaux clients directs :</b>	98
<b>2. Les indicateurs qualitatifs :</b>	100
<b>2.1. L'image de l'entreprise :</b>	100
<b>Section 04 : Présentation de l'étude et analyse des résultats :</b>	102
<b>1. La démarche méthodologique de l'enquête :</b>	102
<b>1.1. Présentation de l'enquête et ses objectifs :</b>	102
<b>1.2. L'outil de collecte des données :</b>	102
<b>1.2.1. Définition de l'étude qualitative :</b>	102
<b>1.2.2. Définition d'un entretien semi-directif :</b>	103
<b>1.3. Déroulement de l'entretien :</b>	103

<b>1.4. La sélection des interlocuteurs :</b> .....	103
<b>1.5. Formulation du guide d’entretien :</b> .....	103
<b>1.5.1. Guide d’entretien du directeur commercial :</b> .....	104
<b>1.5.2. Guide d’entretien pour la coordinatrice entre le service commercial et le service logistique :</b> .....	105
<b>2. Analyse des données et résultats de l’enquête :</b> .....	105
<b>2.1. Analyse des résultats :</b> .....	105
<b>2.1.1. De la stratégie de distribution à la performance commerciale :</b> .....	105
<b>A. La fonction commerciale au sein de la bergère : rôle et mission</b> .....	105
<b>B. De la fonction commerciale à la distribution des produits</b> .....	106
<b>C. Une stratégie de distribution exclusive, pour quel intérêt ?</b> .....	106
<b>D. Canaux de distribution et performance commerciale</b> .....	107
<b>E. Choix et évaluation des canaux</b> .....	107
<b>F. De la distribution exclusive à la performance commerciale</b> .....	107
<b>G. La digitalisation au service de la distribution</b> .....	108
<b>H. Difficultés de développement de certains canaux</b> .....	108
<b>2.1.2. De la coordination opérationnelle à la performance commerciale :</b> .....	108
<b>A. Organisations et coordination entre le service commercial, l’expédition et le service logistique.</b> .....	108
<b>B. La performance commerciale</b> .....	109
<b>C. Difficultés rencontrées dans la coordination</b> .....	110
<b>2.2. Synthèse de résultats :</b> .....	110
<b>3. Les points forts et faibles de La Bergère et les recommandations :</b> .....	111
<b>3.1. Les points forts et faibles de La Bergère :</b> .....	111
<b>3.1.1. Les points forts :</b> .....	111
<b>3.1.2. Les points faibles :</b> .....	111
<b>3.2. Recommandations et suggestions :</b> .....	112
<b>Conclusion :</b> .....	113
<b>Conclusion générale :</b> .....	114
<b>Bibliographie</b> .....	117
<b>Annexes</b> .....	122