

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

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme**

**De Master en sciences commerciales**

**Option : Distribution et supply chain management**

### **THEME**

**L'impact de la politique de distribution sur la  
performance commerciale**

**Etude de cas : Fruitil Coca Cola**

**Elaboré par:**

**Mlle Hanane ZAMOUM**

**Dirigé par :**

**Mme Lynda Grine**

**(Maitre de conférences A à EHEC Alger)**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**



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

## **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un diplôme**

**De Master en sciences commerciales**

**Option : Distribution et supply chain management**

### **THEME**

**L'impact de la politique de distribution sur la  
performance commerciale**

**Elaboré par :**

**Mlle Hanane ZAMOUM**

**Encadreur :**

**Mme Lynda Grine**

**« Enseignante à EHEC Alger »**

**3<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2016**

## Remerciements

*Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce travail de recherche.*

*Nous remercions très chaleureusement madame GRINE Lynda d'avoir accepté de diriger notre recherche et pour son écoute empathique tout au long de l'année.*

*Nous tenons à remercier également tous les enseignants d'EHEC qui nous ont toujours encouragés d'aller de l'avant.*

*Que ce travail soit l'occasion d'exprimer ma profonde reconnaissance à notre promoteur à Fruitil Coca Cola Mr BELLARBI REFFIK pour son orientation et son suivi.*

*Sans omettre d'exprimer ma gratitude à tout le personnel de l'entreprise Fruitil Coca Cola qui nous a soutenus durant toute la période de notre stage.*

*En fin, nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.*

**Tableau des abréviations**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>PDM</b>	Part de marché
<b>RCO</b>	Optimisation des canaux directs
<b>ILV</b>	Information sur le lieu de vente
<b>PLV</b>	Publicité sur le lieu de vente
<b>DN</b>	Distribution numérique
<b>DV</b>	Distribution en valeur
<b>NDD</b>	Nouvelle distribution directe
<b>ASM</b>	Chef de zone
<b>HOREKA</b>	Hôtel-café -restaurant
<b>MT</b>	Commerce moderne
<b>POS</b>	Image de succès
<b>RED</b>	Bonne exécution quotidienne
<b>RTM</b>	Route vers le marché

**Liste des Tableaux**

N°	INTITULE	PAGE
01	La méthode de vente contact	21
02	La méthode de vente à distance	21
03	La segmentation des clients de Fruital par Cluster en 2016	70
04	La présentation des moyens de transport routier de marchandises de Fruital Coca Cola en 2016	76
05	la distribution des 109 PDV ayant composé l'échantillon	83
06	Les types de points de vente appartenant à l'échantillon	85
07	L'ancienneté de la relation client-Fruital	86
08	Les sources d'approvisionnement des clients	87
09	La satisfaction des clients de Fruital « détaillants » de la PLV mise en place par Coca Cola Fruital	88
10	La représentation du pourcentage des clients qui connaissent le concept RED	90
11	La représentation du pourcentage des clients informés de la segmentation par cluster	91
12	La représentation de la durée de livraison des clients	92
13	La représentation du pourcentage des clients ayant eu des ruptures de stock	94
14	Le croisement entre la note donnée à la livraison de Fruital par rapport à la concurrence et le degré d'importance de cette variable chez le client	96
15	La tendance des PDV à stocker les familles Coca versus Fanta	98
16	La tendance des PDV à stocker Fanta versus sprite	100
17		102

---

	Le taux de rupture par rapport à chaque région.	
18	Le taux de rupture global	103
19	La représentation de la part de marché en volume de Fruitall entre 2006-2016	105
20	La contribution du canal court le mois de janvier 2016	108

### Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Multiplication du nombre de contact en l'absence des intermédiaires	12
02	Réduction du nombre de contacts en présence des intermédiaires	13
03	Etapas de mise en place d'un circuit de distribution	16
04	L'organigramme de la direction commerciale de Fruital Coca Cola en 2016.	61
05	Présentation du canal court de l'entreprise	63
06	Présentation du canal ultra-long de l'entreprise	66
07	La présentation du canal indirect conventionnel de l'entreprise	67
08	La présentation du canal indirect hybride de l'entreprise	67
09	Présentation de la sous-direction du Trade Marketing de Fruital Coca Cola en 2016.	68
10	La couverture des produits Fruital Coca Cola en Algérie en 2016.	73
11	Le type des points de vente appartenant à l'échantillon	86
12	L'ancienneté de la relation client-Fruitl	87
13	Les sources d'approvisionnement des clients	88
14	La satisfaction des clients de Fruitl « détaillants » de la PLV mise en place par Coca Cola Fruitl	89
15	Les raisons d'insatisfaction des clients.	90
16	La représentation du pourcentage des clients qui connaissent le concept RED	91
17	La représentation du pourcentage des clients informés de la segmentation par cluster	93
18	La représentation de la durée de livraison des clients	94
19	L'image de marque de Coca Cola par rapport aux clients détaillants	95
20	La représentation du pourcentage des clients ayant eu des ruptures de stock	96
21	La mise en ordre des différentes causes de ruptures	97

22	Le croisement entre la note donnée à la livraison de Fruital par rapport à la concurrence et le degré d'importance de cette variable chez les clients.	98
23	La tendance des PDV à stocker les familles Coca versus Fanta	100
24	La tendance des PDV à stocker Fanta versus sprite	101
25	La tendance à stocker chez les PDV interrogés	102
26	Le croisement entre l'indisponibilité d'un stock de l'une des familles de produits et les raisons que nous avons proposées	103
27	La durée de livraison par rapport aux types de PDV	104
28	La présentation de l'évolution de la PDM Fruital entre 2006-2016	106
29	La présentation du pourcentage de contribution du canal court et hybride en 2016	107

---

---

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	02
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel de la politique de distribution</b>	
Introduction.....	06
Section 01 : Les fondements de la distribution.....	07
Section 02 : Eléments de la politique de distribution et la gouvernance de son système....	14
Section 03 : Les choix stratégiques dans la distribution.....	24
Conclusion .....	31
<b>Chapitre II : Aspects théoriques sur la performance</b>	
Introduction.....	33
Section 01 : Généralités sur la performance.....	34
Section 02 : La mesure et le pilotage de la performance commerciale.....	39
Section 03 : La performance commerciale d'un réseau de distribution.....	45
Conclusion.....	54
<b>Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola.</b>	
Introduction.....	57
Section 01 : La présentation de l'entreprise Fruital Coca Cola.....	58
Section 02 : L'organisation commerciale des réseaux de distribution au sein de Fruital Coca Cola.....	64
Section 03 : L'organisation logistique des réseaux de distribution.....	76
Conclusion.....	84
<b>Chapitre IV : Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola</b>	
Introduction .....	86
Section 01 : Le déroulement de l'enquête et l'analyse uni-variée des résultats.....	87
Section 02 : L'analyse bi-variée des résultats du questionnaire.....	102
Section 03 : L'analyse des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de Fruital et synthèse de l'enquête.....	113
Conclusion .....	124
<b>Conclusion générale</b> .....	116

**Annexes**

# Introduction générale

Le marché mondial des boissons gazeuses est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire grâce à la demande croissante des consommateurs et la multiplicité des opportunités sur le marché.

Ainsi en Algérie, ce secteur connaît un essor sans précédent en présence de Fruital Coca Cola et ses concurrents ce qui rend impératif pour chaque entreprise exerçant dans ce domaine et désireuse d'y rester de mettre sur pieds des outils stratégiques afin d'améliorer sa position et pour se faire, la distribution se veut l'un des éléments clés sur lesquels reposent les entreprises du secteur des boissons gazeuses sachant qu'aujourd'hui toute entreprise en quête de pérennité et de croissance ne peut se priver d'une amélioration continue de sa politique de distribution en vue d'atteindre une performance indubitable sur le plan tant concurrentiel que commercial .

Au regard de la concurrence féroce sur le marché et notamment celui des boissons gazeuses revoir la structure de son réseau de distribution demeure une nécessité en vue de mieux s'adapter aux préférences caméléoniennes des consommateurs.

De ce fait, le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise privée, en l'occurrence Fruital Coca Cola afin d'analyser les aspects culminants de la politique de distribution que peuvent être soutenus en vue d'une meilleure performance commerciale pour cela notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant :

### **L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.**

Les raisons ayant motivées le choix de ce thème de recherche sont :

- ✓ La forte relation entre ce thème de recherche et l'option choisie durant le cycle de Master « Distribution et supply chain management ».
- ✓ Notre inclinaison scientifique pour tous ce qui a trait à la distribution tant qu'elle est sujet à des modifications permanentes.
- ✓ L'importance des deux variables de ce thème dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Afin de cerner notre étude sur le terrain, nous aborderons la problématique portant sur le point suivant :

**« Comment la politique de distribution contribue-elle à la performance commerciale de l'entreprise ? ».**

Pour tenter de trouver des solutions à cette problématique Ceci nous a amené à nous poser les interrogations suivantes :

- ✓ Qu'elles sont les éléments d'une politique de distribution ?
- ✓ Qu'elles sont les actions à mettre en œuvre afin d'axer la politique de distribution de Fruital Coca Cola sur la performance ?

A partir de la problématique posée nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H 1** : La politique de distribution adoptée par Fruital Coca Cola a un impact direct sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise .

**H 2** : La politique de distribution de Fruital impacte positivement la performance commerciale de l'entreprise à travers l'augmentation de la part de marché.

Notre objectif git en la visualisation de l'impact de la politique de distribution adoptée par Fruital sur sa performance commerciale.

Afin d'arriver à bon port, nous avons opté pour une méthode descriptive analytique qui nous permet d'analyser les résultats obtenus et proposer des éventuels axes d'améliorations. En ce qui concerne notre démarche méthodologique et la nature de notre thème de recherche, nous nous sommes inspirés d'outils de recherche suivants :

- Des ouvrages traitant le management de la distribution et la mesure de la performance
- De l'analyse documentaire et le traitement des informations recueillies.
- L'observation de tous les processus ayant trait à notre thème de recherche.

Dans cette optique, nous avons structuré notre mémoire en quatre (4) chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la politique de distribution, la place de la politique de distribution dans le mix marketing, les fonctions et stratégies de distribution et nous nous attarderons ensuite aux différents circuits de distribution.

Le deuxième chapitre traitera les aspects théoriques de la performance commerciale, en trois (03) sections dont la première sera consacrée au concept de performance et son champ lexical, la deuxième sera dédiée aux outils d'évaluation et pilotage de la performance commerciale et la troisième se veut d'étudier la performance commerciale des réseaux de distribution afin de servir de relais entre le premier et deuxième chapitre.

Le troisième chapitre traitera l'étude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola en trois (03) sections dont la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, en l'occurrence Fruital Coca Cola, la deuxième sera dédiée à l'analyse de l'organisation commerciale des réseaux de distribution au sein de Fruital Coca Cola et dernièrement une troisième section qui vient enrichir cette analyse par une étude sur l'organisation logistique des réseaux de distribution .

Le quatrième chapitre porte sur une étude pratique qui consiste à la réalisation d'une enquête afin d'analyser la politique de distribution de Fruital Coca Cola en matière d'organisation du réseau de distribution de rentabilité et du degré de coordination, tout en présentant l'impact de cette politique sur la performance commerciale de l'entreprise Fruital Coca Cola.

Finalement nous allons clôturer notre recherche par une conclusion générale où nous tenons à confirmer ou infirmer les hypothèses supposées au départ ainsi des recommandations seront émises suite aux résultats de l'enquête afin d'estimer l'impact de la politique de distribution et améliorer la performance du réseau de distribution de Fruital Coca Cola, des thèmes de recherches seront proposés à la fin de ce travail aux futurs étudiants qui veulent aborder des thèmes liés à la distribution.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel de la politique de distribution**

## Introduction

Avoir un produit de bonne qualité avec un prix raisonnable ne sont pas les seuls besoins du client tant que les industriels arrivent à proposer des offres alléchantes en raison de leur effet d'apprentissage mais par contre assurer la disponibilité de ces mêmes produits au bon moment avec une présentation assurant la visibilité suffisante et dans les conditions les moins coûteuses possibles est le véritable défi qui fait heurter pas mal d'entreprises.

La distribution maîtrisée n'est pas le fruit d'un bon système de transport simplement, il faut aussi coordonner bien d'autres éléments tels que le stockage, l'éclatement des produits entre les différentes régions, le choix des intermédiaires, la coordination des informations et bien d'autres impératifs que nous allons prendre le soin de les détailler dans le présent chapitre.

Afin de mener doucement et sûrement ce travail de recherche, nous allons parcelliser l'étude des variables ayant composées notre thème, il nous paraît essentiel d'avancer quelques définitions de la distribution et sa politique. Dans ce chapitre nous allons présenter les concepts théoriques qui leur sont liés.

## Section 01 : Les fondements de la distribution

Dans la présente section nous allons illuminer les concepts théoriques liés à la distribution, sa place dans le mix marketing ainsi que les fonctions remplies par le distributeur. Nous allons clôturer cette section par l'utilité des intermédiaires dans le secteur de distribution.

### 1. Définitions de la distribution:

Plusieurs définitions de la distribution ont été avancées par les chercheurs parmi les quelles nous avançons les plus connues :

Selon CLAUDE DEMEURE « La distribution est l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer le produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »<sup>1</sup>

Donc d'après cette définition la distribution gisait dans l'accomplissement des fonctions d'acheminement des produit du lieu d'origine jusqu'au moment de leur mise à disposition au client final.

Selon MARC BENOUN et M.L HELIES-HASSID « ...la distribution est l'activité qui regroupe un ensemble très complexe d'opérations ,de mécanismes et d'agents économiques, elle commence à la porte de l'usine ou à la ferme et se termine dans le chariot du magasin ,dans le placard du client ,ou même dans une usine de recyclage des déchets ménagers »<sup>2</sup>

Alors d'après M.BENOUN et M.L.HASSID la distribution ne se résume pas dans l'acte physique d'acheminement des produits seulement mais elle est aussi étendue aux différents intervenants et techniques de fonctionnement permettant de suivre le produit jusqu'à sa destination finale.

Selon LENDREVIE LEVY : « Distribuer des produits , c'est les apporter aux bons clients , avec le bon assortiment , au bon endroit , en quantité suffisante , au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente ,le cas échéant à leur entretien »<sup>3</sup> .

---

<sup>1</sup> DEMEURE (C) : MARKETING, Aide mémoire, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008, p 169

<sup>2</sup> BENOUN (M) et All : DISTRIBUTION Acteurs et Stratégies, édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris 2003, p 10.

<sup>3</sup> LENDREVIE (L) : MERCATOR, édition DUNOD 11<sup>ème</sup> édition, Paris 2014, p 1152.

A partir de ce recueil de définitions , nous pouvons admettre que la distribution est l'une des variables du mix marketing visant à optimiser l'acheminement de la marchandise des lieux de production aux zones de stockage ,magasins ou clients finals selon le canal choisis en prenant en considération la notion temps ,qualité et quantité tout en veillant sur la mise au point des produits en point de vente .

Ceci dit la distribution du point de vue de fabricant ne s'arrête pas à la vente du produit aux distributeurs, de nos jours il y'a aussi la nécessité de suivre le produit quant à sa disponibilité au rayon, sa présentation en magasin, aux services associés car tous ces paramètres impactent l'image de marque de l'entreprise c'est d'ailleurs ce qui confère à la distribution une dimension stratégique indéniable.

## **2. La place de la distribution dans le mix marketing :**

La distribution qui constitue le troisième étage de la fusée marketing mix est aussi une variable quadridimensionnelle dont la prise en compte s'avère nécessaire dans la conduite des trois « P » restants de la stratégie marketing à savoir : la politique de produit, politique de prix et la politique de communication.

### **2.1. La politique de produit et distribution :**

Le modèle classique de cycle de vie du produit tel qu'on le retrouve dans tous les manuels de gestion ,établit que les ventes évoluent dans le temps selon quatre phases :le lancement, la croissance, la maturité et le déclin ,même si des variantes atypiques pouvant changer la forme de la courbe de vie du produit ont été de nombreuses fois signalées ,bien évidemment la structure et la dynamique du canal de distribution vont également évoluer dans le temps ,le long du cycle de vie .<sup>4</sup>

Dans cette optique la définition des canaux de vente qui fait partie intégrante des fonctions de distribution n'est guère définitive et la gestion des canaux doit être revue selon l'étape à laquelle l'entreprise se situe.

---

<sup>4</sup> Filser (M) et All : LA DISTRIBUTION : organisation et stratégie; édition EMS, 1<sup>er</sup> édition, Paris 2001, p 263.

Par exemple, en phase de maturité, l'entreprise doit toujours vérifier la pertinence des canaux retenus et revoir la couverture de son marché.

## 2.2. La politique de prix et distribution :

Les prix que l'entreprise de production pratique sur ses produits oriente fortement le choix du canal de distribution dans la mesure où les produits positionnés haut de gammes qui sont vendus à des prix élevés seront vendus dans des magasins spécialisés ou confiés à peu d'intermédiaires pour des raisons multiples, nous évoquons dans ce contexte la nécessité croissante de respecter la cohérence des éléments du mix marketing et notamment le prix du produit et sa distribution.

Plusieurs méthodes de calcul des coûts permettent d'évaluer la pertinence d'un canal de distribution, en effet selon MARC FILSER<sup>5</sup> : « une bonne connaissance des coûts constitue un premier pas vers l'amélioration de la performance du canal de distribution et le fondement d'une politique de prix plus proche des attentes du consommateur » autrement dit, plus les coûts de distribution augmentent au niveau de chaque maillon du canal plus les intermédiaires tendent à augmenter leur marge et du coup le prix final sera plus ou moins élevé.

## 2.3. La politique de communication et distribution :

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

Les intermédiaires de la distribution peuvent de nos jours garantir le succès ou l'échec d'une grande partie de la communication surtout si l'entreprise opte pour la grande

---

<sup>5</sup> Filser (M) : OP-CIT. P 278

<sup>6</sup> Idem, P 280.

distribution où le distributeur pourra jouer un rôle central dans les actions de promotions et le processus de référencement mais loin d'être bénévoles les distributeurs sont aussi des clients intermédiaires qui recherchent systématiquement des récompenses et des marges avantageuses de la part des industriels ,partant de ce constat nous pouvons affirmer que le succès de la politique de communication est largement conditionné par la fidélisation des distributeurs tout au long du canal de vente .

### 3 .Les fonctions remplies par le distributeur :

Le distributeur en tant qu'homme de métier doit accomplir un ensemble de fonctions permettant à l'entreprise de réaliser une meilleure productivité et d'arriver à compresser ses coûts tout au long de son réseau de distribution .Il existe deux types de fonctions selon M.VANDERCAMEN :<sup>7</sup>

#### 3.1.Les fonctions matérielles :

- **Transport** : Vu que les lieux de consommation sont généralement loin des sites de production, les distributeurs doivent maîtriser le transport en ayant un appui logistique soutenu pour pouvoir distribuer efficacement les produits finis car la maîtrise du transport considéré actuellement comme un carrefour de la vie économique est devenu crucial pour la compétitivité de l'entreprise.
- **Groupage** : les distributeurs tendent à optimiser leur trajet en réunissant les lots ayant la même destination afin de les charger sur un seul véhicule tout en prenant en considération la nature des produits livrés.
- **Fractionnement** : Le distributeur assume la tâche de diviser les gros lots en des fractions plus réduites selon le besoin afin de les acheminer à leur destination finale.
- **Stockage** : Le distributeur peut stocker la marchandise pour différentes raisons donc en stockant l'entreprise peut accéder à la marchandise à n'importe quel moment et donc peut aussi livrer le client au délai exigé, né11 anmoins la détention d'un stock constitue un risque de dépréciation et génère des coûts de financement importants.

---

<sup>7</sup> VANDERCAMMEN (M) et All, LA DISTRIBUTION, édition BERTI ,2 ème édition, Paris ,2005.p 28.

## 3.2. Les fonctions commerciales :

Hormis les fonctions physiques citées précédemment consistant principalement à faciliter la mise à disposition des produits , il existe bien d'autres fonctions commerciales qui gravitent autour de la création de valeur en présentant les mêmes produits <sup>8</sup>

- **Assortiment** : le distributeur prend le soin de regrouper différents produits en provenance des différents fabricants pour constituer une offre favorable au magasin sachant que l'assortiment proposé peut être large ou profond.
- **Promotion et informations des produits**
- **Services rendus à la clientèle** : Le distributeur peut proposer un service après vente, une garantie ou maintenance selon la complexité technique du produit et ses particularités et selon les désirs des clients aussi.

## 4. L'utilité des intermédiaires dans la distribution :

La conjoncture économique actuelle caractérisée par une forte concurrence fait en sorte que le recours aux intermédiaires de la distribution devient une nécessité plus que jamais croissante étant donné que les entreprises industrielles tendent à se concentrer sur leur cœur de métier, nous expliquons dans ce qui suit l'importance des différents intervenants : <sup>9</sup>

- transactions commerciales plus faciles : Les intermédiaires rapprochent les producteurs des consommateurs donc ce dernier aura le produit voulu rapidement en parcourant une distance plus réduite.
- Réduction des coûts : l'existence d'un ou plusieurs intermédiaires fait diminuer le nombre de contact entre le producteur et le consommateur final ce qui libère l'industriel des coûts de transports et de stockage.

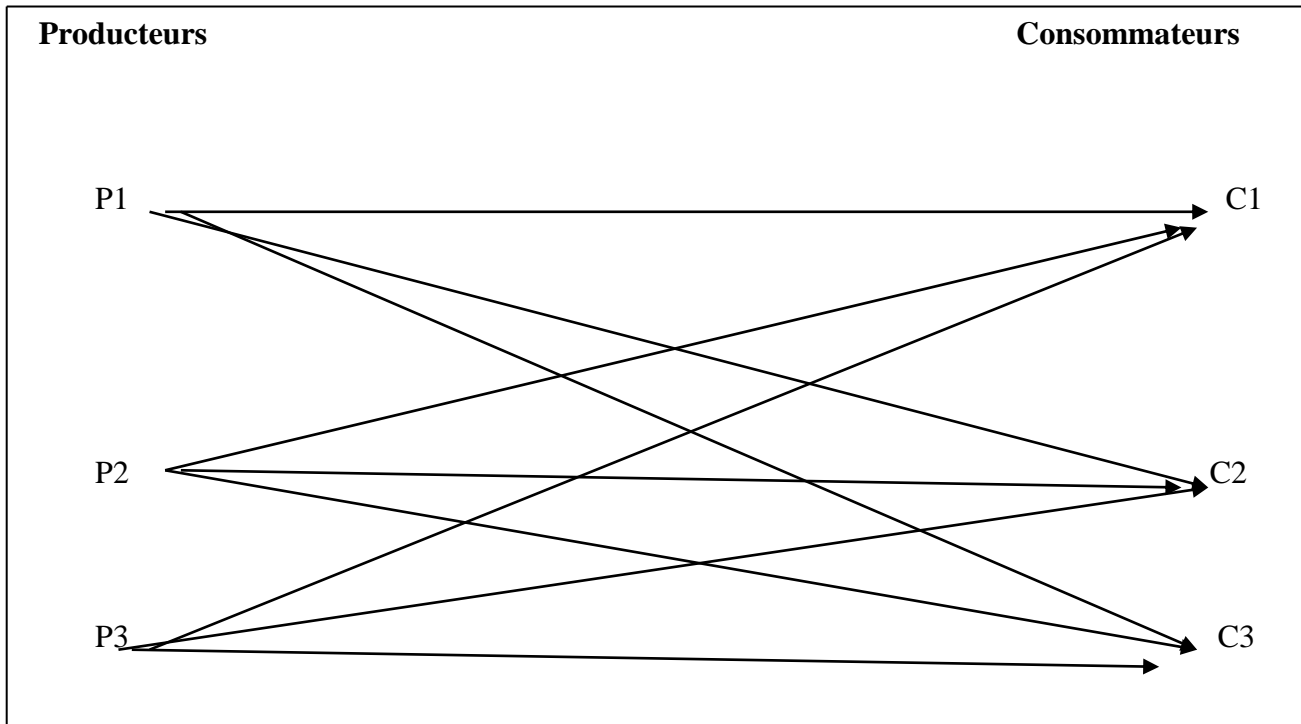
Nous présentons la figure N° 01 afin d'illustrer les relations qui prennent place entre les producteurs et les consommateurs en l'absence des intermédiaires :

---

<sup>8</sup> VANDERCAMEN (M) et All : Op\_Cit, p29

<sup>9</sup>Idem, p 29.

**Figure n 01 : Multiplication du nombre de contact en l'absence des intermédiaires**

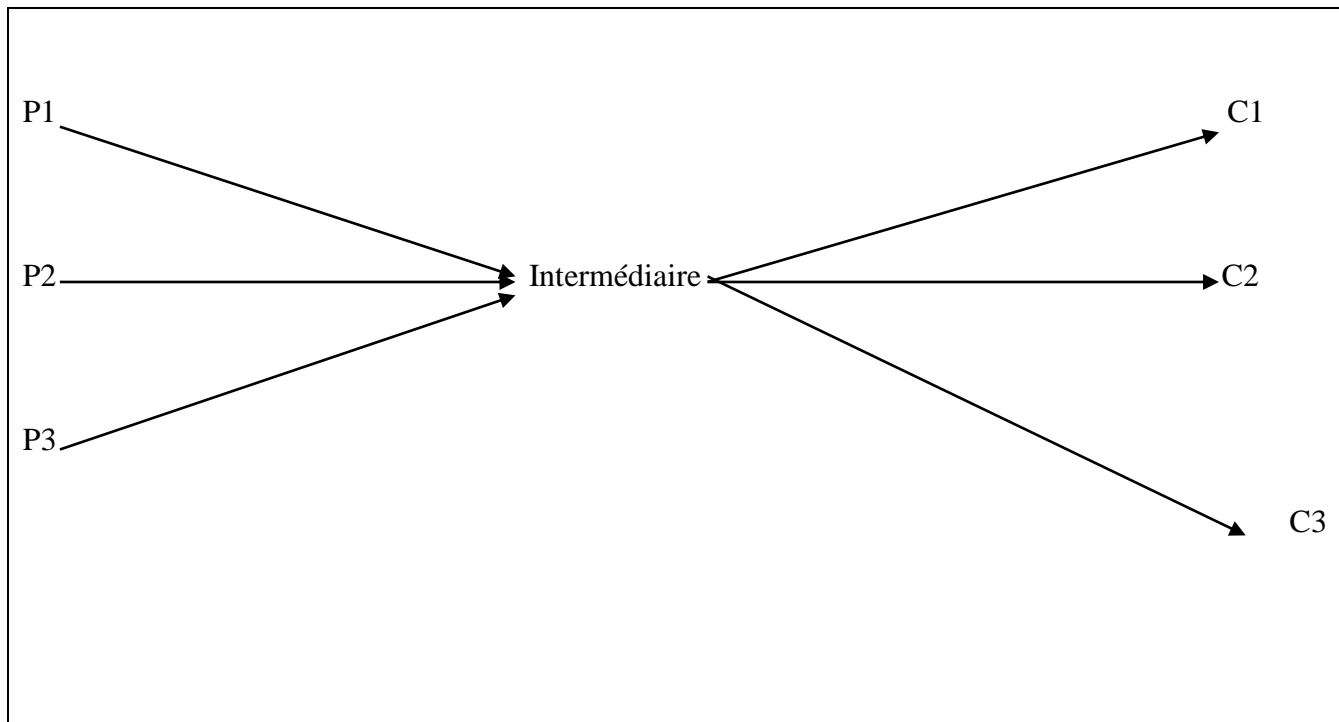


**Source :** M.Vandercamen : Op\_Cit, P29. (Avec adaptation)

La figure N° 01 montre que l'organisation de la distribution sans intermédiaires implique la multiplication du nombre de contacts entre producteurs et consommateurs, chaque producteur va assumer des opérations de livraison à chaque consommateur ce qui induit des coûts supplémentaires de transport et manutention ainsi que la perte du temps qui pourra empêcher l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier. En contrepartie le producteur aura un contact direct avec ses clients et donc un contrôle et feed-back. Le nombre de transactions =nombre de producteurs \*nombre de consommateurs

En intégrant des intermédiaires, le nombre de contact se réduit remarquablement en référence à la figure N°02 :

Figure n 02 : Réduction du nombre de contacts en présence des intermédiaires



Source : Marc VANDERCAMEN: Op\_Cit, p30.

Pour ce cas de figure , le nombre de transactions = nombre de producteurs + le nombre de consommateurs ainsi le producteur diminue les coûts liés au transport ,manutention et gestion des stocks pour une longue durée à condition que la marge des intermédiaires soit inférieure à l'économie qu'ils permettent de réaliser sans oublier que la bonne collaboration avec les intermédiaires peut aider l'entreprise à améliorer la visibilité de ses produits aux points de vente et du coup augmenter les ventes de l'autre volet le producteur tolère une perte totale ou relative de contrôle de ses produits en direction des consommateurs .

Quant aux limites du nombre d'intermédiaires, de nombreuses critiques parfois dévalorisantes de la part de différents secteurs de la société ont affectés les intermédiaires de la distribution du moment où le coût total de l'organisation d'un réseau est obtenu en multipliant le coût direct entre producteur et distributeur par le nombre d'interrelations nécessaires pour que l'échange se réalise soit :  $CPa \times \text{nombre de transactions}$  dans mon exemple 01.C'est ici que la démonstration

tourne court , dans la mesure où elle n'intègre pas le coût de transaction qui correspond à la mise en œuvre de cette intermédiation en la comparant au coût de la relation directe sans intermédiaires .<sup>10</sup>

Donc, selon JACQUES DIOUX, pour être efficient, un canal doit comprendre moins d'intermédiaires que de producteurs.

## Section 02 : Eléments de la politique de distribution et la gouvernance de son système

La présente section vise à mettre en évidence le socle de la politique de distribution et l'importance de ses éléments clés cités dans les détails mais aussi l'importance de choix des types d'intermédiaires.

### 1. Les éléments de la politique de distribution

La politique de distribution est une ligne de conduite que fixe l'entreprise en vue d'atteindre le chiffre d'affaire envisagé, selon ELIZABETH VINAY la politique de distribution porte sur les éléments suivants : <sup>11</sup>

- Le choix des canaux de distribution.
- La zone de chalandise.
- Le stock et les entrepôts.
- La logistique et les moyens de transport.

Au fait le champ de décision relatif à la politique de distribution n'est pas jugé de la même ampleur par tous les écrivains, prenant un deuxième exemple de MARC VANDERCAMEN qui déploie un peu plus les éléments de la politique de distribution par rapport à la première approche donc le champ de décision de la distribution porte sur :<sup>12</sup>

- Choix d'un (des) canal (canaux) de distribution.
- Politique de motivation et de rémunération des intermédiaires et des distributeurs.
- Politique de présence des produits aux points de vente et méthodes de vente.

---

<sup>10</sup> Dioux (J) et All .La distribution, stratégies des réseaux et management des enseignes, édition PEARSON, 2<sup>ème</sup> édition, Paris ,2009 .p21 .

<sup>11</sup> VINAY (E): Réaliser votre étude de marché, EYROLLES d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2010 ; p136.

<sup>12</sup> VANDERCAMEN(M) et PERNET(N.J) : OP\_Cit. p27.

- Organisation des responsabilités de transport, manutention et stockage des produits (rotation, approvisionnement).
- Organisation de la force de vente.

Nous allons enchaîner avec les éléments de la politique de distribution en traitant chaque élément séparément selon l'approche de VANDERCAMEN :

## 2. Le choix des canaux et circuits de distribution :

Le canal est le chemin parcouru par un produit, du producteur au consommateur. Il existe 3 formes des canaux en fonction de leur longueur.<sup>13</sup>

- Le canal direct : le producteur vend directement son produit au consommateur final sans qu'il y'ait un intermédiaire.
- Le canal court : ce canal comporte un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Selon AURIER .P<sup>14</sup> qui rejoint cette même idée avec plus de détail : « le canal court correspond à une vente sans intermédiaire entre le producteur et le détaillant en boutiques ou par franchise par exemple).

- Le canal long : ce canal comporte au minimum deux intermédiaires.  
Exemple : un producteur vend ses produits à des grossistes.ces grossistes approvisionnent des commerçants de détaillants, qui assurent la vente aux consommateurs finaux.

D'autres classifications sont plus détaillées en ajoutant le canal semi long.

Le circuit est l'ensemble des canaux de distribution utilisés par le producteur et empruntés pour parvenir aux consommateurs .Il existe 2 structures de circuits : <sup>15</sup>

- Le circuit le plus simple : est composé d'un seul canal.
- Les circuits multicanaux : associe plusieurs canaux de longueurs différentes : un canal court ou un canal direct pour atteindre une clientèle professionnelle, un canal long pour toucher un maximum de particuliers.

<sup>13</sup>ANNEAU GUILLEMAIN(S) : Le marketing, GUALINO LEXTENSO éditions 2013, Paris. P 43

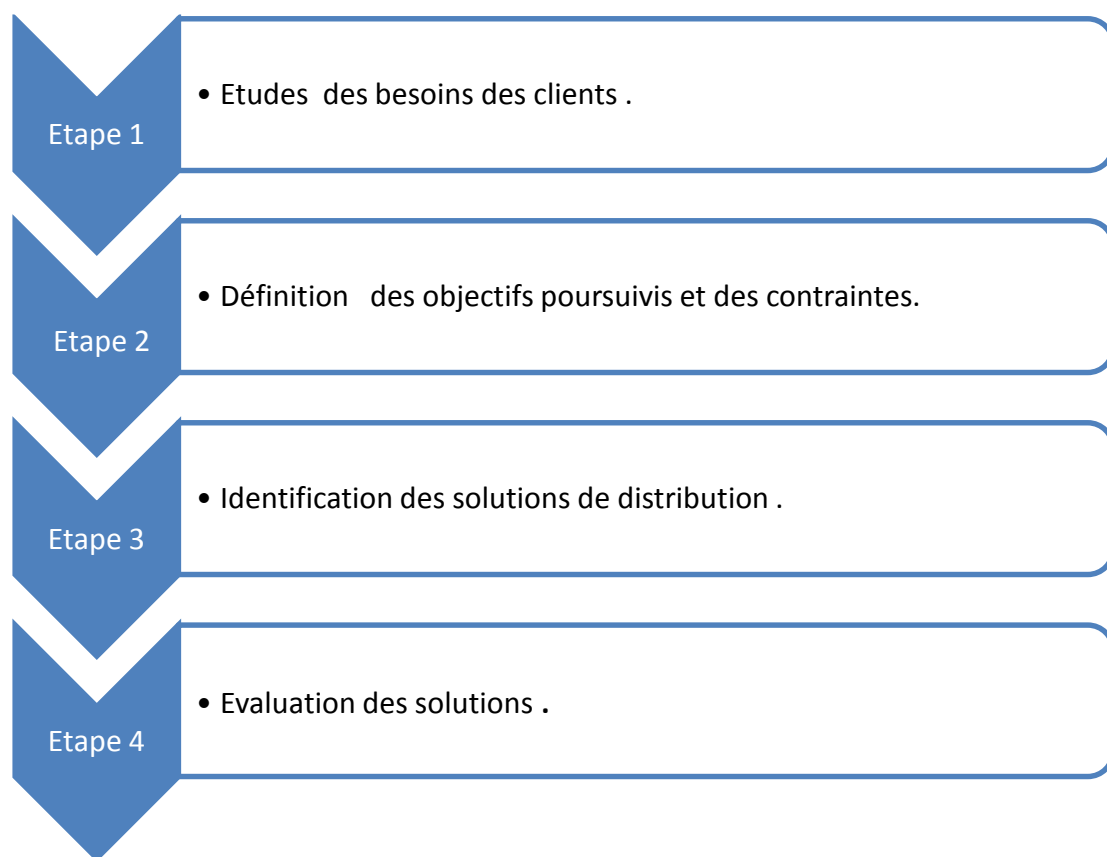
<sup>14</sup> AURIER (P) et SIRIEIX(L) : Marketing des produits alimentaires, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition. Paris 2009.P 297.

<sup>15</sup> ANNEAU GUILLEMAIN (S) : Op\_ Cit, P 43.

## 2.1. Etapes d'une étude de choix d'un circuit de distribution :

La réussite de l'entreprise industrielle ou l'entreprise de distribution est liée étroitement au choix des circuits de distribution adaptés pour lesquels une démarche bien définie existe : <sup>16</sup>

**Figure N 03 : Etapes de mise en place d'un circuit de distribution**



**Source :** VANDERCAMEN .M et autres : Op\_Cit .p 275

L'écoulement des produits sur le marché étant tributaire d'un circuit de distribution, l'entreprise doit être en mesure de structurer sa vente par le choix des canaux appropriés ceci passe d'abord par une étude des besoins de la clientèle étant donné que les entreprises actuellement évoluent dans un cadre concurrentiel et sont dans l'obligation d'être orientées clients afin d'assurer leur pérennité , en deuxième lieu il faut définir des objectifs en matière

<sup>16</sup> VANDERCAMEN (M) et JOSPIN-PERNET (N): Op\_Cit; p275

de distribution avant de choisir le type de circuit comme la disponibilité ou la livraison à domicile sachant que les objectifs fixés doivent prendre en considération les attentes des clients ,à cela vient se greffer la nécessité de prendre en compte les contraintes liés au produit , intermédiaires ou environnement.

L'entreprise doit identifier les solutions possibles quant à la nature des intermédiaires qui vont assurer la vente ou le nombre de ceux-ci à chaque niveau puis les responsabilités de chaque intermédiaires et dernièrement toute entreprise doit se remettre en question pour les éventuels écarts et essayer d'évaluer les solutions retenues ,le cas échéant le choix du circuit va être moins condamnable .

### **3. Politique de motivation et de rémunération des intermédiaires et des distributeurs :**

Les alternatives en matière de type de canal de distribution et sa structure impliquent des décisions à prendre quand aux différents participants dans le processus d'échange, leurs types, responsabilités et la manière de les motiver.

Cela nous amène à mieux connaître les types d'intermédiaires avant de s'attarder aux pratiques de motivation qui leur sont liées :

#### **3.1. Types d'intermédiaires :**

Il existe quatre larges catégories d'intermédiaires qu'une firme peut inclure dans son tissu de distribution des produits : grossistes, détaillants, agents, agences de facilitation.<sup>17</sup>

##### **❖ Grossistes :**

Ces intermédiaires vendent principalement aux autres revendeurs comme les détaillants ou les clients industriels ou institutionnels et non aux consommateurs individuels, ils prennent le titre de propriété sur les produits qu'ils stockent et peuvent livrer rapidement une fois les produits sont commandés parce qu'ils sont généralement implantés proches des consommateurs qu'aux fabricants.les grossistes achètent en quantités importantes auprès des fabricants et revendent des quantités réduites aux détaillants .Dans l'industrie alimentaire , les grossistes sont confrontés à la compétition des distributeurs de détail qui assument à présent

---

<sup>17</sup> LAMBIN (J.J) with SCHEDUILLING(I) : Market-Driven Management, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Chine 2012, p 395.

les fonctions de gros ce qui a amené les grossistes à réagir par la création des chaînes volontaires qui consistent en un groupement des détaillants et grossistes indépendants en vue de grouper leurs achats et opter pour un merchandising commun. Il existe deux types de grossistes :

- Cash and Carry : des magasins similaires aux entrepôts où les grossistes vendent des aliments et boissons aux détaillants traditionnels en libre service.
- Grossistes livreurs : contrairement aux précédents, livrent la marchandise à partir de leur entrepôts directement à leurs clients, ils sont plus nombreux.

Généralement les marchés européens sont desservis à hauteur de 50 à 60 % par les grossistes livreurs, les cash and carry servent 10 à 20% et les autres intermédiaires assurent le reste de l'offre comme les hypermarchés et les petits fabricants de l'alimentaire. Les grossistes jouent un rôle très important dans les marchés européens.

## ❖ Détaillants :

Les détaillants vendent les produits et services directement aux consommateurs, ce type d'intermédiaires prend possession de la marchandise qui acquiert et il a comme compensation la marge (écart entre prix d'achat à partir du grossiste et prix de vente aux consommateurs). Selon J.J.LAMBIN et I.SCHEUILLING la classification traditionnelle distingue entre trois types de détaillants indépendants :<sup>18</sup>

- ✓ Les détaillants alimentaires, détaillants spécialisés et les détaillants artisans comme les boulangers et les bouchers.
- ✓ Les détaillants peuvent être classés aussi selon le niveau de service offert (libre service ou vente assistée)
- ✓ Comme ils peuvent être classés selon leur méthode d'opération (marge basse /CA élevé) ou bien (marge élevée/CA bas), concernant la première méthode, les détaillants axent leur compétition sur la base des prix, quant à la deuxième méthode, une attention particulière est mise sur l'assortiment, les services et l'image prestigieuse du magasin.

<sup>18</sup> LAMBIN (J.J) with SCHEUILLING (I): Op\_Cit. p396.

- ❖ Agents et agents de facilitation : tels que les agents commissionnaires et mandataires avec les quels l'entreprise signe des contrats de représentation.

## 3.2. Les intermédiaires de vente en industrie :

Le nombre et le statut des intermédiaires varient selon le domaine d'activité, le type de produit et la complexité du réseau de vente, en industrie représentants directs et indirects sont classés en trois catégories :<sup>19</sup>

- Les marchands (grossistes ou concessionnaires).
- Les agents et courtiers.
- Les entreprises de services.

Les grossistes prennent possession de la marchandise et interviennent directement dans le processus de transfert de propriété.

Le rôle des agents et courtiers se limite souvent à négocier un achat ou une vente entre deux parties, quant aux entreprises de service, elles n'interviennent ni dans la négociation d'un achat ou d'une vente, ni dans le transfert de propriété comme les organismes de transport et d'entreposage.

## 3.3. La motivation des intermédiaires :

Les intermédiaires entre le fabricant et consommateurs permettent de diminuer certains coûts de stockage et de manutention que doit assumer l'industriel d'où la nécessité d'assurer un climat d'entente entre celui-ci et ses intermédiaires via les formes de partenariat .L'un des points essentiels qui peuvent motiver le distributeur à travailler avec l'industriel c'est le partage d'information , la communication saine et le partage équitable des tâches (merchandising , logistique , promotion...) pour éviter les conflits , ainsi la rétribution des commissions est fort souhaitable sans oublier la nécessité de la considération et la protection pour ne pas entrer en concurrence directe avec les distributeurs .

---

<sup>19</sup> VANDERCAMEN(M) et PERNET(N.J) :Op\_Cit, p 387.

Concernant la transaction financière, l'intermédiaire doit payer la valeur des produits achetés mais en contrepartie l'industriel gratifie ses collaborateurs par certaines réductions, et modalités de règlement quant à la vente des produits sont généralement ouvertes à la négociation commerciale,<sup>20</sup> outre on trouve même les réductions de prix offertes par les fabricants sur les quantités achetées par les distributeurs en une seule fois et qui sont mentionnées sur la facture après l'établissement du contrat de vente qui sont appelées communément des remises plus les réductions de prix différées qualifiées par des ristournes accordées après l'établissement de la facture et qui sont calculées sur la base des quantités achetées en une période donnée. Le prix payé au fournisseur compte tenu de toutes ces réductions est le net à payer.

## **4. La politique de présence des produits aux points de vente et méthodes de ventes :**

Dans le cadre de la politique de distribution, le fabricant doit décider à propos de sa stratégie de distribution selon ses objectifs de disponibilité, part de marché et CA ou image de marque chose que nous allons éclairer dans la section suivante mais par contre nous allons toucher aux différentes pratiques de promotions que l'industriel doit parrainer dans les différents points de ventes ciblés car avant de devenir fournisseur d'une enseigne, le fabricant doit commencer par payer des droits de référencement, des remises et ristournes, des frais de linéaires pour la mise en valeur des produits mais aussi le financement de la publicité des magasins ciblés pour continuer d'y exister sans oublier le choix d'assortiment adéquat (sa profondeur et sa largeur).

### **4.1. Les méthodes de ventes :**

Le meilleur produit du marché qui ne bénéficie pas d'un vecteur de commercialisation de qualité peut finir rapidement dans l'oubli, opérer le bon choix d'une méthode de vente ou compiler entre plusieurs méthodes s'avère nécessaire, le tableau N°01 met en exergue les deux méthodes de vente.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> VIGNY (J): Distribution, édition DALLOZ, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2000, p 18.

<sup>21</sup> CHABOT(C) et STEPHAN (R) : Commerce –Distribution-force de vente, dossier réalisé par l'AFPE (association nationale pour la formation des adultes), Paris, 1997 .p 140.

- **Vente contact** : il y'a un contact direct entre le vendeur et l'acheteur.

**Tableau N° 01 : La méthode de vente contact**

Traditionnelle	Le vendeur accueille le client, le renseigne, présente le produit, l'aide à faire son choix, conclut et prend congé.
Libre choix	Le client se sert seul et peut faire appel au vendeur s'il le désire.
Présélection	Le client choisit parmi les produits présentés puis s'adresse aux vendeurs pour essayer ou pour obtenir des informations.
En entreprise ou à domicile	Le vendeur va chez le client et présente ses produits.

**Source** : C.CHABOT et R.STEPHAN :Op\_Cit, p140.

- **Vente à distance** : le vendeur et l'acheteur ne se rencontrent pas.

Afin de mieux comprendre la vente à distance, nous présentons ses différentes méthodes dans le tableau N° 02 :

**Tableau N° 02 : La méthode de vente à distance**

Téléphone	Prospection ou entretien téléphonique
Négoce à distance	Transmission de données et communication (fax, téléphone, réseau télématiques)
Vente par correspondance ou par télématique	Vente sur catalogue, par Minitel

**Source**:C.CHABOT et R.STEPHAN : Op\_Cit, p140.

## 5. Organisation des responsabilités de transport, stockage et manutention :

La réalisation des objectifs assignés à la politique de distribution ne peut se détacher de l'accomplissement convenable et adéquat des fonctions de la distribution physique, de ce fait le transport, le stockage et la manutention s'avèrent être les rouages difficilement maîtrisables par un bon nombre d'entreprise afin d'optimiser la qualité de la prestation et minimiser les coûts inhérents, ce que nous allons voir en détail en troisième section de ce chapitre.

### 5.1. Les flux d'information associés :

Toutes les opérations énumérées précédemment font naître un tas d'information qu'il faut les traiter avec traçabilité et précaution car selon B.FARAGGI<sup>22</sup> : « ...C'est au niveau de la gestion des flux d'information que la mise en place d'un système de traçabilité exige le plus de rigueur ».donc il faut assurer un découplage entre les services internes et externe afin de garantir le partage d'informations au temps opportun.

## 6. L'organisation de la force de vente :

Selon CLAUDE DEMEURE<sup>23</sup> : « la notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargés de rencontrer prospect ou clients dans le but de leur vendre des produits ou services ».

La force de vente est l'équipe déterminante de la réussite de tous le processus amont car à elle seule incombe le contact direct avec les clients. L'organisation de la force de vente doit suivre le schéma de structuration de la vente ainsi que les objectifs tracée par la politique de distribution lorsqu'il s'agit des canaux directs de distribution.

Selon qu'il s'agit d'un canal direct ou indirect de distribution, le volume de produits à vendre, les conditions d'environnement économique (opportunités à saisir, saisonnalité de la

---

<sup>22</sup> FARAGGI(B) : Traçabilité, réglementation, normes, technologie, mise en Œuvre, édition Dunod .Paris ,2006 .p 17.

<sup>23</sup> DEMEURE(C) : Op\_Cit .p 230.

demande,..), l'entreprise effectue un choix concernant l'organisation de sa force de vente de la manière suivante :<sup>24</sup>

- Force de vente interne à l'entreprise ; composée de commerciaux salariés de l'entreprise productrice .C'est le cas le plus fréquent.
- Force de vente externe à l'entreprise : c'est-à-dire composée de commerciaux salariés d'une entreprise prestataire de service travaillant pour le compte de l'entreprise productrice.

## Section 03 : Les choix stratégiques dans la distribution

Nous avons incliné la présente section vers l'aspect stratégique de la distribution autrement dit tous les éléments qui y vont être traités nécessitent une analyse et réflexion minutieuse car les choix opérés rendent moins flexible l'organisation et trassent la trajectoire commerciale de l'entreprise entraînant ainsi des retombées conséquentes.

### 1. La gouvernance du système de distribution :

Comme les entreprises industrielles évoluent dans un environnement économique turbulent, il est primordial de revoir constamment le fonctionnement du réseau de distribution. Ce dernier se définit comme étant<sup>25</sup> : « l'ensemble des acteurs qui ont pour mission d'assurer le stockage, la livraison et la revente des produits du producteur au consommateur final ».

Même si le système de distribution semble bien fonctionner, l'entreprise doit veiller au dynamisme de ses circuits de vente et de ses canaux de distribution, qu'ils soient ou non sa propriété, de façon à en tirer le rendement maximal.

---

<sup>24</sup> DEMEURE (C) : Op\_Cit .p230.

<sup>25</sup> ANNEAU GUILLEMAI (S) : Op\_Cit .p 42.

## 2. Le suivi et audit des intermédiaires :

Outre la sélection de tel ou tel intermédiaire, son suivi constant fait partie de la gestion du système de distribution parce que la performance de ce dernier doit être évaluée continuellement pour pouvoir remplacer les intermédiaires qui ne répondent pas aux exigences .selon certains critères relatifs à chaque organisation bien sûre comme :<sup>26</sup>

- La couverture du marché : zone de chalandise, présence et notoriété.
- Nature des produits : compétences technique et cohérence avec le portefeuille du distributeur.
- Personnel de vente : expérience, qualification, dynamisme et envergure.
- Capacités logistiques : capacités, installations et matériels de manutention et de stock.
- Situation financière : envergure financière et capacités comptables.

Ces critères servent pour procéder au suivi périodique, du coup les résultats obtenus par les intermédiaires seront comparés périodiquement au budget et accords préétablis, d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte tels que les ventes vis-à-vis du marché potentiel, le taux de rotation des inventaires et le suivi de la politique commerciale.

## 3. Décisions relatives aux points de vente :

Après avoir déterminé les niveaux d'intermédiaires avec lesquels l'entreprise va travailler, elle doit décider à propos des types de partenaires utilisés pour chaque niveau et chaque marché ainsi que le nombre de points de vente au sein du canal de distribution à travers les trois options envisageables :<sup>27</sup>

- **Distribution intensive** : l'entreprise cherche à amener un maximum de détaillants à distribuer ses produits pour assurer un référencement intensif et un degré de couverture assez large, cette stratégie est appropriée aux produits de large consommation.
- **Distribution sélective** : dans ce système de distribution, le fabricant utilise peu de distributeurs par rapport au nombre disponible dans l'aire géographique en question, donc il va sélectionner les distributeurs les plus qualifiés pour écouler des produits achetés peu fréquemment par les consommateurs, le fabricant repose dans sa sélection sur deux

<sup>26</sup> VANDERCAMEN (M) et autres, Op\_Cit, p 394.

<sup>27</sup> LAMBIN (J.J) et SCHUILING(I) : Op\_Cit. p 405,406

critères généralement : la taille du distributeur mesurée par le revenu de ses ventes et la qualité de service et les compétences techniques.

- **Distribution exclusive** : pour ce système de distribution, le fabricant confie à un détaillant ou commerçant de distribuer le produit sur un territoire géographique donné, en contrepartie le distributeur n'accepte pas de commercialiser aucune marque concurrente, cette stratégie est très appropriée quand le fabricant veut différencier son offre et proposer un haut niveau de service aux consommateurs. La forme particulière de la distribution exclusive c'est la franchise.

#### 4. Les stratégies de communication au sein d'un canal de distribution :

Dans le but de réaliser les objectifs de sa politique de communication, le fabricant fait de son mieux pour asseoir une bonne stratégie de communication qui s'articule autour de deux axes :<sup>28</sup>

- ❖ **Stratégie push** : est une stratégie de pression pour laquelle le fabricant utilise les intermédiaires pour promouvoir ou pousser le produit vers la sortie de la chaîne de valeur jusqu'au client final, l'idée consiste à inciter les détaillants, les grossistes ou les représentants à référencer le produit et le promouvoir auprès des clients par le biais de programmes de vente et de communication destinés aux distributeurs.
- ❖ **Stratégie pull** : est une stratégie de pression, s'appuie sur les exigences des clients qui réclameront le produit jusqu'à ce que les distributeurs acceptent de le référencer, ça consiste à diffuser des publicités et communiquer par divers moyens afin d'inciter les clients à contacter leur détaillants et réclamer le produit.

#### 5. Les choix relatifs aux types d'entrepôts :

Le succès de la politique de distribution d'une entreprise requiert d'opérer les bons choix concernant l'implantation et le type des entrepôts et d'accommoder ensuite l'organisation commerciale avec l'organisation physique des centres de distribution, ces derniers font l'objet d'analyses et d'études afin d'optimiser leur implantation et assurer la meilleure coordination avec les derniers maillons de la chaîne alimentés par l'entreprise.

---

<sup>28</sup> BURK WOOD (M) et ASSAYAG(E.N) : Marketing planning, stratégie, mise en œuvre et contrôle, édition PEARSON 2005, p 167.

D'après A.MARCHAL <sup>29</sup> : « Dans de nombreux cas, le système le plus économique consiste à faire des expéditions à longue distance par camions entiers, de l'usine fournisseur aux dépôts situés près du lieu d'utilisation et des marchés ». De ce fait, il existe plusieurs types d'entrepôts :

Tout d'abord les entrepôts publics gérés par des organismes institutionnels, des transitaires, des transporteurs, etc. Ils permettent de traiter les opérations habituelles de réception, de stockage et d'expédition, de transit simple, de transit sous douane, de groupage, de reconditionnement.

Ils ont pour avantage l'absence d'investissement, le moindre coût pour les petits volumes, de servir de banc d'essai ou de réserve supplémentaire.

Mais aussi des entrepôts de l'entreprise qui offrent la possibilité d'exercer un meilleur contrôle au moindre coût, d'avoir une meilleure information, ces entrepôts peuvent être utilisés en centres de distribution et ils offrent la possibilité d'être une base pour l'exploitation d'un parc camion.

Dans cette optique, choisir le type d'entrepôt adéquat à la situation et capacités de l'entreprise peut lui ouvrir des perspectives d'avenir en termes de compétitivité commerciale et logistique.

## 6. L'optimisation de la distribution :

Les principes d'optimisation de la distribution gravitent autour de la maîtrise des opérations de transports, stockage, livraison et tournées, cela permet d'être gagnant en termes de coûts et délai.

D'après F.BLONDEL <sup>30</sup> : les exigences des clients en matière de délai, leur traduction via le juste à temps a eu des répercussions dans le processus de distribution .selon les types de métiers et de marchandises, les objectifs recherchés peuvent être :

- La minimisation du coût du transport.
- La minimisation de la durée de transport donc du temps de livraison au client.

Le principe c'est d'essayer d'optimiser le cycle de livraison moyen aux clients en optimisant le nombre de tournées effectuées pour cela les distances mais aussi les moyens de

<sup>29</sup> MARCHAL (A) : Logistique globale, édition ELLIPSES .Paris 2006, p 276.

<sup>30</sup> BLONDEL (F) : Aide mémoire, Gestion industrielle, édition DUNOD, 2 ème édition .Paris 2006.P 237.

communication (autoroutes, routes nationale ou départementales, horaires des trains) sont pris en compte.

## 6.1. Les tournées de livraison :

L'entreprise est dans la nécessité de synchroniser toutes ses opérations logistiques afin de permettre une livraison rapide et non la freiner, pour ainsi s'organiser, A.

MARCHAL<sup>31</sup> fait distinguer différents types de tournées :

Les tournées fixes, les tournées semi variables et les tournées variables.

Dans le cas des tournées fixes la composition des circuits est défini une fois pour toute, cette méthode simplifie le travail du dispatcheur mais se traduit souvent par des taux de remplissage médiocres à certains périodes de l'année.

Pour les tournées semi variables, la zone géographique conserve la même définition, centrée sur le point de départ, mais les tournées peuvent varier à l'intérieur .Au fur et à mesure des arrivées de commandes, on fait un premier tri par zone et on cumule le tonnage à livrer pour le même jour jusqu'à saturer le premier véhicule .puis le second, lorsque l'ensemble du parc est saturé, on passe aux livraisons pour le jour suivant.

Pour les tournées variables cela ressemble au précédent si l'on exclut la première affectation dans les zones .On reconstitue chaque jour les tournées en fonction de la demande et des véhicule disponibles.

## 6.2. Types de transport routier de marchandise :

Afin de pouvoir livrer ses clients éparpillés, l'entreprise doit organiser sa logistique surtout ses opérations de transport entre l'usine et les points de vente ou même entre l'usine et les différents entrepôts régionaux pour cela l'entreprise devra effectuer le bon choix permettant d'optimiser son organisation pour cela différentes solutions s'offrent à elle en matière de type de transport routier précisément : <sup>32</sup>

- Le transport pour compte propre : le chargeur assure le transport avec ses propres moyens.

<sup>31</sup> MARCHAL(A) : Op\_Cit, p 286.

<sup>32</sup> SADAT FEREDJ : Le choix de la stratégie logistique d'externalisation, mémoire de master 2, option distribution et SCM à EHEC Alger, 2<sup>ème</sup> promotion 2015 .p 24

- Le transport pour compte d'autrui : le chargeur sous-traite l'acheminement auprès des transporteurs prestataires propriétaires de leur propres moyens de transport, il représente maintenant environ deux tiers du transport routier.
- La location exclusive de véhicules industriels : pendant la durée de location, le chargeur devient propriétaire du véhicule.

### 6.3. Les catégories de transport routier de marchandise :

Dans le cadre de sa politique de distribution, l'entreprise devra choisir le niveau de service lié à la prestation des services de transport, nous distinguons cinq catégories : <sup>33</sup>

- Transport et distribution rapide (express) de petits colis livrés avec un fort niveau de service.
- Groupage : même principe pour les colis de grosse taille.
- Transport simple : livraison sans service de stockage.
- Distribution partagée : les clients en plus du transport reçoivent du service.
- Manutention et emballage : qui sont partagés par les clients d'un même distributeur.
- Distribution sous contrat ou distribution dédiée : une partie de la capacité du prestataire est entièrement mise à la disposition du client pour une logique spécialement adaptée à ses besoins.

Face à la volonté accrue des entreprises d'axer leur stratégie sur l'optimisation de l'acheminement des produits, plusieurs solutions ont émergé, parmi lesquelles, nous pouvons citer la mutualisation des moyens de transport .<sup>34</sup>

Cette idée n'est pas nouvelle puisque elle trouve ses racines dans le recours à un prestataire de services logistiques(PSL) commun à plusieurs chaînes logistiques dès les années 1980 et de manière systématique à partir des années 1990 ; les expériences de mutualisation peuvent être qualifiées de verticales lorsqu'elles aboutissent à la mise en commun des moyens entre plusieurs entreprises situées à des niveaux différents du canal de distribution , comme elles peuvent être qualifiées d'horizontales lorsqu'elles impliquent des entreprises directement concurrentes .les deux sortes de mutualisation peuvent à la fois être combinées .

<sup>33</sup> SADAT FEREDJ : Op\_Cit, p25

<sup>34</sup> GALLOUJ (C) et VIGLIANO(M.H) : Management de la distribution, édition l'HARMATTAN, Paris 2012 .p 96.

## 6.4. Organisation des responsabilités de stockage et de manutention :

Comme il est difficile de prévoir les demandes avec certitude, les entreprises industrielles surtout ne peuvent se passer d'assumer un mal nécessaire qui est le stockage quitte à tomber sur les problèmes de ruptures ayant des risques graves sur le plan commercial , ces opérations de stockage doivent être suffisamment maîtrisées pour éviter les manutentions inutiles et donc réduire les surcoûts , dans cette optique pas mal d'entreprises font recours soit à la location d'entrepôts en périphérie des villes , ou externaliser ces activités chez les prestataires afin de se concentrer sur le métier de base .

Selon M.FILSER et All<sup>35</sup> : « ....la distribution physique ne se réduit pas au choix d'un mode de transport par un chargeur industriel ou commercial .En effet, entre deux séquences d'acheminement des marchandises, celles-ci vont être manutentionnées et stockées ».l'entreprise possède l'embaras du choix : soit elle opte pour la livraison directe, le passage par plate- forme ou bien le passage par l'entrepôt.

- ❖ La livraison directe : consiste à approvisionner les magasins depuis les usine, cette condition est parfois satisfaite lorsque le magasin de s'approvisionner pour une période importante.
- ❖ La plate-forme : est une infrastructure de simple éclatement sans stockage de longue durée, les marchandises provenant des différents fournisseurs y sont d'abord groupées par lots complets homogènes.<sup>36</sup>
- ❖ L'entrepôt : est une infrastructure de stockage intermédiaire entre l'usine et les magasins, appartenant à un industriel, à un grossiste à un détaillant ou un prestataire de service logistique.

Après le chois du type d'organisation adéquat l'entreprise doit penser au déplacement des produits dans l'espace géographique chaque fois que le lieu de consommation ne coïncide pas avec le lieu de production. Les opérations de manutentions peuvent intervenir entre deux séquences de transport ou à l'interface d'une séquence de transport et d'entreposage.

---

<sup>35</sup> FILSER(M) et All, 2<sup>ème</sup> édition : Op\_Cit .p 232.

<sup>36</sup> Idem, p 233.

## Conclusion

Après avoir étalé notre réflexion sur l'ensemble des maillons constituant la politique de distribution ,nous trouvons qu'il est fort à parier qu'en l'absence de maîtrise des notions déjà vues dans ce chapitre venant d'être conclus , toute l'organisation de l'entreprise pourra être chaotiquement condamnée à l'échec , cela va sans dire qu'une politique doit être continuellement actualisée pour être au diapason des entreprises compétitives assurant les meilleurs pratiques et capitalisant de valeureux savoirs-faires ,la démarche est longue mais il suffit de se doter d'un bagage méthodologique ancestral et d'une expertise avérée suivant une logique rationnelle pour la réussir dans toutes ses détails passant par la définition d'objectifs aux choix des circuits de vente et d'intermédiaires à la maîtrises des opérations de livraison et la synchronisation des informations et tous ce qui s'en suit mais ce qui vient contrebalancer les efforts prodigués en matière de structuration de la distribution est l'impact que l'entreprise va s'amuser à le constater et mesurer sur sa performance commerciale ,une donne que beaucoup d'entreprises pourraient envier , ce qui nous a poussé à brasser large afin d'en connaitre les ficelles dans le chapitre qui suit.

# **Chapitre II : Aspects théoriques sur la performance**

### Introduction

La notion de performance a toujours été entourée d'un débat houleux à travers lequel les chercheurs tentent de trouver un synonyme à la performance dans les pratiques et chiffres réalisés par les entreprises ce qui est de facto complexe puisque la notion de performance est multicritère c'est pourquoi nous avons spécifié le champ de cette recherche en se focalisant sur la performance commerciale afin d'en apprécier les contours en définissant les concepts qui lui sont liés et abordant la manière avec laquelle nous arrivons à la mesurer dans un contexte de pilotage de la fonction commerciale, après quoi nous nous attardons aux leviers sur lesquels l'entreprise peut agir afin d'atteindre la performance commerciale, le réseau de distribution en est un, c'est une véritable opportunité de croissance lorsque ses fonctions commerciales sont remplies et lorsque le potentiel de chaque canal est exploité pleinement faute de quoi un pistage doit nous conduire à identifier les défaillances d'un réseau de distribution dans le but d'endiguer les sources de non-performance.

Ce chapitre tente d'éclairer la notion de performance globalement puis examiner les éléments de la performance commerciale particulièrement.

### Section 01 : Généralités sur la performance

L'évolution des structures et modes de fonctionnement des entreprises les a mis en recherche permanente de réactivité face aux changements et compétitivité croissante sur le marché ce qui ne peut se concrétiser réellement sans l'atteinte de la performance que nous tenons le plus grand soin d'élucider dans ce qui suit.

#### 1. Définitions :

Selon P.LORINO <sup>37</sup>: « Est performance dans l'entreprise tous ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur –coûts, c'est-à-dire améliorer la création nette de valeur, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur –coût ».

Ladite définition montre clairement que la performance gravite autour de la création de valeur au moindre coût étant donné que l'entreprise détruit des ressources comme les matières premières, les énergies, le temps des salariés dans le but de créer de la valeur en sorte de produits ou services offerts sur le marché, le prix payé par les clients doit être susceptible de contrebalancer les coûts encourus afin de garantir l'équilibre du couple valeur-coût.

D'après. MOUGIN:<sup>38</sup> « La performance est un résultat obtenu par un athlète .chiffre qui mesure ce résultat .résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche .ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel »

- Performant : « capable de bonnes ou de très bonnes performances, compétitif. produit ou appareil performant, entreprise performante ».

Cela décline deux indications majeures de ces définitions :

- ✓ La notion de chiffres et de mesure.
- ✓ La notion de compétition.

Donc la performance est une valeur comparative et non une valeur absolue.

---

<sup>37</sup> LORINO (P): Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2003.p 5.

<sup>38</sup> MOUGIN(Y) : Processus : les outils d'optimisation de la performance, éditions d'Organisation, Paris 2004, p 17.

Y.MOUGIN stipule aussi que : <sup>39</sup> « ...la recherche d'efficacité consistera à identifier les travaux sans valeur ajoutée et à les réduire voire à les éliminer ».

Cette définition rejoint la finalité de la première déjà avancée car l'élimination des tâches inutiles permet à l'entreprise de supprimer les surcoûts et donc lutter contre le gaspillage afin de ne garder que les travaux qui génèrent de la valeur.

Après avoir avancé ces définitions, nous proposons la suivante : la performance dans une entreprise est la capacité de maîtriser toutes les activités qui concourent à l'atteinte des objectifs stratégiques en moindre coût.

Du moment que la génération de la valeur ou l'accumulation des coûts n'aura lieu qu'à la fin de cycle d'activité de l'entreprise, il serait difficile de veiller sur leur équilibre d'où l'intérêt d'anticiper les décisions et maîtriser les activités susceptibles de générer de la valeur.

### 2. Les sources de non –performance :

Afin d'identifier les sources de non-performance, les auteurs se chargent de déterminer au préalable les sources de gaspillage.

Y.MOUGIN revient à dire<sup>40</sup> que les activités qui ajoutent de la valeur s'autolimitent c'est le cas d'un garagiste qui ne va pas s'amuser à démonter deux fois la roue afin de réparer la crevaison pour le plaisir , c'est un travail direct qui a un début et une fin , au contraire le travail indirect , celui qui n'ajoute pas de valeur peut être répété à l'infini comme un comptable qui analyse les résultats de la gestion d'une entreprise .

Partant de ce constat, il convient de définir des limites aux services et aux travaux sans valeur ajoutée directe car ils sont considérés comme la première source de gaspillage de temps.

La deuxième source de gaspillage toujours d'après l'approche Mouginiene réside dans un phénomène connu sous le nom de « full gaz expansive effect » qui signifie en français le travail est comme un gaz, il remplit l'espace disponible en parlant d'un employé qui lui sont confiées des tâches dont la durée est inférieures à son horaire de travail , va

---

<sup>39</sup> MOUGIN (Y): Op\_Cit .P 13.

<sup>40</sup> Idem, p15.

forcément occuper son temps libre en créant des tâches inutiles qui vont devenir une habitude

La troisième source de gaspillage provient du fait que tout est gratuit dans une entreprise, le fait de rédiger des rapports à la demande d'un supérieur, le fait d'élaborer un planning, les employés ne facturent pas le résultat de leur travail, cela fait que les informations seront servies par la force de l'habitude et personne ne pourra les stopper, en conséquence la chasse aux travaux inutiles est une source importante d'économie.

La quatrième source de gaspillage est signalée par le temps passé à justifier des performances et surtout des contre-performances.

Nous estimons que la dernière source de gaspillage pourra être évocatrice de bon changement si le temps d'analyse a été respecté car la remise en cause reste souhaitable dans la gestion de l'entreprise.

### **3. Les critères de performance :**

Les critères qui peuvent être retenus diffèrent selon la stratégie tracée par l'entreprise :<sup>41</sup> les critères de performance qui font la différence entre le succès et l'échec s'obtiennent à partir d'un questionnement systématique engagé par les dirigeants ou managers afin de visualiser les causes d'échec précédentes on se disant : quelles fautes ont-ils commises ?

-quelle tendance du marché n'ont-ils pas saisie ?

-comment ont-ils échoué dans leur stratégie ?

Le deuxième critère c'est de faire recours à une grille d'élimination des opportunités qui n'intègrent pas un critère stratégique (financier, critère de croissance ou de position concurrentielle).

L'entreprise peut opter pour un critère quantitatif comme le « return on management » appelé aussi ROI dont la formule est la suivante : Énergie productive dégagée par l'organisation / Temps et attention consacrée par la direction

Un autre critère s'avère déterminant c'est la nécessité d'amener tout le personnel à se focaliser sur les mêmes priorités.

### **4. Les concepts voisins de la performance :**

---

<sup>41</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW : les systèmes de mesure de la performance, édition d'Organisation 1999, Paris .p 109.

La notion de performance a toujours été sujet de discussion des chercheurs de telle sorte qu'elle réunit dans sa globalité les concepts voisins d'amélioration suivants :

- Efficacité : qui se traduit par l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.
- Efficience : qui se résume dans l'atteinte des objectifs en moindre coûts possible.

### 4.1. Efficacité immédiate et efficience dans la durée :

Selon J. RUFFIER <sup>42</sup> : l'efficacité mesure la capacité d'utiliser des moyens pour parvenir à une fin donnée mais l'efficience porte sur le moyen terme, ces derniers sont appelés à évoluer donc changer de méthodes, de stratégies et des buts, autrement dit notre mesure de l'efficience vise davantage la capacité d'un système à se maintenir dans la durée que celle à réaliser les meilleurs résultats immédiats possibles.

### 4.2. Le leadership et la performance :

Une entreprise qui se voit performante est forcément leader sur son marché, tout commence par la détermination d'un objectif clair et précis d'atteindre la première place sur son marché ; la volonté de poursuivre cet objectif permet à l'entreprise de battre des records dans son secteur d'activité.

Selon PINSON. C <sup>43</sup> , ce qui fait une entreprise performante et leader sur son marché c'est bien les éléments suivants :

- Le chiffre d'affaire le plus élevé.
- Le plus grand nombre d'unités vendues.
- La meilleure technologie.
- La meilleure gamme de produits.
- D'autres critères (qualité, service, présence mondiale)

### 4.3. Performance et apprentissage :

Une entreprise ne peut être performante sans favoriser l'apprentissage au niveau de toutes les fonctions génératrices de valeur, l'apprentissage chez les chinois est synonyme d'accumulation des connaissances et la pratique permanente.

selon P.IRBARNE et All <sup>44</sup> l'autoévaluation est une étape primordiale pour l'apprentissage et le maintien des performances , il stipule dans un second lieu que la

---

<sup>42</sup> RUFFIER (J): L'efficience productive, comment marchent les usines, CNRS éditions, Paris 1996 .p 9

<sup>43</sup> PINSON (C) : Les champions cachés de la performance, édition DUNOD. Paris 1998.p 12.

politique et la stratégie de l'entreprise reposent sur la mesure de la performance, la recherche, l'apprentissage et les activités externes associées ainsi que l'analyse de leurs indicateurs de performance, mesurer et revoir l'efficacité des changements et partager les connaissances qu'ils ont permis d'acquérir s'avère aussi nécessaire.<sup>45</sup>

### 5. La performance de la fonction commerciale :

D'après M.LANGE<sup>46</sup> : la croissance de la fonction commerciale reposait autrefois sur les indicateurs de résultats tels que le chiffre d'affaire puis le pilotage de la marge en comptant beaucoup plus sur les efforts de la force de vente, enfin le virage stratégique dans cette évolution a poussé les entreprises à estimer la satisfaction clients, un indicateur de la performance commerciale.

La finalité de la fonction commerciale a toujours été et continue d'être la vente des produits de l'entreprise aux clients et ce aux meilleures conditions possibles cependant cette fonction a évolué afin d'acculturer les nouvelles tendances des clients montrant une avidité à plus de considération, plus d'assortiments et plus d'équité de la part de l'entreprise.

### 6. La performance commerciale et l'activité humaine :

On se basant sur les apports de CHESTER Barnard<sup>47</sup> à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie par l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre or l'atteinte d'un certain niveau de réalisation dépend non seulement des ressources mobilisées pour les atteindre mais aussi de la conjoncture économique.

## Section 02 : La mesure et le pilotage de la performance

---

<sup>44</sup> IRBARNE (P) et VERDOUX (S) : L'autoévaluation des performances, édition Afnor 2005, Paris, p 46

<sup>45</sup> IRBARNE (P) et VERDOUX (S) : Op\_Cit 323.

<sup>46</sup> LANGE (M) et All : Op\_Cit, p 53.

<sup>47</sup> Houfah Khoufah Amina : « L'impact de la flexibilité du travail sur la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de Master 2, option entrepreneuriat et management à l'EHEC Alger, 1<sup>er</sup> promotion 2014.P 39.

Dans la plupart des entreprises qui se respectent, la remise en cause des résultats obtenus et une règle à ne pas négliger dans la mesure. Ou cette étape permet d'apporter des solutions appropriés aux dysfonctionnements et éventuels écarts qui peuvent exister, dans cette mesure, nous allons essayer de mettre au clair les outils de mesure de cette performance.

### 1. Le pilotage de la performance :

Avant de s'attarder à la notion de pilotage de la performance, il s'avère nécessaire de montrer ce que nous voulons dire par le pilotage :

Piloter la performance c'est donc l'ensemble d'action exercées afin d'obtenir les objectifs désirés en orientant l'action collective la finalité de l'entreprise.

Selon le modèle de causalité de la performance (Mcbeth, 1993)<sup>48</sup>, le concept de performance est multicritère qui ne s'évalue plus seulement sur des critères financiers mais aussi des critères non-financier (délai, qualité, ...), il est aussi multi acteur car la performance est influencée par chaque acteur qui a une marge d'autonomie dans l'entreprise.

### 2. La mesure de la performance :

Personne ne pourra nier l'impact des mesures sur la performance dans un environnement en perpétuelle mouvance, l'entreprise doit doper sa performance par une remise en cause de ses processus et son fonctionnement et ce à l'aide des indicateurs de performance les plus utiles.

#### 2.1. La notion d'indicateur de performance :

Un indicateur de performance est plus qu'une simple donnée, c'est un outil de gestion élaboré selon l'objectif qu'il poursuit, ainsi il réunit toute une série d'informations voici la définition proposée par LORINO .P :<sup>49</sup>

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

<sup>48</sup> RAVIART(D) : Enjeux du pilotage de la performance, édition DUNOD 2002. Paris, P 68

<sup>49</sup> LORINO (P): Op\_Cit .p 130.

Donc la raison d'être d'un indicateur c'est qu'il permet de situer le niveau d'activité par rapport à un standard du secteur de telle manière que cet indicateur se rattache toujours à un objectif stratégique

### 2.1.2. Les types d'indicateurs de performance :

Sur la base de leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité, les indicateurs de performance sont scindés en deux types : <sup>50</sup>

- **Indicateurs de reporting** : servent à informer le niveau hiérarchique sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs, ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte donc l'indicateur de reporting correspondent souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en assurer l'accomplissement.
- **Indicateurs de pilotage** : servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit pour l'aider à piloter son activité et guider une action en cours et n'a pas vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques pour permettre un contrôle à postériori.
- ❖ Le choix d'un indicateur de performance ne doit pas se faire directement selon LORINO toujours, ceci dit l'acteur doit d'abord choisir l'action permettant d'atteindre l'objectif voulu puis vient l'étape de sélection des indicateurs par rapport aux actions.

Selon C.BALAAM <sup>51</sup> : « ...la performance commerciale implique de placer le client au cœur de l'organisation, cependant, être orientée client présente peu d'intérêt si l'entreprise ne crée pas de la valeur pour ses clients ». Cela signifie que les bons investissements créent de la valeur pour les clients et permettent d'augmenter les ventes de l'entreprise ainsi que sa marge, ces derniers sont les indicateurs les plus adéquats pour mesurer la performance commerciale.

L'auteur stipule aussi que :<sup>52</sup>La performance commerciale repose en partie sur l'optimisation des outils commerciaux existants dans l'entreprise tels que les progiciels de gestion et les nouvelles techniques de vente .

### 2.1.3. Les indicateurs de résultats (quantitatifs):

---

<sup>50</sup>LORINO (P): Op\_Cit. p 132.

<sup>51</sup>BALAAM(C) : Optimiser son organisation commerciale, édition DUNOD .Paris, 2002.P 71.

<sup>52</sup>Idem, p143.

Selon C.ROMAIN<sup>53</sup> : « ...Les cinq indicateurs –clés de la performance commerciale doivent être suivis soigneusement dans les premiers mois de l'activité, ce sont le chiffre d'affaire, le taux de marge et le niveau de satisfaction des visiteurs », d'autres indicateurs sont proposés par les chercheurs en la matière, tous cela va être décortiqué selon l'aspect vêtu quantitatif ou qualitatif :

### ➤ **Le chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaire constitue un indicateur clé de l'activité d'une entreprise très largement utilisé par les analystes<sup>54</sup>, calculé en faisant le total de la marchandise vendue en cas d'entreprise commerciale qui na pas à faire des transformations majeures sur les produits ou le total de la production vendue en cas d'une entreprise de production, pour appréhender la performance de l'entreprise les analystes tiennent à calculer :

Le CA en volume c'est-à-dire le total de la quantité vendue ou encore en valeur qui va faire que ces dernières quantités seront multipliées par le prix de vente, le cas échéant nous aurons un CA calculé hors taxe et TVA nécessairement.

Notons que le CA peut être utilisé sous différentes formes comme indicateur de résultat :<sup>55</sup>

- ❖ Le chiffre d'affaire du mois en cours.
- ❖ Le chiffre d'affaire réalisé à date en cumul.
- ❖ La progression du chiffre d'affaire en pourcentage par rapport à l'année N-1.
- ❖ Le chiffre d'affaire réalisé par rapport à l'objectif.
- ❖ Le chiffre d'affaire par famille et par segment client.

La performance = prévisions – réalisations

Dans le cas où les prévisions de l'entreprise sont supérieures aux réalisations en termes de volume des ventes, on dit que l'entreprise réalise une mauvaise performance commerciale, mais par contre si l'entreprise surpasse ses prévisions en termes de volume avec une rationalisation des coûts engagés elle est toute performante.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> ROMAIN (C) et All : Mieux exploiter sa distribution, édition DUNOD, Paris 2002. P 210.

<sup>54</sup> BOUSCAYROL (V) et All : pratique du CA en IFRS, édition DUNOD 2010.p06.

<sup>55</sup> BALAAM(C) : Op\_Cit, p137

<sup>56</sup> WILLIAM (C) : évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme d'Etudes Supérieures en Commerce, option marketing, université de Douala, CAMEROUN, p20.

### ➤ La marge commerciale :

Selon V.STEPHANE <sup>57</sup>: Il s'agit d'un indicateur utilisé dans les activités de négoce autrement dit d'achat et de vente, sa formule de calcul est la suivante :

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

La marge commerciale s'exprime en valeur afin de mieux analyser les performances d'une entreprise, il est d'usage de l'exprimer en pourcentage du CA on parle alors du taux de marge.

### ➤ Suivi de la part de marché :

Au sein d'une entreprise, nous pouvons piloter :<sup>58</sup>

- ❖ La part de marché globale.
- ❖ Sa progression par rapport à N-1.
- ❖ Sa répartition par segment clients.

Selon L.LEVY<sup>59</sup> : « la part de marché est un pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise dans l'ensemble du marché » Un marché en volume se mesure par les quantités vendues or qu'un marché en valeur se mesure par la valeur du CA engagé.

### ➤ Nombre de nouveaux clients :

L'entreprise performante et dynamique ne doit jamais se contenter des clients actuels du moment que des produits concurrents coexistent sur le marché et le risque d'évasion de la clientèle est fort probable, en conséquence elle doit brasser de nouveaux clients à travers des opérations de promotion et des visites de prospection, cela permet d'augmenter le chiffre d'affaire et d'enrichir son portefeuille clients.

## 2.2. Le groupage des indicateurs et tableau de bord :

<sup>57</sup> VRARD (S) et Autres : piloter par la marge, édition AFNOR, Paris 2012, p3, P5.

<sup>58</sup> BALAAM (C): Op\_Cit, p 138.

<sup>59</sup> LENDREVIE (L) : Op\_Cit, p 44, 38.

Le tableau de bord est une présentation lisible et interprétable d'un ensemble d'indicateurs groupés, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins de pilotage.<sup>60</sup> Le tableau de bord est donc tourné vers l'action et le futur pour aider à la prise de décision.

Le tableau de bord qui permet de suivre la performance commerciale, financière et organisationnelle doit porter sur quatre aspects : l'axe financier, l'axe client, l'axe innovation et apprentissage et l'axe processus internes.<sup>61</sup>

Cet outil est très recommandé pour faire des reporting sur le fonctionnement des activités de l'entreprise car selon M.TINELLI :<sup>62</sup> « ...Au moment où le nombre de moyens pour atteindre les objectifs explose le performance mesurée par rapport à l'objectif demeure le seul critère ».

### 2.3. Les indicateurs qualitatifs :

#### ➤ Le taux de satisfactions clients :

Le taux de satisfaction peut être mesuré par rapport au client final, acheteurs et clients externes à travers un ensemble de questions portant sur des paramètres adaptés à chaque type de clients, les réponses obtenues sur une échelle vont permettre de calculer un taux de satisfaction en global et à différents niveaux pour établir une évaluation pouvant ouvrir sur un plan d'actions.<sup>63</sup>

#### ➤ La qualité de service :

Un service commercial qui bénéficie d'une qualité de service dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leur besoins mais également un sens de l'écoute où la relation « client/fournisseur » tend vers le partenariat que le simple coup commercial à court terme donc la recherche permanente à comprendre les besoins des clients pour adapter les prestations s'avère importante.

---

<sup>60</sup> LORINO (P) : Op\_Cit, p 139.

<sup>61</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW : Op\_Cit, p 159.

<sup>62</sup> TINELLI (M) : Marketing synchronisé, édition Eyrolles, Paris 2012.P 165

<sup>63</sup> LANGE (M) et All : Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition EYROLLES d'organisation .Paris 2008.P 148.

En effet, les bonnes conditions de prestation telles que le respect du délai de livraison, le débit, la disponibilité du produit, l'écoute client permettent d'améliorer la qualité de service et du coup axer l'entreprise sur la performance.<sup>64</sup>

La qualité de service classée dans le volet qualitatif peut impacter le niveau de service qui contrairement au précédent est un indicateur quantitatif pour lequel les entreprises se fixent un objectif et établissent un programme permettant de l'atteindre afin de créer un environnement gagnant-gagnant pour toute la supply chain.<sup>65</sup>

### ➤ **L'image de marque :**

Une marque crée de la valeur pour les clients en réduisant le risque perçue c'est pour cette raison que les entreprises essayent de se coller une bonne image qui soit une promesse de performance en garantissant l'égalité des prestations quels que soient le lieu d'achat et le mode de distribution.<sup>66</sup>

Donc plus la marque est forte plus l'entreprise est performante du coup il lui est facile de booster ses ventes même en augmentant le prix en respectant le prix d'acceptation du client évidemment.

Future, toutes choses égales par ailleurs étant donné que la satisfaction clients présuppose assez fidèlement des comportements d'achat de demain.

Une autre typologie d'indicateurs a été avancée par P. JAULENT<sup>67</sup> où il discerne entre les différents indicateurs selon la phase temporelle de calcul de cet indicateur :

- Indicateur de type retardé ou de constat (lagging indicator).
- Indicateur de type avancé ou d'alerte (leading indicator).
- Indicateur de type coïncident (coïncident indicator).

Néanmoins tous ces types d'indicateur devront tendre vers une justesse requise selon le degré de précision et délicatesse de l'étude, P.JAULENT stipule toujours que<sup>68</sup>: « ...la justesse d'un indicateur dépend de : sa fraîcheur, sa source humaine ou automatisée et son biais ».

### **Section 03 : La performance d'un réseau de distribution**

---

<sup>64</sup> LANGE (M) et All : Op\_Cit. p 150

<sup>65</sup> American productivity and quality center : enhancing profits by controlling distribution, édition APQC American quality center, Paris 1998. P07.

<sup>66</sup> LENDREVIE (L) : Op\_Cit, p 2901.

<sup>67</sup> JAULENT (P) et All : Objectif performance, AFNOR éditions 2011 .Paris, p 19.

<sup>68</sup> JAULENT(P) et All : Op\_Cit, p19.

La notion de la distribution a toujours été associée au principe des 5B c'est à dire : distribuer le produit , au bon moment , au bon endroit , avec le bon assortiment , dans la quantité suffisante et le délais impartis donc le fait de veiller à maitriser toutes ces variables en même temps permet à l'entreprise de limiter ses coûts de distributions et donc de s'orienter vers la performance commerciale .

### 1. Les fonctions commerciales d'un réseau de distribution :

Hormis la fonction de vendre qui demeure la principale vocation d'un réseau de distribution, il existe d'autres fonctions dont la combinaison est nécessaire pour optimiser l'efficacité de ce réseau :

Selon C .ROMAIN<sup>69</sup> : Les fonctions principales d'un réseau de distribution sont : la visibilité, le volume et le rayonnement.

Il enchaîne en avançant que : la fonction volume est généralement considérée comme la plus importante, elle est remplie par les canaux ou les points de vente à fort potentiel, c'est-à-dire ceux qui bénéficient d'un trafic intense et d'un taux d'achat élevé \*, ce rôle est beaucoup plus assigné aux grandes surfaces alimentaires (GSA) quant il s'agit des produits de consommation courante ou les hyperspécialisées (GSS).

La fonction visibilité est remplie par des points de vente permettant une bonne exposition des produits, acceptant facilement les promotions et les nouveautés et bénéficiant d'un bon trafic .La qualité de l'exposition est déterminée par la valeur intrinsèque du rayon ou du magasin (qualité des linéaires ou des meubles , emplacement du rayon dans la structure générale du point de vente , clarté de l'information sur le lieu de vente , compétence des vendeurs et existence de vitrines ou podiums permettant la mise en avant , etc.).Mais la visibilité dépend aussi de la plus ou moins grande souplesse de l'enseigne ou du point de vente à accepter promotions, mises en avant et opérations spéciales.

La fonction rayonnement s'apparente à la visibilité, mais dans une dimension plus qualitative, il s'agit plus cette fois de faire découvrir le produit à un grand nombre de gens, mais à des gens prescripteurs ou avertis, susceptibles s'ils achètent de lui conférer un certain prestige, ou de le faire ensuite connaître autour d'eux, le critère de trafic s'efface donc ici au

---

<sup>69</sup> ROMAIN(C) et All : Op\_Cit .P13.

\*Le taux d'achat est le rapport entre le nombre de personnes qui achètent et le nombre de personnes qui entrent dans le point de vente.

profit de la qualification de la clientèle. Bref pour obtenir un bon rayonnement, un produit doit être présent, visible et si possible recommandé.

Réunir ces trois fonctions dans un réseau de distribution s'avère être un véritable gisement de performance.

### 2. L'optimisation des réseaux de distribution :

Les réseaux de distribution existant peuvent gésir des réservoirs de croissance très importants comme ils peuvent présenter des failles et défaillances qu'il faut remédier pour une meilleure maîtrise de la gestion et exploitation du potentiel du réseau ce qui va sans doute stimuler les ventes de l'entreprise. Dans cette optique nous allons identifier quelques méthodes d'optimisation :<sup>70</sup>

#### 2.1. La méthode d'optimisation des canaux de détail (RCO) :

Cette méthode permet une optimisation des réservoirs de croissance des réseaux de distribution et vise donc à accroître les ventes à travers une analyse systématique des divers canaux de distribution, elle est constituée de trois étapes :

##### ❖ Première étape : révéler les réservoirs de croissance :

Pour identifier ces réservoirs ,l'entreprise doit commencer par segmenter le réseau de distribution en classant les différents clients distributeurs suivant leur contribution au volume

---

<sup>70</sup> ROMAIN (C) et All : Op\_Cit. p75.

\*Loi de PARETO : loi économique qui trouve à s'appliquer dans tous les univers où un certain nombre d'individus contribuent ensemble à un résultat global : 20 à 30% des individus réalisent 70 à 80% du résultat.

et au chiffre d'affaire de cette entreprise, pour cela, une méthode baptisée « LCD » est employée.

### **Segmenter le portefeuille de clients : l'analyse L.C.D :**

Les lettres L, C et D correspondent aux trois catégories de clients qui peuvent composer un portefeuille : les clients Leaders, des challengers et des clients dilemmes. La base de l'analyse LCD est la loi de Pareto \*\*

L'analyse LCD consiste à affiner le découpage de Pareto de façon à structurer un portefeuille de clients en trois tranches :

- Une première tranche représentant environ 10 à 15% du nombre des clients, et 45 à 50% des ventes. Cette tranche des clients leaders va remplir une fonction de volume.
- Une seconde tranche dans laquelle on trouvera 40% des clients et 40% des ventes. Ces clients challengers méritent une attention particulière, il s'agit des points de ventes dynamiques donc l'entreprise pourra s'appuyer sur eux pour mettre en œuvre des actions originales.
- Une dernière tranche pour le solde, soit environ 45% des clients pesant seulement 10 à 15% des ventes, ces clients dilemmes sont généralement des gros dévoreurs de ressources commerciales la raison pour la quelle il faut chercher s'il y'a moyen de développer ces clients ou les abandonner carrément.

Sachant que cet équilibre se présente généralement dans les entreprises les plus performantes après une démarche d'optimisation.

### **Les réservoirs de croissance par catégorie de clients :**

Chacune des trois catégories de clients demandent un traitement particulier :

- Les clients Leaders, en général ne représentent qu'un potentiel de développement réduit, chez eux, l'entreprise a déjà fait le plein. L'objectif est double : d'abord chercher à les fidéliser afin de garantir dans le temps le chiffre d'affaire réalisé, la fidélisation sera obtenue par des moyens classiques de négociation (remises sur progression de CA).
- Les clients challengers sont les plus à même de faire progresser le chiffre d'affaire, ils ne possèdent en général pas l'intégralité des produits. L'objectif est donc de leur vendre davantage en cherchant à référencer chez eux d'autres produits de la gamme.

#### **❖ Deuxième étape : Identifier les leviers d'actions :**

L'identification des leviers d'actions se fait par canal ou par enseigne :

Les leviers possibles pour les leaders peuvent se résumer dans les relais des actions de promotion, la qualité des animations et la formations des vendeurs donc l'analyse portera sur les aspects qualitatifs de la performance.

-Pour les challengers : on peut envisager un suivi commercial, le merchandising et exiger un niveau de présence intra-enseigne donc plus d'améliorations quantitatives.

Pour les dilemmes, on s'interroge d'abord sur la possibilité de trouver un moyen d'augmenter le CA réalisé avec ce client sinon un moyen qui permet de diminuer les coûts commerciaux qu'il représente(essayer de le toucher d'une façon plus économique) ou bien en dehors des aspects de volume une bonne raison de le garder comme client , le cas échéant , l'affectation des ressources humaines peut résoudre une partie du problème et même l'amélioration des modalités d'accès aux clients (téléphone, sous-traitance, ..), à noter qu'un store-check(audit magasin) permet de connaître ces informations .

### ❖ Troisième étape : Activer les leviers d'action :

Cette étape vise à optimiser les points faibles en fonction des objectifs définis en fin d'étape 1 et du diagnostic établi lors de l'étape 2, à travers une modification des composants du système de commercialisation :

- Agir sur les relations contractuelles et commerciales.
- Revoir les missions de la force de vente.
- équilibrer la structure du portefeuille de produit /client.
- Argumentation et techniques de vente.
- contraintes logistiques.
- Trade marketing.
- Formation /information des clients distributeurs.
- Actions promotionnelles.
- Matériel de PLV et ILV (publicité et information sur le lieu de vente)
- Services proposés au client distributeur.
- Actions et opérations sous-traitées.
- Suivi de l'historique des clients distributeurs.

## 2.2. La diversification des canaux de distribution et la performance :

La diversification des canaux de distribution peut être un chemin vers la performance comme elle peut nuire à la rentabilité de l'entreprise car cette démarche requiert plus

d'investissements et de moyens, l'idéal serait d'exploiter pleinement les réseaux actuels afin de penser à diversifier la distribution.

La démarche méthodologique de diversification se structure comme suit :

- Définition de l'objectif de diversification : l'entreprise doit d'abord décider de la rentabilité espérée de chaque canal.
- Sélection des canaux envisageable en fonction de cet objectif(le screening stratégique).
- Au sein des canaux retenus, la sélection des groupements et enseignes intéressantes (le screening opérationnel).
- L'analyse de faisabilité c'est-à-dire sélectionner parmi les enseignes retenues, celles avec lesquelles l'entreprise peut rencontrer les meilleures chances de succès.

### **2.3. Test et mesure des performances d'un réseau propre de points de vente :**

L'entreprise peut décider de créer son propre réseau de distribution pour des objectifs de contrôle et de couverture , ce projet nécessite la définition préalable d'un certain nombre d'indicateur pour mesurer la performance du réseau et remédier aux éventuelles carences .Pour analyser la performance marchande d'un point de vente, nous utilisons cinq indicateurs nommés indicateurs clés de performance ou encore « KPI »qui permettent de mesurer la performance et l'efficacité optimale à travers un suivis informatique surtout , nous les citons directement :

- Le chiffre d'affaire du magasin.
- Le taux de marge.
- Le panier ou ticket moyen.
- Le taux d'achat.
- Le niveau de satisfaction de la clientèle.

Le concept du réseau propre de distribution peut permettre à l'entreprise de développer sa distribution numérique(DN) et distribution en valeur (DV), considérés comme facteurs clé du succès, à la suite de quoi nous avons jugés nécessaire de les voir en détail tout de suite :<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> FILSER (M) et All, 2<sup>ème</sup> édition : Op\_ Cit, p300.

Afin de mesurer la densité de présence des produits d'un industriel sur un canal donné, la mesure de la distribution numérique serait une grandeur très adaptée surtout dans le cas où l'entreprise opte pour une politique de distribution intensive.

La disponibilité Numérique est le pourcentage d'un point de vente d'un canal donné référencant le produit considéré, c'est un indicateur très utile pour évaluer la pénétration commerciale.

La disponibilité en valeur est le pourcentage du chiffre d'affaire total des produits réalisés par les points de vente qui référencent la marque indiquant ainsi leur importance sur le marché dans la distribution des produits considérés. Il s'agit donc d'un indicateur de performance du réseau de points de vente choisi, qui complète utilement la DN lorsque l'on désire analyser l'efficacité d'une politique de distribution.

Selon M.CHOUKROUN <sup>72</sup>: l'emplacement est loin d'être la donnée miracle de la distribution, la vraie performance repose sur la capacité d'une enseigne à maintenir trois pôles d'actions :

Attirer des clients dans les magasins, transformer une simple visite en achat et fidéliser pour donner envie au client de revenir et vanter autour de lui la satisfaction que lui a procuré l'enseigne.

### 3. L'optimisation du système de valeur de la distribution :

Quant il s'agit des entreprises étendues, les distributeurs, les agents et représentants qu'ils soient propriétaires de l'entreprise ou non font une partie du système de valeur, ce système peut être organisé en différentes sections : <sup>73</sup>Sourcing, opérations et distribution.

---

<sup>72</sup> CHOUKROUN (M) : Les dynamiques de succès de la distribution, édition DUNOD 2012 .Paris .P 05.

<sup>73</sup> Article en anglais extrait de la revue de Gestion : « Revue de Gestion 2000 », volume 15, numéro 06. 1998

En étudiant les canaux des processus, on doit se concentrer sur la section du système de valeur dédiée à la distribution qui peut être nommé « système de valeur de distribution ».

Le système de valeur de la distribution est une alliance ou combinaison des valeurs créées par les firmes qui peuvent ou non avoir une propriété commune, ce système fait l'interface des rétrocompatibilités (compatibilité descendante) avec les opérations et les sections des fournisseurs et les sections des clients.

### **3.1. La croissance à travers l'optimisation des canaux de distribution :**

La performance d'un business commence d'abord par la compréhension des besoins des clients et la recherche des solutions appropriées que les clients vont acheter. Pour cela nous adoptons l'attitude des chercheurs en distribution<sup>74</sup> qui ont affirmé que le management effectif des canaux de distribution permet de délivrer des bénéfices à tous les intervenants de la chaîne de valeur, toujours en augmentant la taille du marché ou en capturant une part de portefeuille client à travers le canal car si les relations inter-distributeurs sont managées dans un sens inapproprié, ça peut constituer un drain des ressources du producteur au lieu d'être un actif pour une croissance à long terme. Cela dit, le fait d'échouer à atteindre les utilisateurs finals ou communiquer avec eux à travers les distributeurs d'une manière efficace laisse la porte ouverte aux concurrents pour supplanter le business de l'entreprise.

En bref les fautes dans une chaîne de distribution peuvent affecter directement le top et le fond de la ligne à court terme et la dynamique de concurrence de l'industrie à long terme.

### **3.2. Le contrôle des performances du réseau :**

Les solutions de partenariat avec les intermédiaires de distribution laissent entendre que les avantages tirés du fait de l'utilisation d'un réseau de livraison propre à l'intermédiaire vont découler certaines insuffisances quant il s'agit du service client, ceci dit que l'entreprise

---

<sup>74</sup> FROST and SULLIVAN « Growth team membership » : Sample of Growth process toolkit, Distribution channel optimization

qui opte aujourd'hui pour le multi-canal doit exercer un contrôle sur les performances de son réseau de distribution.

Selon P. MALAVAL<sup>75</sup>: Le contrôle du réseau de distribution est nécessaire en dehors de l'évaluation des différentes animations car les données du marché évoluent, qu'il s'agisse de la technologie, des clientèles, des concurrents, de la distribution ou des stratégies de l'entreprise, malgré les précautions de l'entreprise de production, certains distributeurs peuvent cesser leur activité et donc la collaboration en cas de faillite, de décès, de rachat donc les évolutions du marché, l'apparition de nouveaux produits, de nouvelles formes de distribution peuvent rendre rapidement inadapté un système de distribution.

Enfin, la propre évolution de l'entreprise, son développement peuvent modifier également sa politique de distribution : en cas de croissance externe avec rachat de distributeurs, politique de réduction des coûts et de recentrage de l'activité.

### Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons nuancé les différents concepts qui gravitent autour de la performance, cette dernière s'approprie une liasse d'indicateurs dans la mesure où on se permet d'évaluer les résultats de chaque fonction de l'entreprise en faisant recours à un ensemble d'indicateurs adaptés sachant que le contexte environnemental et surtout

---

<sup>75</sup> MALAVAL (P) et BENAROYA (C) : Marketing business to business, édition PEARSON éducatifs 4<sup>ème</sup> édition, Paris 2009 .P 436.

économique implique qu'il ait une rénovation des méthodes d'évaluation de la performance étant donné que la performance se mesure à partir des objectifs définis par l'entreprise et que l'objectif lui-même est revue à la hausse ou à la baisse selon les capacités de l'entreprise et les exigences des clients surtout, ces derniers sont devenus avides à la nouveauté et peuvent être tolérants face aux défauts de qualité, à l'indisponibilité des produits et manque de loyauté, ce qui était autrefois performant aux yeux des clients ne l'est pas forcément aujourd'hui ce qui peut s'expliquer par la concurrence accrue qui donne au client l'embarras du choix, face à ce constat les entreprises ont redonné un intérêt grandissant à la distribution qui pourra enjoliver l'interface avec le client à travers une disponibilité sans faille, une livraison rapide, collaboration et partenariat gagnant-gagnant avec les intermédiaires et une meilleure visibilité des produits, ces dernières pratiques jusque-là abstraites vont être plus développées dans un contexte pratique relevant du monde de l'entreprise, nous leur apportons un éclairage particulier dans le prochain chapitre.

**Chapitre III :**  
**Etude de la politique de distribution**  
**au sein de Fruital Coca Cola**

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

## Introduction

Dans le contexte pratique de toute entreprise les règles théoriques apprises dans divers champs de savoir ne semblent pas toujours fonctionner surtout quand il s'agit de tracer une politique de distribution dans un environnement changeant avec plus ou moins de ressources et toujours plus de contraintes à considérer, ceci conduit les entreprises à opérer les bons choix stratégiques quant à l'organisation de leur réseaux de distribution de peur de dilapider les ressources sans pour autant atteindre les objectifs fixés en conséquence un égard est de plus en plus porté sur la distribution compte tenu de l'indispensabilité de cette activité dans les entreprises industrielles et commerciales.

Dans le présent chapitre, nous avons pris le modèle d'une entreprise multinationale opérant dans le secteur des boissons gazeuses qui veille à la maîtrise de sa distribution en dépit de la saisonnalité de la consommation et le secteur de vente dont l'étendue est de taille, c'est bien la politique de distribution de Fruital Coca Cola qui nous intéresse dans ce chapitre, et puisque c'est au fruit qu'on connaît l'arbre nous prenons le soin de décortiquer le processus de distribution maillon par maillon afin de mieux connaître les fondements de cette fameuse politique.

## Section 1 : Présentation de l'entreprise Fruital Coca Cola

Avant de relater l'historique de Fruital Coca Cola, nous allons exposer brièvement l'historique du socle de ce business qui est the Coca Cola Company.

### 1. Historique : La compagnie mère Coca Cola :

Coca Cola est la marque la plus connue des boissons gazeuses au monde, grâce à la qualité des produits, la largeur de la gamme de cette boisson ainsi que la forte campagne publicitaire dédiée à cette fameuse marque sans omettre de signaler la stratégie de distribution adoptée par la compagnie qui a fait que la boisson est vendue à une échelle plurinationale.

#### \* [1886-1899]<sup>76</sup>: Les débuts d'Atlanta

-**1886** : La mixture de Coca et de noix de Kola, en forme de sirop, inventé par un pharmacien d'Atlanta nommé John Stith Pemberton dans le but de soulager les séquelles laissées par la guerre de sécession mis en vente pour cinq cents le verre, il l'appela « soda Fountain ». Le nom de la mixture « Coca Cola » a été donné par « Franck Robinson », le comptable de la pharmacie .

-**1887** : Le 6 juin, Pemberton fait inscrire au registre du commerce la marque Coca-Cola.

-Quelques mois plus tard l'homme d'affaire d'Atlanta, A sa Griggs Candler, achète Coca-Cola à Pemberton malade, pour 2300 dollars.

-**1888** : le 16 Aout Pemberton décède sans assister au succès réalisé par sa boisson.

-Candler est devenu le premier président de la compagnie et le premier à apporter une vision réelle du commerce et de la marque , il détient aussi la formule secrète de la boisson .

-**1892** : Vient la création de « The Coca Cola Company » avec 100.000 \$ comme capital de base.

- **1895** : Candler trouva la brillante idée d'introduire la boisson en donnant des échantillons de Coca Cola pour goute et a distribué des horloges, des urnes et calendriers avec la marque Coca Cola à des pharmacies, la promotion a marché et il a construit deux usines du fameux sirop l'une à Dallas et l'autre à Los Anglos.

---

<sup>76</sup> [www.CocaColaweb.fr](http://www.CocaColaweb.fr), publié le 16/02/ 2006, consulté le 05/04/2016 à 14 :50h

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

66

---

-1899 : deux avocats « Benjamin .F Thomas » et « Joseph .B.Whitehead » achètent les droits d'embouteiller et vendre la boisson pour un dollar symbolique.

## \*[1905-1940] La conservation de la marque :

-1916 : La légendaire « Bouteille contour » de Coca Cola a été lancée, des années plus tard, la bouteille sera même enregistrée comme marque déposée au bureau des brevets et des marques aux Etats –Unis.

-1919 : Ernest Woodruff a acheté the Company de Asa Candler, Woodruff est devenu le président de the Coca Cola Company.

-1920 : les embouteilleurs se sont passés de deux en 1900 à 1000 en 1920.

Les Woodruff ont présenté Coca Cola au monde entier pendant plus de 60 ans.

## \*[1941-1982] Un monde de consommateurs :

-1943 : Le Général Dwight .D. Eisenhower a demandé personnellement à Coca Cola d'envoyer une cargaison de matériel pour mettre en place 10 usines pour fabriquer la boisson. Coca Cola a mis en place pour la première fois sa boisson dans des boites métalliques (appelées maintenant les cannettes) destinées à l'époque à l'armée.

-1950 : la compagnie décide d'étendre sa gamme avec de nouveaux parfums, elle a commencé par le lancement de Fanta.

-1960 : le nombre d'embouteilleurs partout dans le monde a doublé.

-1961 : le lancement de Sprite .toute une ligne de production de jus a été mise en place.

-1981 : Roberto .C. Goizueta président du conseil des directeurs de la compagnie introduit la Coca Cola light, qui après deux ans de son lancement était classée 2<sup>ème</sup> après Coca Cola sur le marché de la boisson gazeuse.

## \*[1984-1999] Nouveaux marchés et nouvelles marques :

-1993 : le lancement de la nouvelle campagne publicitaire avec les ours polaires « always Coca Cola ».

-Nouvelles boissons ont rejoint la compagnie : powerade boisson de sport, Qoo boisson pour enfants et Dasani eau en bouteille et Cadbury Schweppes marque de boisson dans plus de 120 pays autour du monde.

-Lancement de la nouvelle formule pour Fanta « Fanta welcome to the world ».

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

## 2. Historique de Fruital Coca Cola :

Fruital est une société par action (SPA) qui a vu le jour en 1993, elle disposait alors d'une usine à Khemis El Khechna (Fruital1) spécialisée dans la production de canettes et de bouteilles en plastique PET 1,5 L. Dotée alors d'une capacité de production prodigieuse et de moyens à la pointe de technologie, ceci lui a valu d'être placée au rang de l'unité de fabrication la plus importante d'Afrique du Nord.<sup>77</sup>

En juin 1993, le géant de l'agroalimentaire « The Coca Cola Company » lui octroie une licence pour la production et la commercialisation de sa gamme de produits en Algérie. Avec succès grandissant, une deuxième usine (Fruital 2) démarre son activité en juin 1997, qui est aujourd'hui l'usine que tout le monde connaît de Fruital Coca Cola située à Rouïba.

Le 15 mars 2006, le groupe Espagnol ECCBC (Equatorial Coca Cola Bottling Company) devient l'actionnaire majoritaire de la société « Fruital SPA » avec l'objectif de développer l'activité de Fruital, sachant qu'ECCBC est une société internationale spécialisée dans l'embouteillage, elle présente dans 13 pays dont l'Algérie avec 16 usines d'embouteillage et 43 lignes de production au monde.

### 2.1. Présentation du siège de Fruital Coca Cola :

Basée à Rouïba à seulement 35 Km du centre d'Alger, cette usine s'étale sur une superficie de 51000 Km<sup>2</sup> (5 hectares), Fruital a démarré son activité en 1997 pour poursuivre le parcours fleurissant de Fruital 1 et enrichir d'avantage la présence des produits Coca Cola sur le marché Algérien.

Fruital Coca-Cola est l'un des plus importants embouteilleurs et distributeurs de la gamme de produits Coca Cola en Algérie.

La production des boissons se fait à partir d'un concentré de Cola assuré par The Coca Cola Company, Fruital assure la commercialisation et la distribution des produits à travers les différents canaux de distribution.

Son rôle est également de coordonner avec The Coca Cola Company le lancement sur notre territoire de toutes les actions marketing à destinations des consommateurs et les actions commerciales à destination des clients distributeurs.

---

<sup>77</sup> Document interne de l'entreprise –la direction des ressources humaines 2016-

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

## 2.2. Le contrat de franchise entre la compagnie mère et Fruital :

C'est en juin 1993 que Fruital a signé un accord avec Coca Cola Company afin de fabriquer et embouteiller les boissons rafraichissantes sans alcool (soft drink) sachant que dans le cadre de cette franchise la compagnie mère fournit à Fruital le concentré de sirop dont la formule est tenue secrète et cela dans les conditions qui respectent la santé et sécurité des consommateurs à travers le monde , le but étant d'augmenter les ventes de la boisson et pénétrer plus de marchés au Maghreb .Il est à signaler qu'il n'ya pas un paiement de royalties dues à cet accord , les raisons peuvent être le contexte économique et juridique du pays , d'un côté ,en Algérie le dinar n'est pas couramment convertible ce qui empêche les entreprises créées dans le cadre de franchise de transférer la devise à l'étranger , de l'autre côté , un inébranlable vide juridique existe quant il s'agit d'encadrement de cette activité dans toutes ses formes que ce soit la franchise de (production , distribution ou de services )ce qui nous fait perdre en tant qu'algériens des opportunités de travail puisque la franchise permet la création d'emploi et la de richesse aussi .

Dans le cadre du contrat de franchise , la compagnie mère fournit à ses franchisés une assistante technique et technologique , ainsi une équipe de techniciens se sont intervenus pour le montage et mise en place des usines ainsi que les mesures d'aides permettant de rendre opérationnelles ces unités , en intervenant sur le stade de fabrication et surtout emballage et contrôle de la qualité ce qui fait soumettre Fruital à une série de standards internationaux pour la fabrication des boissons gazeuses .

## 2.3. Fiche signalétique de Fruital Coca Cola :

Nous prenons le soin d'exposer une brève description de l'entreprise par les signes extérieurs afin de mieux appréhender sa position :

### ❖ **Dénomination sociale :**

Entreprise multinationale, société par action, de production de la boisson gazeuse. SPA Fruital Coca Cola est dénommée après modification de ses statuts en 2006 entreprise multinationale, société par action.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

## ❖ Adresse du siège social :

la société est sise à : la zone industrielle Rouïba, route nationale N° 05, 16012 , Rouïba ,Alger-Algérie .

## ❖ Forme juridique :

Fruital Coca Cola est une société à capitaux

✓ 70% SAMBADELLER COBEGA.

✓ 30% Coca Cola.

❖ Créée sous forme de société par action, elle régie par le droit commercial algérien.

## ❖ Capacité de production :

Fruital dispose de 07 lignes de production, dont 04 lignes PET, 02 lignes verre et 01 ligne canettes.

### 3. Les missions et objectifs de Fruital Coca Cola :

Après l'achat du concentré et la préparation de la boisson, Fruital assume la tâche d'embouteiller et distribuer la boisson sur les régions visées :

Pour cela, l'entreprise a fixé des objectifs stratégiques suivants :

- **Availability** : disponibilité.
- **Affordability** : Qualité.
- **Acceptability** : rapport qualité /prix cohérent.

#### 3.1. Les objectifs de rentabilité :

- Etre le leader des producteur/distributeur de soft drink en Algérie.
- Introduire tous les produits Coca Cola sur le marché algérien.
- Atteindre les chiffres prévisionnels exacts et les quotas prévus de marchandises vendues.
- Rentabiliser au maximum la production Coca-Cola en opérant des prix relativement bas, ce qui fait de ces produits une gamme de très grande consommation.
- Opérer dans le meilleur système de distribution possible.

### 3.2. Les objectifs de communication :

La diversification de la gamme Coca Cola avec 59 références vise à toucher un maximum de consommateurs (déjà acquis ou potentiels) mais aussi de se démarquer de la concurrence.

-Avoir une bonne image de marque au sein de la société algérienne pour assurer sa pérennité et cela à travers toutes les actions commerciales réalisées et les opérations de sponsoring.

### 3.3. Les objectifs de qualité :

Fruital possède toute une direction dédiée à la qualité et une autre au contrôle, elle travaille en collaboration avec The Coca Cola Company afin de veiller au respect des normes de la qualité à travers un système rigoureux de contrôle de la qualité.

### 3.4. Les visions et ambitions de Fruital :

Le marché potentiel des boissons gazeuses en Algérie est très prometteur, pour cela Fruital compte s'accaparer sur 30% de part de marché d'ici 2020.

-Fruital suit une véritable politique de développement tracée depuis 2006 qui s'articule autour de la croissance, développement durable et le respect des valeurs principales.

La vision de Fruital est de poursuivre la réalisation des objectifs fixés dans le budget triennal 2014-2015 avec un focus spécifique sur les ressources humaines (plus 1450) employés sur les quelles Fruital mettra un effort considérable de formation et de promotion.

Fruital compte donner suite à son succès indéniable à travers la convergence des efforts de tout un chacun de l'entreprise vers l'aspiration unanime.

Après avoir relaté les différentes phases de création, fonctionnement et développement de l'activité de Fruital en Algérie, nous développons subséquemment la politique de distribution déployée par Fruital Coca Cola.

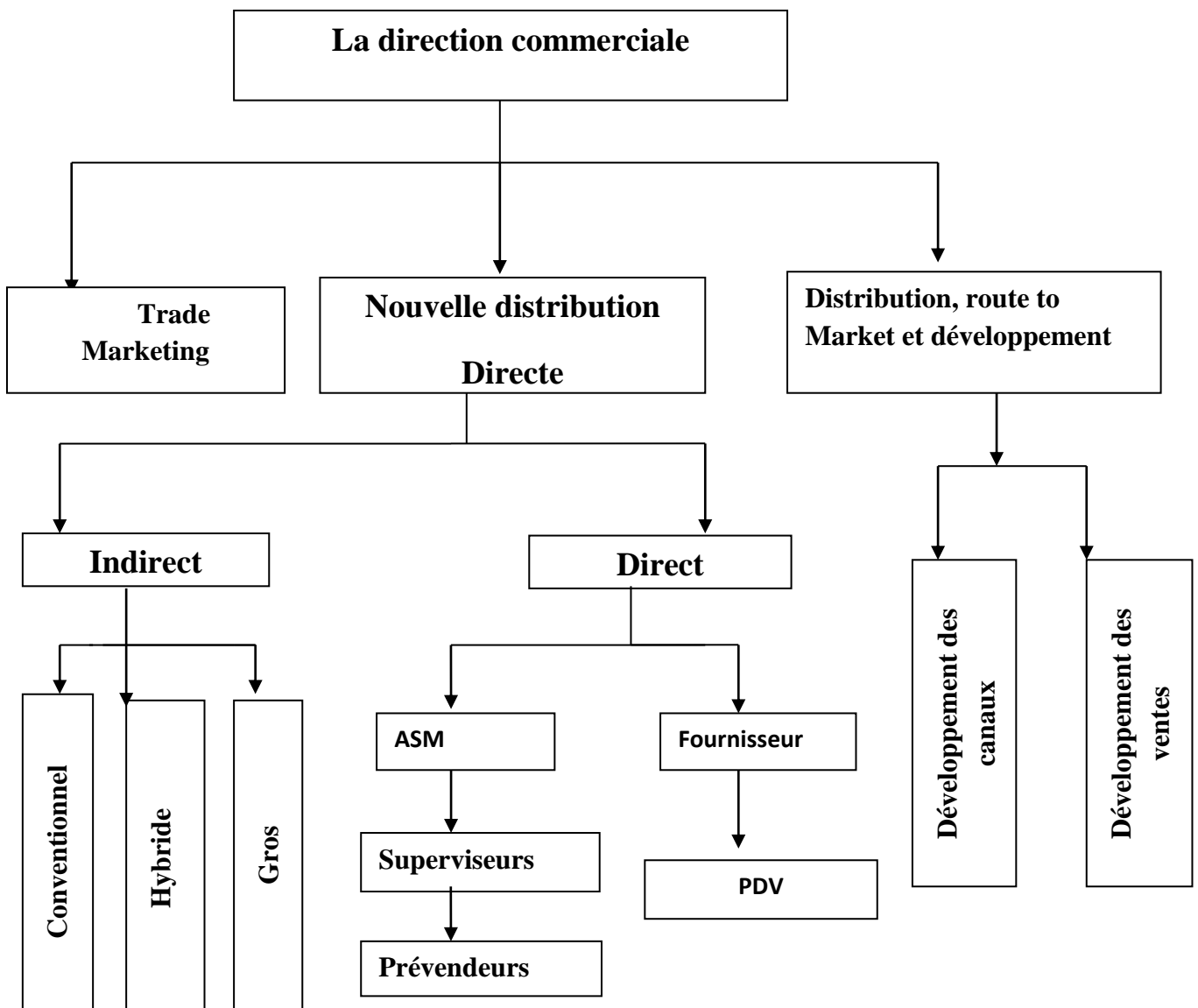
## Section 02 : L'organisation commerciale des réseaux de distribution au sein de Fruital Coca Cola

Dans la suivante section nous exposons un panorama de l'organisation commerciale des réseaux de distribution avant de s'attarder à leur organisation logistique .prétendre ultérieurement à l'étude de son impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

## 1. La direction commerciale de Fruital :

Avant de toucher au cœur de notre étude portant sur la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale, il nous semble intéressant d'exposer l'organigramme de la direction commerciale de Fruital dans la figure N 04 étant donné que la direction commerciale est l'unité concernée par l'étude dans le cadre de notre stage pratique s'étalant sur une durée de cinq mois

Figure N° 04 : L'organigramme de la direction commerciale de Fruital Coca Cola en 2016.



Source : la direction commerciale de Fruital.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

La figure N° 04 présente l'organisation de la direction commerciale de Fruital qui est composée de trois sous-directions : la NDD (distribution nationale directe ) , la RTM (route to Market et développement ) et la sous-direction de Trade marketing , cette dernière , nous l'avons laissée éclipsée dans le présent organigramme du fait qu'elle regroupe plus de département que nous prenons le soin de les exposer en détail au regard de leur grande contribution dans la stratégie commerciale de Fruital .

Les trois sous-directions quoiqu'elles sont chapeautées par la direction commerciale présidée par un directeur commercial, mais elles font l'objet d'une collaboration permanente afin d'atteindre les objectifs commerciaux.

La structure de l'organigramme n'a pas eu de profondes modifications depuis les dernières années à part l'introduction du Trade Marketing vue que le marketing relève de la compagnie mère avec des adaptations mineures entreprises par Fruital.

Nous allons citer les fonctions de la direction commerciale d'une manière sommaire :

- La planification de la distribution sur le territoire nationale afin d'assurer la disponibilité du produit.
- Gestion et développement de la performance des clients.
- Coordination des efforts commerciaux dans les canaux directs et indirects
- Développement de la force de vente.
- Suivi de performance du portefeuille de marques.
- Merchandising et PLV.
- Piloter les activations marketing.
- Lancer les actions du Trade marketing.
- Coordonner le lancement des actions marketing avec The Coca- Cola Company.

## 2. La structure des canaux de distribution de Fruital Coca Cola :

Toute entreprise en quête de développement et prospérité doit opter pour une bonne organisation commerciale de ses réseaux de distribution afin de répondre aux attentes des consommateurs mais aussi contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise, dans cette perspective Fruital revisite la structure de ses canaux continuellement afin d'équilibrer leur rendement.

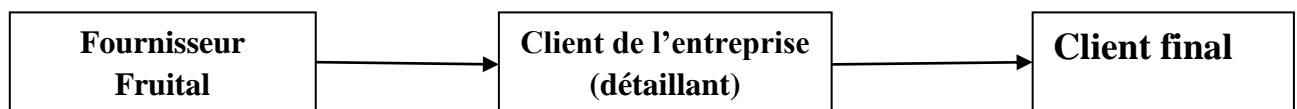
Nous allons enchaîner dans la présente section avec la vente nationale directe et indirecte en plus du Trade marketing nécessaire à soutenir la vente tout en laissant la RTM pour la section qui suit.

### 2.1. La nouvelle distribution directe :

Comme le montre l'organigramme de la direction commerciale, Fruital opte pour le multi-canal en associant différents canaux de longueurs différentes :

- **Le canal court** : est illustré par la figure N 05

**Figure N° 05: Présentation du canal court de l'entreprise**



**Source** : La direction commerciale de Fruital -2016-

Selon la figure N° 05, on remarque que l'entreprise opte pour le canal court puisque ce dernier ne comporte qu'un seul intermédiaire qui est le détaillant, Fruital dénomme la vente via ce canal par la distribution directe quoiqu'elle n'a pas de contact direct avec le consommateur final, cela se justifie premièrement par un motif marketing étant donné qu'il s'agit d'une multinationale implantée en Algérie en franchise, Fruital agit beaucoup plus sur l'intermédiaire (détaillant) qui est un client pivot de l'entreprise par contre le consommateur final n'est touché que par le produit et certaines actions de communication co-crées avec la compagnie mère.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

Le deuxième motif étant juridique puisque la réglementation interdit la vente directe « en porte à porte » aux consommateurs.

Ce canal est plus coûteux pour l'entreprise car il fait naître des frais supplémentaires nécessaires à la bonne exécution de la distribution tels que les coûts relatifs aux pré-vendeurs (salaires et frais de formation), les coûts du transport et les coûts de la prestation logistique qu'on abordera par la suite. En dépit des coûts supportés l'entreprise aura une maîtrise parfaite de sa distribution à travers un audit permanent des points de vente mais aussi une remontée d'information du client détaillant à l'entreprise ce qui est très important dans le monde business car ce feedback permet à Fruital de se remettre en question concernant les réclamations des clients dues aux omissions des livreurs ou pré-vendeurs mais aussi cela permet d'avoir un œil sur le marché pour recenser les nouvelles tendances de consommation étant donné que seul le détaillant peut aider l'entreprise à le savoir en raison de son contact direct avec les clients.

Le feedback commercial peut être dans la plupart des cas une alerte signalant à l'entreprise l'abandon de certaines références pour le compte d'autres en d'autre terme cette remontée d'information peut constituer un véritable outil de veille concurrentielle.

## **2.1.2. La pré-vente :**

La pré-vente est une méthode de prise de commande jusqu'à un passé très proche était pratiquée exclusivement par Fruital Coca Cola.

Cette pratique est assurée par les hommes de terrain qui jouent le face à face avec les clients, se sont les Pré-vendeurs de Fruital dont les tâches sont principalement :

- ✓ Effectuer des tournées sur les clients deux fois par semaine.
- ✓ Relever l'état du stock puis enregistrement de la commande sur HHT (tablette enregistreuse de commandes)
- ✓ Validation de la commande en fin de journée sachant que la commande sera directement enregistrée sur le système dès la validation par le pré-vendeur et du coup l'information est accessible aux responsables concernés.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

Il est à noter que chaque pré-vendeur est affecté à une région précise, Fruital veille sur le professionnalisme de ses intermédiaires la raison pour la quelle une formation est assurée pour ces Pré-vendeurs afin de les aider à développer leur potentiel de plus la motivation accrue des pré-vendeurs en leur permettant d'atteindre un objectif de CA en contrepartie d'une commission en plus du salaire (une partie variable) ceci pousse le pré-vendeur à dévoiler un savoir étrange dans le relationnel avec le client .

### 2.1.3. La livraison des clients :

La livraison des clients se fait le lendemain du jour de la prise de commandes pour éviter d'entraîner des ruptures de stock chez le détaillant , les livreurs veillent à livrer la quantités et les familles parfums qui correspondent à la commande du client , tout cela est tracé sur la facture délivrée par Fruital , du coup le client saura le montant à payer avant même d'être livré , le lieu de chargement ou la source de produit (l'entrepôt source) et d'autre information supplémentaires . Cette activité est assurée par les livreurs.

### 2.1.4. Autres intervenants dans la pré-vente :

Hormis ces intervenants déjà cités qui sont les pré-vendeurs et livreurs, on marque l'existence d'autre :

- **Les superviseurs** : appelés aussi chef des ventes, il a pour mission d'examiner et vérifier la justesse de l'apport des Pré-vendeurs et les orienter vers l'atteinte des objectifs ainsi que l'optimisation des routes de ventes dans leur secteur, donc chaque superviseur lui est assigné un quota de pré-vendeurs.
- **ASM** (area Supervisor manager) : Ils ont pour mission de diriger les superviseurs et les orienter vers un objectif commun, mais aussi la mise en œuvre et le suivi des plans promotionnels dans leurs régions. chaque ASM est responsable de 03 superviseurs.

Nous remarquons que les clients à qui Fruital Coca Cola vend directement via le système de pré-vente se sont les points de vente au détail dits : alimentation générale (AG), supérette, les points de vente désigné par l'acronyme « HOREKA » qui réunit :

Hôtel, cafés et restaurants en plus du modern Trade (MT) qui englobe les grande et moyennes surfaces de la grande distribution tels que les super et hypermarchés.

Sachant que la politique de distribution de Fruital prévoit l'écoulement de ses produits à travers 60% d'AG et supérette et 40% HOREKA.

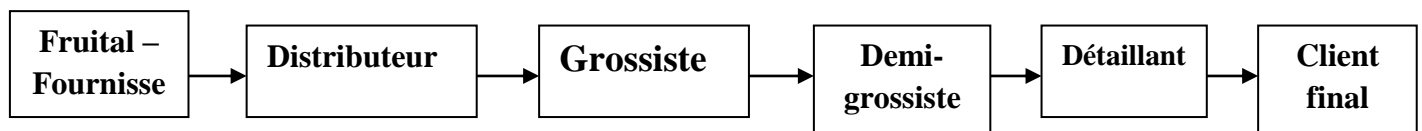
## 2.2. La vente indirecte :

Contrairement à la vente dite « directe » selon le jargon des entreprises industrielles la vente directe sous-entend que l'entreprise Fruital a une connaissance parfaite de la quantité demandée par son client détaillant, la vente indirecte fait intervenir des intermédiaires externes de Fruital au processus de distribution.

Nous distinguons différents canaux selon le nombre d'intermédiaires et donc la longueur du canal :

- **Les canaux ultra-long** : est illustré par la figure N 06

**Figure N° 06 : Présentation du canal ultra-long de l'entreprise**



**Source :** La direction commerciale de Fruital -2016-

Comme nous l'avons exposé plus haut, ce canal est trop long vu la multiplication du nombre d'intermédiaires en référence au canal précédemment observé, l'importance que donne Fruital à ce type de canaux est assez particulière car ces distributeurs font des grosses commandes laissant l'entreprise dépendante d'eux, ces distributeurs font aussi débarrasser l'entreprise des frais de stockage et de distribution à son compte à cela vient se greffer la capacité de ces distributeurs à couvrir des zones géographiques que Fruital n'y arrive pas à couvrir à cause de l'insuffisance des moyens de transport et les plateformes logistiques.

Réellement cette démarche n'est pas sans danger par rapport à la perte du contrôle qu'elle engendre, Fruital doit s'attendre à des problèmes susceptibles d'influencer l'image de marque de l'entreprise comme les problèmes de ruptures de stock, la variation des prix, la

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

77

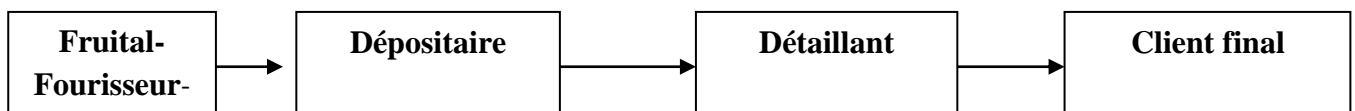
mauvaise qualité de l'emballage ou produit suite à une fausse manutention ou bien au grand nombre des ruptures de charges.

## ➤ Les canaux semi-longs :

Ces canaux nécessitent peu d'intermédiaires par rapport au canal observé juste avant, deux types de canaux indirects semi-longs sont distingués :

- **Le conventionnel** : est illustré par la figure N

**Figure N° 07 : La présentation du canal indirect conventionnel de l'entreprise**

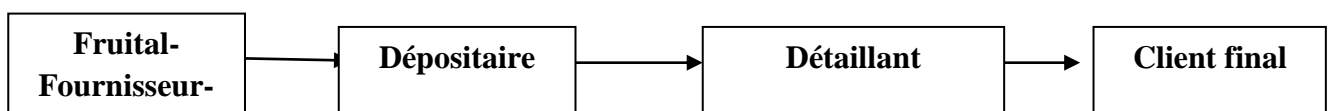


Source : La direction commerciale de Fruital-2016-

Le schéma présenté dans la figure N° 07 met en avant un nouveau intermédiaire qui présente une différence par rapport au grossiste (à qui Fruital vend la marchandise) elle est en conséquence de sa propriété, quant au dépositaire avec lequel Fruital signe une convention qui stipule la vente des produits Coca Cola par des pré-vendeurs choisis et payés par les dépositaires, ce canal est moins coûteux par rapport au suivant vu que les pré-vendeurs sont payés par le dépositaire mais nous revenons à dire que Fruital perd à nouveau le contrôle de ses produits sans compter les marges arrières qui peuvent être grignotées par ces dépositaires en plus des marges qui leur sont dues légitimement.

- **L'hybride** : est présenté dans la figure N°08

**Figure N° 08 : La présentation du canal indirect hybride de l'entreprise**



Source : La direction commerciale de Fruital -2016-

Le schéma présenté dans la figure N° 08 a l'apparence d'être totalement identique à celui d'avant or qu'il présente une différence d'où son appellation, le canal hybride fait

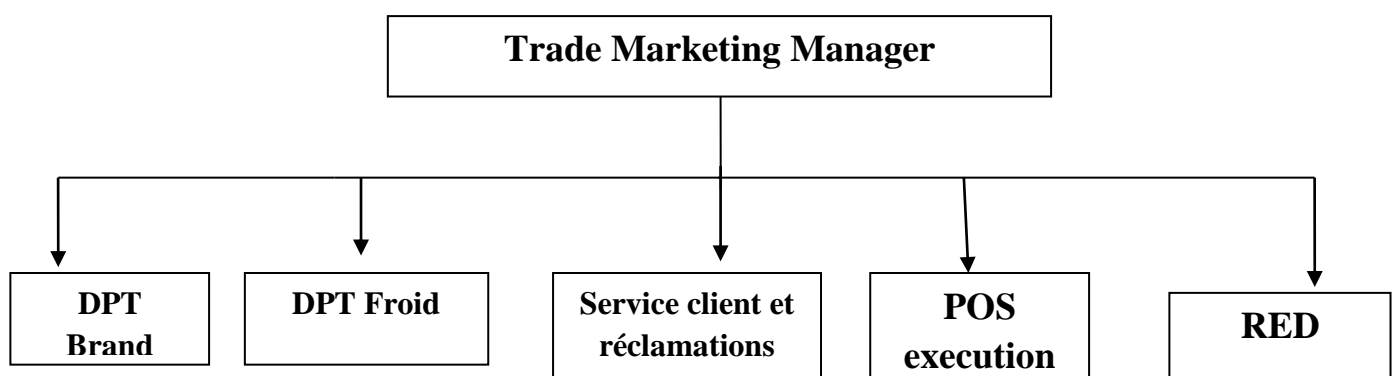
allier deux intervenants , le premier est externe de Fruital qui est le dépositaire , le second est un élément de Fruital donc l'entreprise procure les pré-vendeurs et livreurs nécessaires à la distribution et le dépositaire assure une gestion du stock des produits .nous remarquons qu'en contrepartie de la force de vente assurée par l'entreprise , un contrôle de prix et de qualité s'exerce .

### 2.3. Trade marketing :

En considération de l'importance du Trade marketing, appelé littéralement « marketing du commerce »<sup>78</sup>, nous avons préféré le traiter avec un peu plus de détail, ce fameux concept a<sup>79</sup> pour vocation de développer l'ensemble des processus marketing de la part de l'industriel non pas vers la cible des consommateurs finaux mais vers celle des distributeurs. Dans cette optique Fruital consacre des efforts colossaux afin de garantir une meilleure visibilité de ses produits aux points de vente. Nous examinons la sous direction dédiée au Trade marketing dans la figure 06.

Nous avons omis volontairement de la détailler dans l'organigramme de la direction commerciale afin d'assurer une certaine cohérence et mieux comprendre les objectifs de visibilité et de fidélisation des clients intermédiaires.

**Figure N° 09 : Présentation de la sous-direction du Trade Marketing de Fruital Coca Cola en 2016.**



Source : La direction commerciale de Fruital -2016-

<sup>78</sup> Mouton (D) et GAUDERIQUE Paris : pratique du merchandising, édition DUNOD ,2<sup>ème</sup> édition .Pais 2007.P 10.

<sup>79</sup> Idem 10.

## 2.3.1. Les missions des départements de Trade Marketing :

- **Département Brand Activation :**
  - Il s'occupe des fonctions suivantes :
  - ✓ La gestion des marques.
  - ✓ Le lancement des campagnes marketing.
- **Département Froid :**
  - ✓ La gestion des commandes de frigos.
  - ✓ La réception et le placement.
  - ✓ L'entretien et la maintenance.
- **Hot line service client et réclamation :**
  - ✓ Gestion du back office : bon de commande et facturation.
  - ✓ Réclamations : froid, qualité et distribution.
- **POS execution :**
  - ✓ POSM (Matériels des points de vente pour une image de succès).
  - ✓ Exécution au niveau PDV.
  - ✓ Enquête et tracking.
  - ✓ La veille concurrentielle.
- **RED :**

Ce département comporte 02 chefs de zones et 12 auditeurs au niveau des points de vente veillant sur le tracking clients et la segmentation par cluster ainsi que la définition des règles de scoring des points de vente.

## 2.3.2. Le concept du RED :

Le RED est un concept paru en Argentine, c'est un acronyme de (Right Execution Daily), il a été adopté par Fruital en 2010, il consiste à garantir la bonne exécution quotidienne au point de vente d'une manière à ce que l'image de succès (Picture of success) définie par Fruital se concrétise dans tous les points de vente.

Le RED est une culture d'exécution, pas juste une enquête, avant le RED, les PDV étaient audités et scorés via un système peu efficace à cause du manque d'informatisation des données. Le scoring des PDV se fait sur la base des critères suivants : volume d'achat,

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

disponibilité des familles parfums , stock chaud et froid visible , nombre de frigo , pureté de frigo et PLV.

Ensuite Fruital va segmenter ses clients par cluster (grappe) selon leur importance et leur collaboration avec Fruital .Les voilà les différents clusters et les conditions pour y appartenir exposés en figure 07

**Tableau N° 03 : La segmentation des clients de Fruital par Cluster en 2016**

New segemntation 2016	GOLD	SILVER	BRONZE	TIN
SUP	3500+	<3500		
AG	2000+	2000-1200	1200-500	<500
REST	1400+	<1400		
FF	1200+	1200-600	600-400	<400
CAFE	700+	700-350	<350	

**Source :** La direction commerciale de Fruital -2016-.

La segmentation clients se veut la méthode la plus efficace permettant de connaître les clients qui contribuent le mieux au CA de l'entreprise et assurant plus de visibilité de la marque à la suite de quoi l'entreprise se permet de les priver par des promotions particulières afin de les encourager à garder cette dynamité dans la promotion de la marque.

Nous remarquons que tous les clients portent les noms des métaux selon leur importance allons du plus au moins précieux (l'or, l'argent ; le bronze, l'étain).

Auparavant Fruital auditait tous les clusters or qu'en 2016, la direction commerciale a jugés intéressant de se focaliser que sur les clusters les plus porteurs de profils.

Fruital discerne ses clients de par leur volume d'achat important mais aussi leur positionnement haut de gamme, appelés nettement « clients prestigieux » c'est notamment les «grands restaurants, aéroport, fastfood et cafétérias premiums ... ».

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

---

Les différents types de PDV sont : \*AG, SUP, REST, FF

### 2.3.3. L'importance du RED :

Fruital a opté pour ce concept en raison de l'environnement changeant du marché des boissons en Algérie ce dernier, présente notamment :<sup>80</sup>

- ✓ Plus de challenges.
- ✓ De dynamicité.
- ✓ Et de compétitivité.

De plus, les standards d'exécution évoluent au niveau des:

- ✓ Acheteurs.
- ✓ Consommateurs.
- ✓ Fournisseurs.

### 2.3.4. L'image de succès du point de vente :

Fruital assure l'application de sa stratégie auprès de ses clients dans les PDV au bon moment avec les processus, outils et routines adéquats, l'exécution dans les PDV commence et s'achève avec une claire Picture of success donc selon la stratégie de l'entreprise , ce que doit sentir , trouver l'acheteur dans le PDV : est une matérialisation de la stratégie segmentée sur les différentes catégories , marques offres et la communication pour l'acheteur , l'objectif étant une exécution ciblée dans les PDV (intérieur /extérieur) afin d'améliorer les performances des marques Coca Cola dans chaque PDV.<sup>81</sup>

## 2.4. La stratégie de distribution de Fruital Coca Cola :

Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre théorique concernant les décisions relatives aux points de vente, Fruital opte pour une stratégie intensive en recrutant un nombre maximal de points de vente afin de les emmener à référencer la marque car c'est la

---

<sup>80</sup> Guide Force de vente 2016 Fruital COCA COLA, p 07.

\*AG, Sup, REST, FF : alimentation générale, supérette, restaurant, fast Food

<sup>81</sup> Guide Force de vente 2016 Fruital COCA COLA : Op\_Cit .P 09.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

82

---

stratégie la plus appropriée à ce type de produits de large consommation qui trouve de plus en plus d'engouement de la part des algériens .

La stratégie intensive implique une gestion très à cheval des activités logistiques telles que le transport, l'entreposage et la livraison, ce que nous allons voir dans la section suivante.

## **Section N°03 : L'organisation logistique des réseaux de distribution au sein de Fruital**

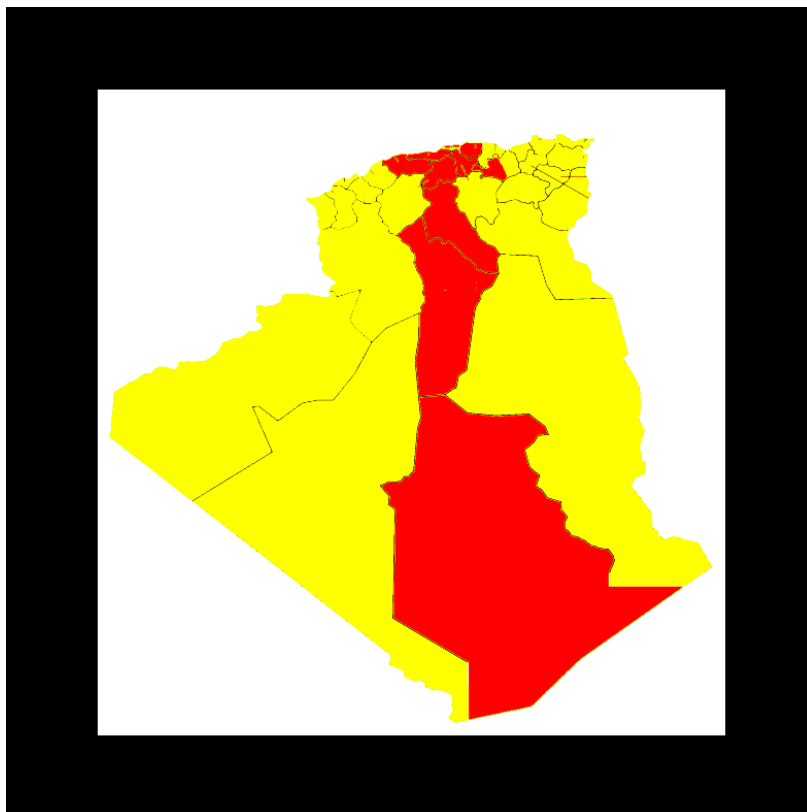
### **1. La délimitation géographique du réseau de distribution de Fruital :**

Fruital est présente actuellement sur 13 wilayas dans deux secteurs :

- **Le secteur centre nord** : Alger, Boumerdes, Blida, Tipaza, Bouira, Tizi Ouzou, Ain Defla, Borj Bou Arreridj, Médéa.
- **Le secteur centre sud** : Tamanrasset, Ghardaïa et Laghouat.

Sachant que la distribution des produits Coca Cola est assurée par SBOA, une unité à Oran qui produit et commercialise les produits à l'ouest du pays et SBC Skikda, comme seconde unité alimentant l'est du pays. Pour mettre au clair la couverture géographique des produits, nous présentons la carte suivante dans la figure 08 :

Figure N° 10 : La couverture des produits Fruital Coca Cola en Algérie en 2016.



**Source :** La direction commerciale de Fruital -2016-

La carte ci-dessus présente la couverture des produits embouteillés et commercialisés par Fruital en Algérie, la couverture géographique est remarquablement centrée sur le nord et sud du pays sans qu'il y ait une dispersion remarquable, pour assurer plus de disponibilité de la marque en Algérie, les deux unités SBOA et SBC installées à Oran et Skikda respectivement sont la franchise de Fruital dans l'ouest et l'est du pays.

## **2. Distribution, route to Market et développement :**

Nous sommes arrivés à présent au troisième maillon de la direction commerciale, ce département s'occupe de la planification des itinéraires optimaux afin de livrer les clients dans le cadre d'un circuit court, dans cette optique les responsables font continuellement une

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

évaluation des différents canaux et axent plus d'efforts sur celui qui a plus de potentiel afin d'optimiser les tournées de livraison.

### **3. L'organisation de l'activité de stockage :**

Afin d'assurer une disponibilité de ses produits tout au long du réseau de distribution, Fruital organise les activités de stockage, emballage et transport avec beaucoup de précaution.

#### **3.1. Le stockage :**

La distribution directe se fait à partir des entrepôts de Khemis el Khechna (KEK) et Bouchaoui sachant qu'elle consiste à livrer les PDV tels que les AG, HOREKA et grandes surfaces par un système de prévente.

La capacité de stockage des entrepôts de Bouchaoui et KEK est respectivement de (300.000) et (400.000) caisses respectivement.

Par contre la distribution indirecte est assurée à partir de l'entrepôt de Rouïba qui consiste à livrer les distributeurs et grossistes, la capacité de stockage de l'entrepôt de Rouïba est de (280.000) caisses.

Ces trois principaux entrepôts sont vitaux pour l'organisation logistique de livraison, en outre un autre entrepôt à Reghaia est dédié au stockage de l'emballage et un autre situé à Hammadi destiné à l'exportation de certaines références aux pays d'Afrique.

#### **3.2. L'entreposage :**

L'entreposage des produits est moins informatisé à l'entrepôt de KEK par rapport aux autres sites de stockage, nous avons remarqué que l'entreposage suit une logique qui respecte la nature d'emballage la méthode d'enregistrement des sorties par exemple à KEK, les produits sont stockés d'une manière à faciliter le travail avec la méthode FIFO »first in, first out », outre les produits en RGB « en verre » sont entreposés à l'entrée pour minimiser les déplacements.

Chaque zone dans l'entrepôt est dédiée à une famille parfums afin d'assurer la rapidité du picking, quant aux opérations de manutentions, les caristes utilisent des transpalettes et chariots élévateurs pour plus d'efficacité.

### **3.3. Le Système de gestion des entrepôts (WMS):**

La gestion des entrepôts (Warehouse Management) désigne de façon générale la commande, le contrôle et l'optimisation de systèmes de distribution et de stockages complexes. Outre les fonctions élémentaires de gestion des quantités, des emplacements de stockage, des moyens de transport et de la disposition, de nombreuses méthodes et des moyens de contrôle de l'état du système, ainsi que des choix en termes d'activité et d'optimisation de stratégie pour une meilleure performance font partie de ce type de système. La fonction d'un WMS consiste au pilotage et à l'optimisation des systèmes de stockage internes à l'entreprise.

Le WMS est utilisé aux entrepôts de Bouchaoui et Rouïba sans pour autant être installé à KEK, il assure la gestion des fonctions principales allant de la réception à l'expédition au client.

Le système à code à barre est utilisé à Rouïba mais non plus à KEK ce qui traduit un manque de traçabilité car le code à barre de l'unité logistique ou du colis permet de suivre son chemin, de contrôler son prix là où il est.

### **4. Les prestataires logistiques :**

Pour une meilleure optimisation des ressources de l'entreprise , Fruital a jugé nécessaire de faire appel à des prestataires logistiques de type 2 PL et 3 PL (third party logistic ) , pour cela un autre centre de distribution a démarré son activité à Tessala et Hadjout , en conséquence Fruital possède dans l'ensemble deux centres de distribution pour la vente indirecte ( Rouïba et Tessala) et trois autres pour la vente directe (KEK, Bouchaoui et Hadjout).Ces prestataires logistiques assurent le stockage et le transport .

### **5. Le transport :**

L'activité de transport est omniprésente dans tous les discours d'optimisation des ressources pour les entreprises industriels et surtout agro-alimentaires, de par les coûts engendrés par cette activité, le transport requiert une gestion particulière c'est ce qui a amené

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

86

Fruital à externaliser le transport afin de se concentrer sur son cœur de métier et gagner du savoir spécialisé de ses prestataires.

Nous présentons ci-dessous les moyens de transport propres à Fruital dans le tableau N03 :

**Tableau N° 04 : La présentation des moyens de transport routier de marchandises de  
Fruital Coca Cola en 2016**

Type de circuit	Moyen utilisé	Nombre	Capacité de chargement
Direct	Fourgon	55	100 caisses
	Petit camions	40	04 palettes
Indirect	Camion 10 T	28	10 palettes
	Camion 20 T	07	20 palettes

Source : La direction commerciale –Fruital-

A partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que Fruital dispose des moyens de transport pour les deux circuits direct et indirect mais avec l'état de détérioration des camions il s'avère difficile d'assurer une bonne coordination entre les cinq (05) centres de distribution sans aucun soutien de l'externe.

L'activité de distribution des boissons gazeuses étant saisonnière et caractérisée par une volatilité liée à la consommation beaucoup plus élevée en été nécessite une gestion rigoureuse des moyens de transport car l'entreprise doit livrer ses clients au temps voulu quelle que soit la saison or que la solution d'investir encore dans l'acquisition des moyens de transport supplémentaires n'est pas du tout rentable pour ne pas être contraints à les garer en hiver, ces investissements deviendront par la suite oisifs et désœuvrés, la meilleure solution c'est soustraire l'activité voire l'externaliser carrément et c'est ce qui a fait Fruital.

## 5.1. Les raisons d'externalisation du transport :

Parmi les raisons qui ont motivé le choix d'externaliser l'activité du transport :

- Recentrage sur le cœur de métier.
- Gain de l'efficacité, réactivité et flexibilité.
- Manque de ressources et la complexité de la chaîne logistique.
- Contraintes externes.

## 5.2. Les prestataires logistiques de Fruital :

Afin de sélectionner ses prestataires logistiques, Fruital utilise une grille de critères parmi les quels figurent le savoir technique du prestataire et son professionnalisme, le coût de la prestation, les ressources de prestataire et les services connexes, bien d'autres critères coexistent.

Les prestataires principaux avec les quels Fruital signe des contrats à long et moyens terme sont : La flèche Bleue Algérienne, Anderson, Aquila et Gharbi, les autres représentent un pourcentage très faible.

## 6. La coordination des flux d'informations dans la chaîne logistique de distribution :

La coordination entre les centres de distribution installés loin de l'usine de production nécessite un interface informatique pouvant relier toutes les fonctions logistiques , pour cet effet Fruital a installé le progiciel SAP appartenant à la famille des ERP avec une base de données unique permettant de centraliser les informations venant des différents services , ce mode de fonctionnement permet de faciliter énormément la gestion logistique des entrepôts , la traçabilité dans les trajets parcourus par tous les moyens de transport , à cela s'ajoute la possibilité de partage des informations entre les services concernés par exemple si on a un bon de commande et qu'on sait pas où trouver la référence en question suffisamment , en un seul click , on saura la quantité disponible de la référence dans chaque centre de distribution quoiqu'ils sont dispersés donc l'information est accessible en instant t .

## **Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola**

L'autre utilité est d'éviter les erreurs de ressaisie puisque l'information est entrée une fois seulement sachant que les composants du SAP peuvent être paramétrés selon les besoins de l'entreprise ce qui ne limite pas ses perspectives de restructuration et reengineering futurs.

Le seul inconvénient reste le risque de blocage de ce progiciel qui va entraîner le blocage de toute l'entreprise puisque il s'agit d'une base de données unique.

# Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola

## Conclusion

Dans ce chapitre nous avons éclairé les éléments de la politique de distribution au sein de Fruital Coca Cola, l'organisation des circuits de vente dans son secteur et la coordination des activités logistiques mais dans le monde Business ces efforts prodigués en back-office ne peuvent servir à grande chose si l'entreprise ne dote pas son arsenal par des stimulus de visibilité permettant de rendre la présentation des produits plus parlante quant ils sont disponibles en guise de marquer l'acheteur dans son acte d'achat de même quant il s'agit d'écouler ses produits via un circuit indirect Fruital démontre le plus grand soin en vue de sélectionner ses intermédiaires .

Afin de ne pas sur dimensionner l'importance de la distribution dans le développement commercial de Fruital sur le marché Algérien, nous allons reprendre notre étude d'impact de la politique de distribution de Fruital venant d'être analysée dans ce chapitre sur la performance commerciale de l'entreprise en faisant parler les chiffres relevant d'une étude quantitative venant confronter les échos du terrains aux aspirations de l'entreprise .

## **Chapitre IV :**

**Analyse de l'impact de la politique  
de distribution sur la performance  
commerciale de Fruital Coca Cola**

# **Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola**

## **Introduction**

Dans le présent chapitre nous allons étudier l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola à travers la visualisation de l'effet des différentes modifications opérées au niveau de la politique de distribution sur les indicateurs de mesure de la performance commerciale déjà traitée en chapitre N° 03.

Dans cette optique nous allons analyser les indicateurs quantitatifs de mesure de la performance commerciale de Fruital puis nous entamerons dans un deuxième lieu l'analyse des indicateurs qualitatifs à travers le traitement des résultats de l'enquête par questionnaire administré auprès des clients revendeurs des produits de l'entreprise.

Les résultats obtenus vont permettre d'entourer la problématique posée par un raisonnement explicite permettant d'affirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

---

## Section 01 : Le déroulement de l'enquête et l'analyse uni -variée des résultats du questionnaire

Dans la présente section, nous expliquons notre démarche d'enquête qui vise à analyser l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital à travers la considération des résultats du questionnaire ainsi que l'analyse des résultats de l'activité commerciale.

### 1. La méthodologie de l'enquête :

Afin de mener à bien notre étude qualitative, nous avons choisis d'administrer une enquête par questionnaire, cette démarche a bien obéi à une méthodologie d'enquête selon laquelle :

- ✓ Nous avons défini l'objectif de l'enquête.
- ✓ Nous avons respecté le plan de l'étude afin de présenter les résultats.

#### 1.1. Les objectifs de l'enquête par questionnaire :

Cette enquête a été menée dans le but de:

- Etudier la maîtrise de l'activité de distribution de Fruital.
- Se faire une idée sur l'image de marque de l'entreprise et donc l'un des aspects qualitatifs de la performance commerciale.
- Estimer le degré de satisfaction des clients quant à la distribution des produits Coca Cola et la PLV ce qui est aussi un indicateur qualitatif de la performance commerciale.
- Remettre le point sur l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital.

#### 1.2. Le questionnaire :

Dans le but d'atteindre la finalité de notre étude qui est l'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital, nous avons structuré le cœur du questionnaire autour de questions visant la mesure de la satisfaction clients et l'image de marque ainsi que d'autres éléments qui gravitent autour de cette notion.

##### ❖ La population enquêtée :

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

La base de notre sondage est les clients détaillants de l'entreprise donc nous avons administré le questionnaire auprès d'un échantillon l'entreprise, de détaillants revendeurs des produits Coca Cola étant donné que l'entreprise n'a pas de contact direct avec le client final.

### ❖ L'échantillon de l'enquête :

Puisque les clients de l'entreprise sont répartis sur 13 wilayas du pays et compte tenu des contraintes de temps et de coûts, nous avons choisis une méthode empirique de quotas, cette méthode permet de questionner un quota d'unités statistiques ayant la même composition de la population étudiée dans la région déterminée.

Dans la mesure où les wilayas du nord du pays représentent 80% du CA de l'entreprise avec une représentativité parfaite des types de canaux de distribution, nous avons choisis d'opérer notre sondage sur les wilayas suivantes :

- Alger, Tipaza et Boumerdes centre : faisant l'objet d'une nouvelle distribution directe (NDD).
- Boumerdes est : desservies en suivant le canal conventionnel.
- Bouira : desservie selon le canal hybride.

Le tableau N° 04 nous donne plus de détail sur la distribution de l'échantillon.

**Tableau N° 05: la distribution des 109 PDV ayant composé l'échantillon**

Régions	Fréquence	Pourcentage
Alger centre	10	9,2
Beb ezzouar_Alger	4	3,7
Belcourt_Alger	8	7,3
Borj Ménail_Boumerdes	11	10,1
Bouira	10	9,2
Boumerdes centre	6	5,5
Bousmail_Tipaza	9	8,3
Dar el beida_Alger	11	10,1

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

<b>Hadjout_Tipaza</b>	<b>10</b>	<b>9,2</b>
<b>Isser_Boumerdes</b>	<b>9</b>	<b>8,3</b>
<b>Kouba</b>	<b>4</b>	<b>3,7</b>
<b>Quoléa_Tipaza</b>	<b>13</b>	<b>11,9</b>
<b>Tipza centre</b>	<b>4</b>	<b>3,7</b>
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Source : élaboré par nous même.

D'après le tableau que nous venons de présenter, nous mettons en exergue les quotas de PDV assigné à chaque wilayas dont le choix a été fait selon le canal de distribution mis en place et notamment la proximité à l'enquêteur afin que nous puissions effectuer notre étude dans les conditions les plus favorables possibles.

Nous remarquons que les wilayas d'Alger et Tipaza ont eu la part la plus importante de 37 et 36 PDV respectivement, cela est du à la concentration de la consommation au niveau du centre mais aussi la nouvelle forme de distribution récemment mise en place à Tipaza (la NDD).

Pour ce qui est de Bouira, nous avons choisis une dizaine de PDV pour toucher au canal hybride mais par contre Boumerdes, elle se trouve répartie en termes de lieu de livraison.

### ❖ **Le lieu d'intervention :**

Les personnes ont été interviewées sur le lieu de travail, cela a permis de mettre les questionnés à l'aise durant le questionnement dans leur PDV du moment qu'ils sont habitués d'y rester.

### ❖ **Le mode de contact :**

Nous avons choisi d'administrer le questionnaire en face à face quoique c'est un mode qui prend beaucoup plus de temps mais l'information obtenue sera fiable et objective et plus complète étant que nous saurons le dit et le non-dit des interrogés et nous nous permettons d'observer tous ce qui peut enrichir encore notre étude.

## 2. Les résultats de l'enquête :

Après avoir collecté les informations à partir des personnes questionnées, nous avons procédé au codage des données puis leur traitement à l'aide d'un logiciel de statistique spss 17.0.

L'analyse des résultats du sondage par questionnaire va être enrichie des observations que nous avons épiées tout au long de nos tournées.

### 2.1. Le dépouillement du questionnaire :

Dans ce qui suit nous allons récapituler d'abord les résultats du questionnaire en donnant les modalités et fréquences de réponses avant de les présenter graphiquement et les analyser.

#### Question 01 : Vous êtes ?

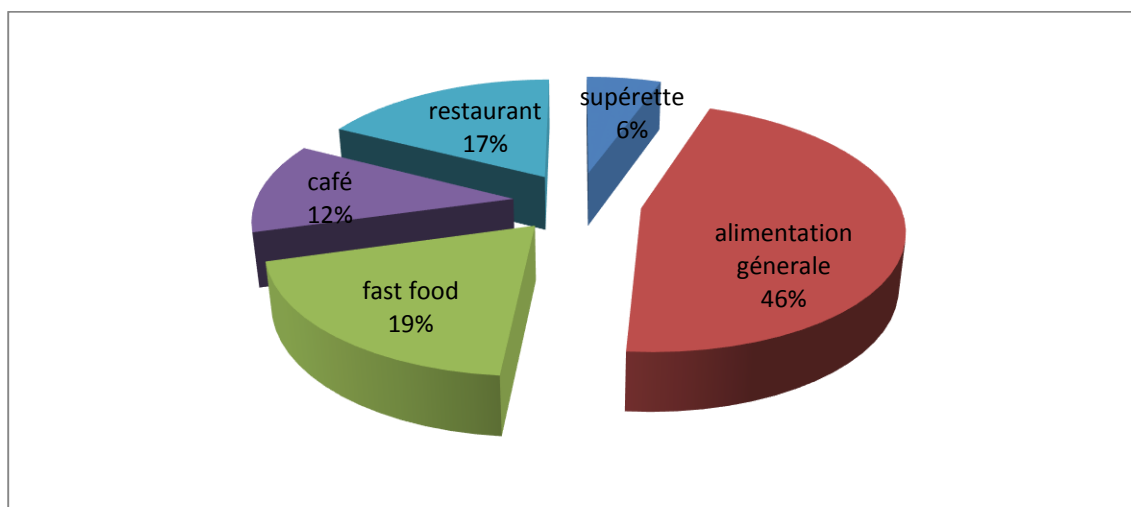
Tableau N06 : Les types de points de vente appartenant à l'échantillon

Type de PDV	Fréquence	Pourcentage validé
supérette	6	5,5
alimentation générale	50	45,9
Fast Food	21	19,3
café	13	11,9
restaurant	19	17,4
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS 17.0

Figure N°11 : Le type des points de vente appartenant à l'échantillon

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola



Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS 17.0

Le tableau N°06 et la figure N°11 mettent en évidence la diversité des PDV ciblés donc nous avons interrogé beaucoup plus des clients ayant des alimentations générales (AG) ce choix a été délibéré du fait que le portefeuille client de Fruital est composé de 60% AG et 40% HOREKA (hôtel, restaurant et cafés), nous avons essayé d'approcher la composition de la population de base dans la mesure du possible quoique aucun hôtel n'a été ciblé pour des raisons culturelles .

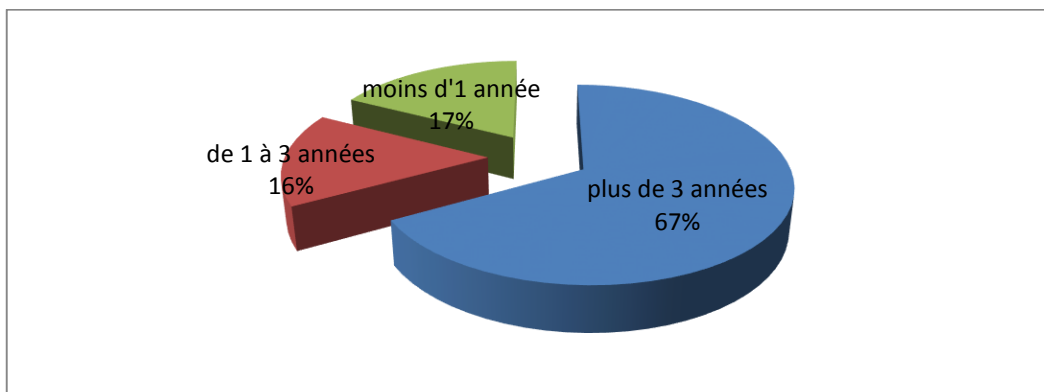
**Question 02 : Vous vous approvisionnez des produits Coca Cola chez Fruital depuis ?**

**Tableau N° 07 : L'ancienneté de la relation client-Fruital**

Ancienneté de la relation client –Fruital	Fréquence	Pourcentage validé
plus de 3 années	73	67,0
de 1 à 3 années	17	15,6
moins d'1 année	19	17,4
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Figure N° 12 : L'ancienneté de la relation client-Fruitl



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

En référence au tableau N° 07 et la figure N°12 , nous constatons que la majorité des clients questionnés entretiennent des relations commerciales datant de plus de trois années ce qui démontre la fidélité qu'ont ces clients à l'égard de Fruitl or que seulement 17% des clients sont nouvellement recrutés puisque auparavant ils s'approvisionnaient à partir des grossistes , cette tranche de nouveaux clients est installée presque intégralement au niveau de Hadjout là ou la pré-vente vient d'être pratiquée autrement sur les wilayas telles qu'Alger et Boumerdes ces nouveaux clients ont commencé récemment leur activité

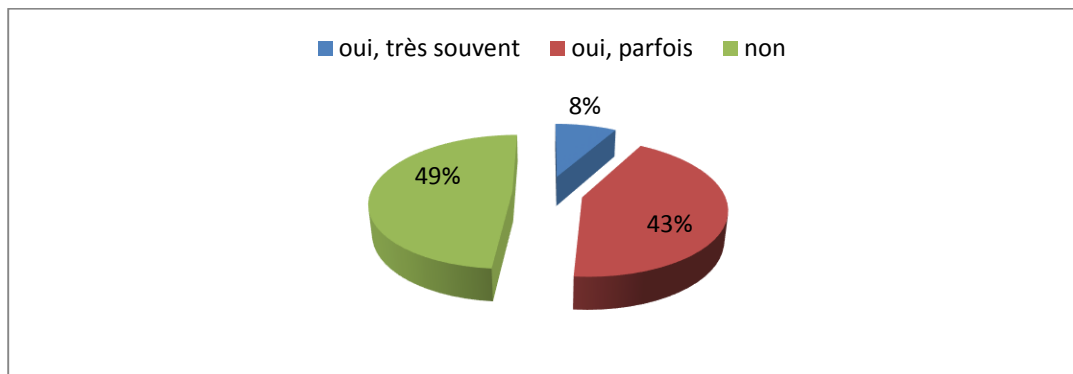
**Question N° 03 : Vous arrive-t-il d'être réassorti par un grossiste ?**

Tableau N° 08 : Les sources d'approvisionnement des clients

Sources d'approvisionnement	Fréquence	Pourcentage validé
oui, très souvent	9	8,3
oui, parfois	47	43,1
non	53	48,6
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Figure N°13 : Les sources d'approvisionnement des clients



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Conformément au tableau N°08 et figure N°13 que 43% des clients de l'entreprise ont deux (02) sources d'approvisionnement et 49% n'achètent pas chez un grossiste avec une minorité de clients qui ne peut s'abstenir du grossiste.

Ces chiffres ne peuvent que mettre en éveil l'entreprise qui voit ses clients s'orienter vers une autre source car même si le grossiste lui-même est alimenté indirectement par Fruital mais l'entreprise met en place des investissements colossaux afin de gérer son système de pré-vente qui mobilise des ressources tels que les (Prévendeurs, livreurs, HHT, des entrepôts et moyens de transport loués) cela va engendrer que moins de clients vont passer commande étant donné qu'ils sont parfois ou souvent réalimentés par un grossiste du coup nous allons constater qu'au fur et à mesure le potentiel de la région va diminuer ce qui se répercute négativement sur le taux de remplissage des véhicules qui font les tournées.

En posant cette question, nous avons essayé de déceler les raisons qui poussent un client à avoir deux sources d'approvisionnement, les réponses ont toutes gravité autour de :

- ✓ La volonté du client à minimiser le risque de rupture en gardant toujours un contact avec le grossiste.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

- ✓ L'indisponibilité de certaines familles parfums de la gamme et sa disponibilité chez le grossiste.

### Question N°04 : Etes vous satisfaits de la PLV mise en place par Fruital Coca Cola par rapport à tous ces éléments selon votre cas ?

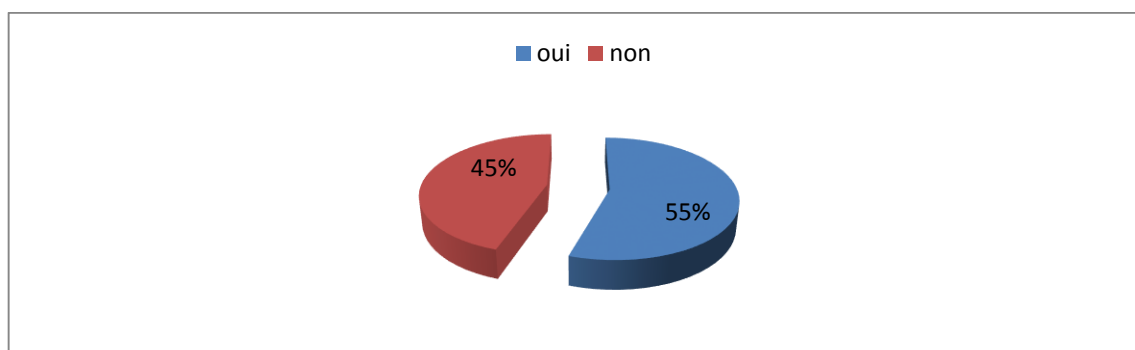
Tinda ou enseigne lumineuse, frigo, chaises et tables, posters, display 3D, dangles ou woblers

Tableau N°09 : La satisfaction des clients de Fruital « détaillants » de la PLV mise en place par Coca Cola Fruital

Satisfaction PLV	Fréquence	Pourcentage validé
oui	60	55,0
non	49	45,0
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Figure N° 14 : La satisfaction des clients de Fruital « détaillants » de la PLV mise en place par Coca Cola Fruital

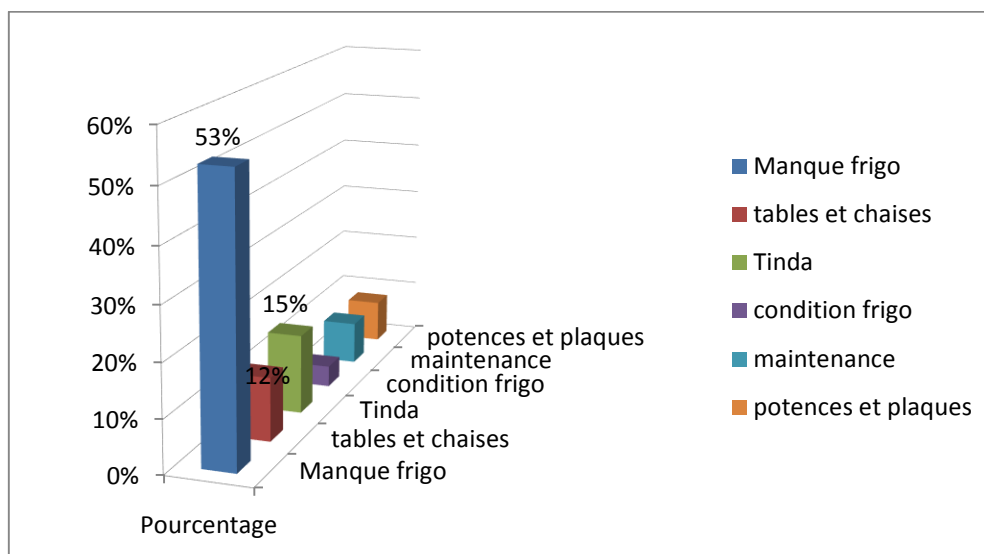


Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

- Si vous n'en êtes pas satisfaits pourquoi ?

Figure N° 15 : Les raisons d'insatisfaction des clients.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0.

Comme le montre le tableau N°09 et la figure N°14, plus de la moitié des clients sont satisfaits de la PLV mise en place par Fruital, chaque client a répondu à cette question selon la PLV adaptée à son PDV.

Puisque distribuer un produit implique le double effort de mise à disposition et veiller à la visibilité de ce produit, nous remarquons que les industriels sollicitent leur clients détaillants de favoriser la visibilité de la marque dans un climat de concurrence acharnée, ceci dit le moindre retard d'un frigo ou tinda Coca Cola, le PDV sera habillé par un industriel concurrent.

La figure N°15 nous permet de visualiser les différentes causes d'insatisfaction des clients donc 55% des clients satisfaits de la PLV n'ont rien à signaler par contre l'autre partie des clients insatisfaits (les 45%) partagent un certain nombre de causes, les clients insatisfaits à cause d'absence frigo estimés à hauteur de 53% dont moins de la moitié possèdent déjà un seul frigo et réclame un autre et tinda à hauteur de 15% mais aussi les tables et chaises réclamées par les cafés et les gilets par les restaurants.

Le Frigo reste le matériel le plus sollicité par les clients même pour ceux qui ont déjà bénéficié ce qui les emmène à demander un deuxième sous prétexte que leur volume d'achat est assez important.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

101

Réellement nous avons remarqué que la commande effectuée par certains clients est très dépendante de la disponibilité du frigo puisque le détaillant n'a pas assez d'espace pour stocker les produits et ne se déclare non plus prêt à les servir chauds.

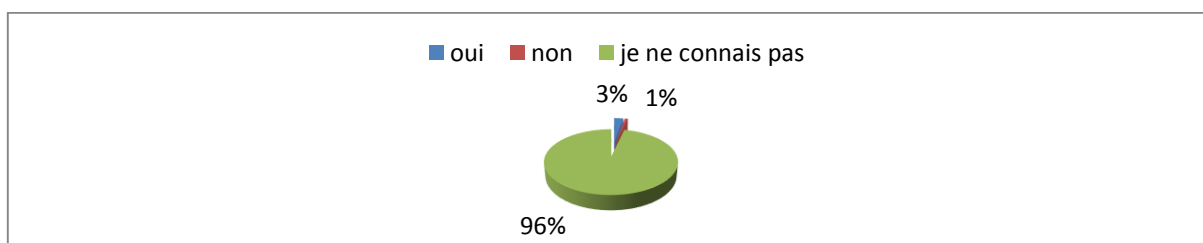
**Question N° 05 : En termes de visibilité de la marque Coca Cola, votre point de vente est-il RED ?**

**Tableau N°10 : La représentation du pourcentage des clients qui connaissent le concept RED**

Connaissance du RED	Fréquence	Pourcentage
oui	3	2,8
non	1	,9
je ne connais pas	105	96,3
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

**Figure N°16: La représentation du pourcentage des clients qui connaissent le concept RED**



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

102

En référence au tableau N°10 et la figure N° 16, il est visiblement clair que presque l'intégralité des clients voire même 96% ne connaissent pas le concept RED et 3% seulement se déclarent connaisseurs.

Cette partie infime de clients connaisseurs du concept ne peuvent contribuer considérablement dans ce projet d'accroissement de visibilité de la marque surtout quant le concept n'est pas bien interprété au client qui a tendance à associer tous ce qui est lié à la visibilité aux pratiques d'audit et contrôle engagées pour l'intérêt unilatéral de l'industriel alors qu'il a fallut expliquer au client qu'il s'agit bien d'un partenariat gagnant-gagnant où l'industriel et le revendeur collaborent ensemble afin de délivrer de la valeur au client final dans une optique de Trade marketing simplifiée .

**Question N° 06 : Etes –vous informés de la segmentation clients « détaillants « faite par Fruital : Gold, silver, bronze, tin ?**

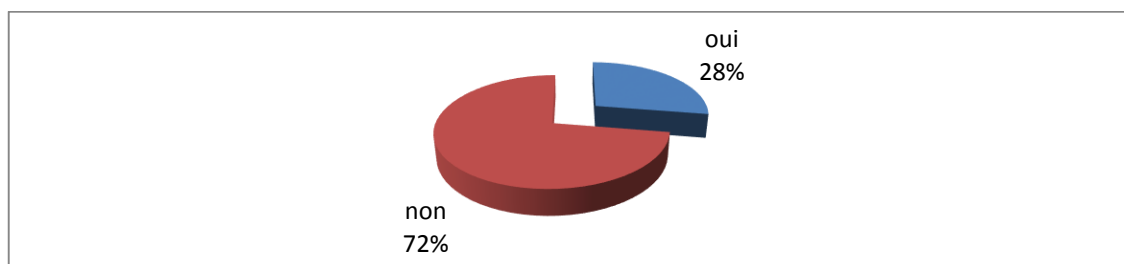
**Tableau N° 11 : La représentation du pourcentage des clients informés de la segmentation par cluster**

<b>Informés de la segmentation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
oui	30	27,5
non	79	72,5
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

**Figure N°17 : La représentation du pourcentage des clients informés de la segmentation par cluster**

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

En représentant le tableau N°11 et la figure N°17, nous remarquons que la majorité absolue des clients ne sont pas informés de la segmentation clients contre 28% seulement des clients informés, outre cette part de clients connaisseurs sont tous classés « Gold ».

En effet être informé de la segmentation par cluster est une manière d'encourager le mérite du client et le pousser à se classer dans le cluster le plus distingué. De plus le fait de favoriser cette transparence d'information entre le fournisseur et le détaillant, Fruital peut mettre fin aux rumeurs circulant entre clients qui présumant qu'il y'a du favoritisme lors de l'octroi des frigos. En bref informer les clients de la segmentation clients établie par Fruital selon des critères bien définis pourra mettre fin à ce brouhaha défavorable à la fidélisation des clients.

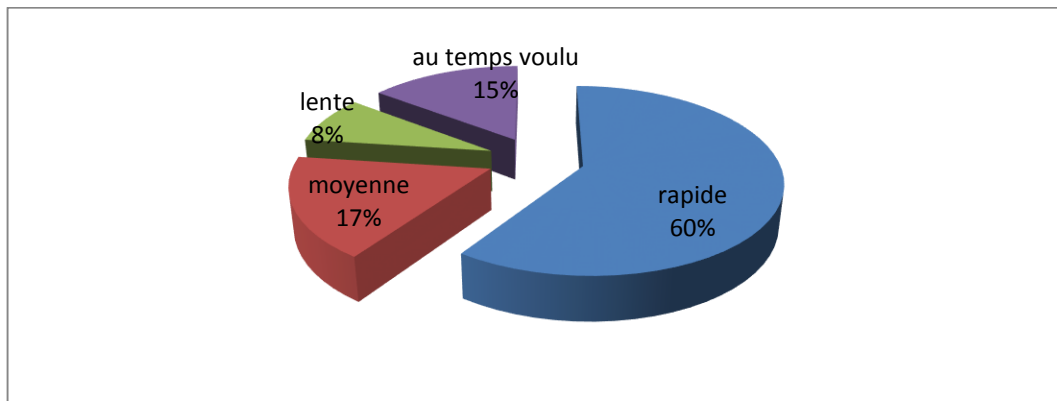
**Question N°07 : La livraison des produits est-elle : Rapide, moyenne, lente, au temps voulu ?**

**Tableau N°12 : La représentation de la durée de livraison des clients**

	Fréquence	Pourcentage
rapide	65	57,8
moyenne	19	17,4
lente	9	8,3
au temps voulu	16	14
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Figure N°18 : La représentation de la durée de livraison des clients



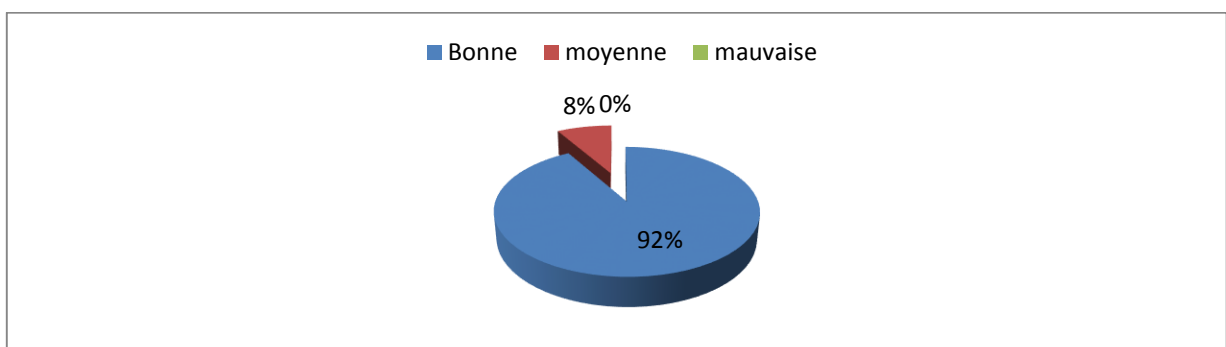
Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0.

Selon le tableau N°12 et la figure N°18, les clients interrogés affirment que la livraison est pour la plupart rapide (60%) contre 8% seulement insatisfaits de la livraison et la juge lente.

En effet les tournées de livraison sont programmées le lendemain de prise de commande ce qui justifie le pourcentage octroyé au qualificatif rapide, Ce témoignage de satisfaction de la part des clients est un gage de fidélité pour Fruital.

### Question 08 : Comment voyez –vous l'image de marque de Coca Cola ?

Figure N°19 : L'image de marque de Coca Cola par rapport aux clients détaillants



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

Selon la figure N°19, nous remarquons que la plupart des clients interrogés soit un pourcentage de 92% voient que l'image de marque de Coca Cola est bonne, cette attitude favorable à la marque et au produit s'explique par le positionnement choisis par la compagnie mère et les efforts prodigués en communication par chaque embouteilleur franchisé.

Malgré cela, nous constatons que le moindre défaut au niveau de l'emballage ou le produit peut nuire à cette image d'où les 8% des clients qui l'ont jugé moyenne à cause d'un manque de gaz ou l'indisponibilité de certaines références de la gamme tout un mois .

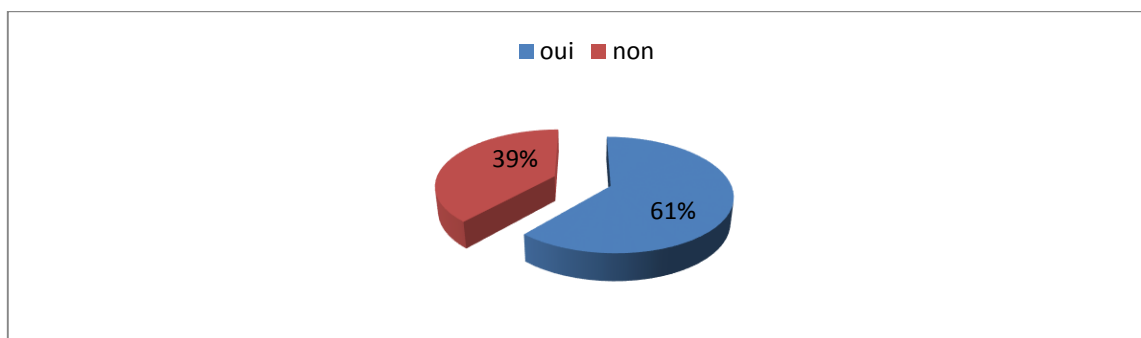
**Question N° 09 : Vous arrive t-il d'avoir des ruptures de stock des familles parfums Coca Cola ?**

**Tableau N°13 : La représentation du pourcentage des clients ayant eu des ruptures de stock**

Rupture de stock	Fréquence	Pourcentage
oui	67	61,5
non	42	38,5
Total	109	100,0

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

**Figure N° 20 : La représentation du pourcentage des clients ayant eu des ruptures de stock**



# Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

D'après le tableau N°13 et la figure N° 20, il nous est visiblement clair la forte portion des clients ayant eu des ruptures de stock de certaines familles parfums arrivant jusqu'à 61% contre environ 40% des clients qui font un bon calcul de la demande des consommateurs finals et en conséquence savent éviter les ruptures. Ces ruptures peuvent relever du détaillant comme elles peuvent survenir d'une défaillance dans le système de distribution mis en place par l'usine ce que nous allons faire découvrir tout de suite dans la prochaine section à l'aide de l'analyse multi-variée.

## Section 02 : L'analyse bi-variée des résultats du questionnaire

Dans la présente section, nous enchainons avec l'analyse bi-variée des réponses du questionnaire afin de toucher en profondeur le sujet de notre travail.

### Question N° 09 : Vous arrive-t-il d'avoir des ruptures de stock ?

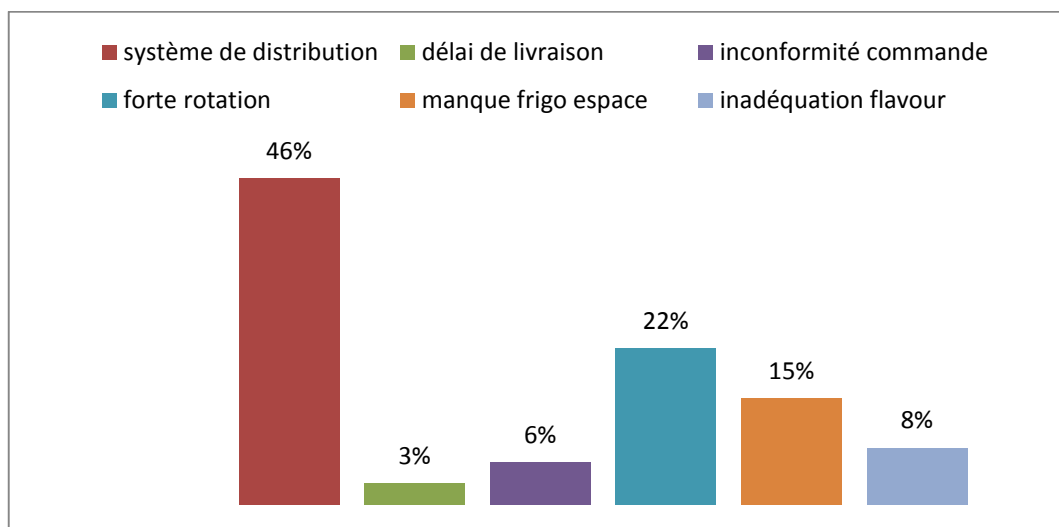
- Si oui, selon vous les ruptures de stock sont dues à (au) ?

1	2	3	4	5	6
rupture due au système de distribution	rupture due au délai de livraison	rupture due au non conformité à la quantité	rupture due à l'inadéquation flavours	rupture due à la forte rotation	rupture due au frigos et espace

Figure N° 21 : La mise en ordre des différentes causes de ruptures

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

107



Elaboré à l'aide du logiciel SPSS 17.0

D'après la figure N°21, nous avons mis en relation les ruptures de stock ayant affectées les clients de Fruital avec les différentes raisons que nous leur avons proposées, nous remarquons que le système de distribution de Fruital est à l'origine de 46% cas de ruptures.

Selon les clients le fait de trouver certaines familles parfums chez le grossiste et son indisponibilité à l'usine c'est une faille dans leur système de distribution qui à leur dire connaît des perturbations énormes en été à cause de l'accroissement de la demande et rajoutent que ce système de distribution n'est pas suffisamment équilibré pour permettre une équité dans le partage des quotas de produits entre le canal gros et détail.

Secundo, les clients mettent en deuxième position la forte rotation des produits comme cause de rupture car les clients surtout installés à coté des routes nationales ne peuvent estimer à juste la demande vue qu'ils vendent aux passagers. Pour ce qui est de la livraison Fruital est très à cheval sur le respect des fréquences de livraison.

**Question N°11 : Sur la même échelle de 1(pas importante) à 5(très importante), quelle note donnez-vous à l'importance de la livraison**

**Question N° 12 : Avez –vous un stock disponible des familles parfums suivantes : Coca, Fanta, Sprite ou aucune d'elles ?**

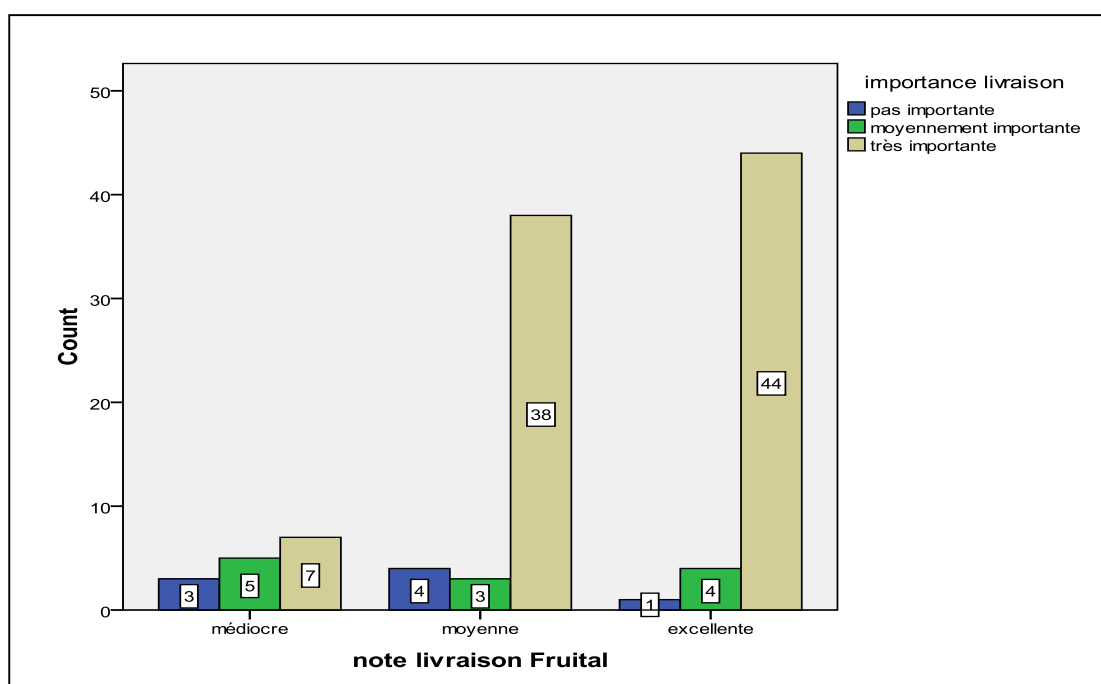
# Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruitall Coca Cola

Tableau N° 14 : Le croisement entre la note donnée à la livraison de Fruitall par rapport à la concurrence et le degré d'importance de cette variable chez le client

		importance livraison			Total
		pas importante	moyennement importante	très importante	
note livraison Fruitall	médiocre	3	5	7	15
	moyenne	4	3	38	45
	excellente	1	4	44	49
Total		8	12	89	109

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Figure N°22 : Le croisement entre la note donnée à la livraison de Fruitall par rapport à la concurrence et le degré d'importance de cette variable chez le client



## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Selon le tableau N° 14 et figure N°22 les clients pour les quels la livraison est très importante soit un pourcentage de 82% dont presque 50% en attribue une note excellente et 43% de ces même clients la note moyenne par rapport aux concurrents.

Cette partie de clients pour la quelle la livraison est indispensable et très importante est beaucoup plus sensible envers cette variable de livraison donc Fruital va accorder plus d'attention quant à la livraison de ces clients

En revanche 7% seulement des clients pour lesquels la livraison n'est pas importante donc ils sont indifférents à la stabilité de la livraison et la note qu'ils donne à la livraison même si elle est médiocre elle pèse moins que la note donnée par l'autre partie des clients car ces clients ont deux sources d'approvisionnement et Fruital peut se permettre une marge de retard avec eux.

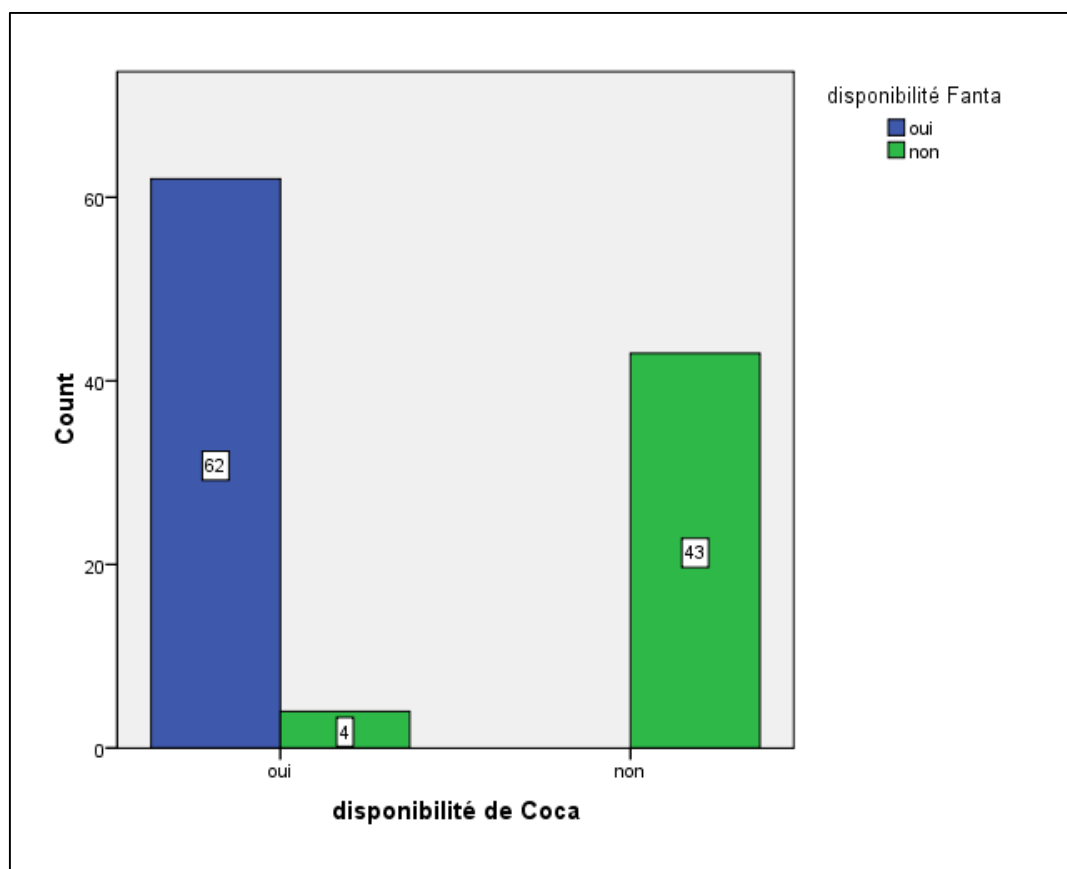
**Question N°13 : Avez-vous un stock disponible des familles parfums suivantes : Coca, Fanta et Sprite ?**

**Tableau N° 15 : La tendance des PDV à stocker les familles Coca versus Fanta**

Tri croisé		disponibilité Fanta		Total
		oui	non	
disponibilité de Coca	oui	62	4	66
	non	0	43	43
Total		62	47	109

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

**Figure N° 23 : La tendance des PDV à stocker les familles Coca versus Fanta**



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

Le tableau N°15 et la figure N° 23 représente la tendance des PDV interrogés à stocker les deux références Coca et Fanta.

Notre objectif au début c'était de calculer la disponibilité numérique de chaque famille parfums mais il s'est avéré que pour toutes les familles la disponibilité est presque à 100% du coup nous avons réorienté le sens de la question vers la tendance à stocker.

Dans 62 PDV les 2 références sont disponibles et dans 43 PDV les 2 références ne le sont pas.

- Dans 4 PDV seulement la référence COCA est disponible contre une absence du Fanta.

En conséquence, les clients ont tendance à stocker les 2 références simultanément à hauteur de 57% ce qui s'explique d'une part, par la volonté de satisfaire la demande des

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

consommateurs finals qui est en dents de scie, de l'autre part par la crainte des clients de tomber en rupture à cause d'une indisponibilité en niveau de l'usine.

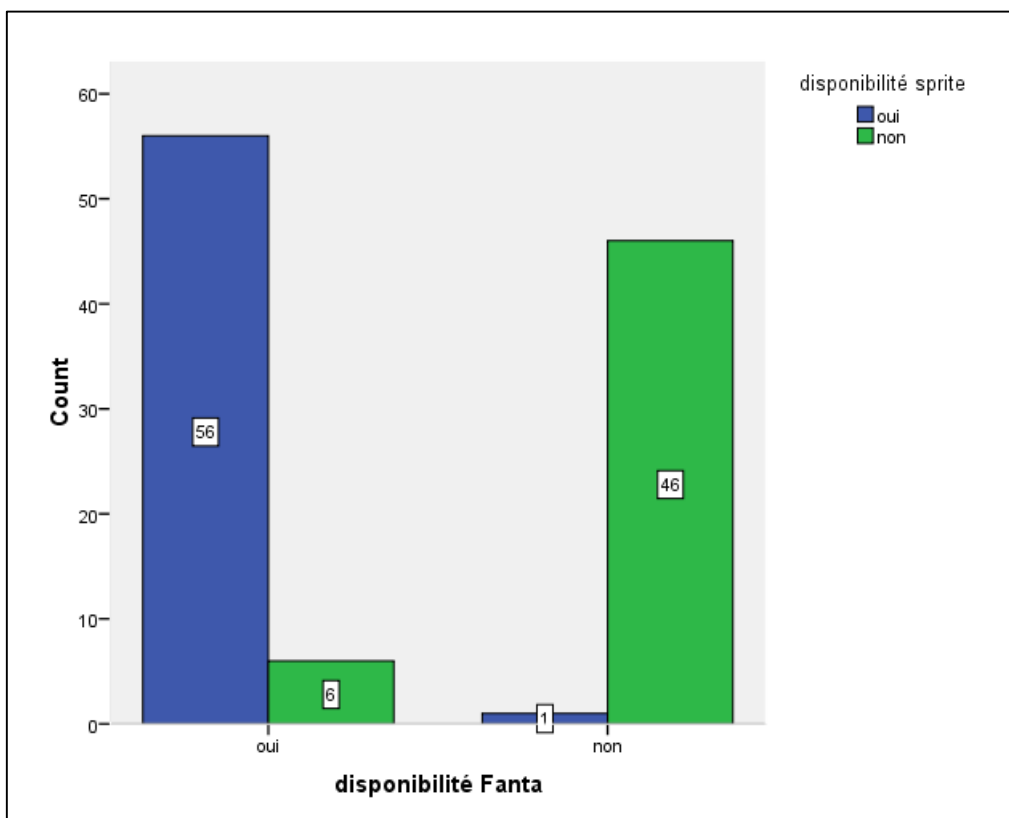
Le deuxième cas où les clients se penchent à stocker davantage de Coca est de 4% seulement au détriment de Fanta où le stock demeure zéro.

**Tableau N° 16: La tendance des PDV à stocker Fanta versus sprite**

		disponibilité Fanta		Total
		oui	non	
disponibilité sprite	oui	56	1	57
	non	6	46	52
Total		62	47	109

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

**Figure N°24 : La tendance des PDV à stocker Fanta versus sprite**

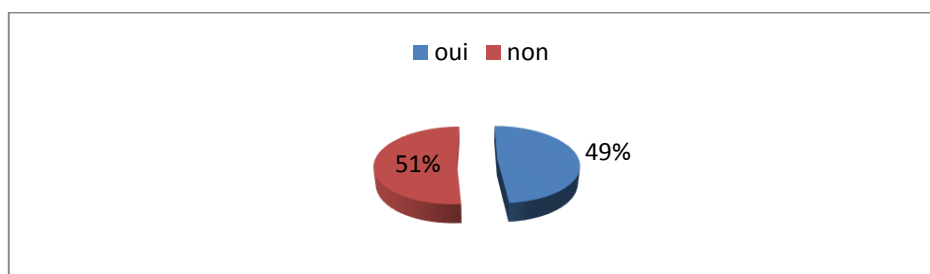


## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

Elaboré à l'aide du logiciel SPSS 17.0

Le tableau N° 16 et la figure N° 24 montre que dans 56 cas soit un pourcentage de 51% un stock des deux références existe par contre nous constatons qu'à hauteur de 42% les PDV ne stockent pas ces deux références cela se justifie par le nombre des clients qui n'ont pas assez d'espace donc ils s'approvisionnent en juste à temps mais aussi la demande en stagnation sur ces produits pour des raisons de saisonnalité.

**Figure N° 25 : La tendance à stocker chez les PDV interrogés**



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

La figure N° 265 démontre que la pluralité des clients soit un pourcentage de 51% n'ont pas tendance à stocker les produits Coca Cola, Ils ont justifié cela par :

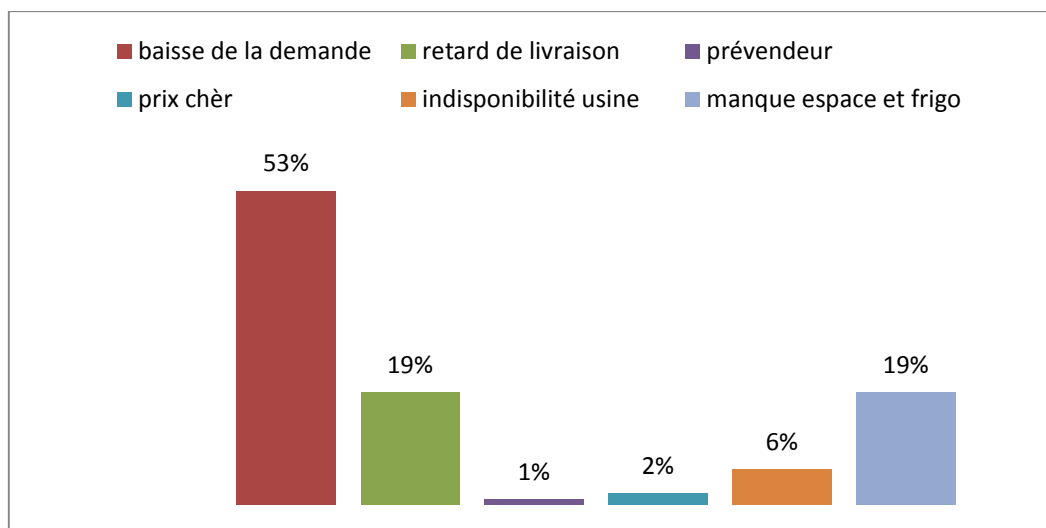
- Le manque d'espace dans le PDV et l'absence de frigo voire même sa faible contenance.
- Les fréquences de livraison à deux fois par semaines suffisent largement.

D'un côté cette régularité des clients à s'approvisionner en juste à temps permet à Fruital de visualiser la demande du marché donc en cas de baisse éventuelle, il sera très facile de le constater et de se demander pourquoi car les clients reflète exactement le besoin du marché du moment qu'ils ne stockent pas.

De l'autre côté, il serait bénéfique à Fruital d'emmener ses clients à stocker afin d'alléger ses structures encombrées et diminuer les frais du stockage qui présentent un argent qui dort.

- **S'il n'ya pas un stock disponible de l'une des familles parfums, pourquoi**

**Figure N° 26 : Le croisement entre l'indisponibilité d'un stock de l'une des familles de produits et les raisons que nous avons proposées :**



Elaboré à l'aide du logiciel SPSS 17.0

D'après la figure N° 26 , d'abord nous tenons à préciser le but de cette question qui vise à connaître le pourcentage de clients qui constituent un stock de produits et ceux qui commandent de justesse , le cas échéant leur poser le pourquoi , nous remarquons que plus de la moitié des clients ont justifié l'indisponibilité d'un stock par la baisse relative à la demande cela s'explique par la basse température qui coïncide avec notre enquête surtout que la demande relatives aux boissons gazeuses est saisonnière .

Les deux autres raisons à égalité sont le retard de livraison et l'indisponibilité d'espace et frigo qui pousse le client à ne pas stocker.

- **Le croisement entre les ruptures de stock et les régions des PDV enquêtés**

**Tableau N° 17: Le taux de rupture par rapport à chaque région.**

Rupture	Alger	Boumerdes	Tipaza	Bouira
Oui	27	14	19	7
Non	10	12	17	3
Total	37	26	36	10

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

115

<b>% rupture</b>	73%	54%	53%	70%
------------------	-----	-----	-----	-----

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

En référence au tableau N° 17, nous remarquons que le pourcentage de rupture est calculé par rapport à chaque wilaya, de ce fait une majorité absolue des PDV enquêtés au niveau des wilayas d'Alger se déclare touchée par les ruptures de stock, cela est du au manque d'espace de stockage vue que les PDV à la capitale ne sont pas spacieux et la possibilité de stockage en dehors du magasin n'est pas du tout envisageable.

De même pour la région de Bouira, les ruptures sont fréquentes quoique l'échantillon est réduit, cela est du au fait que la livraison est confiée à un tiers de Fruital « dépositaire » qui parfois subit les ruptures aussi quand le produit est indisponible au niveau de l'usine et d'autres fois les cause en assurant une profondeur de la gamme dans le canal gros et une largeur de celle-ci dans la vente directe aux consommateurs .

En revanche Tipaza comporte moins de PDV en rupture surtout Hadjout en raison de la collaboration avec un prestataire logistique qui assure le transport et stockage donc les familles parfums sont distribuées avec équité.

**Tableau N° 18 : Le taux de rupture global**

<b>Rupture</b>	<b>Alger</b>	<b>Boumerdes</b>	<b>Tipaza</b>	<b>Bouira</b>
<b>Oui</b>	27	14	19	7
<b>Non</b>	10	12	17	3
<b>Total</b>	37	26	36	10
<b>Cas de rupture</b>	67			
<b>% rupture</b>	40%	21%	28%	10%

Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

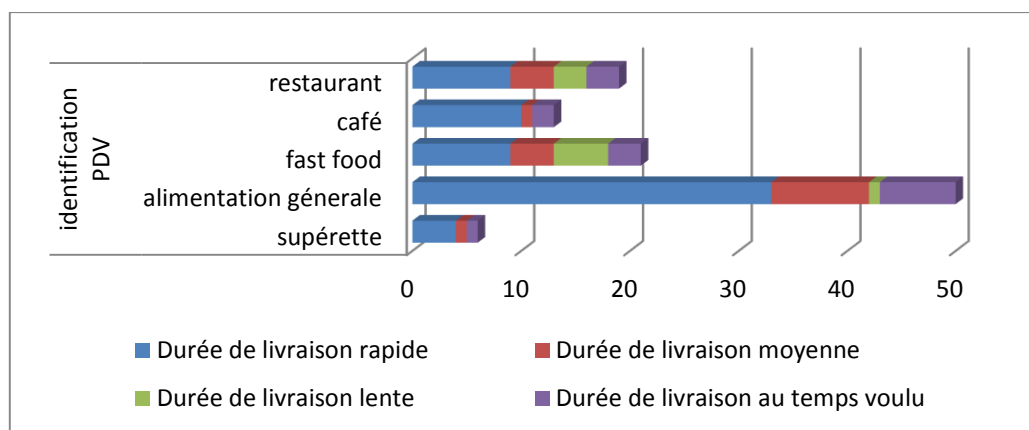
Le tableau N° 18 représente encore le taux de rupture mais cette fois par rapport à tous les PDV appartenant à l'échantillon, nous avons eu plus de ruptures à Alger puis Tipaza, Boumerdes et Bouira en dernier.

Les ruptures sont causées généralement par une indisponibilité au niveau de l'usine, de plus nous constatons que Ce qui fait augmenter ces ruptures au niveau d'Alger c'est le jour de prise de commande qui coïncide avec le jeudi pour la région de Kouba à titre d'exemple et puisque le vendredi est un jour de week-end pour les livreurs les PDV ne seront livré qu'à partir du samedi ce qui les laisse en rupture ou bien les fait fuir chez un grossiste de la région.

- **Le croisement entre la durée de livraison et le type des PDV :**

•

Figure N° 27 : La durée de livraison par rapport aux types de PDV



Source : élaboré à l'aide du logiciel spss 17.0

La figure N°28 nous montre avec plus de détail comment les clients jugent la durée de livraison selon leur type de PDV sachant que nous avons déjà avancé dans la précédente section que la livraison est jugée rapide par 60% des clients et lente par 8% d'autres mais par contre la présente figure décortique ces 8% pour ainsi dire qu'elle est partagée entre restaurant et fast Food .

# Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

117

Ces types de PDV ont certaines spécificités qui ne sont pas prises en compte par le système de distribution de Fruital car ils sont livrés généralement à 11h ou midi qui constituent des heures de pointe pour ces PDV en revanche le client « propriétaire du PDV » confie généralement la tâche de négociation aux serveurs et cuisiniers qui face à l'arrivée en foule des consommateurs ne peuvent trouver le temps à préparer les caisses vides ni même au paiement du livreur.

Pis encore, les boissons sont chaudes au moment de la livraison, les caisses sont sales, en conséquence le temps nécessaire à refroidir les boissons et nettoyer les bouteilles, les consommateurs ne peuvent être servis ce qui nuit à l'image du PDV ce qui et laisse à désirer la satisfaction des clients détaillants.

## Section03 : Analyse des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de Fruital et synthèse de l'enquête

### 1. L'analyse des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale :

#### 1.1. L'évolution de la part de marché en volume de Fruital entre 2006 à 2015 :

Nous tenons d'analyser les informations que nous avons pu avoir concernant la position stratégique de la marque représentée par sa part de marché en volume et son évolution depuis 2006 en s'appuyant sur la figure N° 29 :

**Tableau N° 19 : La représentation de la part de marché en volume de Fruital entre 2006-2016**

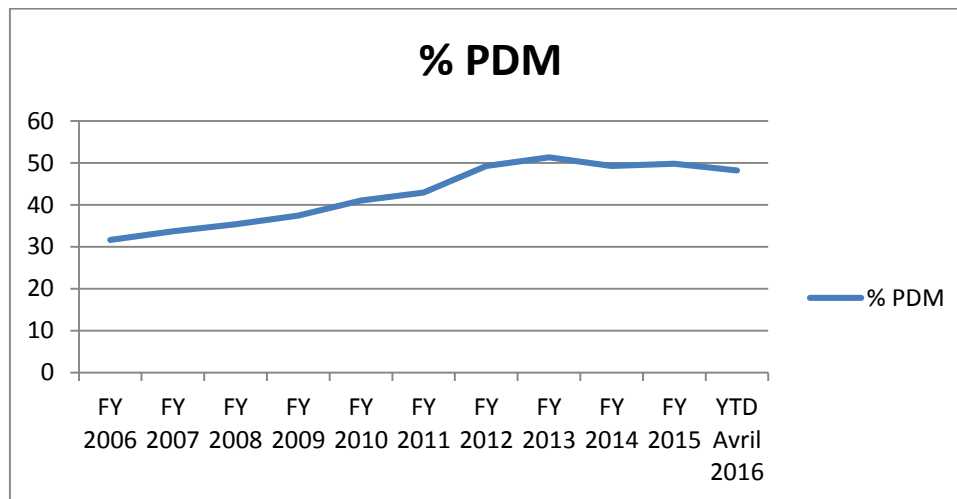
<b>Années</b>	<b>pourcentage PDM</b>
<b>FY2006</b>	<b>31,6</b>
<b>FY2007</b>	<b>34</b>
<b>FY2008</b>	<b>35,4</b>
<b>FY2009</b>	<b>37,4</b>
<b>FY2010</b>	<b>41</b>

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

<b>FY2011</b>	<b>42,9</b>
<b>FY 2012</b>	<b>49,3</b>
<b>FY 2013</b>	<b>51,3</b>
<b>FY 2014</b>	<b>49,3</b>
<b>FY 2015</b>	<b>49,8</b>
<b>YTD Avril 2016</b>	<b>48,2</b>

Source : La direction commerciale de Fruital -2016

Figure N° 28 : La présentation de l'évolution de la PDM Fruital entre 2006-2016



Source : La direction commerciale de Fruital

Le tableau N° 19 et la figure N°28présentent la part des produits Coca Cola (KO) sur le marché algérien depuis l'année 2006 jusqu'à avril 2015 YTD « year to date », nous remarquons que depuis 2006 Fruital Coca Cola enregistre une évolution des quantités vendues sur le marché.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

119

---

Nous pouvons subdiviser le cycle d'observation en trois phases selon le degré d'évolution de la PDM mais aussi les changements opérés au niveau de l'organisation :

**2006-2009** : La part de marché en volume de Fruital a connu une évolution à un rythme faible car à cette époque Fruital faisait la livraison avec ses propres camions donc la distribution était peu maîtrisée car les camions propres à Fruital ne permettent d'assumer que 15% de l'activité de transport.

On outre la demande relative aux boissons gazeuses est non seulement volatile et saisonnière mais encore faible entre les années 2006 et 2009 car même le niveau de vie du consommateur algérien n'a pas été assez élevé pour se permettre une consommation régulière du soda mais à la fin 2009 le niveau de vie s'est vu à la hausse ce qui a boosté la demande des boissons.

**2009-2012** : les quantités vendues ne font qu'augmenter avec un rythme croissant notamment entre 2011 et 2012 où l'évolution dépasse 7% ce qui est due à l'amélioration des processus de gestion et le reengineering que Fruital l'a entrepris tel que les contrats d'externalisation de l'activité de transport, le recours aux prestataires logistiques a facilité le stockage et donc le dispatch des produits.

L'entreprise a consacré plus de ressources à la distribution direct et a lancé d'autres routes, on note même la modernisation de la pré-vente à travers le recours à la formation des pré-vendeurs ce qui impacte positivement le contact commercial et aussi l'utilisation des tablettes et téléphones connectés à la base de données de l'entreprise permettant de synchroniser les tâches et assurer la traçabilité.

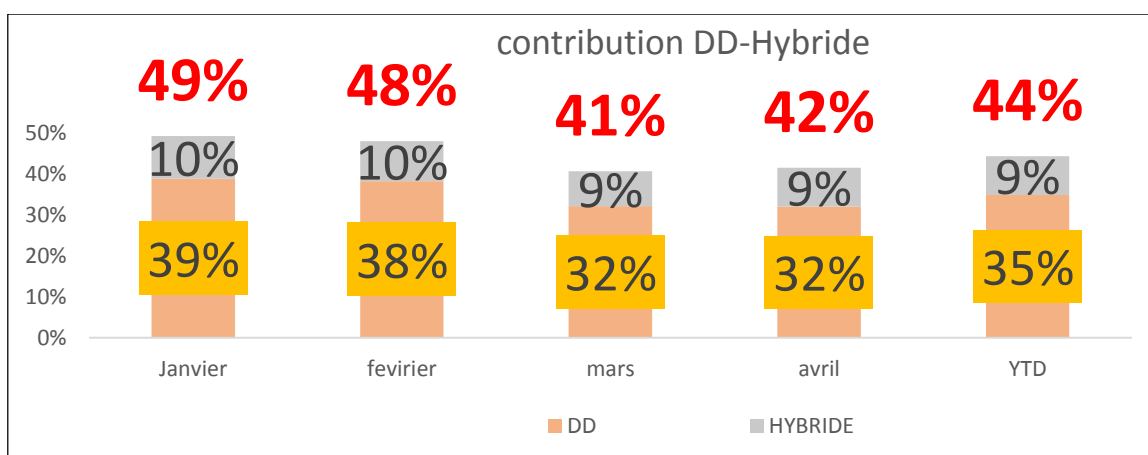
**2012-2016** : Fruital a enregistré une légère diminution de sa part de marché dans les deux dernières années, nous présumons que l'augmentation des prix a fait un peu fuir les consommateurs vers les autres marques et même les clients détaillants deviennent à leur tour prescripteurs des marques concurrentes grâce à la stratégie push adoptée par les fabricants des boissons.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

120

En vue de se faire une idée sur le poids de chaque canal de distribution de Fruital nous avançons dans la présente figure leur contribution respective :

**Figure N° 29 : La présentation du pourcentage de contribution du canal court et hybride en 2016**



Source : la direction commerciale de Fruital -2016-

La figure N° 29 représente la contribution du canal court (la vente direct aux détaillants) et le canal hybride autrement dit la valeur générée par chaque canal.

Nous remarquons que la contribution du canal hybride n'est pas très importante cela revient au vouloir des dirigeants de l'entreprise qui gardent ce canal pour assurer plus de contrôle et de remontée d'information étant donné que les pré-vendeurs de Fruital assurent le contact avec les clients sauf que la gestion du stockage des produits reste du ressort du dépositaire.

Le canal hybride est fonctionnel au niveau des wilayas : Bouira, Médéa, Borj Bou Arreridj et Djelfa.

La contribution du canal direct ou selon le jargon de l'entreprise (la distribution directe) s'est diminué au mois de mars et avril par rapport aux premiers mois de l'année ce qui est peu normale pour une saison où l'on devra constater une évolution. Nous présumons que cette contribution ne relève pas du destin ou uniquement de la loi du

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

121

marché mais à la stratégie de l'entreprise qui prive le canal indirect d'une part considérable des produits.

Le canal court est fonctionnel au niveau d'Alger, Tipaza, Blida et Boumerdes centre. Pour plus de détail, nous examinons les chiffres relatifs aux canaux dans la figure suivante :

**Tableau N° 20 : La contribution du canal court le mois de janvier 2016**

Régions	# Routes 2016	# Clients couverts HHT	taux de couverture a Avril ,16	New routes - 2016	# de New Clients PDV a couvrir-16	# Clients a couvrir a 2016	univers clients
Direct	124	14 140	93%	2	220	14 360	15 231
Région Est	41	5 303	59%	15	1 670	6 973	9 027
Région ouest	3	510	18%	8	940	1 450	2 850
Région Sud	-	-	0%	11	1 320	1 320	1 930
Grossiste		-			-	-	-
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>19 953</b>	<b>69%</b>	<b>36</b>	<b>4 150</b>	<b>24 103</b>	<b>29 038</b>

Source : la direction commerciale de Fruital

Le tableau N° 20 nous résume la contribution du canal court dans chaque région :

Nous remarquons que le canal court est exploitable grâce au lancement des routes qui sont peu nombreuses à l'ouest car SBOA l'embouteilleur franchisé de Coca Cola est aussi actif à l'ouest quant au taux de couverture au sud il demeure nul mais un projet de relancement va voir le jour puisque Fruital a ouvert 11 routes au sud vue le potentiel important de nouveau PDV avoisinant les 1320.le

Le problème demeure dans la faible rotation du stock dans lesdits PDV mais aussi la disparité de la demande qui fait que les tournées de livraison ne deviennent guère optimales.

# Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

122

## 2. Les différentes figures d'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Fruital :

A partir des résultats du questionnaire administré auprès du détaillant et les différentes données émanant du contexte pratique de l'entreprise nous pouvons affirmer que la politique de distribution adoptée par Fruital a :

- **Un impact Commercial :**

- ✓ La manière dont Fruital distribue ses produits n'a pas permis d'augmenter la part de marché en 2016.
- ✓ La politique de distribution a un impact négatif sur l'équilibre de l'aire de vente du moment que l'écart entre le taux de couverture à l'est, l'ouest et le sud est de taille.
- ✓ La politique de distribution en question a permis d'assurer la satisfaction des clients par rapport à la rapidité (60%) et la PLV (55%).
- ✓ La politique de distribution mise en place par Fruital a permis de renforcer l'image de marque déjà marquée par le positionnement de la compagnie mère à hauteur de 92%.
- ✓ Cette politique de distribution a un impact négatif sur la régularité de la disponibilité des produits dans la mesure où le système de distribution a été la cause principale des ruptures de stock à hauteur de 46 %.

Dans le but de dresser un bilan plus détaillé, nous citons encore un autre type d'impact :

- **Un impact logistique :**

Durant notre stage, nous avons constaté que :

- ✓ La politique de distribution adoptée est axée sur la diversification des canaux ce qui complexifie l'organisation logistique et amplifie la masse de données à traiter.
- ✓ L'organisation logistique complexe diminue le degré de contrôle.
- ✓ La part importante du canal indirect ultra-long soulage Fruital des frais de stockage ce qui est positif.

- **Impact économique :**

# Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

123

- ✓ La multiplicité des canaux et le recours à la création des structures nouvelles de stockage permettent de créer de l'emploi et donc diminuer le chômage.

### 3. Synthèse de l'enquête :

Le questionnaire administré auprès des détaillants revendeurs des produits Coca Cola relatif à l'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale nous a permis de faire ressortir certaines observations que nous allons présenter ci –dessous :

- ✓ L'analyse des indicateurs qualitatifs de la performance commerciale tels que la satisfaction clients de la livraison de Fruital par rapport à la concurrence et l'image de marque nous ont donné un regain d'optimisme quant à la performance de Fruital.
- ✓ La plupart des clients de l'entreprise développent une relation commerciale datant depuis la création de l'entreprise loin d'être inerte, ces clients ont l'air satisfaits de la qualité du produit.
- ✓ Face aux avantages de « prix, vente à crédit et proximité » qu'offrent les grossistes, les clients de Fruital partagent leur volume d'achat avec les grossistes.
- ✓ Les clients qui s'approvisionnent souvent de chez le grossiste sont ceux qui entretiennent des relations d'amitié avec lui et possèdent leur propre véhicule « camionnette » permettant le déplacement à n'importe quel moment.
- ✓ Pas mal de clients ne comprennent pas la méthode de facturation établie par Fruital surtout les frais de transport et TVA.
- ✓ L'absence de transparence et partage d'information entre l'entreprise et ses clients quant à l'octroi des frigos ce qui favorise les rumeurs dans le milieu commercial.
- ✓ Intention d'abandon remarquée chez certains clients en faveur du grossiste en raison des promesses frigos non tenues.
- ✓ Mécontentement de certains clients quant à la défaillance du système de maintenance des frigos.
- ✓ La méconnaissance du concept RED « bonne exécution quotidienne » par les clients met en doute la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs de visibilité.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

124

- ✓ La durée de livraison plait à la plupart des clients ce qui les rend satisfaits.
- ✓ Les PDV de type « restaurant et fast Food » préfèrent être livré la veille ou le matin du jour programmé.
- ✓ L'image de marque est très bien perçue par la quasi-totalité des clients interrogés.
- ✓ Les problèmes qui nuit à la bonne exécution de la livraison tels que l'encombrement et le problème de stationnement sont très bien compris et tolérés par les clients.
- ✓ Les nouveaux clients se déclarent insatisfaits car les revendeurs ne renouvèlent pas leurs visites sachant que ces clients sont installés sur la même route de passage.
- ✓ Dans les cas de modification de la commande, au lieu de remettre un BLF « Bon de livraison facture » au client le livreur lui donne une facture modifiée ce qui nuit au professionnalisme du personnel travaillant pour le compte de Fruital.
- ✓ L'absence du principe « la bonne facture au bonne client » biaise le système de scoring.
- ✓ Le retard signalé par certains clients concernant la distribution des cadeaux pour les clients mieux classés.
- ✓ L'indisponibilité de la gamme au complet fait fuir les clients vers d'autres marques concurrentes.
- ✓ Quelques cas d'Insatisfaction face à la méthode de scoring qui réprime la pureté frigo même quant la gamme Coca Cola est indisponible au complet.
- ✓ La spéculation faite avec un stock d'RGB Coca Cola avec des prix abusifs lors du mois de ramadhan selon les dires des clients.

Durant la période de stage au sein de Fruital, les discussions avec les responsables et le questionnaire administré auprès des clients de l'entreprise avec tous ce qu'a apporté l'observation , nous allons avancer les points forts et les points faibles liés à la politique commerciale de l'entreprise afin de pouvoir envisager des suggestions pour l'entreprise :

### ❖ Les points forts de l'entreprise :

- Fruital Coca Cola assure la commercialisation d'une gamme très large et profonde.
- Elle détient une position stratégique de leader sur le marché algérien des boissons gazeuses.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

125

---

- L'image de marque de la boisson due au positionnement de la compagnie mère est très favorable à la commercialisation du produit.
- Fruital Coca Cola est le seul fournisseur qui opte pour un système de pré-vente sophistiqué.
- La diversité des canaux de distribution minimise le risque de dépendance et rapproche Fruital de son marché.
- La capacité de stockage de ses structures par rapport à ses concurrents est considérable.
- L'externalisation logistique de l'activité de transport permet à Fruital un recentrage sur son activité de base.
- Le système d'information de l'entreprise garantit une meilleure coordination entre les employés et assure la traçabilité de traitement.

### ❖ Les points faibles de l'entreprise :

- Le prix élevé de ses produits par rapport aux autres fournisseurs des boissons gazeuses sur le marché.
- Absence de contrôle des distributeurs pour ce qui est du canal gros
- Manque de transparence dans la collaboration avec les revendeurs détaillants.
- Le grignotage des marges arrières par les distributeurs ce qui n'a pu être contrôlé par Fruital.
- L'octroi des frigos au détaillant qui s'avère indispensable pour booster la consommation fait naître des problèmes de différenciation.
- Les clients se trouvent plus motivés d'acheter chez le grossiste grâce aux avantages qui leur offre.
- Contraintes réglementaires interdisant la livraison et la vente avant 19h ce qui lèse les clients de l'entreprise.

## Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola

126

---

### 3. Suggestions :

- ✓ Fruital Coca Cola devrait prendre en charge la facturation des commandes pour ses clients alimentés à travers le canal hybride afin de regagner la satisfaction des clients et mieux contrôler le fonctionnement de la livraison.
- ✓ Il vaudra mieux épargner les familles parfums dont la quantité produite est très limitée pour le canal court « la vente directe ».
- ✓ Fruital Coca Cola pourra faire appel aux Prévendeurs ayant un statut « VRP multicartes » en une période de l'année en plus de sa propre force de vente afin de mieux couvrir les nouveaux territoires jusqu'à maturité tout en diminuant les frais de formation des pré-vendeurs et économisant leur salaires fixes.
- ✓ Faire en sorte que les PDV de type « restaurant, fast –Food » soient livrés la veille pour qu'ils puissent avoir leur stock de demain ou bien le matin en répartissant l'équipe de livraison.
- ✓ Mener les livreurs d'un moyen permettant de modifier voire supprimer les commandes qui ont été déjà faites ensuite le système fera le croisement pour dégager la juste commande effectuée par chaque client pour assurer plus d'honnêteté lors du scoring et éviter les réclamations des clients réellement non-livrés or que leur factures ont été remises à d'autres clients.
- ✓ Remettre en bon état la structure de stockage « entrepôt KEK » en respectant les règles universelles qui demeurent non applicable tels que « le marquage au sol et l'éclairage spécifique des zones de stockage et livraison ».
- ✓ Opter pour les codes à barres de type « QR » 2D par palettes avec des caractères alphanumériques communs avec chaque fardeau de la palette, ce code à barre offre

## **Chapitre IV: Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola**

**127**

---

une possibilité de correction quant il y'a erreur pour plus de traçabilité quant au canal gros.

### **Conclusion**

Enfin de ce chapitre nous avons fait en sorte d'explicitier les différentes étapes ayant composé notre étude tout en veillant à reprendre les notions théoriques vues dans les deux premiers chapitres pour assurer une cohérence dans le traitement des informations.

Empiriquement, l'étude que nous avons faite nous a permis de visualiser et mesurer l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola à travers l'analyse des résultats du questionnaire administré auprès des clients détaillants et la reprise des résultats de l'activité commerciale au par delà de cela l'observation et les discussions quotidiennes avec les responsables nous ont permis de rassasier la curiosité qui gravitait autour de la distribution des produit par l'entreprise .

En fonction des points faibles de l'entreprise et des attentes des clients enquêtés nous avons tenté de suggérer des propositions à l'entreprise afin d'endiguer les dysfonctionnements signalés.

# **Conclusion générale**

La distribution est considérée comme la pierre angulaire de toute entreprise industrielle ou de service mettant le souci de satisfaction clients une condition d'existence, cette activité requiert donc une attention particulière du moment qu'elle est une source importante de coûts dont la maîtrise pourra constituer immanquablement un élan impétueux de compétitivité. L'importance stratégique de la distribution se voit plus marquante dans les pratiques managériales et marketing tant que la relation avec le client final est largement tributaire de cette fonction, la raison pour laquelle les entreprises doivent jalonner la piste de cette variable du mix marketing à travers des lignes directives et un plan d'action qui est la politique de distribution.

L'efficacité de cette dernière reste un élément primordial au succès commercial de l'entreprise qui ne pourra en aucun cas se passer de la distribution qui auparavant traditionnelle, elle connaît maintenant des profondes mutations inscrivant la politique de distribution dans une démarche d'optimisation à travers la maîtrise des notions temps, coûts et qualité de prestation.

Dans cette perspective de recherche d'optimum autrement dit la performance commerciale qui motive les stratégies des entrepreneurs et des magnats de la sphère économique, ladite variable a été traitée avec beaucoup de précaution dans le présent travail de recherche afin de ne pas toucher au concept dans sa globalité mais de se limiter au contexte commercial la raison pour la quelle nous avons consacré une petite partie constituant un relais entre les deux variables afin de traiter la performance des réseaux de distribution.

La curiosité du style nous a mené à pousser ce constat plus loin avec plus d'analyse et d'observation.

A cet effet, nous avons structuré notre étude autour du thème suivant « l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital Coca Cola » ceci nous a conduit à se servir des ouvrages et revues linguistiquement divers , de côtoyer les experts dans le domaine du business durant une période de stage s'étalant sur cinq mois afin de pouvoir adapter et acculturer mes connaissances théoriques sur le terrain du commerce en Algérie .

La problématique à la quelle nous avons tenté de répondre était de connaître la manière dont la politique de distribution pourra impacter la performance commerciale de

l'entreprise, pour ce faire nous avons traité chaque variable à part à savoir la politique de distribution et la performance commerciale.

La compilation utile des pensées et définitions des auteurs en la matière nous a permis de renforcer notre socle intellectuel afin de prétendre à une analyse multidimensionnelle de l'activité de distribution au sein de Fruital.

Notre rebond vers le terrain avec l'objectif de trouver des réponses plausibles à notre problématique tout en prenant en ligne de compte les contraintes liées à l'environnement économique et réglementaire de Fruital Coca Cola dont la politique de distribution a été bien détaillée en chapitre trois .

L'enchaînement qui a caractérisé notre étude nous a permis après avoir dirigé une enquête par questionnaire de formuler quelques questions standards et d'autres propres au contexte de Fruital , notre cible était bien les clients détaillant de l'entreprise .

L'impact de la politique de distribution sur la satisfaction client ne peut être visualisé qu'à travers la prise en considération des résultats du tri à plat de et croisé des questions pivots ces derniers ont dévoilé que 82% des clients considèrent la livraison effectuée par Fruital très importante pour eux et en attribuent une note excellente par rapport aux concurrents.

Vient se greffer à ce constat jusque là reluisant les 60% des clients qui jugent la distribution rapide pareil pour le matériel de publicité sur le lieu de vente qui joint l'objectif de visibilité des produits étant donné que distribuer un produit c'est le mettre à disposition et le rendre visible pour les clients ,la majorité des clients soit un pourcentage de 55% éprouvent une satisfaction avec quelques problèmes de ruptures de stock , le système de pré-vente modernisé adopté par Fruital justifie le pourcentage de satisfaction des clients .

En revanche les clients ayant eu des ruptures de stock dans l'une des familles de la marque Coca Cola mettent le système de distribution derrière le problème de rupture à hauteur de 46%.

En ce qui concerne l'image de marque est perçue par la majorité absolue des clients favorablement soit un pourcentage de 92%.

A la lumière des résultats analysés ainsi que nos remarques durant l'interrogation des clients, nous pouvons en conséquence confirmer notre première hypothèse formulée ainsi : « la politique de distribution a un impact direct sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise ».

En second lieu, l'analyse des résultats de l'entreprise tel que l'évolution de sa part de marché durant dix ans ainsi que le taux de couverture de chaque région et la contribution relative des canaux de distribution nous amène à infirmer la deuxième hypothèse ainsi balisée : « La politique de distribution de Fruital impacte significativement la performance commerciale de l'entreprise à travers l'augmentation de la part de marché » car la part de marché a connue une légère diminution de 1,6 % à partir des années 2013 à nos jours par rapport à la phase temporelle s'étalant de 2006 à 2009 qui constitué la période de base retenue.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons émis des suggestions permettant de faire face aux défaillances constatées dans le système de distribution de Fruital Coca Cola.

En revanche, dans le cadre de la présente étude dans laquelle nous avons essayé de refléter l'écho de la clientèle de Fruital, un certain nombre d'obstacles semblent limiter et atténuer la vraisemblance et plausibilité de nos propositions tel que l'échantillon de convenance réduit cela est dû aux contraintes temporelles mais aussi le manque d'un moyen de déplacement vu que nous avons interrogés les clients sur quatre wilayas .

Le temps nécessaire pour pouvoir tirer profit de chaque visite aux points de vente était considérable vu que les magasins étaient dans la plupart des cas achalandés et le client doit se sentir à l'aise pour nous répondre honnêtement pour ce qui est du type de points de vente , les cafés sont très intéressants dans ce cas cependant pour des raisons culturelles et organisationnelles contraignantes nous avons fait de notre mieux afin d'inclure ce type de point de vente dans notre échantillon .

Face à l'environnement concurrentiel de Fruital une autre limite bouturée dans le domaine de la recherche estudiantine, il s'agit bien de l'inaccessibilité au chiffre d'affaire en valeur que les responsables ont tendance à éclipser.

Comme les pratiques liées à la distribution ne cessent d'évoluer pour s'adapter au contexte commercial, la recherche dans ce champ ne fait que commencer à cet effet nous tenons à proposer d'autres thèmes de recherche aux étudiants tels que la coordination et le contrôle des activités de distribution dans le canal indirect.

En dernier lieu, nous espérons que notre travail de recherche pourra contribuer à encourager les étudiants à mieux explorer le quotidien des entreprises tels que Fruitful Coca Cola et sa démarche orientée client que nous l'aimerions voir se démultiplier dans les autres entreprises.

# **Annexes**

### **Liste des annexes**

Annexe N° 01 : Le questionnaire

Annexe N° 02 : L'organigramme non détaillé de l'entreprise Fruitall Coca Cola

Annexe N°03 : La présentation du concept RED

Annexe N°04 : La gamme des produits Coca Cola en format individuel

Annexe N° 05 : La gamme des produits Coca Cola en format familial

Annexe N°06 : Les quantités vendues dans les différentes régions

## Annexe N° 01 : Le questionnaire

### Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC , nous travaillons sur l'évaluation de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale et afin de mener à bien notre recherche , on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées , il n'ya pas de bonnes ou mauvaises réponses , soyez simplement sincères .

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

Veillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

1. Vous êtes :

- a-Supérette
- b- Alimentation générale
- c-Fast-food
- d-Café.
- e-Restaurant
- f-Modern Trade

2-Vous vous approvisionnez des produits Coca Cola chez Fruitall depuis :

- a-plus de trois années.
- b-Entre un an et trois années.
- c- Moins d'une année.

• Si vous avez moins d'une année, pourquoi ?

- .....
- .....

3-Avez-vous un stock disponible des familles parfums suivantes :

- a-Coca Cola.

- b-Fanta.
- c- Sprite.
- d-Coca et Fanta.
- e-Coca et Sprite
- f-Fanta et Sprite.
- g- Coca Cola, Fanta et Sprite.
- h-aucune de ces familles.

- Si l'une des familles est indisponible, selon vous, cela revient à :

- a- une baisse de sa demande relative.
- b- un retard de la livraison.
- c- le prévendeur ne vous a pas proposé.
- d- Le prix vous paraît cher
- e- indisponibilité au niveau de l'usine .
- f-Manque d'espace et frigo.

4- Vous arrive-t-il d'être réassorti par un grossiste ?

- a- Oui, très souvent.
- b- Oui, parfois.
- c- Non.

5- Etes vous satisfaits de la plv mise en place par Fruital Coca Cola par rapport à tous ces éléments selon votre cas ?

Tinda ou enseigne lumineuse, frigo, chaises et tables, posters, display 3D, dangles ou wobblers

- a- Oui.
- b- Non.

- Si vous en êtes pas satisfaits, pourquoi ?

.....  
.....

6 - En terme de visibilité de la marque Coca Cola, votre point de vente est-il RED ?

- a- Oui.
- b- Non.
- c- Je n'ai aucune connaissance du RED.

7- Etes-vous informés sur la segmentation clients « détaillants » faite par Fruital : Gold, silver, bronze, tin ?

- a- Oui.
- b- Non.

8 – Sur une échelle de 1(médiocre) à 5(excellente), quelle note donnez-vous à l'importance de la livraison?

9-Sur la même échelle, veuillez attribuer une note à la livraison de Fruital par rapport à la livraison des produits concurrents?

10-La livraison est – elle :

- a-Rapide.
- b-Moyenne.
- c-Lente.
- d- d-Au temps voulu.

11- Vous arrivent –ils d'avoir des ruptures de stocks des familles parfums Coca Cola ?

- a-Oui.
- b-Non.

• Si oui, selon vous les ruptures de stock sont dues au (à):

- a- système de distribution de Fruital Coca Cola.
- b- Le délai de réponse aux commandes.
- c- La non-conformité à la quantité commandée.
- d- Commande non adéquate (flaveurs).
- e- La forte rotation des produits.
- f- Indisponibilité usine.
- g- Manque d'espace et de frigos.

12- Comment voyez –vous l'image de la marque Coca Cola ?

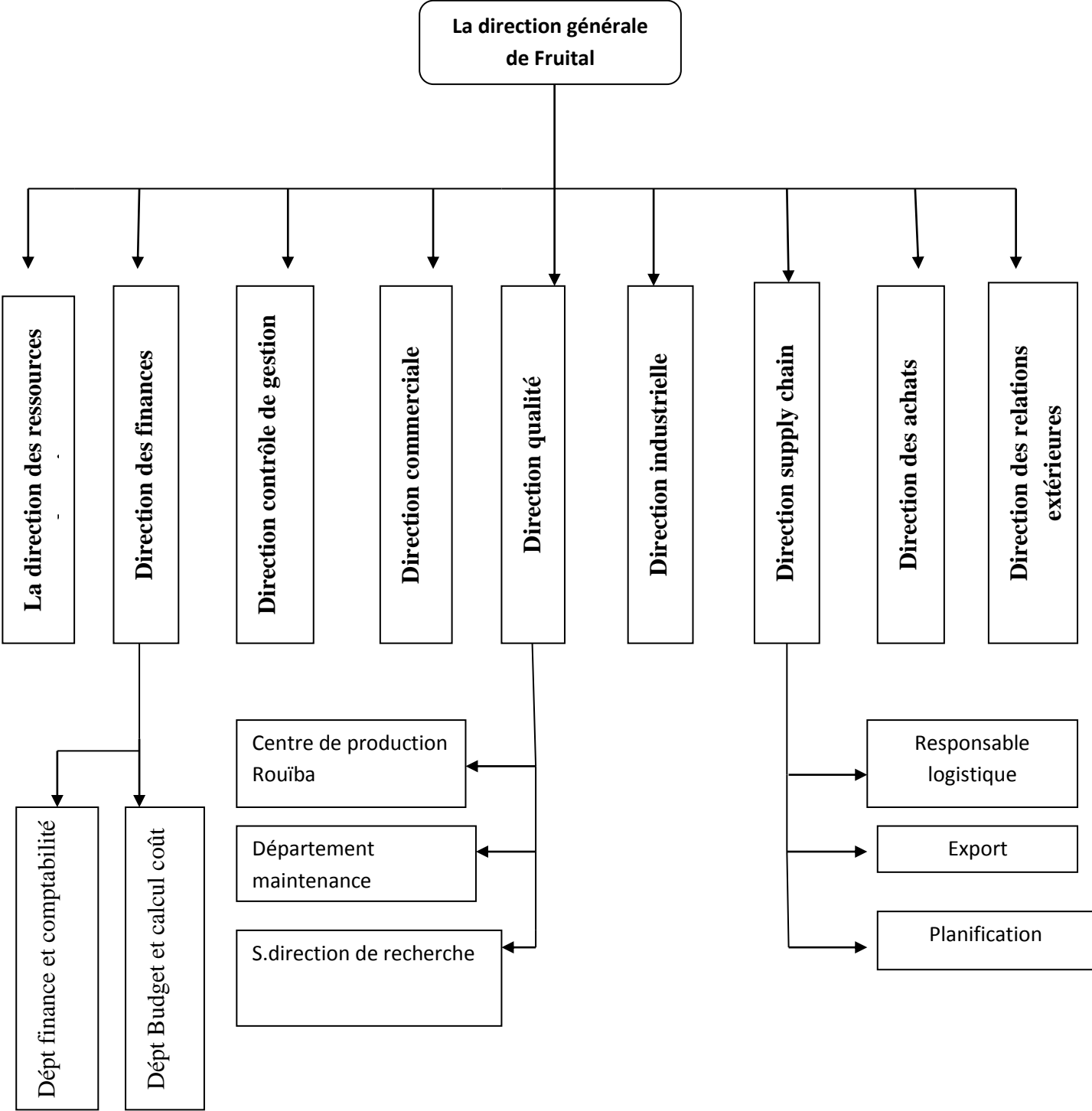
- a- Bonne.
- b- Moyenne.
- c- Mauvaise.

13- D'après vous quelles sont les améliorations que peut apporter Fruitall Coca Cola à son système de distribution ?

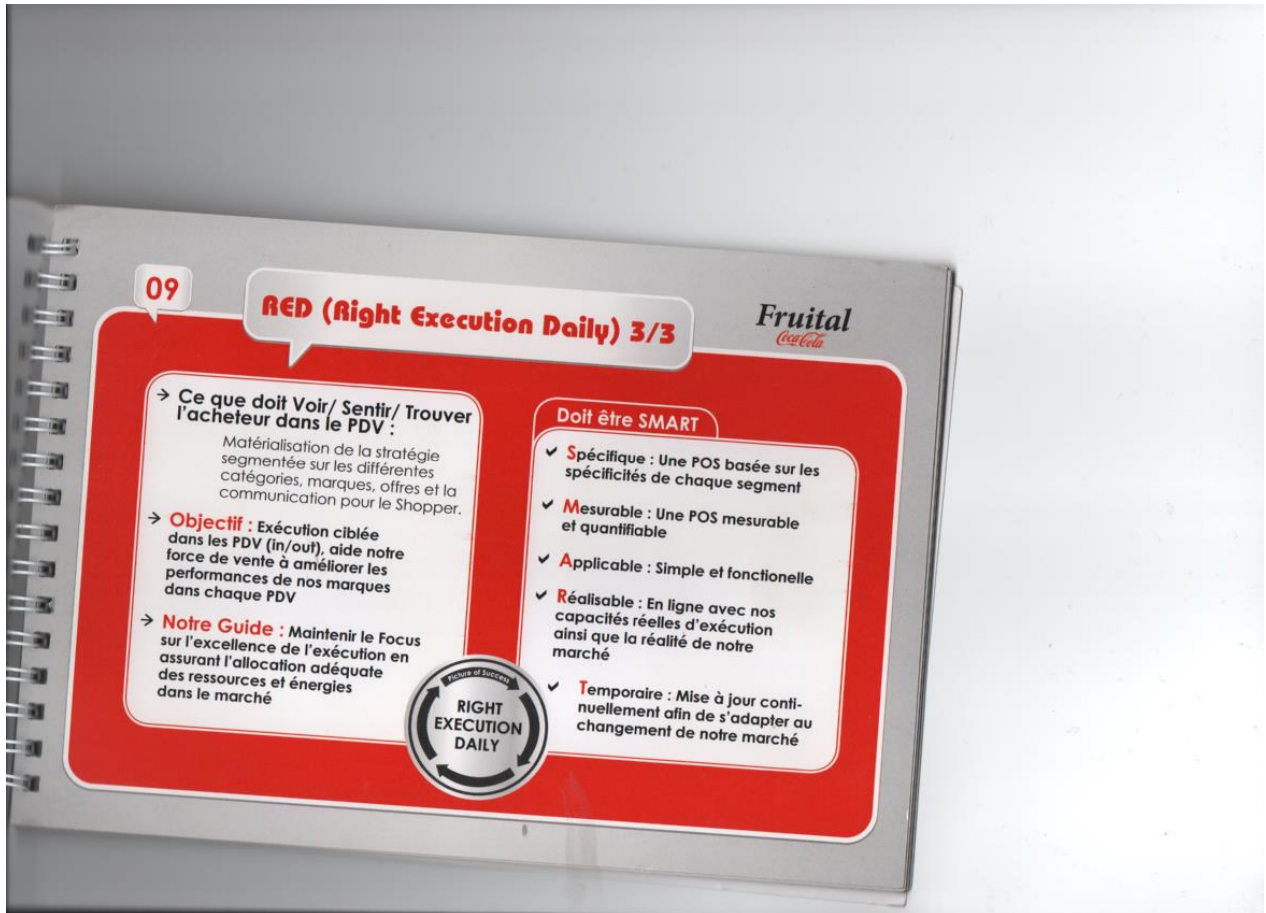
.....  
.....

Merci pour votre collaboration.

Annexe N° 02 : Organigramme non détaillé de l'entreprise Fruital Coca Cola -2016-



Annexe N° 0 3 : La présentation du concept RED



Annexe N° 04 : La gamme des produits Coca Cola en format individuel



Annexe N° 05 :La gamme des produits Coca Cola en format familial



## Annexe N° 06 : Les quantités vendues dans les différentes régions

Régions	Fruital Avri, 2016	Route+Hibr Avril 2016	Contribution Volume
Direct	1 108 149	1 108 149	100%
région EST	1 141 992	290 804	25%
Région OUEST	349 520	35 591	10%
Zone SUD	179 040	-	-
<b>Grossiste</b>	<b>671 188</b>		-
<b>Total</b>	<b>3 449 889</b>	<b>1 434 544</b>	<b>42%</b>



**Table des matières**

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	2
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel de la politique de distribution.</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>01</b>
Section 01 : Les fondements de la distribution	
1. Définition de la distribution.....	07
1. La place de la distribution dans le mix marketing.....	08
2.1. La politique de produit et distribution.....	08
2.2. La politique de prix et distribution.....	09
2.3. La politique de communication et distribution.....	09
3. Les fonctions remplies par le distributeur.....	10
3.1. Les fonctions matérielles.....	10
3.2. Les fonctions commerciales.....	11
4. L'utilité des intermédiaires dans la distribution.....	11
Section 02 : Eléments de la politique de distribution et la gouvernance de son système ....	14
1. Les éléments de la politique de distribution .....	14
2. Le choix des canaux et circuits de distribution.....	15

---

2.1. Etapes d'une étude de choix d'un circuit de distribution.....	16
3. Politique de motivation et de rémunération des intermédiaires et des distributeurs.....	17
3.1. Types d'intermédiaires .....	17
3.2. Les intermédiaires de vente en industrie.....	19
3.3. La motivation des intermédiaires .....	19
4. La politique de présence des produits aux points de vente et méthodes de ventes.....	20
4.1. Les méthodes de vente .....	20
5. Organisation des responsabilités de transport, stockage et manutention.....	22
5.1. Les flux d'information associés.....	22
6. L'organisation de la force de vente.....	22
 Section 03 : Les choix stratégiques dans la distribution.....	 23
1. La gouvernance du système de distribution.....	23
2. Le suivi et audit des intermédiaires.....	24
3. Décisions relatives aux points de vente .....	24
4. Les stratégies de communication au d'un canal de distribution.....	25
5. Les choix relatifs aux types d'entrepôts.....	25
6. L'optimisation de la distribution.....	26
6.1. Les tournées de livraison.....	27
6.2.Types de transport routier de marchandise.....	27
6.3. Les catégories de transport routier de marchandise.....	28
6.4. Organisation des responsabilités de stockage et de manutention.....	29
 <b>Conclusion</b> .....	 30

**Chapitre II : Aspects théoriques sur la performance**

<b>Introduction</b> .....	32
 Section 01 : Généralités sur la performance .....	 33
1. Définitions .....	33
2. Les sources de non-performance.....	34
3. Les critères de performance .....	35
4. Les concepts voisins de la performance .....	36
4.1. Efficacité immédiate et efficience dans la durée .....	36

---

4.2. Le leadership et la performance .....	36
4.3. Performance et apprentissage.....	36
5. La performance de la fonction commerciale.....	37
6. La performance commerciale et l'activité humaine.....	37
 Section 02 : La mesure et le pilotage de la performance.....	 38
1. Le pilotage de la performance.....	38
2. La mesure de la performance.....	38
2.1.La notion d'indicateur de performance.....	38
2.1.2. Les types d'indicateurs de performance.....	39
2.1.3. Les indicateurs de résultat.....	40
2.2. Le groupage des indicateurs et tableau de bord.....	42
2.3. Les indicateurs qualitatifs .....	42
 Section 03 : La performance d'un réseau de distribution .....	 44
1. Les fonctions commerciales d'un réseau de distribution .....	44
2. L'optimisation des réseaux de distribution.....	45
2.1.La méthode d'optimisation des canaux de détail.....	46
2.2. La diversification des canaux de distribution et la performance .....	48
2.3. Test et mesure des performances d'un réseau propre de points de vente.....	48
3. L'optimisation du système de valeur de la distribution .....	50
3.1.La croissance à travers l'optimisation des canaux de distribution.....	50
3.2. Le contrôle des performances du réseau.....	51
 <b>Conclusion.....</b>	 <b>52</b>
 <b>Chapitre III : Etude de la politique de distribution au sein de Fruitall Coca Cola</b>	
 <b>Introduction.....</b>	 <b>54</b>
 Section 01 : Présentation de l'entreprise Fruitall Coca Cola .....	 55
1. Historique : La compagnie mère Coca Cola.....	55
2. Historique de Fruitall Coca Cola .....	57

---

2.1.Présentation du siège de Fruital Coca Cola.....	57
2.2. Le contrat de franchise entre la compagnie mère et Fruital.....	58
2.3. Fiche signalétique de Fruital Coca Cola.....	58
3. Les missions et objectifs de Fruital Coca Cola.....	59
3.1.Les objectifs de rentabilité .....	59
3.2. Les objectifs de communication .....	60
3.3. Les objectifs de qualité .....	60
3.4. Les visions et ambitions de Fruital .....	60
Section 02 : L'organisation commerciale des réseaux de distribution au sein de Fruital Coca Cola .....	60
1. La direction commerciale de Fruital Coca Cola.....	61
2. La structure des canaux de distribution de Fruital Coca Cola .....	63
2.1.La nouvelle distribution directe .....	63
2.1.2. La pré-vente.....	64
2.1.3. La livraison des clients.....	65
2.1.4. Autres intervenants dans la pré-vente ...	
2.2 La vente directe .....	66
2.3. Trade marketing.....	68
2.3.1. Les missions du département Trade marketing.....	69
2.3.2. Le concept RED.....	69
2.3.3. L'importance du RED.....	71
2.3.4. L'image de succès d'un point de vente .....	71
2.4. La stratégie de distribution de Fruital Coca Cola .....	71
Section 03 : L'organisation logistique des réseaux de distribution au sein de Fruital.....	72
1. La délimitation géographique du réseau de distribution de Fruital .....	72
2. Distribution, route to Market et développement.....	73

3. L'organisation de l'activité de stockage .....	74
3.1.Le stockage .....	74
3.2. L'entreposage .....	74
3.3. Le système de gestion des entrepôts.....	75
4. Les prestataires logistiques .....	75
5. Le transport .....	75
5.1.Les raisons d'externalisation du transport.....	77
5.2. Les prestataires logistiques de Fruital.....	77
6. La coordination des flux d'information dans la chaine logistique de distribution.....	77
<b>Conclusion</b> .....	<b>79</b>

#### **Chapitre IV : Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de Fruital**

<b>Introduction</b> .....	<b>81</b>
Section 01 : Le déroulement de l'enquête et l'analyse uni -variée des résultats du questionnaire.....	82
1. La méthodologie de l'enquête .....	82
1.1. Les objectifs de l'enquête par questionnaire .....	82
1.2. Le questionnaire .....	82
2. Les résultats de l'enquête .....	84
2.1.Le dépouillement du questionnaire .....	85
Section 02 : L'analyse bi-variée des résultats du questionnaire .....	
Section03 : Analyse des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de Fruital et synthèse de l'enquête .....	105
1. L'évolution de la part de marché en volume de Fruital entre 2006-2016.....	105
2. Les différentes figures d'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale Fruital .....	109
3. Synthèse de l'enquête.....	110
4. Suggestions.....	113

---

**Conclusion** .....114

**Conclusion générale** .....116

**Bibliographie**

**Annexes**

# **Table des matières**