ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : SCM et Distribution

THEME :

MANAGEMENT D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT VAISANT A AMELIORER LA RENTABILITE DE LA DISTRIBUTION

ETUDE DE CAS : ENTREPRISE TRAVOCOVIA

Présenté par :

M. ATTOUCHE Djamel Eddine

Encadreur :

Mme : SEFOUANE Imane

Maitre de conférences À EHEC Alger

03éme Promotion

Juin 2016

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : SCM et Distribution

THEME :

MANAGEMENT D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT VAISANT A AMELIORER LA RENTABILITE DE LA DISTRIBUTION

ETUDE DE CAS : ENTREPRISE TRAVOCOVIA

Présenté par :

M. ATTOUCHE Djamel Eddine

Encadreur :

Mme : SEFOUANE Imane

Maitre de conférences À EHEC Alger

03éme Promotion

Juin 2016

ملخص

ان تسيير مشروع استثماري يتطلب تخطيط وتنظيم ومتابعة ومعرفة جميع جوانب المشروع بما فيها جميع المحفزات التي يتطلبها هذا المشروع من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وفق التكاليف والمعايير ومن اجل هذا قمنا بمعالجة مذكرة نوضح من خلالها طريقة تقييم مشروع استثماري في شركة من خلال تحليل سياسة توزيعها المطبقة من اجل الحصول علي رؤية شاملة لهذا المشروع و الوصول الي الأهداف المسطرة من خلاله و لقد قمنا ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع المسؤول التجاري من اجل تقييم السياسة المتبعة من طرف الشركة وفي النهاية استنتجنا بعض نقاط قوة و ضعف سياسة التوزيع من خلالها اقترحنا عدة نصائح تعود بالفائدة على الشركة.

الكلمات المفتاحية: تسيير مشروع، استراتيجية توزيع، شبكة توزيع، استثمار

Résumé

Le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que les motivations de tous ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de manière sûre et dans les critères définis de coûts, délais et performances. A cet effet, notre mémoire traite la problématique d'évaluation d'un projet d'investissement à travers la stratégie de distribution afin d'avoir une vision globale du projet et atteindre les objectifs fixes. En outre, nous avons tenté d'analysé la stratégie de distribution de l'entreprise TRAVOCOVIA, ainsi que nous avons interviewé le responsable commerciale dans le but d'évaluer la stratégie mise par l'entreprise. Enfin, nous avons déduit les points forts et les points faibles de la stratégie de distribution, ainsi que nous avons proposé quelques recommandations qui nous semblent porteurs d'intérêts pour l'entreprise TRAVOCOVIA.

Mots clés : management de projet, stratégie, distribution, réseau de distribution, investissement

Dédicace

A ma très chère mère qui a toujours à mes cotés

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

A mes chers frères SAIF et ISLAM

A toute ma famille sans exception

A tous mes chers amis

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

Attouche Djamel Eddine

REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier tout d'abord Allah, le Tout Puissant pour nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Nos remerciements les plus sincères vont à madame SEFOUANE IMANE, notre encadreur de mémoire pour l'aide que nous a apportée tout au long de notre recherche

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

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble du personnel de TRAVOCOVIA pour leur collaboration, plus particulièrement Mr .SEDRATI ANWAR, Directeur des ressources humaines au niveau de la direction général à LA ZONE DE BORDJ BOUARARREDJ de TRAVOCOVIA la filiale du Groupe BEN HAMADI qui nous a patiemment suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce labeur.

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

Liste des Abréviations

Abréviation	**Signification**
CA	Chiffre d'affaire
CV	Cout variable
CF	Cout fixe
EBE	Excèdent brut d'exploitation
ENE	Excèdent net d'exploitation
GPA	gestion partagée des approvisionnements
CPFR	collaborative planning forecasting and Replanissement
VAN	Valeur actuelle nette
SPA	Société par actions
AFNOR	Association Française pour la Normalisation Industrielle

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	le circuit ultra-court	**37**
02	le circuit court	**38**
03	le circuit long	**39**
04	Illustration des contacts en présence et en l'absence de l'intermédiaire.	**42**

Liste des Tableaux :

N°	Titre	Page
01	Détermination des flux de revenus d'un investissement.	13
02	la relation entre le mix marketing et la distribution	36
03	les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra-court	38
04	Les avantages et les inconvénients d'un circuit court	38
05	Les avantages et les inconvénients d'un circuit long	39
06	les caractéristiques des charpentes métalliques au sein TRAVOCOVIA	58
07	Les caractéristiques des charpentes de toit et de mur	63
08	Chiffre d'affaire prévisionnel de Travocovia	65
09	chiffre d'affaire prévisionnel du projet	66
10	cout de matière première	67
11	Les de représentation commerciale	67
12	Les frais financiers liés au projet de la charpente	68
13	Dotations aux amortissements liées au projet	68
14	compte de résultat prévisionnel	69
15	la calcule de la VAN	70
16	relation fournisseur client.	73
17	Liste des représentants potentiels pour chaque Wilaya.	75
18	Matrice de données de la Wilaya Sétif.	76
19	tableau d'évaluation de la wilaya Sétif	77
20	représentants final de l'entreprise Travocovia	78

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : Démarches de management d'un Projet d'investissement….05

Section 01 : Management d'un projet d'investissement……..07

Section 02 : Les principes de management projet ……..14

Section 03 : La gestion des risques dans les projets……21

Chapitre II : Création et gestion d'un circuit de distribution ……30

Section 01 : généralité sur la distribution**……**32

Section 02 : les intermédiaires et les stratégies de distribution …….40

Section 03 : La mise en place d'un circuit de distribution ……..47

Chapitre III : la mise en place d'un projet d'investissement……..55

Section 01 : Présentation de TRAVOCOVIA……57

Section 02 : Description et évaluation du projet d'investissement…….62

Section 03 : la mise en place d'un circuit de distribution ……..71

Conclusion général

Introduction générale

Introduction générale

Le marché des projets d'investissement devient de plus en plus nécessaire pour l'amélioration de l'économie de notre pays et pour ça l'Algérie a connu ses dernières années une forte croissance au niveau des projets et sur tout du domaine de distribution des matières de construction et d'infrastructure et pour réaliser des projets rentables toutes les entreprises doivent utiliser une bonne gestion des projets.

On appelle un «gestion de projet» l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que les réalisations répondent aux attentes Établies dans le planning et ces réalisations résultent dans les mêmes conditions de coûts et de délais prévus initialement. Pour ce faire la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des taches dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, aussi contraignant soit-il paraître, est un atout permettant à tous les acteurs du projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées.

Tous entreprises exerçant une activité dans un environnement concurrentiel doit veiller à la bonne gestion de ses projets et de profiter de toutes les opportunités existantes et de saisir tout Type de menace qui peut constituer un danger, pour cela, la création d'un système de gestion des projets dans toute entreprise caractérise un avantage concurrentiel et une chance offerte dans le but de s'éloigner de la concurrence.

L'importance de ce sujet de recherche est cruciale, elle permet à l'entreprise **TRAVOCOVIA** de se débarrasser des modes traditionnels de gestion des projets et elle permet à nous de renforcer nos connaissances dans le domaine du management de projet d'investissement nécessitant un réseau de distribution, d'utiliser nos connaissances théoriques pour répondre aux difficultés pratiques rencontrées au sein de mon entreprise, de percevoir l'importance d'une bonne gestion de projet, de maîtriser sa mise en application, et son intérêt sur la situation financière de l'entreprise **TRAVOCOVIA**, et adapter des nouveaux concepts de gestion.

L'entreprise algérienne « **TRAVOCOVIA** »a décidé de profiter de ce marché juteux par la mise en place d'une unité de production de charpente métallique, donc il est claire que ce projet nécessite un réseau de distribution pour l'entreprise « TRAVOCOVIA » peux distribuer ses

produits et pour cela cette entreprise fixe un objectif de Commercialiser 120000 charpente métallique vers les 10 wilayas de l'est d'Algérie à un délai de 5 ans.

Parmi les objectifs cités la direction commerciale de TRAVOCOVIA :

- Augmenter la disponibilité des charpentes métallique dans le marché algérien (au moins 120000 charpente à fin 2019) dans 10 wilayas d'est d'Algérie
- L'entreprise va influer considérablement la disponibilité de ce produit (charpente) pour l'importance de ce dernière à accroître et création des usines et infrastructures.
- Ce programme encourage le développement de la qualification de la main d'œuvre locale dans le domaine de construction pour arriver à atteindre une maîtrise parfaite de ce dernier.
- La participation à crée d'un environnement adapté pour offrir la possibilité de travail et minimiser le taux de chômage par la création des nouvelles usines, entreprises.
- La participation au développement des activités de fabrication et de Montage des charpentes métalliques en Algérie.

Sans oublier l'objectif principal de l'entreprise, qui s'agit de maximisation son profit grâce à ses représentants qui sont à leurs tour cherchent à réaliser des gains en offrant une prestation de représentation de l'entreprise **TRAVOCOVIA**, pour cette raison **TRAVOCOVIA** vise de mise en place d'un réseau de distribution qui permettre de faire une disponibilité des charpentes dans le marché Algérien d'une part ,et d'enregistrer un chiffre d'affaire qui répond aux perspectives et aux projets futurs de l'entreprise d'une autre part, pour cela ce projet est lancé dans 10 wilayas de l'est de pays.

L'entreprise **TRAVOCOVIA** est confrontée à deux grands problèmes :

La gestion du projet et la création d'un réseau de distribution en fonction de son niveau de production

La présentation ci-dessus du champ d'application de notre recherche nous amène à répondre à la question suivante :

Quelles sont les étapes à suivre pour conduire et manager un projet d'investissement afin qu'il soit fiable et rentable en matière de distribution ?

Cette problématique peut être subdivisée en trois sous questions suivantes :

- Comment garantir une bonne conduite d'un projet d'investissement et quels sont les Paramètres à prendre comme référence ?
- Quelle est la politique de distribution que l'entreprise **TRAVOCOVIA** doit adopter pour augmenter sa part de marché ?
- Comment construire un réseau de distribution et quels sont les critères de sélections des futures partenaires d'une entreprise ?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La réalisation du projet d'investissement (distribution charpente métallique) nécessite une organisation et une planification rigoureuse ;
- L'établissement des prévisions de ventes et des coûts permettra à l'entreprise d'analyser à tous moment sont état d'avancement,
- La création d'un réseau de distribution adéquat permettra la maximisation de chiffres d'affaire ;

Afin de valider les hypothèses citées ci-dessus, nous avons divisé notre travail en trois chapitres comme suit :

- Chapitre 01 : Démarches de management d'un projet d'investissement.
- Chapitre 02 : Création et gestion d'un circuit de distribution.
- Chapitre 03 : la mise en place d'un projet d'investissement.

Le but du premier chapitre est de donner un aperçu sur les démarches à suivre pour arriver à une bonne maîtrise des différents paramètres constituants les trois principaux axes du management projet dans le but d'enregistrer une parfaite conduite relative à un projet d'investissement.

Le deuxième chapitre aura pour but de mettre en évidence les différents aspects relatifs à la distribution, il s'agit essentiellement de sa structure et sa politique pour arriver en fin à une bonne gestion d'un circuit de distribution.

Le dernier chapitre nous permettra de donner un aperçu sur les grands axes stratégique de ce projet partant de sa représentation jusqu'à l'étude et analyse de sa rentabilité, puis nous avons appliqué notre stratégie pour créer un réseau de distribution au sein l'entreprise **TRAVOCOVIA.**

Chapitre I : Démarches de management d’un projet d’investissement

Introduction

Le management de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

Pour diriger un projet doit avoir une bonne maitrise de coût, délai et de la performance fonctionnelle et technique, l'enjeu de la conduite de projets et du management se résume en un mot « gagner». Gagner en réalisant des produits ou des services rentables l'entreprise. Gagner la course aux délais, gagner la confiance du client en lui offrant un niveau de service satisfaisant.

L'objectif de ce premier chapitre est de donner un aperçu sur les démarches à suivre pour arriver à une bonne maîtrise des différents paramètres constituants les trois principaux axes du management projet dans le but d'enregistrer une parfaite conduite relative à un projet d'investissement, ce chapitre sera subdivisé en trois sections :

La première sera consacrée aux concepts de management et de conduite d'un projet d'investissement, l'objectif principal de cette section est d'identifier les phases de déroulement d'un projet d'investissement toute en déterminants les paramètres qui doivent être traité au cours de chaque phase quant à la deuxième section, elle traitera les principes de management projet tout en mettant la lumière sur les principaux acteurs de la de projet au cours de son développement, et dans la dernière section nous allons traiter un paramètre très important il s'agit du risque relatif au projet d'investissement, ce paramètre suit le projet tout au long de son cycle de vie allant de la phase idée jusqu'au fin de projet ,pour cela nous avons jugé important de traiter ce paramètre dans une section séparée.

Section 01 : les caractéristiques générales d'un projet d'investissement

« L'investissement se définit quelle que soit l'optique choisie par rapport à la durée des effets des actions engagées si ces effets interviennent sur une courte période la probabilité de récupérer la dépense initiale et de réaliser un gain sera grande, c'est le cas des opérations d'exploitation, par contre si la période est longue, la probabilité sera soumise à de nombreux facteurs extérieurs ,dans ce cas rengagement de la dépense comporte un risque plus ou moins grand. L'existence d'un risque apparait ainsi comme une des caractéristiques fondamentales de l'investissement »[1].

1.1 Les étapes de réalisation d'un projet :

Un projet pour qu'il soit géré dans un contexte de qualité, il doit suivre différentes phases ou étapes au terme desquelles des points de contrôle doivent définis, chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique, cela permet de maitriser la conformité des livrables à la définition des besoins ainsi que de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts et de délai.

Les phases de projet donc sont[2] :

1.1.1 La présomption de faisabilité ou phase « 0 »

C'est une phase de cadrage organisationnel et d'analyse technique sommaire, elle est appelée phase de présomption de faisabilité, selon les secteurs d'activités, phase d'esquisse. Cette phase permet d'élaborer des pré-études (objectifs, besoins) et de réaliser des scénarios d'opportunités de démarrage du projet.

1.1.2 La faisabilité ou phase « A »

C'est une phase itérative qui a pour but d'étudier plusieurs solutions ou concepts techniques dont la faisabilité devra être démontrée, on profitera de cette phase pour évaluer les risques et faire un état des points critiques par solution, on estimera également pour chaque solution les performances, les coûts et les délais.

1.1.3 Le projet ou phase « B »

[1] Pierre Conso et Farouk Hemici, « Gestion financière de l'entreprise » ,9 édition, Dunod, Paris, 1999, P : 378.
[2] AÏM (R), l'essentiel de la gestion de projet, 8ème édition, édition Lextenso, paris, 2014, P 64.

C'est une phase de définition préliminaire, On n'est plus dans une phase itérative, on fige la solution choisie parmi toutes les solutions proposées en phase A.

On établira :

- ✓ l'organigramme technique ;
- ✓ le planning ;
- ✓ la logique de développement du projet ;
- ✓ le plan qualité ;
- ✓ les spécifications techniques de besoin.

On consultera les fournisseurs (politique industrielle).

1.1.4 Le développement ou phase « C »

C'est une phase de définition détaillée et de qualification de la solution retenue, on est dans la phase industrielle de développement.

On devra :

- ✓ choisir les industriels ;
- ✓ lancer les approvisionnements ;
- ✓ réaliser des prototypes ;
- ✓ faire des essais élémentaires de faisabilité et de mise au point ;
- ✓ faire des essais fonctionnels ;
- ✓ finaliser les spécifications de besoin ;
- ✓ finaliser les clauses techniques et qualité ;
- ✓ finaliser les dossiers de définition ;
- ✓ finaliser les dossiers de fabrication et de contrôle.

1.1.5 La série ou phase « D »

C'est la phase de réalisation, d'intégration et d'acceptation des exemplaires de série.

On mettra en place :

- ✓ les procédures de gestion des évolutions techniques ;
- ✓ les procédures de dérogations ;
- ✓ le traitement des anomalies ;
- ✓ la formation des utilisateurs.

1.1.6 L'exploitation ou phase « E »

On est dans la phase utilisateur. Les produits livrés sont en phase opérationnelle. Les utilisateurs sont formés. L'industriel devra mettre en place une structure industrielle permettant :

- ✓ le transfert de responsabilité ;
- ✓ la traçabilité des exemplaires livrés ;
- ✓ le service après-vente ;
- ✓ la maintenance ;
- ✓ le retour d'expérience (analyse des pannes, anomalies et incidents...).

1.1.7 Le démantèlement ou phase « F »

Dans certains cas, on doit prévoir une phase dite de démantèlement ou retrait de service ou encore de déconstruction, on établira le plan de retrait de service qui correspond à l'organisation technique des tâches de déconstruction du système avec récupération et destruction de produits et si cette étape est connue en début de projet, elle sera étudiée en phase « C ».

1.2 La structure d'un projet :

Les critères de choix d'un chef et une équipe du projet sont rarement bien définis dans la plupart des entreprises et où il faut également composer avec la disponibilité de personnes de valeur, difficile à libérer de leurs autres fonctions.

1.2.1 Le chef de projet [1]

« Le chef de projet délégué de la direction est le seul responsable de son projet, le responsable est le gérant du projet auprès de l'autorité qui l'a missionné »

Les qualités d'un chef de projet :

Les qualités demandées chez un chef de projet lui poussent à être capable :

- De maîtriser les aspects techniques du projet ;
- De mettre en place et d'animer son équipe ;
- D'organiser le travail (distribution, logistique, contrôle) ;
- De piloter le projet (planification, suivi, prise de décision) ;
- D'assurer la communication avec son environnement ;

[1] Gérard Herniaux, « Commanditer un projet » éd. INSEP CONSULTING, Paris, 2001, P 48.

- De négocier avec ses partenaires.

Le management de projet couvre l'ensemble des techniques et méthodes qui permettent au chef de projet d'accomplir cette mission.

Le chef de projet prend en charge le management de son projet, et a pour objectifs :

- De fixer la stratégie, les moyens et l'organisation ;
- De coordonner les actions successives et /ou concomitantes ;
- De maîtriser, c'est-à-dire, être à tout instant capable, dans tous les domaines de modifier la stratégie, les moyens et la structure si un objectif évolue ou si le programme ne peut être respecté ;
- D'optimiser la répartition des ressources (mains d'œuvre, matériels, vue Carrier à une solution optimale ou de moindre coût. dans une vision globale du projet, cet objectif comporte directement le management des ressources humaines.

1.2.2 L'équipe du projet[1]

Le terme d'équipe caractérise un ensemble de personnes œuvrant dans un objectif commun chacun a son propre statut et ses rôles, autrement dit, les équipiers donnent la priorité au résultat final du projet sur l'appartenance à leur service.

Une équipe à des caractéristiques :

- Un petit nombre imposé par l'exigence de l'efficacité ;
- La qualité du bien interpersonnel : l'équipe est un lien vivant, elle s'arrête là ou, L'équipier ne la suit plus, ne la perçoit plus, se reconnaît incapable d'y exercer une action.
- Pour avoir l'assurance que le projet atteint son objectif, il est impératif de créer non seulement un groupe, mais surtout d'assurer une cohésion ou chacun a sa place, son statut. Ses rôles. Pour cela le chef de projet doit créer, d'une part les conditions pour que chacun puisse :

✓ Comprendre ;
✓ Apprendre ;
✓ Apporter ;

[1] Ives Chaigneau et Michel Périgord, « Du management de projet à la qualité totale », édition. organisation. Paris, 1990, P : 144.

- ✓ Réfléchir ;
- ✓ Prendre des responsabilités.
- ✓ Et ainsi dépasser ses convictions personnelles.

1.3 Les paramètres de l'investissement

Quelle que soit la nature de l'investissement, il peut être caractérisé par :

- Les dépenses de l'investissement ;
- Les recettes nettes ;
- La durée de vie économique ;
- La valeur résiduelle de l'investissement.

Avant d'aborder chacune de ces caractéristiques, il convient d'évoquer deux problèmes Généraux relatifs à la détermination des flux de recettes et dépenses :

- La prise en compte de la fiscalité,
- Le traitement de l'inflation.

1.3.1 La prise en compte de la fiscalité[1] :

L'évaluation financière d'un projet sous le double aspect de la liquidité et de la rentabilité peut difficilement ignorer les incidences fiscales de l'investissement. En effet, l'impôt constitue un décaissement pour l'entreprise et l'incidence du régime fiscal peut être considérable au niveau de l'échéancier des flux de trésorerie, en particulier les dotations aux amortissements fiscaux, dans le cas d'amortissements dégressifs, ou exceptionnels, vont permettre un retour plus rapide à la liquidité en itérant de manière sensible le règlement de l'impôt d'une façon générale, l'évaluation financière d'un investissement devra donc tenir compte :

- Des crédits d'impôt liés aux amortissements fiscaux ;
- Des avantages fiscaux spécifiques à certaines catégories d'investissement ;
- De l'incidence fiscale des plus ou moins-values éventuelles sur cessions d'actifs .

1.3.2 Le traitement de l'inflation[2]

[1] Pierre Conso et Farouk Hemiei, op.cit., P : 378.
[2] Jean- Louis Amelon, « L'essentielle à connaitre en gestion financière », 2émé édition maxima : Paris ; 2000 ; p : 199

L'inflation affecte les recettes et dépenses durant la durée de vie de l'investissement et elle a une incidence sur la rentabilité du projet.

1.3.3 Les dépenses de l'investissement[1]

Pour déterminer le montant de l'investissement, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des emplois nécessaires à la réalisation du projet, parmi ces emplois certains sont quantifiables a priori et d'autres ne les sont pas :

Les éléments quantifiables à priori

- Les frais d'étude et de recherches commerciales et techniques liés au projet d'investissement ;
- Les frais de formation du personnel
- Les immobilisations corporelles (machines, outillages...) ;
- Droits de mutation ;
- Honoraires et frais d'actes ;
- Coûts d'installation des machines ;
- Frais de transport du matériel,

Le besoin de financement engendré par l'investissement est un élément souvent négligé dans le chiffrage de l'investissement, alors qu'il constitue la plupart du temps un besoin de financement supplémentaire très important effet, ce besoin de financement peut faire baisser la rentabilité du projet de deux ou quatre points Tout investissement de capacité ou d'innovation entraine des besoins

- En stocks ;
- En crédits clients ;

1.3.4 Les recettes (cash-flow)

Ce paramètre désigne les revenus économiques que l'entreprise attend de l'exploitation de l'investissement.

Dans le cas d'un projet d'innovation ou agrandissement, l'objectif initial est d'augmenter le volume des ventes et par conséquent le chiffre d'affaire, en revanche, dans le cas d'un projet de rationalisation ou de productivité l'objectif est de réduire les coûts d'exploitation.

[1]Norbert Guedj, « Finance d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2000, PP : 278-279.

Le calcul des flux de revenus ou d'exploitation s'établit selon la méthode :

Tableau N01 : Détermination des flux de revenus d'un investissement.

Chiffre d'affaires (CA) - coûts variables (CV) - coûts fixes (CF)
Excèdent brut d'exploitation (EBE)
*(I -Taux d'impôts (i))
Excèdent net d'exploitation (ENE)
Dotation de l'année aux amortissements taux d'impôts
—Economie fiscale sur l'amortissement (2)
(l) + (2) Flux de revenu (cash-flow)

Source : Michel Levasseur et Aimable Quintard, « Finance » ; Economica, Paris,1998,p:389.

1.3.5 La valeur résiduelle

La valeur résiduelle d'un investissement n'est considérée qu'à la fin de la durée de vie prévue c'est un revenu supplémentaire qui s'ajoute au flux de revenue de la dernière année d'exploitation et pour l'estimer on choisit souvent de l'assimiler à une valeur récupérable.

On suppose qu'à la fin de la durée de vie, on arrête simplement l'exploitation de l'investissement. Dans ces conditions, la valeur résiduelle est formée par l'argent que l'on pense pouvoir récupérer de tout ce qui a été investi dans l'activité depuis le début, elle comprend dès lors deux éléments :

- La valeur de revente, après impôts (c'est-à-dire compte tenu des éventuelles plus- values ou moins-values dans l'hypothèse d'une entreprise bénéficiaire) ; des immobilisations :
- La récupération des besoins en fonds de roulement (initiaux et supplémentaires) investis dans l'activité.

Ces informations (dépenses d'investissements, recettes nettes, et valeur résiduelle) sont nécessaires et suffisantes pour définir un projet et procéder à son étude rationnelle, cependant tous les investissements ne permettent pas une mesure de l'ensemble de ces paramètres, on ne peut en outre envisager de traiter de la même manière tous les investissements et l'étude de la décision doit tenir compte de la nature du projet et des objectifs visés.

Section 02 : les principes de management projet :

2.1 Les aspects conceptuels de management projet

Le concept de projet recouvre en fait des réalisations diverses qui ont en commun être chacune un ensemble relativement complexe d'activités ou de tâches, toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ.

2.1.1 La définition du projet

Les définitions du projet industriel sont nombreuses et elles se déclinent toutes à travers trois impératifs essentiels :

- Un objectif à atteindre
- Dans un temps défini ;
- Et avec un coût prédéterminé.

Le projet est un ensemble des tâches liées entre elles par des dépendances directes ou indirectes concourant à la réalisation d'un objectif, d'un ouvrage bien déterminé qui doit pouvoir être décrit avec précision, un projet peut être également définit comme un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début et une fin. »

Tenant compte de toutes ces caractéristiques, **l'AFNOR**[1] estime à juste titre que « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

2.1.2 Les trois axes de management de projet [2]

Le management de projet se développe en effet selon trois axes principaux. Ces axes sont :

2.1.2.1 La planification

Elle consiste à :

- Etablir une référence pour le projet, tant en ce qui concerne son contenu que le processus à suivre pour le réaliser et les moyens à mettre en œuvre ;

[1] Association Française pour la Normalisation industrielle,
[2] Armand Dayan. « Manuel de gestion », ed ELLIPSES, Paris, 1999, P : 584.

- Définir et mettre en place les systèmes d'information et les outils correspondant nécessaires pour partager l'information entre les divers intervenants et faciliter le contrôle de l'avancement du projet.

2.1.2.2 Le contrôle

Il consiste à :

- Mettre en œuvre le système d'information défini ;
- Mesurer, dans tous les domaines, la situation du projet à un moment donné ;
- Prévoir sur la base de cette comparaison, la situation à tin de projet ;
- Définir les actions nécessaires pour ramener cette prévision en ligne avec les objectifs du projet et mettre en œuvre les actions.

2.1.2.3 le management des hommes

Il consiste à mettre l'ensemble des intervenants sur le projet dans des conditions telles que leur participation soit optimisée, ce qui implique :

- Une définition claire des responsabilités et leur acceptation sans réserve par les intéressés ;
- L'indentification des zones conflictuelles afin de les éviter ou d'y remédier grâce à une gestion positive des conflits latents ainsi mises révèles ;
- Motiver les hommes afin que l'ensemble de leurs capacités soit mis à la disposition.

2.2 Les principes de conduite d'un projet [1]

Conduire un projet consiste donc à mener un investissement depuis le moment où celui a été décidé par le maître d'ouvrage (investisseur) jusqu'au moment où il entre en service. Généralement le projet nécessite les opérations suivantes :

- La conception : études de procédés et études de détails projet.
- La fabrication des équipements et matériels.
- La mise en route de l'installation.

Les principes de conduite d'un projet sont les suivants :

2.2.1 Organisation du projet

[1]TEC&DOC, « Gestion de projet »édition bte collection, Paris, 1991, P : 4-5.

- Désignation du responsable du projet ;
- Désignation de l'équipe projet ;
- Souplesse de l'organisation : adaptabilité, adéquation et démobilisation.

L'organisation doit Se mobiliser rapidement et fonctionner, évoluer et se démobiliser.

2.2.2 Innovation

- Multiplicité de solutions, d'où l'optimisation rationnelle ;
- Démarche : ordonnée, planifiée, systématique ;
- Pas de solution universelle.

2.2.3 Travail d'équipe

La synergie de l'équipe c'est la diversité des disciplines, leurs interprétations, condamnent toute attitude individualiste et nécessite un effort commun et une utilisation fonctionnelle (des potentialités de l'entreprise ou de ses partenaires) en vue de constituer une équipe dont le responsable du projet en est l'animateur.

2.2.4 Pérennité de la société

- La conduite d'un projet doit aboutir à dégager des marges et à minimiser les risques ;
- Un projet mené à bien se traduira par une politique d'intéressement et de formation renforcée et une motivation des hommes pour des projets futurs.

Conduire un projet consiste à mener un investissement vers des objectifs précis et quantifiés au départ dans trois dimensions :

- Les Techniques (une idée) ;
- Les Coûts (un budget) ;
- Le Délai (un calendrier) ;

Le respect de ces trois groupes d'objectifs passe, au cours de cette conduite par la maitrise des risques de dérives dans chacune de ces dimensions.

2.3 Le contrôle du projet

Le contrôle projets intervient pour comparer et analyser la situation réalisée à celle préalablement prévue, il consiste à l'identification des écarts et l'appréhension des solutions et mesures correctives et les suivent pour s'assurer qu'elles ont des effets. Parmi les personnes qui peuvent avoir besoin de faire du contrôle de projet citions les chefs de projet , les ingénieurs de

projet, les responsables de contrôle de projet, les responsables de conception, les coordinateurs de projet, les chefs d'équipe, ou toute autre personne qui a le pouvoir de modifier le travail d'autres personnes,à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Alors le suivit du projet au cours de son exécution[1]

2.3.1 Le suivit du délai

Le suivi du projet s'exerce d'une manière détaillée et synthétique. Les diagnostics qui en découlent ne peuvent être isolés des diagnostics de respect de performances techniques ct du diagnostic budgétaire, compte tenu de la forte interdépendance de ces objectifs.

2.3.1.1 Le suivi détaille de l'exécution des taches

Les logiciels commercialement disponibles permettent tous le suivi d'exécution d'un projet. Dans ce contexte informatisé. L'assistance du contrôleur de projet saisit les informations relatives au lancement effectif des tâches et celles relatives à leurs achèvements. Sauf si des logiques de gestion par exception permettent de ne saisir que cc qui n'est pas conforme au prévisionnel. Tout écart par rapport au prévu, qu'il s'agisse d'un retard ou d'une avance dans le début ou la fin d'exécution d'une tâche, déclenche immédiatement un recalcule des dates et des marges pour les tâches en cours ou non encore exécutées.

2.3.1.2 Le suivit globale de l'exécution d'un projet

Le suivi individuel de chaque tâche est indispensable pour réagir d'une manière dans la réorientation des moyens et des priorités. Cela étant. Il est évident que la masse d'information peut empêcher tout diagnostic synthétique. Dès lors que plusieurs taches ont de l'avance et plusieurs autres, de retard, la vision hiérarchisée du problème est sans grande utilité parce que la déclaration de non achèvement d'une macro-tâche pourra être compatible avec le fait que la quasi-totalité tâches qui la compose est achevée. L'utilisation de pourcentage de micro-tâches pour évaluer le pourcentage d'avancement de la macro-tâche ne constitue une solution acceptable qu'en cas de micro-tâches identiques ou mobilisant de manière suffisamment similaire les mêmes ressources. Il s'ensuit que seules les macro-tâches ne comprenant que tâches élémentaires toutes achevées ou toutes non commencées peuvent être utilisées avec profit dans le suivi de l'avancement.

[1] Vincent Giard, « Gestion de projet », édition economica, Paris, p : 105-108.

2.3.2 Le suivi des couts[1] :

Le suivi des coûts implique que le travail d'analyse opéré avec l'organigramme technique ait conduit à une évaluation des coûts des tâches, cette évaluation peut être le fruit d'un calcul tenant compte du montant des ressources consommées et de leurs coûts unitaires, il peut être également le résultat d'une estimation empirique, après exécution de la tâche il conviendra dans le premier cas de saisir les données (quantités et ou coût unitaire) différentes de valeurs prévues et dans le second cas l'estimation finale de la dépense réelle.

Ce travail s'ajoute au suivi de l'avancement des tâches mais il est nécessaire pour que le contrôle des coûts ait un sens.

2.3.3 Le contrôle de gestion :

Dans la gestion du projet, il est aussi important de maitriser les coûts que de respecter les échéances et les performances techniques, un système de surveillance doit donc être mis en place que l'on soit en présence d'un projet interne ou de l'exécution d'un contrat pour un tiers. En cas de contrat, le projet externe peut être du point de vue de maître d'œuvre considéré comme un projet interne mais les conséquences d'un non-respect des objectifs sont telles que le maitre d'ouvrage cherche le plus souvent à avoir un droit de regard sur analyse de l'avancement du projet tant du point de son exécution que de ses coûts, ce droit de regard est exercé selon des procédures définies contractuellement, le système présenté ici est très largement adopté un peu partout dans le monde. Il adapte au cas de gestion de projet, les principes « classiques » du contrôle de gestion, on part de données de référence pour analyser ce qui a été exécuté.

2.3.3.1 Les donnes de référence :

Le budget initial est celui qui est défini lors de lancement du projet, c'est-à-dire à une date de début de projet, il couvre toutes les charges et recettes initialement prévues jusqu'à la fin du projet prévue pour une date sélectionné on y ajoute, en général une provision pour imprévus gérée par le chef du projet et destinée à faire face aux aléas et accidents.

On définit alors non seulement le montant du budget initial mais aussi l'échéancier précis de consommation de ce budget en fonction de la programmation prévisionnelle du projet.

[1] Vincent Giard, op.cit., p : 106

2.3.3.2 L'analyse de l'exécution du projet, cette analyse s'appuie sur la prévision de la consommation progressive du budget à la date. Il est clair que la qualité de ce scénario de référence conditionne le contrôle de gestion. Cette analyse comporte les points suivants :

2.3.2 La **mises en place des courbes de suivi des projets** [1]

Une courbe de suivi est le moyen par lequel on peut calculer :

- Les écarts entre les réalisations, prévues et effectives ;
- Le résultat final prévu, si rien n'est fait pour corriger les écarts actuels.

Les courbes de suivi offrent l'avantage supplémentaire d'être faciles à préparer et de fournir une présentation graphique, ce qui permet de transmettre rapidement une grande quantité d'informations utiles. Elles constituent donc un outil très pratique pour les petits projets, car la simplicité et le temps sont pour eux d'une importance primordiale.

La mise en place des courbes de suivi doit respecter les étapes suivantes :

Etape 01 : Choisir les variables dépendantes à contrôler

Etape 02 : Choisir les variables indépendantes

Etape 03 : Choisir la présentation qui sera utilisée

Etape 04 : Tracer la courbe de référence

Il est évident que pour utiliser efficacement des courbes de suivi, il faut une bonne conception et une courbe de référence réaliste. Si ce n'est pas le cas, les écarts entre les valeurs planifiées et réelles seront sans intérêt en tant qu'outil de prévision ou de contrôle.

La clé d'un contrôle réel repose, pour une grande part, sur le processus d'analyse des données. L'utilisation des courbes de référence nous permet de ressortir :

- ✓ Ce que c'est passé jusqu'à maintenant ;
- ✓ Ce qui va arriver si les choses continuent comme elles sont parties ;
- ✓ Quels sont les problèmes qui pourraient faire que les choses aillent mal,
- ✓ Quelles actions correctives pourraient être menées pour remédier ces problèmes ou pour les éviter.

[1] Richard E. Westney, op.cit., P : 173,

Cette information est alors présentée dans les rapports de direction, pour que la direction puisse engager les actions nécessaires.

Pour répondre à ces questions en utilisant des courbes de suivi, il est souvent utile d'observer deux ou trois courbes en même temps. Par exemple :

Si : l'avancement est en dessous de l'avancement planifié à date et les heures de mains- d'œuvre sont en dessous des heures de mains-d'œuvre planifiées à date, on peut conclure qu'une main-d'œuvre mal répartie a entraîné un retard dans l'avancement.

Si : l'avancement est au-dessous de l'avancement planifié a date et la main-d'œuvre est dépassée conformément à ce qui est planifié, on peut conclure que la productivité est en dessous du niveau attendu.

En réalité, il y a beaucoup de combinaisons possibles sur les écarts constatés, et chacune peut s'expliquer d'une manière très différente. En analysant les données de projet, l'ingénieur de projet doit souvent jouer au directive, en utilisant les données comme des « indices qui donnent une image de ce qui se passe dans la réalité quand ils sont rassemblés.

2.3.3 La mesure de l'avancement physique :

Une méthode efficace de mesure efficace de l'avancement physique devrait avoir les caractéristiques suivantes :

1. Fournir une mesure des quantités de travail physiquement exécutées
2. Fournir une mesure du travail prévisionnel total du projet ;
3. Exprimer le travail exécuté en pourcentage du travail total,
4. Etre impartiale (c'est-à-dire ne pas être affectée de manière significative par l'optimisme, le pessimisme ou le parti pris),
5. Etre réaliste (c'est-à-dire rendre compte des nombreux types de travaux difficiles à mesurer) ;
6. Etre acceptée ;
7. Etre équitable ;
8. Etre efficace ;
9. Etre bien documentée ;
10. Etre indépendante des heures de main-d'œuvre effectives (c'est-à-dire qu'elle doit mesurer la part d'ouvrage réellement effectuée sans prendre en considération le nombre d'heures dépensées).

Section 03 : Le management des risques dans un projet :

Le management des risques du projet comprend les processus de conduite de la planification du management des risques, leur identification, leur analyse, la planification des réponses aux risques, ainsi que leur surveillance et maîtrise dans le cadre du projet, les objectifs du management des risques du projet sont d'accroître la probabilité et l'impact des événements positifs, et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs dans le cadre du projet.

3.1 Les risques d'un projet

En raison des nombreuses incertitudes et contraintes, nous constatons aujourd'hui que la réalisation d'un projet devient beaucoup plus difficile et plus risquée qu'auparavant et qu'il parait improbable qu'un projet s'exécute sans que des évènements favorables ou défavorables mettent en péril ce dernier ou fassent en sorte qu'il n'atteigne pas les objectifs qui lui ont été assigné alors la prise en compte du risque dans la gestion des projets revêt une importance particulière.

Le risque d'un projet est défini comme étant [1] : « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coûts et de spécifications. Ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables »

Parmi les diverses caractéristiques utilisables des risques d'un projet nous pouvons citer[2] :

- **Leur nature**, les risques pouvant être techniques, financiers, humains, organisationnels. Managériaux, juridiques, réglementaires ou commerciaux ;

- **Leur origine**, les risques pouvant provenir du pays-débouché (instabilité politique. endettement, fixation de quotas...), du client, du produit, des fournisseurs ou des sous-traitants (défaillance, insolvabilité...), des pouvoirs publics ou des instances juridiques et réglementaires, de l'entreprise. Cette distinction est importante, car elle conditionne très largement les techniques de prise en compte et de traitement à utiliser ;

- **Leurs conséquences ou l'effet produit**, les risques pouvant conduire à l'insatisfaction des bénéficiaires, à la démotivation des intervenants à la destruction des biens, à l'atteinte de l'image de l'entreprise, à la dégradation ou à la remise en cause des principaux objectifs du projet, etc.

[1] Hervé Courtot, « La gestion des risques dans les projets », édition. economica, Paris, 1998, P : 41.
[2] Hervé Courtot, ibid., P : 42-44.

- Leur détectabilité traduisant la capacité pour les personnes qui réalisent le projet de prévoir leur apparition au cours des phases successives, de déceler et de réagir aux signes annonciateurs avant qu'ils ne se manifestent et n'affectent le projet, ceci nous permet alors de distinguer, les «risques détectables» et les «risques indétectables» ;

- Leur contrôlabilité, Ceci nous permet alors de différencier les «risques choisis» (ceux résultant du choix raisonné et délibéré des personnes qui en assument la responsabilité et qui de ce fait sont relativement contrôlables) et les «risques subis» (ceux qui sont indépendants de leur volonté et qui sont plus difficilement contrôlables) ;

- Leur gravité traduisant l'importance de l'impact qu'ils peuvent avoir sur le respect des objectifs du projet s'ils se concrétisent, ce critère permet généralement de distinguer les «risques négligeables» et les «risques catastrophiques» ;

- Leur probabilité d'occurrence correspondant soit à leur «probabilité (apparition» (c'est-à-dire aux chances raisonnables qu'ils ont de se réaliser lors du déroulement du projet ct de se matérialiser en difficultés réelles), soit à leur «fréquence d'apparition» (c'est-à-dire au nombre d'observations de leur survenance lors de projets antérieurs).

Le management des risques est une démarche qui s'intègre totalement dans le global de management d'un projet et dans la réflexion stratégique des entreprises.
Elle a pour finalités de :

- Contribuer à définir de manière plus pertinente les différents objectifs du projet (en termes de délais, de coûts et de spécifications techniques). Grâce à l'accroissement et l'amélioration de la qualité des informations ;
- Conduire à une meilleure maîtrise du projet. En ajustant son déroulement aux diverses évolutions de son environnement et en organisant la face aux divers événements susceptibles de se produire ;
- Accroître les chances de succès du projet, grâce à une meilleure compréhension et identification des risques encourus et une meilleure définition des actions visant à s'en prémunir ;
- Communiquer et informer les divers acteurs du d'exposition aux risques du projet ;
- Fournir une meilleure connaissance du projet et faciliter ainsi la prise de décision et la définition des priorités.

3.2 L'analyse des sources des risques[1]

C'est une approche qualitative du risque permet de comprendre les causes possibles de dérapage par rapport aux objectifs et donc de mieux prévenir ou réagir, Chronologiquement la gestion d'un projet passe par une phase de préparation, au cours de laquelle le travail à exécuter est techniquement défini sur la base d'un certain nombre d'hypothèses de travail puis par une phase de réalisation au cours Aie laquelle la programmation est mise en œuvre. Les problèmes alors rencontrés en cours d'exécution conduiront assez souvent à une révision de l'analyse du projet et donc à un bouclage sur la phase de préparation.

3.2.1 Les risques encourus en phase d'élaboration du projet

Lors de la phase prévisionnelle le responsable du projet et son équipe définissent d'une part un travail à exécuter conditionné par des facteurs intentes et externes à l'entreprise et d'autre part les ressources à mettre en œuvre à cet effet

3.2.1.1 Les risques internes encourus lors de la définition des spécifications

Ces risques peuvent être regroupés en quatre catégories :

- **Imprécision des tâches :** Lors des études préliminaires d'un projet, les informations manipulées peuvent n'être pas toujours très précises sur un de caractéristiques fondamentales (liste des tâches à réaliser, associées aux différentes tâches, consommation de ressources humaines et matérielles associées à chaque tâche. critères de qualité,...).
- **Incohérence des cahiers des charges du projet :** cahier des charges d'un projet spécifie ses objectifs principaux et les moyens qui lui sont alloués. A priori, rien ne garantit la cohérence entre objectifs et moyens qui ne peut que résulter d'un processus itératif entre les différentes parties prenantes d'un projet ;
- **Risques techniques et d'industrialisation :** les risques techniques et les risques d'industrialisation jouent un rôle particulier pour certaines taches de certains projets. en particulier ceux qui concernent les entreprises de fabrication de masse organisées en gestion de projets ;
- **Manque de maîtrise des processus de développement et de suivi des projets :** le contexte organisationnel du projet favorise ou non l'émergence d'hypothèses réalistes et

[1] Vincent Giard et Christophe Milder, « Pilotage des projets et entreprise : diversités et convergences », édition economica, Paris, 1990, PP : l58-165.

conditionne l'efficacité du suivi de l'exécution, l constitue donc un facteur d'accroissement ou de réduction des risques encourus.

3.2.1.2 Les risques externes encourus de la définition des spécifications :

L'anticipation de la demande s'impose pour tout lancement de produit nouveau. Elle comporte donc des paris et implique une prise de risques : la demande peut être sujette à une certaine obsolescence commerciale tandis que les normes que doivent respecter les produits peuvent changer et induire des risques réglementaires. De telles erreurs peuvent être lourdes de conséquences sur le dimensionnent et les spécifications des ressources requises et conduire à des retards et des actions correctives coûteuses.

- **les risques liés à la prévision d'utilisation des ressources**

Les risques liés à la prévision d'utilisation des ressources visent la définition des ressources requises et leur disponibilité prévisionnelle,

- **Risques relatifs à la définition des ressources requises :** l'environnement juridique et réglementaire ne conditionne pas seulement les spécifications des produits, il conditionne aussi l'usage des ressources en personnel et équipements et induit des risques réglementaires sur les ressources, variables selon le pays où la production est effectuée. Ces contraintes peuvent être d'origine interne (règlements intérieurs, consignes...) et sont alors assez prévisibles, ou d'origine externe (décrets, circulaires...)

- **Risques relatifs à la disponibilité des ressources requises :** La programmation d'un projet conduit à une charge prévisionnelle pour les différentes ressources mobilisée lies paris sont donc faits sur le potentiel productif disponible et la façon de résoudre les conflits éventuels.

3.2.1.3 Les risques encourus en phase d'exécution du projet[1]

En cours d'exécution du projet, des événements défavorables (prévus ou non) peuvent compromettre les objectifs du projet. La notion de risque garde un sens, en effet la réaction des responsables pour s'adapter à la situation nouvelle peut être plus ou moins appropriée de toute façon, elle change les hypothèses de travail de la programmation ct donc les risques encourus

[1] Vincent Giard et Christophe Milder, op.cit. p : 162

dans le suivi ultérieur, les risques encourus en phase d'exécution tiennent à une détection tardive du problème un diagnostic erroné et une réaction inappropriée.

- **Le risque de détection tardive**

Pour opérer un bon diagnostic, il faut, d'une part, disposer rapidement des bonnes informations et, d'autre part de les traiter correctement et en temps utile.

La mise à disposition d'informations nécessaires varie selon le risque. L'information externe relative à l'environnement technico-économique est relativement aisée (des anticipations étant souvent possibles par l'exploitation judicieuse des signes avant-coureurs) mais est aussi souvent coûteuse. L'information interne nécessaire est généralement disponible mais rarement sous la bonne forme, le bon support et au bon endroit. Une attitude active et non passive vis-à-vis de l'information est donc une condition nécessaire d'une bonne réactivité cela dit, le problème de la définition des données à suivre et de la qualité de l'information disponible est en fonction du sérieux et de la régularité des mises à jour.

L'urgence d'autres tâches est souvent invoquée pour différer certaines mises à jour : ce comportement est à l'origine de retards dans la détection des problèmes.

Le traitement des informations pour aboutir à un diagnostic, on suppose que l'information soit disponible, que des moyens de traitement soient disponibles et, enfin, que des traitements soient définis (calcul d'indicateurs, filtrage d'informations en application du principe de gestion par exception, ...), ce qui est loin d'être trivial et mérite que les responsables du projet y consacrent une étude approfondie.

- **Le risque de diagnostic erroné**

L'analyse d'informations récentes et partielles peut amener à surestimer ou à sous-estimer un problème, un diagnostic peut donc être erroné que le phénomène redouté n'a pas l'ampleur "perçue" mais très souvent l'erreur de diagnostic porte sur l'interprétation des faits :

Plusieurs causes possibles peuvent avoir un même effet et la cause retenue peut ne pas être la bonne.

On peut s'arrêter à une cause apparente sans chercher à porter un remède à des causes profondes.

La représentation mentale du réel par les acteurs (usage intempestif du modèle des coûts complets, par exemple) est toujours biaisée et peut conduire à des hypothèses erronées de

relations causales et, par voie de conséquence, à un diagnostic faux sur l'origine ou les conséquences du problème décelé.

- **Le risque de réponses inappropriées**

Une fois le diagnostic formulé, la réponse retenue peut être inappropriée, il en sera ainsi si elle repose sur une logique locale. parce qu'elle reporte le problème sur des tiers (prépondérance forte du point de vue d'un service prestataire ou, au contraire, du gestionnaire de projets) ou qu'elle ne fait que temporiser (prépondérance d'un argument de budget du court terme,...) en repoussant à plus tard des solutions qui s'imposent mais impliquent des conflits ouverts.

Une autre réponse critiquable au problème détecté est la création de nouvelles règles (Procédures, émission d'états,...) qui visent à prévenir la reproduction d'un problème ayant peu de chance de se reproduire et contribuant à l'asphyxie progressive du système.

3.3 Le management des risques d'un projet[1]

La démarche de management des risques d'un projet s'appuie en général sur un processus continu et itératif qui vise successivement à identifier et analyser les risques encourus et les hiérarchiser, à envisager les moyens de les maîtriser, à les suivre et les contrôler, et enfin à capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis dans ce domaine.

Les cinq grandes étapes de ce processus sont :

3.3.1 L'identification et l'analyse des risques

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier de la manière plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques pour le projet et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ses objectifs. Entreprendre ce recensement plusieurs techniques peuvent alors être utilisées, puis combinées (chacune d'elle ayant ses propres limites).

L'analyse de la documentation existante (cahier des charges, contrat. plan de développement, organigramme des tâches...), l'interview d'experts, la réalisation de réunions de brainstorming, l'utilisation d'approches méthodologiques la consultation de bases de données de risques rencontrés lors des projets antérieurs ou encore l'utilisation de check-lists ou des questionnaires préétablis et couvrant les différents domaines du projet.

[1] Hervé Courtot, op.cit., P : 46.

Une fois cette identification réalisée, il convient ensuite d'analyser, de manière plus ou moins détaillée, leurs causes et leurs incidences potentielles, et de les caractériser car on ne peut agir efficacement que sur ce que l'on connaît au moins partiellement mais il également d'examiner les interactions possibles et les combinaisons éventuelles, afin de déceler les risques qui peuvent en découler et compléter ainsi la liste de risques déjà identifiés

Il en résulte alors une liste de risques possibles qu'il convient ensuite de classifier selon techniques, politiques, causes possibles (causes différentes typologies organisationnelles...), de façon à définir des actions de maitrise adaptées à chaque risque.

3.3.2 L'évaluation et la hiérarchisation risques[1]

La gestion des risques d'un projet ne doit pas se limiter uniquement, à une simple analyse qualitative, c'est-à-dire à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels et pertinents pour le projet et à une analyse plus ou moins approfondie de leurs caractéristiques. Elle doit s'appuyer également sur une analyse quantitative pour mieux appréhender et estimer leurs impacts sur les coûts, les délais et/ou les spécifications techniques du projet.

L'objectif cette quantification est alors double, Il s'agit, tout d'abord, de bien distinguer parmi les risques préalablement identifiés, ceux qui n'en sont pas ou qui sont non fondés, et qu'il convient par conséquent de rejeter de l'analyse et ceux qui sont réels et susceptibles d'affecter le déroulement du projet qui demandent alors une attention constante et qui doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particuliers.

Cette étape peut suivre les sous étapes suivantes :

a) L'évaluation des risques projets,
b) La hiérarchisation des risques d'un projet,

3.3.3 La maitrise des risques

Le management des risques d'un projet repose non seulement sur leur identification et sur leur évaluation, mais également sur leur prise en compte, en effet il ne suffit pas de balayer l'ensemble des risques encourus (ou qui pourraient être encourus), de les estimer et de les hiérarchiser, il faut également les maîtriser, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les rendre acceptables dans le cadre du projet, cela nécessite donc de définir des réponses types et de mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre

[1] Hervé Courtot, op.cit., P : 46.

d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa criticité (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences), soit à accepter le risque tout en le surveillant.

3.3.4 Le suivit et le contrôle des risques[1] :

Au fur et à mesure que le projet se déroule, le portefeuille des risques doit être réajusté en fonction des nouvelles informations recueillies certains risques disparaitre, d'autres apparaitre ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptables pour l'entreprise dés lors qu'ils n'ont pu être maîtrisés, le niveau d'exposition aux risques du projet est amené à changer, c'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

L'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés (par la quête d'informations complémentaires), d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus (en particulier leur probabilité et leurs conséquences potentilles. de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maitrise. d'apprécier actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

3.3.5 La capitalisation

Le management des risques d'un projet nécessite enfin de capituler le savoir-faire et les expériences acquises et d'établir une documentation rigoureuse sur les risques associés au projet, même si nous constatons la plupart des événements dommageables reproduisent jamais à l'identique, il n'en demeure pas moins que l'accumulation de connaissances et les retours d'expériences doivent permettre d'améliorer la des risques des projets présents et futurs, cela doit permettre d'enrichir la connaissance des risques potentiels et dommageables, d'accroitre la chaque niveau d'intervention, de faciliter la prise et d'améliorer l'efficacité des actions de maitrise.

[1] Hervé Courtot, op.cit., P : 46.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de montrer qu'un projet d'investissement demande une importante mobilisation de ressources (financières, matérielles, techniques et humaines) souvent éclatées au sein d'une entreprise ou bien entre plusieurs entreprises sur une période donnée (avec un début et une fin), de durée assez longue par rapport à la vie de l'entreprise, elle présente une grande part de nouveauté ,et sont donc génératrice de risques : risques techniques (utilisation d'un nouveau matériel, réalisation d'un nouveau projet, ...etc.), commerciaux (choix d'un mode de distribution, choix des points de ventes, etc.), mais aussi organisationnels.

Ce chapitre a été conçu pour deux principaux objectifs :

Faire acquérir (ou réviser) les outils de management de projet tels qu'ils sont pratiqués aujourd'hui dans les pays développés pour concevoir et lancer de nouveaux produits, services, etc,il s'agit d'aider les acteurs actuels ou potentiels de gérer un nouveau projet, à s'approprier des outils de gestion et d'aide à la décision, à juger leurs pertinences et leurs limites, à les appliquer à bon escient

Permettre à l'acteur du projet de prendre du recul par rapport à son travail, d'analyser le fonctionnement et l'environnement du projet, afin de résoudre les problèmes qui se présentent en temps voulu.

Ce chapitre nous permet à conclure que le management des nouveaux projets présente un ensemble d'outils de gestion projet qui permettent de répondre aux questions de fond auxquelles sont confrontés les chefs de projet , il permet aussi de résoudre les difficultés relatives aux problèmes d'organisation et de gestion induits par la conduite de projet, mais aussi les enjeux stratégiques qui s'offrent aux entreprises au travers de la gestion de projet, toute en accordant une grande importance au contrôle des coûts et au maîtrise des risques, sources de difficultés pour les gestionnaires.

Chapitre II : gestion et création d’un réseau de distribution

Introduction

La commercialisation des produit de l'entreprise a besoin de créer son propre réseau de distribution et le chef d'entreprise doit effectuer un choix de stratégie de distribution, ce choix n'est pas aussi simple qu'il y paraît d'autant que les conditions dans lesquelles il s'exerce ont sensiblement changé en quelques décennies notamment en raison de la prolifération des marques des concurrents et de la montée en puissance des intermédiaires de la distribution. Il est de plus en plus rare que le producteur impose son choix aux distributeurs ; il est contraint, le plus souvent de tenir compte de leurs attentes, de négocier, de les convaincre, éventuellement même de réviser de son mix-marketing (conditionnement, format, étiquette, nombreux élément de marque, .. .etc.).

L'objectif de ce deuxième chapitre est de mettre en évidence les différents aspects relatifs à la distribution, il s'agit essentiellement des généralités (sa définition et ses fonctions), les intermédiaires et les stratégies pour arriver en fin à une bonne gestion d'un circuit de distribution. Cet objectif sera traité en trois sections :

La première section aura pour but connaitre les différents aspects de la distribution toute en montrant la définition et les différentes fonctions de la distribution, un deuxième aspect de la distribution sera traité dans une deuxième section, il s'agit de les intermédiaires et les stratégies, ces dernière doivent être mise en place par le chef d'entreprise avec la présence de ses conseillés et ses collaborateurs dans le but d'arrêter d'une façon définitive le rôle de chaque intermédiaire choisi et fixer la stratégie de distribution pour l'entreprise. Quant à la troisième section, elle élaborera les mécanismes de gestion d'un circuit de distribution tout en identifiant les démarches de mise en place d'un réseau de distribution, les paramètres de choix et d'efficacité d'un circuit de distribution et enfin les facteurs de motivations et d'évaluation des acteurs du réseau.

Section 01 : généralités sur la distribution

La distribution est le cœur de chaque activité commerciale moderne, elle englobe un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de réseaux que nous allons dans cette section.

1.1 La distribution et ses fonctions

1.1.1 La notion de distribution

La distribution est devenue un élément de différenciation pour les entreprises cherchant à mettre sur le marché des produits et/ou des services en vue de satisfaire les besoins de ses clients.

Il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de bonne qualité, mais aussi de savoir les distribuer.

On peut définir la distribution comme « l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommer au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs »[1]

On définit la distribution aussi comme : « le stade qui suit celui de la production des biens, à partir du moment où ils sont commercialisées jusqu'à leurs prise en possession, par le consommateur final. Elle comprend les diverses activités et opérations qui assurent la mise à la disposition : qu'ils soient transformateurs des marchandises ou services, en leur facilitant le choix, l'acquisition et l'usage »[2]

1.1.2 Les fonctions de la distribution[3]

Une première façon permettant de mieux comprendre la nature de la distribution est de s'intéresser à ses fonctions sur l'ensemble d'un circuit, mais aussi de répondre à la question de son utilité et de sa capacité à produire de la valeur. Les fonctions de la distribution sont aujourd'hui multiples mais peuvent être regroupées selon quatre axes

[1] VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) « La distribution », édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005, p : 26
[2] LENDREVIE et D. LINDON, « Mercator », édition Dalloz, 6éme édition, Paris, 2000, p 627.
[3]BINNINGER (Anne-Sophie) « la distribution », édition Lextenso, Paris, 2013, p.33.

1.1.2.1 Les fonctions physiques

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le plus efficacement les produits et services du producteur aux clients finaux. Sont donc inclus les fonctions logistiques, l'approvisionnement, le stockage, le transport et le déconditionnement des marchandises, les achats, la mise en magasin et le réapprovisionnement des rayons, la présentation conforme des informations sur le point de vente (notamment le prix et la référence du produit). Ces fonctions sont l'essence même du métier de distributeur et doivent s'orchestrer dans un souci d'optimisation des coûts de transaction, de service rendu au client et de la relation avec les industriels et fournisseurs.

A. Les achats

Les achats constituent l'un des principaux métiers des acteurs du commerce moderne. « Savoir acheter à bas prix, pour revendre à bas prix », maxime des fondateurs du discount, reste aujourd'hui encore adaptée à la majorité d'entre eux. Au-delà du discount, il s'agit de regrouper les achats pour bénéficier de conditions tarifaires les plus avantageuses, et de constituer un assortiment qui répondent le mieux aux attentes des clients. Le processus de choix de cet assortiment est donc essentiel pour éviter d'acheter des produits dont la rotation ou la vente seront problématiques. Sur les marchés de grande consommation, la taille qu'occupent certaines centrales d'achat sur les marchés nationaux est telle que le pouvoir de décision se trouve du côté de la centrale plutôt que du producteur. Des régulations juridiques sont alors mises en place par les pouvoirs publics pour éviter des abus de position dominante.

B. Les fonctions de transport et d'acheminement

Ces fonctions sont essentielles car elles permettent aux producteurs de confier aux intermédiaires, qu'ils soient grossistes, centrales d'achat ou détaillants, la charge du transport, l'acheminement des produits, et l'éclatement des produits achetés vers des lieux de stockage et de vente directe au client, certaines parties de cet acheminement peuvent être assurées par un intermédiaire, souvent transporteur ou logisticien, qui éclate ensuite la production en fonction des clients-distributeurs.

C. Les fonctions de stockage et de régulation

Une fois les produits transportés et acheminés sur le lieu de vente, les lots de production sont adaptés aux normes de stockage et de présentation des magasins.

Le stockage peut s'effectuer à différents endroits dans le circuit de distribution (grossiste, centrale nationale, centrales régionales, entrepôts de massification, plates-formes de groupage) pour réguler et adapter au mieux la production à la demande, ainsi que la livraison aux magasins. Cette régulation est importante par exemple en fonction de la saisonnalité de ventes, de la régionalisation de la demande ou de la météorologie pour des catégories comme les vêtements, les glaces et soft drinks, les produits de jardinage ou de bricolage, le café, etc.

1.1.2.2 Les fonctions commerciales[1]

Les fonctions commerciales et marketing ont pour objectif de faire venir un client et de faire acheter de façon régulière. Ces fonctions ont pour but de créer les conditions les plus favorables pour attirer les consommateurs (concept de magasin, communication externe et interne aux points de vente, assortiments proposés, gammes de prix, promotions…) et tenter de les fidéliser en établissant une relation plus durable. On parle alors :

- ✓ De fonctions marketing (étude des zones de chalandise, de la nature des clientèles, de leurs achats, proposition de marques propres au magasin, mises en scènes des produits)
- ✓ De fonctions relationnelles (cartes de fidélité, services personnalisés, service après-vente…)
- ✓ De fonctions expérientielles (expériences vécues en magasin, qu'elles soient ludiques, hédonistes, esthétiques à travers des actions de marketing sensoriel ou olfactif…).

1.1.2.3 Les fonctions financières ou temporelles

Les fonctions de financement constituent enfin une part importante du rôle assumé par tout intermédiaire qui achète à un producteur, en lui apportant l'avantage financier de ne pas attendre que les produits soient réellement vendus au consommateur. Il s'agit donc de la prise en charge financière du décalage de trésorerie entre l'achat du produit par le distributeur et sa vente au client final. Mais dans le secteur de la grande distribution, les producteurs accordent généralement aux enseignes des délais de paiement plus importants que les délais de vente et ne bénéficient plus de cette contrepartie.

[1] BINNINGER (Anne-Sophie) op.cit. p.33.

1.2 Le mix-marketing et la distribution[1]

«On appelle mix-marketing l'ensemble des décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'action dont il dispose, à savoir les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication »

Le responsable marketing d'une entreprise dispose de différentes variables ou éléments du mix qu'il doit réunir et combiner pour proposer le produit ou le service décidé par l'entreprise, permettant d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

Le dosage et la combinaison de ces éléments vont permettre de positionner le produit sur le marché par rapport à ses concurrents. Le mix est composé de quatre variables qui sont :

- Le produit ;
- Son prix ;
- Sa distribution ;
- Et sa communication.

A chaque variable correspond un plan d'action (ou politique) réunissant de nombreuses caractéristiques. L'ensemble des quatre plans d'action donne une identité propre au produit, lui permettant de se singulariser simplement par un dosage différent des caractéristiques de chaque variable. On peut aller plus loin dans l'analyse ct parler de mix pour chaque plan d'action.

- Mix produit, harmonie entre les caractéristiques du produit, sa marque, son emballage. son design,
- Mix prix, équilibre entre une méthode de fixation du prix, des contraintes de réseau et de canaux de distribution. ....
- Mix distribution, équilibre entre les différents réseaux et canaux de distribution, la logistique..
- Mix communication, dosage entre communication médias et hors médias, choix des médias, choix des supports médias et hors médias....

Le mix-marketing est ainsi fait d'un grand nombre d'éléments distincts qui prennent leur sens par la présence des autres au sein d'un ensemble le plus homogène possible. Un bon produit seul n'est rien commercialement sans distribution, une bonne compagne de communication ne produira aucun effet sans circuit de distribution adapté au produit.

[1] Claude Demeure, « Le marketing » édition Dalloz Paris, 2001, P : 10.

Le tableau suivant nous permet d'exposer la relation entre les composant du mix- marketing et la distribution comme suit :

Tableau N02 : la relation entre le mix marketing et la distribution

	PHASE 2 LANCENENT	**PHASE 3 CROISSANSE**	**PHASE 4 CROISSANSE**	**PHASE 5 MATURITE**	**PHASE 6 DECLIN**
environnement	Croissance lente de la demande, Courbe des profits négative, Coût de production et de lancement importants, recettes faibles, volume de production faible.	Pénétration massive du produit sur le marché, Croissance à taux croissant, Courbe des profits également, apparition de la concurrence,	Croissance à taux décroissant Concurrence se concentre..	Ventes ralentissent Taux de croissance presque nul Les Pdm sont +/- importantes Courbe des profits est maximale.	Vente diminuer certains concurrent disparaissent
Principaux objectif	Développer la demande globale	Développer la demande préférentielle de marque.	Créer une fidélité à la marque	Maintenir la fidélité	Cesser le produit ou le relancer sous une nouvelle formule
produit	Insister sur la mise au point technique et commerciale du produit.	On produit en grande série, voire on étend la gamme Améliorer le produit.	Fréquent changements de modèles, réduction de gamme	Le marché se segment Il faut mobilier le produit pour se démarquer	Réduire les gammes
prix	après avoir effectué des recherches sur les marchés-tests, on fixe le de revient.	Tendance à la baisse des prix	Tendance à la baisse concurrence prix	Les prix baissent du fait à la forte concurrence	Les prix baisse encore afin d'écouler les stocks
distribution	limité (on met le produit en place) pas de promotion agressive.	On étant la distribution	Intensive et extensive réduction la marge SAV important	Distribution sélective, réduction	Distribution revient sélective et spécialisé
communication	le but de la communication est de faire connaitre le produit par les grands médias.	communication a un rôle informatif et persuasif pour créer une préférence de marque	Fidélité à la marque	Fidéliser + Augmenter les taux d'utilisation par l'action promotionnelle	Se limite au promotion pour l'écoulement des stocks

Source : http://marketing.thus.ch.

1.3 Les circuits de distribution

« Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur, ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit »[1].

On peut dire que le circuit de distribution désigne un ensemble des canaux qui vont faire passer le produit du producteur au consommateur dans les meilleures conditions.

Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur qui revient à définir le nombre des intermédiaires qui interviennent afin que le produit soit mis à disposition du consommateur.

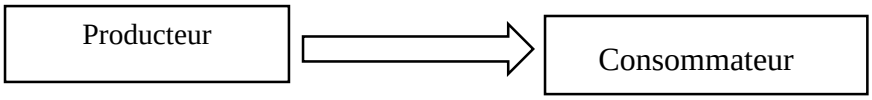
Selon BINNINGER[2], les différentes formes des circuits de distribution sont les suivantes :

1.3.1 Le circuit ultra court

Un circuit de distribution est dite ultra court (ou circuit direct) lorsqu'il ne comprenne aucun intermédiaire, le producteur vend ses produits directement aux consommateurs finaux.

L'essor d'internet contribue à l'attractivité de circuit direct, le vendeur peut donc avoir un contact direct avec des clients.

Figure N01 : le circuit ultra-court



Source : BINNINGER, (A-S) op.cit., pp : 39-40

[1] DEMEUR, (C) : Op.cit., p188
[2] BINNINGER, (A-S) op.cit., pp : 39-40

Tableau N03 : les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra-court

avantages	inconvénients
➢ Meilleure connaissance des besoins des clients ; ➢ La rapidité de lancement d'un nouveau produit ; ➢ Gain de la marge des intermédiaires, le prix donc demeure constant ;	➢ Stockage très important ➢ Organisation lourde des vendeurs ➢ Moyens financiers assez important ➢ Offre des produits limitée à ceux de l'entreprise

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : **Le marketing des Produits agroalimentaires**, édition Dunod, Paris, 2004, p331

1.3.2 Le circuit court

Dans cette catégorie, deux transactions sans en présence, il est caractérisé donc par le recours à un seul intermédiaire (distributeur).

Figure N02 : le circuit court

Source : BINNINGER, (A-S) op.cit., pp : 39-40

Tableau N04 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit court

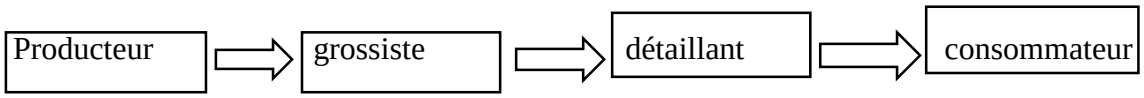
avantages	inconvénients
➢ Economie de la marge des grossistes ➢ Bonne coopération entre les détaillants ➢ Diversification des risques d'infidélité ; Personnalisation de l'offre, et un bon service après-vente ➢ Croissance de la notoriété et d'implantation géographique, avec un fidélité assurée en cas de franchise	➢ Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits ➢ La nécessite d'un nombre important des distributeurs ➢ Un éventuel conflit entre les distributeurs

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : ibid., p 331

1.3.3 Le circuit long

Un circuit de distribution long est un circuit comprenant deux intermédiaires (grossiste, détaillant) ou plus.

Figure N03 : le circuit long



Source : BINNINGER, (A-S) op.cit., pp : 39-40

Tableau N05 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit long

avantages	inconvénients
➢ Réduction de l'équipe de vente ; ➢ Une forte couverture géographique ; ➢ Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires ; ➢ Financement plus souple de la production ; ➢ Diminution des frais de facturation et de transport ;	➢ Le producteur est loin de sa clientèle ; ➢ Diminution de contact avec les détaillants ; ➢ Dépendance vis-à-vis des grossistes ; ➢ Infidélité des grossistes ; ➢ Pression sur les prix et les marges en cas de groupement d'achat ; ➢ Nécessité de promouvoir les produits auprès des intermédiaires.

Source : SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : Op.cit., p 331

Avec la présence de ces différents types de circuit l'entreprise doit identifier sa de distribution et pour choisir sa politique elle doit prendre en compte les facteurs

Facteurs internes :

- Les caractéristiques de l'entreprise : la taille de l'entreprise, ses moyens financiers, capacité de production, la force de vente, sa stratégie marketing ;

- Le produit : la nature du produit impose des conditions de stockage, de conservation, de transport, un certain niveau de formation des vendeurs, ...

- Le coût des circuits : il faut calculer le coût de chaque circuit potentiel et déterminer qui est le plus rentable.

Facteurs externes :

- Concurrents : leur stratégie de distribution ;

- Distributeurs : leurs moyens matériels et humains, leur image méthode de la notification pondérée des facteurs peut aider le producteur ;

- Clientèle : nombre de consommateurs, leur situation géographique, leurs habitudes et mobiles d'achat.

- Réglementation : fixe les conditions de contrôle de la qualité des produits et de la sécurité de leur utilisation, il faut connaître l'aptitude de chacun à la respecter.

Section 02 : les intermédiaires et les stratégies de la distribution

2.1 Les intermédiaires

La présence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur n'est pas le fait du hasard mais relève d'une grande importance car il est assez rare aujourd'hui, que le fabricant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final.

2.1.1 Définition des intermédiaires

« L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et le consommateur, il assure donc un lien entre l'offre et la demande »[1]

2.1.2 Les types d'intermédiaires[2]

Souvent, dans la mise sur le marché de ses produits, l'entreprise fait appel à des intermédiaires, ils se situent à l'interface de la production et des consommateurs, afin d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande et dans la plupart des secteurs, on trouve les intermédiaires suivants :

Selon DIOUX et TRAMONTE, il existe six types d'intermédiaires, sont les suivants :

[1] Van VRACEM, N. STAS, « M Comme Marketing », éd. De Boeck, Paris, 2002, p.225.
[2] DIOUX, (J) et TRAMONTE, (N) : Le marketing des fondamentaux à la pratique contemporaine, édition de Boeck, 1ère édition, Bruxelles, 2012, p : 452-453.

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

2.1.3 Rôles des intermédiaires[1]

La présence d'un intermédiaire permet de réduire le nombre de transactions, le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions, par leur spécialisation, leurs contacts et leurs niveaux d'activité, ils offrent au fabricant une expérience qui ne peut être acquise que progressivement.

On peut résumer les différentes fonctions remplis par les intermédiaires en :

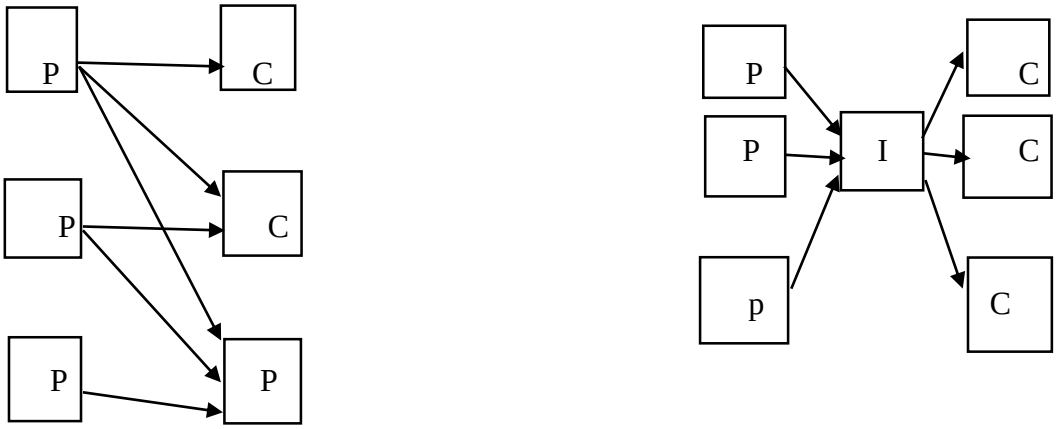
- La réduction du nombre des contacts :

Les intermédiaires réduisent le nombre des contacts entre le producteur et ses consommateurs et par conséquent ils permettent aussi d'économiser les couts secrétés par ces nombreux contacts, il est évident que le producteur, à moins qu'il ne crée ses propres points de vente, ne peut toucher lui-même ses clients répartis dans diverses régions du pays. Les intermédiaires de ce fait, augmentent la productivité de la distribution.

Dans le schéma suivant, nous présentons les différents flux des marchandises en présence d'un intermédiaire et en son absence.

[1] KOTLER(P) et B.DUBOIS(D), « Marketing Management », 9éme édition, Public Union, Paris, 1997.

Figure N04 : Illustration des contacts en présence et en l'absence de l'intermédiaire.



Source : Kotler (P) et Dubois (B), « Marketing Management », p 502.

Nous remarquons que la présence de l'intermédiaire partagé entre le producteur et le consommateur, a réduit le nombre de contacts de neuf à six contacte, de plus sa présence à permis de mieux organiser la distribution des produits et de réduire son cout.

- L'optimisation de la gestion

Un producteur qui assure en même temps sa propre distribution, doit optimiser ses deux fonctions : fabrication et distribution ; ainsi les efforts concentrés sur une fonction peuvent l'être au détriment de la seconde ce qui risque de déséquilibrer la première fonction, ce déséquilibre induit une apparition de surcouts et de frais supplémentaires.

Mais se délaisser de la fonction distribution auprès des spécialistes va permettre à l'entreprise, non seulement d'optimiser sa fonction production, mais également, de façon indirecte, la distribution de ces produits, car à son tour le distributeur pour des raisons de gain et de rentabilité, va essayer d'optimiser ses activités.

- Offrir le meilleur assortiment :

L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y a entre les impératifs du producteur et les désirs du consommateur, en effet le consommateur pour des raisons consommation et/ou d'utilisation, cherche un large assortiment.

Le producteur pour des raisons de maitrise technologique, financière, de savoir-faire, d'approvisionnement en matière première offre un assortiment réduit.

L'intermédiaire peut donc, par le choix de l'assortiment qu'il présente, et parce que connaissant le producteur et le consommateur, combiner l'assortiment désiré par le consommateur en arrangeant le producteur.

- Rapprocher les entreprises de leurs marchés :

Cordon ombilical stratégique et souvent incontournable, les intermédiaires par leur nombre, leur répartition géographique permet à l'entreprise d'atteindre ses clients.

En plus de ces quatre services de base, le circuit intermédiaire peut fournir trois autres services aux détaillants que nous pouvons considérer comme des services de support logistique.

Il s'agit de :

- ❖ Crédit ;
- ❖ Promotion des ventes ;
- ❖ Conseil technique ;

Bien entendu la totalité de ces services n'est pas fournis par tous les intermédiaires ; le producteur sélectionnera donc les grossistes qui ont la plus grande aptitude à mettre à la disposition des détaillants une gamme de produits.

2.2 Les stratégies et les types de distribution

2.2.1 Les stratégies de distribution [1]

Selon GOUDEY et BONNIN, l'entreprise dispose le choix entre deux grands axes stratégiques

2.2.1.1 Les stratégies PULL :

Dans la stratégie PULL, appelée aussi stratégie d'aspiration, le consommateur ou l'utilisateur final est le centre d'intérêt de l'entreprise, donc tout effort de communication et de promotion est orienté vers le consommateur final, et par conséquence le produit va être connu et donc demandé, ce qui pousse le distributeur à acheter, c'est une stratégie qui exige une coopération, et demande des investissements publicitaires importants à long terme pour rappeler à chaque fois le consommateur de l'existence du produit et ses lieux de vente.

[1] GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : Marketing pour ingénieur, édition Dunod, Paris, 2010, pp : 231-232

2.2.1.2 Les stratégies PUSH :

Appelés aussi stratégie de pression, les efforts de communication et de promotion de l'entreprise sont orientés vers les distributeurs de façon à les inciter d'acheter et de stocker le produit en grande quantité, et à lui accorder un espace adéquat afin de stimuler la demande, le produit sera donc pousser du fabricant vers le consommateur final grâce aux intermédiaires.

Cette stratégie incite une collaboration volontaire entre le producteur et le distributeur.

2.2.1.3 La Stratégie mixte :

Selon eux, les entreprises pratiquent les deux types de stratégies, c'est la stratégie mixte, en partageant les efforts de promotion et de communication entre les intermédiaires et la demande finale.

2.2.2 Les types de distribution[1]

On parle de ces types lorsque le producteur envisage un circuit de distribution indirect (circuit court ou circuit long), dans ce cas le problème qui se pose est le nombre requis des intermédiaires pour assurer une couverture du marché.

CLIQUET, FADY et BASSET ont classé la distribution en : distribution intensive, distribution sélective et distribution exclusive :

2.2.2.1 La distribution intensive :

Elle permet une couverture très large du territoire du vente, les produits sont donc présents dans un maximum des points de ventes différents afin d'assurer un chiffre d'affaires élevé.

Elle est adaptée surtout pour les produits de grande consommation.

Cette stratégie permet au producteur d'assurer une disponibilité maximale du produit ainsi qu'une part de marché importante. En revanche, les coûts de distribution sont très élevé, et risque de perdre le contrôle sur le réseau de distribution.

[1] CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : Management de la distribution, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2006, pp : 121-123

2.2.2.1 La distribution sélective :

Le producteur recourt à un nombre d'intermédiaire inférieur par rapport à la distribution intensive, il sélectionne ses intermédiaires sur la base des critères tels que la taille du distributeur (mesurée par son chiffre d'affaires) et la qualité des services rendus à la clientèle.

Le fabricant accepte de limité la disponibilité du produit et cherche à baisser les coûts de distribution, mais il risque de perdre une part de marché.

2.2.2.3 La distribution exclusive :

La distribution exclusive est utilisée lorsque le producteur veut différencier son produit, il Choisi donc ses intermédiaires qui reçoivent l'exclusivité de vendre une marque sur une région prédéfinie, la forme particulière de cette stratégie est la franchise, qui représente un contrat d'association entre le franchiseur et le franchisé, ce dernier s'engage à s'approvisionner auprès du franchiseur et dispose le droit d'exploiter la marque du franchiseur contre un paiement d'un droit d'entrée, et profite en contrepartie du savoir-faire et de l'assistance technique.

2.3 La logistique et la gestion des commandes[1] :

La logistique regroupe l'ensemble des méthodes et des moyens permettant d'acheminer de façon optimale des produits de leur lieu de production aux points de vente.

Ces méthodes et ces moyens nécessitent une collaboration de plus en plus grande entre producteur et distributeur pour à la fois réduire les coûts (transport, stockage),respecter les détails de livraison et améliorer la qualité du service, Une bonne logistique a des répercussions positives à la fois pour le producteur et pour le distributeur, cela explique les améliorations récentes dans ce domaine tant au niveau des méthodes que dès les méthodes de la logistique :

2.3.1 Les méthodes de la logistique

Après la négociation qui a permis de déterminer un prix, des quantités et des conditions de livraison, la commande passée auprès du fournisseur est le point de départ de la logistique, le support de communication utilisé pour la faire parvenir au distributeur était traditionnellement le courrier, le télex, rappel téléphonique ou le fax.

[1] Claude Demeure, « Le marketing » édition Dalloz Paris, 2001, P : 185.

2.3.2 La gestion des commandes

Traditionnellement, le service chargé du traitement des commandes clients édite un bon de livraison après vérification des quantités en stock, déclenche la livraison et édite une facture.

Cette pratique encore très courante est bouleversée par l'instauration des échanges de données informatisées mais aussi par des méthodes modernes en plein essor dans le domaine de la grande distribution : la GPA (gestion partagée des approvisionnements, la gestion de la chaîne logistique et le CPFR (collaborative planning, fore casting and Replanissement).

2.3.3 la gestion programmée des approvisionnements

La GPA inverse le processus traditionnel de la passation des commandes : ce n'est plus le distributeur mais le producteur lui-même qui calcule les commandes nécessaires aux points de vente d'une enseigne à partir des sorties entrepôts du distributeur. Cette commande est alors passée directement par le producteur, à partir de données distributeurs.

Pour cela, le distributeur doit fournir au producteur tout un ensemble d'informations auparavant jugées très confidentielles. En contrepartie, il confie au producteur le calcul et le déclenchement des commandes.

Le principal avantage est la réduction assez considérable des stocks n'ayant que ses produits à gérer, le producteur peut affiner ses calculs et réduire au minimum les stocks de production dans les entrepôts et les points de vente.

La plupart des distributeurs et des grands fournisseurs de la grande distribution convertissent peu à peu à la GPA.

2.3.4 La gestion de la chaine logistique (ou supply Chain management)

C'est un peu la GPA poussée à l' extrême, l'ensemble de la chaîne logistique est gérée par des logiciels pilotant les flux des produits et d'informations allant des fournisseurs de fournisseurs jusqu'aux clients des clients, l'ensemble de la chaine d'approvisionnement est concerné, Seuls les produits que les consommateurs attendent sont fabriqués. IB retombées en termes d'amélioration de la rotation des stocks et des délais de réapprovisionnement sont très importantes.

Le CPER (collaborative planning, forecasting and replenishment, qui peut être traduit par processus collaboratif d'élaboration des prévisions et de gestion des approvisionnements-).

Le principe du CPFR est le suivant : élaborer entre producteur et distributeur les prévisions de vente concernant un produit pour améliorer le processus de son approvisionnement concrètement, un planning prévisionnel d'écoulement d'un produit est mis en place conjointement entre les deux parties, et une communication en temps réel permet tout réajustement si un événement imprévu vient perturber les prévisions.

Ceci sous-entend que les deux parties s'informent mutuellement des promotionnelles ou publicitaires concernant un produit pour être capables d'en évaluer au plus juste les ventes. L'avantage principal du CPFR se retrouve encore une fois dans une meilleure gestion des approvisionnements et des stocks.

« En bref, le CPFR est la première approche qui unisse la gestion de l'offre et celle de la demande dans le même processus, dans le CPER, ce qui est important, c'est le processus collaboratif qui se traduit par le partage et la transparence des informations échangées, le CPFR n'est pas un outil mais un processus qui pilote toute la « supply Chain »

2.3.5 Les moyens de la logistique

Les investissements liés à la logistique sont très importants, on peut les regrouper en trois parties principales : les moyens de transport, de fractionnement et de stockages,

2.3.5.1 Les moyens de transport

Le transport par route est de loin le plus utilisé dans la grande distribution. Il des flottes de véhicules appartenant aux producteurs et aux distributeurs. Camions transportent les produits du lieu de production aux différents lieux de fractionnement et de stockage repartie sur tout le territoire, et parfois même directement aux points de vente importants (si la quantité commandée justifie l'utilisation d'un véhicule entier pour un point de vente).

Les coûts liés au transport sont très importants, ce qui explique le souci, de la part des différents partenaires de la distribution, de rentabiliser les déplacements des véhicules en optimisant au maximum leur taux de remplissage.

2.3.5.2 Les moyens de fractionnement et de regroupement

Le fractionnement et le regroupement sont deux opérations réalisées dans un immense bâtiment appelé plate-forme, c'est une vaste surfasse qui reçoit des marchandises par les camions entiers de la part de différents fournisseurs. Une fois déchargées, ces livraisons (de produits identiques) sont fractionnées dans différents camions qui regroupent des produits différents pour livrer un ou plusieurs points de vente.

Les plates-formes appartiennent soit à des producteurs, soit à des grands groupes de distributeur, soit à des sociétés Spécialisée

2.3.5.3 Les moyens de stockage

Ce sont des entrepôts qui permettent de stoker sur différents endroits du territoire national des marchandises pendant une période pouvant varier d'un jour (produit frais) à plusieurs semaines, les peints de sente adhérents passent leurs commandes directement à l'entrepôt qui assure la livraison, ce système permet d'éviter à chaque point de vente d'assurer un stock important de produit

Section 03 : la mise en place d'un circuit de distribution :

Cette section est consacrée à la définition des critères de choix du circuit de distribution ainsi que sa gestion et la gestion des intermédiaires En plus, on identifie les distributions.

3.1 Le choix d'un circuit de distribution :

Dans le choix de sa politique de distribution, l'entreprise doit prendre en considération un ensemble des facteurs. Selon LINDON et JALLAT[1] sont :

3.1.1 Le produit :

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

3.1.2 La clientèle

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

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

3.1.3 Les caractéristiques de l'entreprise

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

3.1.4 Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles

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

3.1.5 Les critères de rentabilité

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

3.1.6 Risques de conflits futurs

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

3.2 La gestion d'un circuit de distribution

STEYER, CLAUZEL et QUESTER[1] ont indiqué que la gestion d'un circuit de distribution consiste à déterminer précisément les intermédiaires, en les motivant et enfin en les évaluant.

3.2.1 Le choix des intermédiaires

[1] STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : Marketing : une approche quantitative, édition Pearson, France, 2005, pp : 171-173

Le fabricant s'efforce de connaître l'expérience des intermédiaires, leur réputation, la taille et qualité de la force de vente, leur emplacement géographique, le poids qu'il accorde à la marge brute …, le producteur doit donc déterminer les caractéristiques qui permettront de distinguer les meilleurs d'entre eux, et même s'il envisage une distribution intensive, il ne peut accepter que son produit soit écoulé par des distributeurs défaillants.

3.2.2 La formation et la motivation des intermédiaires

Le fabricant doit s'intéresser à fournir des divers renseignements sur son produit, et organiser des programmes de formations destinés à ses distributeurs, et en contrepartie, ces derniers doivent former le producteur sur l'évolution de la demande et la réaction de la clientèle.

Les intermédiaires doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités, raison pour laquelle le fabricant doit s'intéresser à motiver ses intermédiaires à l'aide, par exemple, des techniques des promotions des ventes (des remises accordées sur la quantité achetée …) et de divers formes de soutien (assistance technique, aide financière, voyage d'étude …).

3.2.3 Evaluation des intermédiaires

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

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

3.3 La mise en place d'un réseau de distribution [1]

Mettre en place un système de distribution comporte plusieurs étapes, il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution envisageables et les évaluer

3.3.1 L'étude des besoins de la clientèle :

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

[1] Kotler et Dubois ; « Marketing management » ; 11 édition Delphine manceau ; Paris ; 2000 ; P : 548-555.

- Le volume unitaire d'achat : il traduit la quantité de produit souhaitée par un client à chaque occasion d'achat, plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'élargit (stockage, éclatement, etc.) ;

- Le délai : il sépare la commande du moment de livraison, plus il est court plus le client est satisfait ; il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire dans de

- L'endroit : multiples endroits, ce qui exige un réseau composé de nombreux points de vente

- Le choix : il correspond à la largeur de l'assortiment du distributeur. En général les clients apprécient un large choix ;

- Le service : il comporte tous les éléments intangibles (crédit, livraison. installation. Réparation) fournis par le circuit. Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions dévolues au circuit s'accroissement.

Pour chaque dimension, il convient d'apprécier le niveau attendu par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché, la recherche du rapport optimal entre le prix de vente et les services rendus est à l'origine de bien des formules de distribution (sente domicile, hypermarché, boutique de luxe, etc.).

3.3.2 La définition des objectifs et des contraintes :

En pratique, le choix des segments et celui des circuits sont donc étroitement liés. Chaque producteur doit concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits, les intermédiaires et l'environnement, définition de ses objectifs dépend des éléments suivants :

- Caractéristiques du produit ;
- Caractéristiques des intermédiaires ;
- Caractéristiques de l'environnement.

3.3.3 L'identification des solutions possibles[1] :

Après avoir identifié les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, l'entreprise doit procéder à une analyse des différentes solutions possibles en identifiant leurs avantages et leurs inconvénients. Si elle envisage d'avoir recours à plusieurs circuits en parallèle (franchise et succursales, force de vente et Internet), elle doit s'assurer qu'ils toucheront des

[1] Kotler et Dubois : op.cit., P : 555

segments de marché distincts et n'entreront pas en concurrence. Une solution en matière de distribution comporte trois éléments :

- La nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert du produit sur le marché
- Le nombre d'intermédiaires utilisé à chaque stade de distribution ;
- Les responsabilités et les engagements respectifs du producteur et de ses intermédiaires.

3.3.4 L'évaluation des solutions envisagées :

Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, le producteur doit décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs. Il prend en compte les trois critères suivants :

3.3.4.1 Le coût : chaque circuit envisagé permet un niveau de vente différent et s'accompagne d'un coût distinct ;

3.3.4.2 Le contrôle et la souplesse : le recours à une agence commerciale soulève un certain nombre de problèmes relatifs au contrôle du fabriquant sur son circuit.

L'agent est un homme d'affaires indépendant qui cherche avant tout à maximiser son profit. Il refuse souvent de collaborer avec l'agent d'un secteur voisin, bien qu'une telle coopération puisse être profitable au fabriquant. Il concentre ses efforts sur des clients qui sont pour lui et compte tenu des produits dont il assure la représentation, les plus importants

Enfin il ne peut pas savoir les compétences techniques nécessaires pour vendre le produit du fabriquant.

En outre, chaque type de circuit implique un engagement à plus ou moyen long terme, un fabriquant qui a recours à une agence doit signer un contrat pour plusieurs années, si au cours de cette période, d'autres méthodes de vente prennent de l'importance, le fabricant lié par ses engagements antérieurs, est dans l'impossibilité d'en tirer parti. Pour envisager un circuit rigide, il faut que ses avantages soient substantiels, que ce soit en termes de coût ou de contrôle.

- **Pour la motivation du réseau de distribution :**

A. les moyens financiers de motivation du réseau

Outre la marge accordée au distributeur l'entreprise peut proposer des remises sur référencement, des remises sur quantités, des remises pour commande hors-saison ou encore des indemnités sur mouvement des stocks.

Autre moyen de motivation, la prime sur objectif récompense un distributeur (ou ses vendeurs) lorsque celui-ci atteint un quota de vente qui lui a été alloué. Enfin la prime de référencement est le paiement d'une somme d'argent pour que le distributeur accepte de vendre un produit dans son point de vente.

B. les moyens humains de motivation du réseau

Le contact direct est un élément fédérateur du réseau, en conséquence il doit développer par l'entreprise et notamment à l'aide :

- Information et formation : elle peut prendre la forme d'un journal d'entreprise, de lettres circulaires d'information sur les nouveautés, d'expédition de brochures de diverses de présentations en avant-première ou de relations de la part de« dirigeant de l'entreprise. La formation a pour objectif de permettre aux vendeurs des points de mais aussi aux techniciens de l'entreprise de mieux connaître les produits

- Réunion et stimulation : c'est le rassemblement des distributeurs dans un cadre agréable (château, voyage à l'étranger) au cours duquel l'entreprise fait une formation sur .es produits ou sur ses techniques de vente spécifiques ;

C. l'assistance technique au réseau

Développer l'assistance technique à la vente est aussi un bon moyen de stimulation du réseau. On peut par exemple proposer :

- Une aide à la vente : elle peut prendre la forme de matériel, de distribution d'argumentaires ou de manuels de vente (conseils) ou encore de mobilier spécifique voir d'emballages particuliers

- Une animation : celle-ci peut aussi bien prendre la forme de démonstrations que d'animations commerciales (panneaux, banderoles, affiches, dessins, musique, cassettes vidéo, etc...)

- Une aide au marchandisage et à la gestion : présentation d'un linéaire type, d'un manuel d'identité visuelle, d'une signalétique appropriée, etc...

Conclusion

L'étude des différents concepts relatifs à la distribution dans ce chapitre nous a permis de conclure que pour une entreprise qui cherche à proposer aux clients un bon produit à un prix raisonnable constitue un élément important de la réussite d'une stratégie de marketing, mais ce n'est pas suffisant. Les chefs d'entreprise doivent prendre également en considération les aspects relatifs à la distribution qui consistent à fournir les produits dans les quantités et selon les emplacements désirés par les clients.

La distribution nécessite souvent l'intervention des spécialistes du marketing, intermédiaires ou sociétés de services qui fournissent au client cible le produit désiré en temps et en lieu voulu. Dans ce chapitre nous avons élaboré en premier lieu certaines activités associées aux fonctions de la distribution, et cela nous a permis également de mettre en évidence le rôle des spécialistes dans la constitution d'un circuit de distribution, et en deuxième lieu nous avons abordé principalement les démarches de mise en place d'un réseau de distribution et leur facteur de motivation ainsi que les principaux points sur lesquels reposent l'évaluation et la modification de ce réseau.

En définitive, la véritable concurrence est celles des circuits de la bataille entre marques apparaît parfois comme un accident dans la guerre des circuits de distribution et ce n'est pas forcément les fabricants qui sont chefs de file. Souvent des intermédiaires contrôlent et même dominent des circuits de distribution. Il est essentiel d'apprécier le degré de ce contrôle pour un fabricant qui doit choisir entre une stratégie de « pull » ou une stratégie de « push »

Chapitre III : la mise en place d’un projet d’investissement

Introduction

L'objectif principal de ce chapitre est de donner un aperçu sur les grands axes stratégiques de ce projet partant de sa représentation jusqu'à l'étude et analyse de ses réalisations ; ce chapitre représente le fruit des sections théoriques précédentes et représente également le fruit de plusieurs lectures et une présence chez l'entreprise **TRAVOCOVIA**, ce chapitre sera subdivisé en trois sections comme suit :

La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise **TRAVOCOVIA** (historique, organigramme et différents directions, sa politique).

La deuxième section sera consacré au les besoins et les conditions de projet, ses caractéristiques techniques et commerciales et ses modalités de paiement, sans oublier les paramètres de l'investissement et les différentes ressources humaines et matérielles mobilisés dans ce cadre. Cette dernière nous permettra à évaluer la rentabilité financière du projet (chiffre d'affaires, charges, .. .etc.) pour arriver à calculer sa valeur actuelle nette (VAN).

Pour atteindre les 120000 charpente, l'entreprise **TRAVOCOVIA** doit créer son propre réseau de distribution pour avoir au minimum un représentant dans chaque wilaya, ce sujet sera traité dans la troisième section, la fin de cette section sera traité les réalisations des représentants commerciales qui sont sélectionné par notre stratégie qui nous avons appliqué sur les représentants de **TRAVOCOVIA** de chaque wilaya dans le but de de créer un bon réseau de distribution de l'entreprise.

Section 01 : présentation de TRAVOCOVIA :

1. historique de TRAVOCOVIA

L'entreprise **TRAVOCOVIA** est une filiale de l'entreprise condor, implanté dans le siège de la zone de Bordj Bou Arreridj en 2009, dont le but de produire les produits de construction (le sable et le grain et les charpentes métalliques)

L'entreprise **TRAVOCOVIA** est sous la forme de société par actions (SPA) dont le capital social est de cinquante milliards (500 000 000).

Au début des années 1990 cette entreprise était étatique et en octobre 2001 a devenu privé entre des actionnaires et après, ces actionnaires ont vendu ses actions à monsieur BEN HAMADI le directeur générale de l'entreprise condor et elle reste comme ça jusqu'à maintenant.

A compter de l'année 2009, la relance de l'activité économique est ressentie, ce qui permet à le TRAVOCOVIA de renforcer davantage son activité en confortant sa présence sur le marché national et en réalisant des performances en matière de production et de résultats financiers.

2. la politique de TRAVOCOVIA :

L'Entreprise **TRAVOCOVIA** a toujours eu pour souci la fabrication et la fourniture de produits de qualité dans un contexte d'écoute continuelle du client.

Ainsi, la politique adoptée par la direction de **TRAVOCOVIA** est basée sur les objectifs suivants :

- La satisfaction des besoins du client en produits de qualité selon ses exigences à des prix compétitifs et dans les délais.
- La préservation et l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.
- Le développement de la gamme des produits.

2.1 Les métiers de TRAVOCOVIA

L'entreprise **TRAVOCOVIA** est chargée de la gestion des activités de production, de commercialisation et de développement des charpentes métalliques et la production des grains et des sables grâce à différent carrière.

La production de **TRAVOCOVIA** dans le secteur de la charpente métallique est dans tout en plusieurs catégories de produits et elle a pour la charpente métallique plusieurs caractéristiques :

Tableau N06 : les caractéristiques des charpentes métalliques au sein **TRAVOCOVIA**

Longueur	Par rapport à la longueur elle fabrique tous les mètres selon la commande de client
Largeur	8cm, 12cm
Poids	Selon longueur et largeur
Prix	2000 jusque à 15000

Source : direction commerciale

2.2 La vente au sein de TRAVOCOVIA

La commercialisation des produits de **TRAVOCOVIA** s'effectue au niveau des unités et du siège. C'est auprès des services commerciaux de ces dernières que sont enregistrées les commandes et que sont concrétisés les enlèvements ou les livraisons. La vente des produits est comptabilisée en fonctions des nombres unités vendu et se fait au niveau des différents ses dépôts selon de la manière suivante :

- Sur contrat.
- Sur bon de commande.
- Sans bon de commande et sans contrat.

Les prix de vente des produits sont fixés par décision de la direction selon les couts de production et d'achat, Cette décision fait l'objet d'une large diffusion auprès de la clientèle existante ou potentielle. Les prix fixés sont appelés prix catalogue. Ils s'appliquent à toute la clientèle.

Le paiement doit intervenir au moment de la facturation ou par avance pour les clients non contractuels ou selon les termes du contrat pour les clients contractuels.

- Les formes de paiements acceptés sont :
- Les chèques de banque.
- Les chèques visés.
- Les virements exécutés.

- Les espèces.
- Les chèques normaux.

2.3 Les clients et les concurrents de TRAVOCOVIA

2.3.1 Les clients

La Direction Commerciale **TRAVOCOVIA** dispose d'un fichier clients qui contient une liste de plus de5000 clients dans tous les catégories des clients soit détaillé ou en gros et soit à des clients des charpente ou des clients de sable et grains

2.3.2 Les concurrents

Pratiquement le **TRAVOCOVIA** ne dispose pas de concurrents directs, c'est des concurrents privés de petite taille et dont le **TRAVOCOVIA** est largement supérieur en matière de taille et de moyens financiers et matériels.

Avec l'éventuelle ouverture du marché des charpentes à la concurrence local dans les prochaines années, le **TRAVOCOVIA** n'est pas à l'abri de l'arrivée de grandes firmes locales.

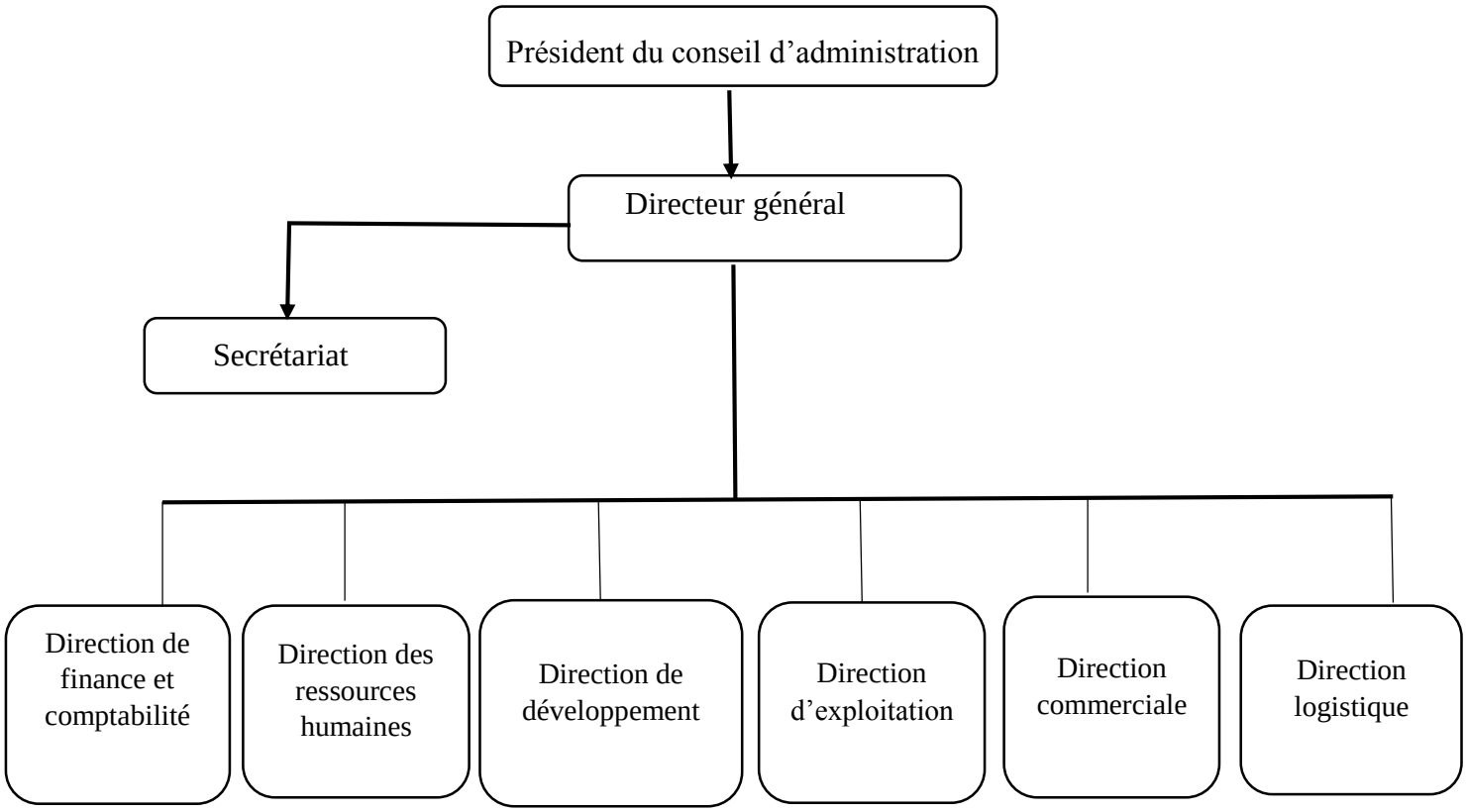
Avec des moyens très importants et des compétences et un savoir-faire élevé, elle doit se préparé dès maintenant en mettant en œuvre les moyens et les actions nécessaires.

3. organisation de TRAVOCOVIA

L'entreprise **TRAVOCOVIA** est dirigée par un conseil d'administration composé de sept (6) membres dont deux représentants des travailleurs.

Cette dernière est gérée par un Président Directeur Général assisté par des cadres dirigeants pour les principales fonctions.

3.1 L'organigramme de TRAVOCOVIA



Source : document interne

3.2 Les directions de le TRAVOCOVIA

Le **TRAVOCOVIA** est composée de plusieurs directions principales, à savoir :

- Direction Exploitation.
- Direction Développement.
- Direction des Ressources Humaines.
- Direction Finances et Comptabilité.
- Direction Commerciale.
- Direction logistique.

Direction d'Exploitation

C'est la direction qui est chargée de la production, elle a pour mission de :

- Conduire les activités d'exploitation de l'entreprise.
- Recommander les programmes d'exploitation à court terme et suivre leurs exécutions.
- Définir et mettre en œuvre une politique de maintenance.

- Prendre en charge les achats groupés.
- Optimiser la gestion des stocks.
- Développer des études de recherches au sein des différents sites

Direction Développement

Elle joue le rôle de centre :

- De développement de nouveaux produits et de l'amélioration des produits existants.
- De suivi et réalisation des projets d'investissement.
- D'élaboration, en collaboration avec les autres directions, d'études techniques et économiques des projets d'investissement.
- De réalisation des études, synthèses, prestations d'analyse et d'expérimentation en rapport avec les besoins de l'exploitation et de commercialisation.

Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie des politiques et des systèmes de l'entreprise en matière des ressources humaines.
- Mettre en œuvre les politiques et les plans de développement spécifiques des systèmes d'organisation en matière des ressources humaines.
- Constituer une capacité d'étude et d'administration auprès des structures ressources humaines des unités de production.
- Planifier l'évolution des métiers.
- Veiller au développement de ressources humaines.
- Mettre à jour le manuel d'organisation de l'entreprise.
- Prendre en charge la gestion du siège de l'entreprise.

Direction Finances et Comptabilité

C'est la direction du suivi et du contrôle financier, elle a pour mission de :

- Définir la stratégie financière de l'entreprise.
- Consolider les relations budgétaires financières de l'entreprise.
- Assister et contrôler les structures financières et comptables des unités.
- Assurer le montage financier des projets.

Direction commerciale

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.
- Mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale.
- Promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs.
- Faire des études de marchés et assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.
- Négociation avec les clients et faire des propositions en fonction des exigences clients.
- Les contrats et les commandes sont exécutés selon les dispositions contractuelles en matière de produits, quantités, délais prix et modalités de paiement.
- Le transfert sur dépôt des produits, la livraison aux clients contractuels et à la vente sur dépôt sont conforment aux dispositions prévues.

Section 02 : description et évaluation du projet de distribution de TRAVOCOVIA :

2.1 La phase de préparation (faisabilité « 0 »)

L'objectif de cette phase est d'évaluer le projet annoncer vis-à-vis les exigences du marché qui sera cohérent avec les besoins des fournisseurs en matière de la charpente métallique en Algérie , dans le but d'augmenter la disponibilité des charpentes métalliques dans les marches Algériens et d'augmenter par la suite le taux de réalisation des projets et la construction des usines. De ce fait, l'entreprise **TRAVOCOVIA** a lancé le projet de la distribution des charpentes métallique qui touche 10 wilaya de l'est (Sétif, Constantine, Guelma, Bordj Bou Arreridj, m'sila, Jijel Annaba, Skikda, Batna, Bejaia», ce projet consiste à :

Fournir des charpentes métalliques de toits (couvre les dalles) aux entreprises ou particuliers, ce sous projet est appelé « projet de toits».

Fournir des charpente métallique en forme des tubes qui sont utilisé dans les murs dans des différentes longueurs et largeurs, répondant aux conditions techniques et financière (prix), ce sous projet est appelé « projet de murs».

Tableau N07 : Les caractéristiques des charpentes de toit et de mur

Les Charpentes de toit	Les charpentes de mur
longueur : 2m, 3m, 4m Largeur : 8 cm Prix : 9000,00 Poids : 1metre 20kg	longueur : 3m, 4m, 5m Largeur : 12 cm Prix : 13875,00 Poids : 1 mètre 30kg

Source : direction commerciale

L'objectif de l'entreprise **TRAVOCOVIA** est d'arriver à commercialiser la charpente métallique dans 10 wilayas de l'est d'Algérie dans un délai de 5 ans, ce qui représente annuellement un nombre important de charpente métallique. Mais, il est clairement que le volume demandés est très important, il dépasse même la capacité de production chez **TRAVOCOVIA** qui produire 1000 charpente par mois. A cet effet, l'entreprise a estimé de changer sa stratégie afin d'augmenter sa capacité à 2000 charpente par mois, cela nécessite une importante mobilisation des ressources humaines et matérielles surtout dans le secteur de distribution.

Parmi les objectifs cités par la direction générale de **TRAVOCOVIA** on peut noter :

- Augmenter la disponibilité des charpentes métalliques dans la marche Algériens (au moins 120000 charpente à fin 2019). et accroître par la suite la réalisation des projets.
- Ce projet encourage le développement de la qualification de la main d'œuvre locale dans le domaine de construction et aussi participer à la création d'un environnement adapté pour offrir la possibilité de travail.
- La participation au développement des activités de fabrication et de montage des charpentes métalliques en Algérie.
- L'objectif principal de **TRAVOCOVIA** maximisé son chiffre d'affaires et son profit et les représentants de l'entreprise (les points de vente) à leur tour cherchent à réaliser des gains en offrant une prestation de représentation de l'entreprise **TRAVOCOVIA** à partir de ce projet qui mettre la disponibilité des charpentes métalliques d'une part et d'enregistrer un chiffre d'affaires qui répond aux perspectives et aux projets futurs de l'entreprise d'autre part. et il est clair que ce projet est lancé pour toute la population de la nation, pour cette raison l'entreprise vise à créer un réseau de distribution qui couvre toutes les wilayas de l'Algérie.

❖ **Les modes de paiement de chaque projet**

Dans le cadre de chaque projet, le client doit choisir une seul mode de paiement, c'est le mode cach et Chaque client désirant obtenir un nombre des charpentes métalliques dans ce cadre doit passer la direction générale de **TRAVOCOVIA.**

❖ **Les coûts, les besoins de financement, les ressources disponibles**

Les principaux coûts engendrés par ce projet et que la direction commerciale de TRAVOCOVIA est constitué pour La réalisation de ce projet demande la satisfaction des coûts suivants qui permettre évaluer les besoin de financement du projet

- ✓ Frais préliminaires ;
- ✓ Fonds de roulement.

Les frais préliminaires sont repartis comme suivant :

Acquisition de nouveaux locaux : le nombre très important des clients potentiels visitant le site de l'entreprise, ce paramètres ont mené l'entreprise **TRAVOCOVIA** à acquérir un nouveau local pour accueillir tous ces clients (particuliers et revendeurs) et pour garantir une bonne livraison du produit, le coût d'achat d'un nouveau local est de 6000000 D.A en plus une allocation d'un autre lieu de stockage qui a coûté l'entreprise 1800000

Acquisition de matériels de production : Les machines de production de prix 20687334

Constitution d'une équipe de projet :

Cette équipe est regroupée en trois catégories comme suit :

Catégorie 01 : L'équipe accueil des clients et leur expliquer les procédures d'acquisition des charpente ; établir aux clients les factures pro forma au prix de 18000

Catégorie 02 : chargés de la facturation et de la réception des commandes dans le cadre de notre projet et établir aux clients Les factures définitives ainsi que le transfert de ces factures en bon de livraison et de garantie : établir les factures globales aux représentants ainsi que les factures individuelles à leurs clients ; suivre le paiement des clients et des représentants avec prix de 350000

Catégorie 03 : chef de projet qui charger de la recherche et de l'étude des demandes projets d'adhésion aux réalisés par l'entreprise et réalisation des résultats et établir les états de ventes et

projet en collaboration avec la personne chargée du recouvrement et mettre en place et d'animer son équipe avec prix de 60000

2.2 La phase faisabilité « A »

Il s'agit de valider les concepts relatifs à ce projet auprès d'un certain nombre de clients potentiels, d'analyser les risques techniques du projet, de sélectionner les solutions envisageables et les partenaires possibles, de construire une équipe, élaborer un plan prévisionnel permettant de décider de la poursuite du projet.

Les principaux points à identifier à ce stade sont les suivants :

- ✓ Analyser les contraintes de l'environnement ;
- ✓ Identifier la concurrence ;
- ✓ Faire le point sur les études techniques ;
- ✓ Evaluer les enjeux et les risques ;
- ✓ Mettre en place l'équipe projet ;
- ✓ Evaluer les moyens, délais et coûts directs de la production ;
- ✓ Sélection des partenaires ;
- ✓ Identifier les coûts et les besoins de financement ;
- ✓ Estimation de la rentabilité du projet.

Chiffre d'affaires : Le projet de **TRAVOCOVIA** consiste à réaliser des ventes aux particuliers (projet de toit) et aux grands comptes (projet de mur). Les prévisions relatives à ces deux projets sont les suivantes :

Tableau N08 : Chiffre prévisionnel de **TRAVOCOVIA**

Les années	**Les ventes prévisionnelles de TRAVOCOVIA**
2015	10000
2016	20000
2017	30000
2018	40000
2019	20000
TOTAL	**1200000**

Source : Comité du suivi du projet de vente

CA (projet) = CA (p. Toit) + CA (p. Mir)

Les chiffres d'affaires mentionnés dans le tableau ci-dessus, seront répartis sur les 10 Wilayas de l'est selon Les besoins de la wilaya, selon les nombres des projets qui nécessitent un grand nombre de la charpente métallique

L'entreprise prévoie que le chiffre d'affaires du projet des mirs sera plus important que celui du projet de toit et cela pour les principales raisons suivantes :

- Diversité des produits proposés. (longueur)
- La facilité de paiement accorde ne génère pas l'n coût supplémentaire
- Les prix affichés sont plus intéressants,

Ce taux a été fixé par le chef de l'entreprise selon les capacités de production de cette dernière par rapport à ses concurrents,

Tableau N09 : du chiffre d'affaire prévisionnel du projet

années	Vente Prévisionnel Q	Projet de Toit (Q : 60%)	Projet de mir (Q : 40%)	CA Toit	CA Mir	CA global	Prix de vente moyen
1	10000	6000	4000	54000000	55500000	109500000	10950
2	20000	12000	8000	108000000	111000000	219000000	10950
3	30000	18000	12000	216000000	166500000	382500000	10950
4	40000	24000	16000	384000000	222000000	606000000	10950
5	20000	12000	8000	96000000	111000000	207000000	10950
Total	120000	72000	48000	648000000	666000000	1314000000	10950

Source : direction commerciale

Le prix de vente unitaire de chaque produit est le moyen entre les différents types de paiement qui sont proposé la direction commerciale, alors pour les produit de toit on a 9000 et pour le deuxième 13875

- **Les charges[1] :**

En plus des différents besoins de financement mentionnés dans les paragraphes précédents. le coût de la matière première(le fer) pour les années de réalisation du projet est représenté comme suit :

Tableau N10 : cout de matière première

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Cout de MP	64411765	128823529	225000000	356470588	121764706

Source : Direction commerciale

Pour la réalisation de ce projet l'entreprise à signer un contrat de représentation commercial, ces représentants offrent une prestation à l'entreprise et en contrepartie cette dernière leur offre une marge de 6% du chiffre d'affaires global hors taxe

Tableau N11 : La représentation commerciale

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Marge global (projets de toit et mir)	6570000	13140000	22950000	36360000	12420000

Source : direction commerciale

Avec l'importante de ce projet (toits et murs) et les quantités importantes des machines à produire, il faudrait motiver l'équipe de montage pour augmenter leur production en faisant des heures supplémentaires et de leur offrir une prime de 70DA, pour toute machine produite pour atteindre les objectifs déterminés et d'arriver à réaliser les résultats prévisionnels.

Les charges communes représentent 1% du chiffre d'affaires.

Les frais divers relatifs à ce projet comprennent essentiellement les charges suivantes :

- Les frais d'entretiens des locaux ;
- Les frais d'entretiens des machines de production (four, machine de moulage)
- Les frais d'assurances des locaux et matériels ;

[1] Les directions de finance et comptabilité et commerciale

- ❖ Paiement des frais d'assurance relatifs au transport de la matière première ;
- ❖ Les frais de maintenance et nettoyage des déchets
- ❖ Transports et réception des courriers locaux

Les impôts et taxes

La T.A.I.C (Taxe sur l'Activité Industrielle et Commerciale) représente 2% du chiffre d'affaires.

Les frais financiers

Les frais financiers de l'entreprise représentent essentiellement l'intérêt des crédits bancaire sont estimés comme suit :

Tableau N12 : Les frais financiers liés au projet de la charpente

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Montant	1972973	3945946	6891892	10918919	3729730

Source : Direction finance et comptabilité.

Les dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des nouveaux investissements sont les suivantes :

- ✓ Le calcul de l'amortissement pour le nouveau local sera basé sur 5 ans (durée de vie du projet).
- ✓ Les machines de production sont amortissables sur 5 ans donc après le projet,

Tableau N13 : Dotations aux amortissements liées au projet

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Amortissement de local	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000
Amortissement des machines	4137466	4137466	4137466	4137466	4137466
Dotation annuelle	5337466	5337466	5337466	5337466	5337466

Source : Direction finance et comptabilité.

L'impôt sur bénéfice des sociétés (I.B.S)

Le taux d'I.B.S est de 25% appliqué directement aux résultats d'exploitation du projet.

3. l'évaluation de la rentabilité financière du projet

A l'aide des données précédent nous avons élaboré le tableau de comptes résultats prévisionnel sur une période de 05 ans.

Tableau N 14 : compte de résultat prévisionnel

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire	109500000	219000000	382500000	606000000	207000000
Consommation de matière Première	64411765	128823529	225000000	356470588	121764706
Valeur ajoute	**45088235**	**90176471**	**157500000**	**249529412**	**85235294**
Frais personnel	**391071**	**405556**	**680459**	**960480**	**390895**
Impôt et taxe	2190000	4380000	7650000	12120000	4140000
Frais financiers	1972973	3945946	6891892	10918919	3729730
frais divers	107038	107038	107038	107038	107038
Charge commune	1095000	2190000	3825000	6060000	2070000
Charge représentation commerciale	6570000	13140000	22950000	36360000	12420000
Dotation aux amortissements	5337466	5337466	5337466	5337466	5337466
Résultat	**27424687**	**60670465**	**105920679**	**177665509**	**57040165**
IBS	6856172	15167616	26480170	44416377	14260041
Résultat net	**20568515**	**45502849**	**79440509**	**133249132**	**42780124**

Source : élaboré par nous-même basons sur les données de D.F.C

Pour mieux évaluer ce projet, nous avons jugé utile de calculer la V.A.N pour avoir une aidé sur la rentabilité du projet en matière de la distribution. A savoir :

- **calcul de la valeur actuelle nette VAN**

Pour pouvoir calculer la VAN d'un projet il faut calculer les cash-flows relatif à ce dernier, ce cash-flow est calculé sur la base de la formule suivante :

CF= (Rt-Ct) (I- Imp.) + Imp.*Amortis[1]

[1] Michel Levasseur et Amable Quintard, Op.cit. P : 389.

CF : Cash-flow de l'année t

Rt : Recettes de l'année t (CA) ;

Ct : Tous les coûts relatifs au projet à l'exception des frais financiers relatifs aux crédits, dans notre cas les frais financiers ne sont pas des intérêts.

L'ensemble de ces coûts a été pris en compte dans le TCR, mais seulement on doit leur ajouter les dividendes pris par le propriétaire de l'entreprise chaque fin d'exercice. Ces dividendes représentent 7% du résultat (à partir des données de la D.F.C) net figurant dans le TCR prévisionnel.

Imp : Taux d'impôt ;

Amortis : Amortissement de l'année t.

Tableau N 15 : la calcule de la VAN

Les années	2015	2016	2017	2018	2019
Rt	109500000	219000000	382500000	606000000	207000000
Ct	75964874	150240123	261412497	413278106	142092639
Dividendes	7665000	15330000	26775000	42420000	14490000
Ct global	83629874	165570123	288187497	455698106	156582639
amortissement	5337466	5337466	5337466	5337466	5337466
(Rt-Ct)*(1-imp	25352723	52361279	92426253	147295856	49409014
Imp.*amort	106749	106749	106749	106749	106749
Cach flow	25459472	52468028	92533002	147402605	49515763
VAN	24247116	47590048	79933486	121268462	38796335

Source : élaboré par nous même

La VAN d'un investissement est la différence entre la valeur actuelle des cash-flows attendus et le coût d'investissement

VAN[1]=la somme(t=1,…, n) CF/ $(1+r)^n$ - I_0

I_0=28487334 et t=5%

[1] Pierre Conso, « la gestion financière de l'entreprise », 7éme édition dunod. 1985 P : 439.

La fixation de taux d'actualisation qui nous permettra de prendre la décision d'investir ou pas, cette méthode nous permettra également de calculer la valeur actuelle nette par un taux d'actualisation qu'on ne doit pas dépasser.

La VAN est très fort positive cela signifie que le projet est rentable, et elle permet aussi de rembourser et de rémunérer le capital investi.

Le taux d'actualisation pour l'entreprise pour l'étude de ses projets est 5%, Ce taux donne également une VAN positive qui égale à 283348113.

Ce projet est très rentable et l'entreprise peut prendre la décision d'investir et pour cela cette raison l'entreprise **TRAVOCOVIA** vas créer un réseau de distribution.

Section 03 : la création d'un réseau de distribution :

La distribution des produits de construction en Algérie se fait par l'intermédiaire des grossistes répartiteurs qui approvisionnent leurs points de ventes, ces grossistes (représentants futures de l'entreprise) tiennent une place très importante dans le circuit de distribution de matériels de construction, il est donc primordial de se protéger contre les différents risques engendrés par la concurrence en ce qui concerne la distribution et la production des charpente métalliques et le contrôle de ces circuits.

Dans ce contexte, l'entreprise **TRAVOCOVIA**, doit assurer la disponibilité de ses produits pour tout clients désirant acquérir un nombre des charpentes métalliques dans le cadre du projet qu'elle veut réaliser et dans le cadre des ventes ordinaires. Cet objectif nécessite la mise en place d'un réseau de distribution puissant avec des représentants qualifiés, c'est notamment le nombre important des réponses positives obtenues dans chaque wilaya (représentant).

Dans le but de garantir une bonne couverture du marché Algérien, l'entreprise a envoyée des propositions d'adhésion au projet de distribution à tout grossiste et revendeur des produits de construction, et toute réponse positive obtenue sera traitée pour être valider ou rejeter.

La stratégie de création un réseau de distribution par l'entreprise **TRAVOCOVIA** consiste à classer toutes les acceptations d'adhésion au niveau de chaque wilaya concerne dont le but d'intervenir les trois premiers de chaque sélection pour signer un contrat de représentation commerciale et si l'un de ces derniers n'accepte pas les clauses de contrat on passera vers le bas de la sélection jusqu'à l'obtention de trois représentants potentiels au niveau de chaque wilaya.

L'entreprise **TRAVOCOVIA**, veille à mettre en place trois représentants ou moins dans chaque wilaya pour les deux principales raisons suivantes :

- Maitriser son nouveau réseau de distribution dans le but de garantir une bonne couverture de la région d'est d'Algérie.
- Créer un climat concurrentiel favorable : les représentants de chaque entreprise cherchent généralement à être peu nombreux au niveau de leur région.

3.1 La stratégie d'évaluation et sélection des représentants

Pour l'évaluation et la sélection des représentants potentiels (choix d'un réseau de distribution), nous avons proposé une stratégie contient 04 critères et sont les suivant :

Critère 01 : Date de création de l'entreprise du représentant (années d'expérience)

La date de création de l'entreprise du représentant est un critère quantitatif, il mesure l'expérience acquise du représentant dans le domaine de construction.

Toute réponse positive d'un représentant potentiel qui possède une expérience moins de trois ans est rejetée dans la sélection définitif, Les années d'expérience d'un représentant est un critère à maximiser.

Critère 02 : Nombre d'employés

Ce critère nous permet de mesurer l'importance de l'activité du représentant, plus un représentant possède un nombre important d'employés plus son activité est importante et en croissance, il est utile de noter que le nombre d'employés demandé est le nombre de techniciens, techniciens supérieurs ou ingénieurs en construction. Le nombre d'employés est un critère à maximiser.

Critère 03 : Superficie du point de vente

Superficie d'un point de vente mesurée en m^2, nous donne une idée sur la capacité de réception des clients demandant des charpentes métalliques dans le cadre de ce projet et aussi de la capacité de stockage du représentant.

Chaque entreprise exige à ces représentants de garantir un très bon accueil et dans les meilleures conditions, Une entreprise possédant un point de vente très vaste peut effectuer sa distribution des charpentes, et elle sera bien estimée. La superficie du point de vente est un critère à maximiser.

Critère 04 : Relation fournisseur/client

Dans sa stratégie de distribution, l'entreprise **TRAVOCOVIA** a envoyé ses offres d'adhésion au projet des charpentes par voie de fax à toute entreprise existante Autrement dit, chaque entreprise (grossiste) qui a effectué au d'achat chez le fournisseur est entre Les représentants dans le cadre du projet de toit ou le projet des mirs jouent le rôle d'un intermédiaire. C'est-à-dire ces entreprises n'achèteront pas les produits qui seront distribués à leurs clients (particuliers ou entreprises étatiques), ce qui constitue un très grand risque de vol mais généralement, les entreprises qui ont une relation solide avec leur fournisseur enregistrent un très faible risque et le contraire est vrai.

Supposant qu'un représentant dans la wilaya de Sétif a eu une demande de 1000 articles , confirmée avec des engagements de paiement, et comme les frais de transport sont à la charge du représentant, il ramène ses moyens de transport pour récupérer sa commande et livrer les machines aux clients ; mais réellement il la prend pour son propre compte, dans ce cas, il sera difficile d'enregistrer cette opération au niveau du fournisseur vu le nombre important des commandes et les difficultés juridiques d'éprouver ce vol.

Plus le représentant (grossiste) est connu auprès de leur fournisseur moins les risques de vol peuvent apparaître, et moins le représentant est connu plus les risques de vol sont importants.

Tableau N16 : relation fournisseur client

Nature de la relation client	Niveau de risque	Pondération
très bonne	très faible	2
Bonne	Faible	4
Mauvaise	Moyen	6
client inconnu	Elevé	8

Source : élaboré par nous-même.

- Une relation avec un client est très bonne, si ce dernier effectue des achats avec des montants importants et il paie tous son crédit dans les délais.
- Une relation avec un client est bon, si ce dernier effectue des achats avec des montants importants mais tait des retards de paiement raisonnables.

- Une relation avec un client est mauvaise, si ce dernier effectue des achats avec des montants importants mais il enregistre un important retard dans le règlement de ses factures d'achat.
- Il est clair qu'un client qui n'a jamais effectué des opérations d'achat chez fournisseur n'a pas de relation avec ce dernier.

La relation fournisseur/client est un critère à minimiser.

Les raison de choix cette stratégie :

- Cette stratégie est l'une des méthodes de sélection donc elle répond à notre problème de sélection des représentants potentiels de l'entreprise dans le but de sélectionner les futurs partenaires de l'entreprise ;
- Cette stratégie prend en considération les poids des critères et cela permettra au décideur de différencie et d'apprécier ces préférences pour ces critères ;
- La stratégie de **TRAVOCOVIA** demande des informations supplémentaires relative à chaque critère, cette information consiste à déterminer les seuils de préférence et d'indifférence dans le but de modéliser la structure de préférence du décideur ;
- Simplicité des principes d'application cette stratégie ;

3.2 Le choix des actions potentielles l'aide d'un tableau d'évaluation

3.1.1 Le choix des actions potentielles

Dans le cadre de notre étude, les acceptations retenues dans chaque wilaya sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau N17 : Liste des représentants potentiels pour chaque Wilaya.

Matricule de wilaya	**wilaya**	**Nombres des représentants potentiels**
05	BATNA	04
06	BEJAIA	04
18	JIJEL	03
19	SETIF	04
21	SKIKDA	03
23	GUELMA	02
24	ANNABA	03
25	CONSTANTINE	04
28	M'SILA	03
34	BORDJ	05

Source : direction commerciale

Le total des représentants potentiels est de 35, ces éléments constituent un ensemble d'actions potentielles considérées comme stables et globalisées. Stables parce que le nombre des actions est fixe durant la procédure de décision, et globalisées car chaque action est exclusive de toutes les autres à l'intérieur de chaque wilaya.

3.1.2 Élaboration un tableau d'évaluation :

Les résultats de modélisation sont donnés sous forme d'un tableau qui contient tous les critères de chaque représentant potentiel et au niveau de chaque wilaya.

Reprenant les critères d'évaluation et leur notification :

C1 : Date de création de l'entreprise (grossiste) ;

C2 : Nombre d'employés de l'entreprise (grossiste) ;

C3 : Superficie du point de vente de l'entreprise (grossiste) ;

C4 : Relation fournisseur / client, ces actions représentent les raisons ;

Et les actions potentielles sont notées : A1, A2, A3, A4, …

Nous avons pris l'exemple de la wilaya de Sétif.

La matrice de données pour la wilaya **Sétif** est la suivante :

La wilaya de Sétif :

Pour la wilaya Sétif les actions potentielles et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau N18 : Matrice de données de la Wilaya Sétif

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Sarl Farouk	14	13	500	2
Imad construction	11	5	200	4
Sami projet	7	3	90	6
NB spa	5	4	120	8

Source : élaboré par nous-même a la base des documents interne de l'entreprise.

Nous avons évalué les représentants de cette wilaya pour savoir est ce que le réseau de la distribution est performant ?

A. Les représentants pour la wilaya Sétif :

Pour avoir une sélection des représentants au niveau de la wilaya Sétif en utilisant la stratégie précédente, ce dernières demandent une modélisation sous forme d'un tableau qui contient tous les critères de chaque représentant (action) potentiel tel que

- C1 : date de création de l'entreprise (grossiste) :
- C2 : nombre d'employés de l'entreprise (grossiste)
- C3 : Superficie du point de vente de l'entreprise (grossiste)
- C4 : Relation fournisseur client.

Les actions potentielles au niveau de la wilaya Sétif sont les suivantes :

- A1 : SPA Farouk
- A2 : RM construction
- A3 : Sami projet
- A4 : NB SPA

Tableau N19 : tableau d'évaluation de la wilaya Sétif

Unité de mesure	Années		m^2	
Sens de critère	MAX	MAX	MAX	MIN
Critères actions	Date de création l'entreprise	Nombres d'employés	Superficie des points de vente	Relation fournisseur client
A1	14	11	500	2
A2	11	4	200	6
A3	7	3	90	6
A4	5	5	120	8

Source : élaboré par nous-même, sur la base des documents interne de l'entreprise.

A partir du tableau précédent, nous déduisons les résultats suivants

- Le représentant N°1 prend la première position de la sélection, il est préférable aux autres représentants dans tous les critères C1, C2, C3, C4.
- Le représentant N°2 prend la deuxième position de la sélection, car il surclasse dans les critères C1, C2 et C3 pour troisième représentant et dans les critères C1, C3et C4 pour le quatrième représentant.
- Le représentant N°4 prend la dernière position, car ses évaluations sont faibles dans tous les critères, il est considéré comme le plus mauvais représentant.

Et pour bien illustrer notre cas pratique nous avons évalué tous les représentants (voir l'annexe 03)

La sélection relative aux autres wilayas a été obtenue en appliquant les mêmes critères de la sélection relative à la wilaya Sétif. Nous avons présenté dans le tableau ci-dessus :

Tableau N20 : représentants final de l'entreprise **TRAVOCOVIA**

Wilaya	**Représentant**
Annaba	Sadik semahi
Annaba	Sarl amer
Batna	Laghweg Ramzi
Batna	Samir bakli
Batna	Sarl Batna
Bejaia	Djebel Hakim
Bejaia	Farid projet
Bordj Bou Arreridj	Sarl Mohamed BBA
Bordj Bou Arreridj	Larbi Ben djebel
Bordj Bou Arreridj	Abdelghani Tabti
Bordj Bou Arreridj	Ayoub bouafia
Constantine	Es rami
Constantine	Omar revendeur
Guelma	Spa Nechmaya
Jijel	Hamza el mostakbel
Jijel	RM construction
M'sila	Ahmed dache
M'sila	Salah Naghmouchi
Sétif	Sarl Farouk
Sétif	Imad construction
Skikda	Sari Lotfi
Skikda	Mourad Benlaameche

Source : élaboré par nous-même a la base des indicateurs choisis.

L'ensemble de ces représentants seront responsables à réaliser le chiffre d'affaire prévisionnelle de l'entreprise, et ce dernier sera chargé de mettre à leurs dispositions les charpentes métalliques dans les délais exacts et dans l'objectif de faire face à leurs concurrents et sans oublier la participation de **TRAVOCOVIA** à la réalisation du chiffre d'affaires prévisionnel au niveau de sa région.

Tous les points de vente qui sont apparaitre dans le tableau précédant sont sectionnés et élaboré par notre stratégie alors cette méthode est très proches de la réalité et reflètent le cerveau du décideur avec excellence.

3.3 Analyse de l'enquête (entretient)

Nous allons présenter un guide d'entretien qui a été destiné au responsable commercial et cela afin de se procurer des informations propre sur la stratégie de **TRAVOCOVIA** pour la sélection des représentants commerciales de cette dernière.

Durant cet entretien nous avons demandé à le responsable commerciale de s'exprimer très librement et spontanément cette méthode de sélection des représentants de l'entreprise **TRAVOCOVIA** et pour un but de confirmer ou infirmer l'efficacité de cette stratégie.

Ce guide d'entretien est composé en 12 question dont le but de récolté le maximum d'information générant du responsable commercial à partir de lui donner une liberté dans le choix de ses réponses.

3.3.1 Analyse des questions :

1. Analyse de la première question : Quelle est votre formation de base ?

Nous avons effectué notre entretien avec le chef de direction commerciale (responsable commerciale), ce interviewé à une formation universitaire dans les études commerciale.

2. Analyse de la deuxième question : Quelle est votre expérience dans votre poste actuel ?

D'après les réponses obtenues, le responsable commerciale a une expérience de 13 ans dans leur domaine (contrôle de clients, élaboration des budgets, suivi des marchés…etc.).

3. Analyse de la troisième question : Quelles sont les missions principales de la direction commerciale ?

La mission principale de la Direction Commerciale consiste à recueillir et satisfaire les besoins des clients à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace.

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.
- Mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale.

- Promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs.
- Faire des études de marchés et assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.
- Négociation avec les clients et faire des propositions en fonction des exigences clients.

Ainsi, les opérations de gestion commerciale sont soumises à une procédure de travail afin d'assurer que :

- L'ensemble des produits livrés fait l'objet d'une facturation régulière et dans les délais.
- Les montants facturés sont correctement et intégralement saisis en comptabilités.
- La situation des clients est systématiquement suivie.
- Les contrats et les commandes sont exécutés selon les dispositions contractuelles en matière de produits, quantités, délais prix et modalités de paiement.
- Le transfert sur dépôt des produits, la livraison aux clients contractuels et à la vente sur dépôt sont conforment aux dispositions prévues.

4. Analyse de la quatrième question : sur quels critères vous choisissez votre stratégie ?

D'après les réponses obtenues, nous constatons que l'entreprise a effectué son choix à travers les offres financières. De ce fait, nous remarquons que la simplicité du choix des représentants ne donne pas une des bons résultats sur le plan de la distribution et les chiffres d'affaires réalisés.

5. Analyse de la cinquième question : avez-vous l'attention d'adopter une nouvelle stratégie ?

D'après les réponses obtenues, les dirigeants de l'entreprise n'ont pas l'attention d'adopter d'autre stratégie. A cet effet, nous remarquons que l'entreprise n'a pas les compétences humaines pour changer de stratégie et le seul critère pris en considération c'est l'offre financière.

6. Analyse de la sixième question : est-ce que avez-vous utilisez cette stratégie dans des projets précédents ?

Le responsable a dit que cette méthode a été appliquée par **TRAVOCOVIA** de créer un réseau de distribution de sable et grains à partir de ses carrières.

7. Analyse de la septième question : est-ce qu'elle était efficace ?

Le responsable a dit que cette dernière était n'était pas vraiment efficace, car elle a réalisé des chiffres d'affaire moins de ce qu'été prévu.

8. Analyse de la huitième question : pensez-vous que l'application de cette stratégie par **TRAVOCOVIA** pour le projet de distribution des charpentes métalliques sera efficace ?

A travers les réponses que nous les avons acquises, comme cette méthode a été déjà appliqué par l'entreprise dans le secteur de construction (sable et grains) et était efficace alors elle sera efficace pour créer un réseau de distribution des charpente métallique et sur tout que les charpentes sont même secteur de les projets précédents (sable et grains)

09. Analyse de la neuvième question : pourquoi l'entreprise ne mettre en place que trois représentants ou moins dans chaque wilaya ?

D'après les réponses obtenues, trois représentants ou moins pour maitriser son nouveau réseau de distribution dans le but de garantir une bonne couverture de la région d'est d'Algérie et créer un climat concurrentiel favorable, les représentants de chaque entreprise cherchent généralement à être peu nombreux au niveau de leur région.

10. Analyse de la dixième question : Quels sont les objectifs de **TRAVOCOVIA** par l'application de cette stratégie ?

D'après les réponses obtenues, les objectifs de **TRAVOCOVIA** à partir cette stratégie d'augmenter la disponibilité des charpentes métalliques dans la marche Algérien (au moins 120000 charpente à fin 2019) d'une part et maximiser son chiffre d'affaires et son profit et les représentants de l'entreprise qui sont à leur tour cherchent à réaliser des gains en offrant une prestation de représentation de l'entreprise.

11. Analyse de la deuxième question : est-ce qu'une bonne application de cette stratégie permet à l'entreprise **TRAVOCOVIA** de sélectionner des représentants potentiels et réaliser des chiffres d'affaires important ?

D'après les réponses obtenues, le responsables considère que cette méthode est envisagée comme un outil d'aide à la décision, elle contribue à **TRAVOCOVIA** de posséder un avantage concurrentiel à travers la bonne application et l'utilisation et d'aboutir à les bonnes résultats.

12. Analyse de la treizième question : Si l'application de cette stratégie n'est pas exercée de manière correcte, quels peuvent être les inconvénients et comment peut-on y remédier ?

Le responsable commerciale a dit qu'une mauvaise application de cette méthode au sein de l'entreprise **TRAVOCOVIA** conduit elle à réaliser des failles au niveau de suivi et de contrôle de ses représentants, ce qui explique les écarts trop critiques entre les réalisations et prévisions.

Selon le responsable, les principales causes d'une mauvaise application sont : soit ses données présentant un risque de non fiabilité, une mauvaise constatation ou analyse, ou l'absence d'un plan opérationnel et d'une gestion par exception.

3.3.2 Constats et recommandations

3.3.2.1 constats

D'après les résultats de l'analyse de l'entretien avec le responsable commerciale et des budgets prévisionnels élaborés au sein de **TRAVOCOVIA**, nous allons fournir notre constat, et essayer de mettre l'accent sur les points positifs et les limites de ce projet.

- En constater que **TRAVOCOVIA** ne dispose pas des instruments de prévision très important dans sa stratégie pour cette raison elle a réalisé des écarts entre les objectifs et la prévision.
- La stratégie appliquée par l'entreprise pour créer un réseau de distribution n'était pas efficace et elle ne permet pas de réaliser des chiffres d'affaires importants à travers ses représentants
- Notre stratégie est très efficace par rapport à la stratégie de **TRAVOCOVIA** car cette stratégie est comme un outil d'aide à la prise de décision au sein de l'entreprise et elle a contribué à la sélection des bons représentants de cette dernière.
- Tous les dirigeants de l'entreprise sont très motivés par la réalisation de ce projet.
- Et enfin nous avons remarqué que notre stratégie plus efficace que la stratégie de l'entreprise.

Les limites

- L'entreprise n'a pas su s'adapter aux changements de son environnement concurrentiel.
- La stratégie de **TRAVOCOVIA** ne permette pas de gagné des parts de marchés.
- Elle ne fournit pas d'effort en matière de promotion et remise pour fidéliser ses revendeurs.
- Il n'y a pas le département du suivi des avancements des projets.
- L'importation de la matière première à des prix élevé et des délais relativement longs.

3.3.2.2 Recommandations

Pour assure l'avancement et la réalisation de ce projet et réaliser des chiffres d'affaires important grâce à les représentants de l'entreprise :

- Avec l'apparition de ce nouveau projet, l'entreprise doit créer un nouveau département à l'intérieur de la direction commerciale, dans le but de garantir une bonne maîtrise de gestion de projet car ce dernier est un projet commercial par excellence.
- Développer de plus en plus le processus de planification et du suivi des ventes et des coûts.
- Pour atteindre les objectifs souhaités **TRAVOCOVIA** doit adopter une nouvelle stratégie.
- Calculer chaque fin de mois le solde de chaque représentant et faire une évaluation classification des représentants selon le chiffre d'affaires.
- Assurer une bonne répartition des moyens humains et matériels dans la future pour un but d'atteindre les résultats escomptés.
- Fournir toutes les informations nécessaires à tous clients pour la fidélisation de ces dernières avec établissement des factures pro forma.
- Orienter les clients vers le nouveau local pour leur livrer le produit.
- La répartition des taches dans ce projet doivent être adéquate avec les niveaux des ressources humaines.
- Réduire au maximum les prix des charpentes par rapport aux concurrents.
- Chercher des fournisseurs locaux capables de satisfaire les besoins de l'entreprise pour éviter les importations aux prix élevé et des délais relativement longs.

Conclusion

Ce troisième chapitre, est consacré à l'aspect pratique de notre mémoire, qui nous a permet de découvrir le déroulement de ce projet qui est lancé par **TRAVOCOVIA** à partir de définir ses aspects techniques et présenter les prévisions des ventes et des couts relatives au ce projet a fin dd déduire la rentabilité de ce dernier, la rentabilité de ce projet permettre à **TRAVOCOVIA** de créer un réseau de distribution à partir de sélectionner des représentants, pour faire cette sélection nous avons proposés à l'entreprise **TRAVOCOVIA** une stratégie efficace, nous avons élaboré un entretien avec le responsable commerciale de l'entreprise pour faire une comparaison entre les deux stratégie, et enfin nous avons proposés des recommandations pour cette entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le but de notre travail de recherche était de donner une meilleure explication les étapes à suivre pour réaliser un projet d'investissement rentable chez l'entreprise **TRAVOCOVIA** dans le domaine de distribution des charpentes métalliques.

L'entreprise a lancé ce projet qui commence par l'introduction de l'innovation sur le marché et à partir de cet instant, il est nécessaire d'analyser en permanence les résultats et de les confronter aux objectifs afin d'optimiser la rentabilité du projet, c'est aussi l'occasion d'orienter l'évolution de la nouvelle activité sur le marché au sein de l'entreprise et de capitaliser l'expérience commerciale acquise par l'entreprise pour se préparer à un nouveau projet.

Il est utile de préciser que tout projet d'investissement doit être étudié dans ses moindres contours pour éviter les risques qui peuvent le mettre en péril, et garantir la survie de l'entreprise. c'est pour cette raison, dans notre recherche, nous nous sommes fixé comme objectif d'étudier les différentes phases de déroulement d'un projet d'investissement qui vise à améliorer la distribution grâce à la création des représentants potentiels de l'entreprise afin de ramener ce dernier à une bonne fin grâce à une stratégie de suivi permettant d'analyser son avancement en temps voulu.

Au cours de notre recherche, nous avons essayé d'étudier et d'analyser les démarches à suivre pour garantir une bonne conduite et une bonne maitrise des paramètres générales d'un projet d'investissement.

L'entreprise **TRAVOCOVIA** faire une organisation rigoureuse dans tous les phases de réalisation ce projet qui lui permettra d'analyser à tous les moments l'avancement de ce dernier, ce qui confirme la première hypothèse.

Pour la réalisation ce projet d'investissement, l'entreprise **TRAVOCOVIA** a mobilisé des ressources matérielles et humaines pour suivre et répondre à l'ampleur de ce projet grâce à l'établissement des prévisions de ventes et des coûts, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Cette entreprise a pu de sélectionner des représentants potentiels dans toutes les 10 wilayas de l'est d'Algérie, c'est-à-dire avoir un réseau de distribution qui couvre tous les 10 wilayas. Ce qui confirme la dernière hypothèse.

Après avoir mettre en place tous les moyens nécessaires par l'entreprise pour réaliser ce projet, un problème compliqué a été posé ,il s'agit de détermination des représentants de

l'entreprise, cette dernière a collecté toutes les informations nécessaires en utilisant sa base de données clients aussi que les réponses reçues concernant les offre d'adhésion envoyées, mais il se trouve que l'entreprise **TRAVOCOVIA** a désigné ses représentants en absence d'une démarche scientifique et les résultats finaux obtenus (réseau de distribution final) sont très proches du sélection élaboré par sa une stratégie , ce qui signifie que la sélection des partenaires de l'entreprise doit se baser sur plusieurs critères de cette stratégie.

Toute la citation ci-dessus nous permet de dire que toutes nos hypothèses sont validées, et sur la lumière des résultats obtenus durant l'étude de ce projet au sein de l'entreprise **TRAVOCOVIA** nous pouvons suggérer aussi les solutions suivantes :

Tous les représentants futurs qui participent à la création d'un réseau de distribution final figuraient en première position d'une sélection élaboré notre stratégie appliqué sur les représentants, cela signifie que ces dernières sont très proches de la réalité et reflète le cerveau du décideur avec excellence, pour cela nous pouvons suggérer à l'entreprise de revoir ses méthodes de sélection des partenaires.

Après la réalisation le réseau de distribution finale de l'entreprise **TRAVOCOVIA** on remarque que les représentants potentiels acquis ne sont pas de même pouvoir de représenter **TRAVOCOVIA**, d'où la nécessité d'effectuer une étude de performance de ces représentants pour les renforcer ou pour les remplacer.

Au cours de cette recherche les principales difficultés rencontrées sont les suivantes :

- Une absence totale du détail des prévisions de ventes établies par le comité de suivi ;
- Difficulté d'obtention des informations relatives à ce projet au sein de l'entreprise.

Autrement dit, l'absence d'un document qui englobe tous les paramètres du projet ,refus de diffusion des réalisations des autres fournisseurs par le comité du suivi ,ce qui ne nous a pas permis de calculer la part de marché de l'entreprise dans ce cadre.

A défaut de temps, notre recherche n'a pas traité des points importants ; ces derniers peuvent être l'objet d'autres investigations ils se résument en :

Contrôle des projets et prise de décisions correctives en cas des écarts ;

Evaluation du réseau de distribution ;

Motivation des partenaires de l'entreprise.

Bibliographie

Liste Bibliographique :

Liste des ouvrages :

AÏM (R), « *l'essentiel de la gestion de projet* », 8ème édition, édition Lextenso, paris, 2014.

Armand Dayan. « Manuel de gestion », édition. ELLIPSES, Paris, 1999.

BINNINGER (ANNE-SOPHIE) « la distribution », édition lextenso, paris, 2013.

Claude Demeure, « Le marketing » édition Dalloz Paris, 2001.

CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : Management de la distribution, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2006.

DIOUX, (J) et TRAMONTE, (N) « Le marketing des fondamentaux à la pratique contemporaine », édition De Boeck, 1ère édition, Bruxelles, 2012.

Gérard Herniaux, « Commanditer un projet » édition, INSEP CONSULTING, Paris, 2001.

GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : Marketing pour ingénieur, édition Dunod, Paris, 2010.

Hervé Courtot, « La gestion des risques dans les projets », édition economica, Paris, 1998.

Ives Chaigneau et Michel Périgord, « Du management de projet à la qualité totale », édition organisation. Paris, 1990.

Jean- Louis Amelon, « L'essentielle à connaitre en gestion financière », 2 édition maxima : Paris ; 2000.

Kotler et Dubois ; « Marketing management » ; 11éme édition Delphine manceau ; Paris ; 2000.

Kotler (P) et Dubois (D), « Marketing Management », 9éme édition, Public Union, Paris, 1997.

LENDREVIE et D. LINDON, « Mercator », 6éme édition Dalloz, Paris, 2000.

LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie, édition, Paris, 2001.

Michel Levasseur et Aimable Quintard, « Finance » ; Economica, Paris, 1998.

Norbert Guedj, « Finance d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2000.

Pierre Conso, « la gestion financière de l'entreprise », 7éme édition dunod. 1985.

Pierre Conso et Farouk Hemici, « Gestion financière de l'entreprise » ,9éme édition Dunod, Paris, 1999.

SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) « Le marketing des Produits agroalimentaires », édition Dunod, Paris, 2004.

STEYER, (A), Clauzel, (A) et QUESTER, (P) « Marketing : une approche quantitative », édition Pearson, France, 2005.

TEC&DOC, « Gestion de projet » édition bte collection, Paris, 1991.

VANDERCAMMEN, (M) ET JOSPIN-PERNET, (n) « la distribution », édition de Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005.

Van VRACEM, N. STAS, « M Comme Marketing », édition de Boeck, Paris, 2002.

Vincent Giard, « Gestion de projet », édition economica, Paris.

Vincent Giard et Christophe Milder, « Pilotage des projets et entreprise : diversités et convergences », édition economica, Paris, 1990.

Les sites Web :

www.Travocovia.com.

http://marketing.thus.ch ;

Autres :

Association Française pour la Normalisation industrielle.

Document interne de l'entreprise.

ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

Nº Annexe	Titre d'annexe
Annexe 01	Guide d'entretient
Annexe 02	Organigramme de la direction commerciale
Annexe 03	tableaux d'évaluation relatifs de 10 wilayas
Annexes 04	Liste des représentants obtenus par la stratégie de Travocovia et figurant dans le réseau de distribution final de l'entreprise

Annexe 01 : Guide d'entretient

Question 01 : Quelle est votre formation de base ?

R1 :……

Question02 : Quelle est votre expérience dans votre poste actuel ?

R 02 :……

Question 03 : Quelles sont les missions principales de la direction commerciale ?

R 03 :…….

Question 04 : sur quels critères avez-vous choisissez votre stratégie ?

R 04 :……..

Question 05 : avez-vous l'attention d'adopter une nouvelle stratégie ?

R 05 :……..

Question 06 : est-ce que avez-vous utilisez cette méthode dans des projets précédents ?

R 06 :……

Question 07 : est-ce qu'elle était efficace ?

R 07 :……..

Question 08 : pensez-vous que l'application de cette méthode par **TRAVOCOVIA** pour le projet de distribution des charpentes métalliques sera efficace ?

R 08 :……..

Question 09 : pourquoi l'entreprise ne mettre en place que trois représentants ou moins dans chaque wilaya ?

R 09 :……...

Question 10 : Quels sont les objectifs de TRAVOCOVIA par l'application de cette stratégie ?

R 10 :……...

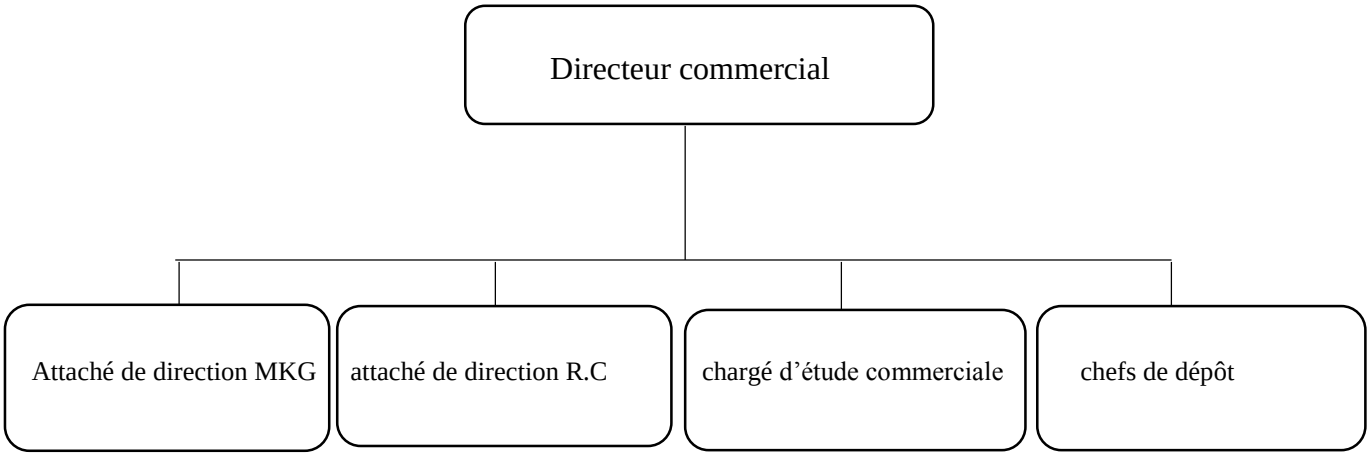
Question 11 : est-ce qu'une bonne application de cette méthode permet aux dirigeants commerciaux de sélectionner des représentants potentiels et réaliser des chiffres d'affaire important ?

R 11 :……

Question 12 : Si l'application de cette méthode n'est pas exercée de manière correcte, quels peuvent être les inconvénients et comment peut-on y remédier ?

R 12 :…….

Annexe 02 : organigramme de la direction commerciale



Source : direction commerciale

Annexe 03 : Tableaux d'évaluation relatifs de 10 wilayas

1. wilaya d'Annaba :

Pour la Wilaya d'Annaba, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Annaba.

Critère / actions	C1	C2	C3	C4
Sarl amer	11	8	355	4
Sedik semahi	09	14	240	2
Sarl Annaba	03	09	100	6

2. wilaya de Batna : Pour la Wilaya d'Annaba, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants : Tableau : Matrice de données de la Wilaya Batna.

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Laghweg Ramzi	12	17	400	2
Spa ngaws	08	13	60	6
Sarl Batna	11	11	180	2
Samir bakli	09	15	270	4

3. wilaya de Bejaia :

Pour la Wilaya d'Annaba, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Bejaia.

Critères / actions	C1	C2	C3	C4
Farid projet	13	10	250	02
Ilyas Lamech	07	08	95	06
Djebel Hakim	10	16	400	04
Sarl houssine	05	11	100	08

4. wilaya de Bordj Bou Arreridj :

Pour la Wilaya de Bordj Bou Arreridj, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Bordj Bou Arreridj .

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Sarl Mohamed BBA	18	22	250	2
Larbi Ben djebel	12	15	160	4
Abdelghani Tabti	13	10	140	2
Ayoub bouafia	14	19	190	4
Tarek lhawas	06	12	80	8

5. wilaya de Constantine :

Pour la Wilaya de Constantine, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Constantine.

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Sarl lekhroub	05	12	90	08
Es rami	16	26	150	02
Omar revendeur	14	15	240	02
Spa Ramdan	09	08	85	06

6. wilaya de Guelma :

Pour la Wilaya de Guelma, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Guelma.

Critère / actions	C1	C2	C3	C4
Spa Nechmaya	11	30	360	04
Saïd projet	09	21	190	06

7. wilaya de Jijel :

Pour la Wilaya de Jijel, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Jijel.

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Oussama rouibah	08	05	145	8
Hamza el mostakbel	14	09	220	2
RM construction	16	13	180	4

8. wilaya de Sétif :

Pour la Wilaya de Sétif, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Sétif.

Critères / actions	C1	C2	C3	C4
Sarl Farouk	14	13	500	2
Imad construction	11	5	200	4
Sami projet	7	3	50	6
NB spa	5	4	60	8

9. wilaya de Skikda :

Pour la Wilaya de Skikda, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya Skikda.

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Sari Lotfi	7	16	400	04
Sarl Karim	11	07	100	08
Mourad Benlaameche	9	17	300	02

10. wilaya de M’sila :

Pour la Wilaya M’sila, les actions potentiels et les critères d'évaluation sont les suivants :

Tableau : Matrice de données de la Wilaya M’sila.

critères / actions	C1	C2	C3	C4
Ahmed dache	12	09	350	2
Salah Naghmouchi	08	18	210	4
Mouh louawaiz	03	07	120	2

Annexes 04 : Liste des représentants obtenus par la stratégie de Travocovia et figurant dans le réseau de distribution final de l'entreprise

Les wilayas	**Les représentants**
Annaba	Sadik semahi
Annaba	Sarl amer
Batna	Laghweg Ramzi
Batna	Samir bakli
Batna	Sarl Batna
Bejaia	Djebel Hakim
Bejaia	Farid projet
Bordj Bou Arreridj	Sarl Mohamed BBA
Bordj Bou Arreridj	Larbi Ben djebel
Bordj Bou Arreridj	Abdelghani Tabti
Bordj Bou Arreridj	Ayoub bouafia
Constantine	Es rami
Constantine	Omar revendeur
Guelma	Spa Nechmaya
Jijel	Hamza el mostakbel
Jijel	RM construction
M’sila	Ahmed dache
M’sila	Salah Naghmouchi
Sétif	Sarl Farouk
Sétif	Imad construction
Skikda	Sari Lotfi
Skikda	Mourad Benlaameche

Table de matières

ملخص

Résumé

Dédicace

Remerciement

Liste des abréviations

Lise des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale …….....…...01

Chapitre I : Démarches de management d'un projet d'investissement…….....…..05

Introduction…….....…06

Section 01 : les caractéristiques générales d'un projet d'investissement…….....….07

1.1 Les étapes de réalisation d'un projet …….....….07

1.1.1 La présomption de faisabilité ou phase « 0 » …….....07

1.1.2 La faisabilité ou phase « A » :…….....07

1.1.3 Le projet ou phase « B » :…….....07

1.1.4 Le développement ou phase « C » …….....08

1.1.5 La série ou phase « D » …….....08

1.1.6 L'exploitation ou phase « E » …….....09

1.1.7 Le démantèlement ou phase « F » …….....09

1.2 La structure d'un projet ……..... 09

1.2.1 Le chef de projet…….....09

1.2.2 L'équipe du projet…….....10

1.3 Les paramètres de l'investissement …….....11

1.3.1 La prise en compte de la fiscalité…….....11

1.3.2 Le traitement de l'inflation…….....11

1.3.3 Les dépenses de l'investissement…….....12

1.3.4 Les recettes (cash-flow)…….....12

1.3.5 La valeur résiduelle…….....13

Section 02 : Les principes de management projet …….....14
2.1 Les aspects conceptuels du management projet …….....14
2.1.1 La définition du projet …….....14
2.1.2 Les trois axes de management de projet …….....14
2.1.2.1 La planification…….....14
2.1.2.2 Le contrôle…….....15
2.1.2.3 le management des hommes …….....15
2.2 Les principes de conduite d'un projet …….....15
2.2.1 Organisation du projet …….....15
2.2.2 Innovation …….....16
2.2.3 Travail d'équipe …….....16
2.2.4 Pérennité de la société …….....16
2.3 Le contrôle du projet …….....16
2.3.1 Le suivit du délai …….....17
2.3.1.1 Le suivi détaille de l'exécution des taches…….....17
2.3.1.2 Le suivit globale de l'exécution d'un projet…….....17
2.3.2 Le suivi des couts …….....18
2.3.3 Le contrôle de gestion …….....18
2.3.3.1 Les donnes de référence …….....18
2.3.3.2 L'analyse de l'exécution du projet…….....19
2.3.2 La mise en place des courbes de suivi des projets…….....19
2.3.3 La mesure de l'avancement physique…….....20
Section 03 : Le management des risques dans les projets…….....21
3.1 Les risques d'un projet …….....21
3.2 L'analyse les sources des risques …….....23
3.2.1 Les risque encourus en phase d'élaboration du projet…….....23
3.2.1.1 Les risques internes encourus lors de la définition des spécifications …….....23
3.2.1.2 Les risques externes encourus de la définition des spécifications …….....24

3.2.1.3 Les risques encourus en phase d'exécution du projet …….....….24
3.3 Le management des risques d'un projet…….....26
3.3.1 L'identification et l'analyse des risques…….....….26
3.3.2 L'évaluation et la hiérarchisation risques…….....…27
3.3.3 La maitrise des risques…….....….27.
3.3.4 Le suivit et le contrôle des risques…….....28
3.3.5 La capitalisation…….....…28
Conclusion…….....…29
Chapitre II : gestion et création d'un réseau de distribution …….....30
Introduction…….....31
Section 01 : généralité sur la distribution…….....32
1.1 La distribution et ses fonctions…….....32
1.1.1 La notion de distribution…….....….32
1.1.2 Les fonctions de la distribution…….....32
1.1.2.1 Les fonctions physiques …….....…33
1.1.2.2 Les fonctions commerciales…….....34
1.1.2.3 Les fonctions financières ou temporelles …….....34
1.2 Le mix-marketing et la distribution…….....…35
1.3 Les circuits de distribution…….....…..37
1.3.1 Le circuit ultra court …….....….37
1.3.2 Le circuit court …….....…...38
1.3.3 Le circuit long …….....……39
Section 02 : les intermédiaires et les stratégies de distribution …….....……40
2.1 les intermédiaires …….....……...40
2.1.1 Définition des intermédiaires…….....…….40
2.1.2 Les types d'intermédiaires…….....…….40
2.1.3 Rôles des intermédiaires…….....…...41
2.2 Les stratégies et les types de distribution…….....…….43
2.2.1 Les stratégies de distribution…….....…….43
2.2.1.1 Les stratégies PULL …….....……..43

2.2.1.2 Les stratégies PUSH ……..…..44
2.2.1.3 La Stratégie mixte ……..…..44
2.2.2 Les types de distribution ……..…44
2.2.2.1 La distribution intensive…….....44
2.2.2.1 La distribution sélective …….....45
2.2.2.3 La distribution exclusive …….....45
2.3 La logistique et la gestion des commandes…….....45
2.3.1 Les méthodes de la logistique…….....45
2.3.2 La gestion des commandes ……..…..46
2.3.3 La gestion programmée des approvisionnements…….....46
2.3.4 La gestion de la chaine logistique …….....46
2.3.5 Les moyens de la logistique…….....…….……47
2.3.5.1 Les moyens de transport…….....……..……47
2.3.5.2 Les moyens de fractionnement et de regroupement…….....……..…….47
2.3.5.3 Les moyens de stockage……....….....……48
Section 03 : La mise en place d'un circuit de distribution…....….....……...47
3.1 Le choix d'un circuit de distribution……....….....……48
3.1.1 Le produit……....….....……..48
3.1.2 La clientèle……....….....……48
3.1.3 Les caractéristiques de l'entreprise……....….....……49
3.1.4 Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles..... .....……49
3.1.5 Les critères de rentabilité…….....….....……49
3.1.6 Risques de conflits futurs…….....…...……49
3.2 La gestion d'un circuit de distribution……...…….....…49
3.2.1 Le choix des intermédiaires ……...…….....…49
3.2.2 La formation et la motivation des intermédiaires ……..…….....…50
3.2.3 Evaluation des intermédiaires …….....50
3.3 La mise en place d'un circuit de distribution…….....50
3.3.1 L'étude des besoins de la clientèle …….....50
3.3.2 La définition des objectifs et des contraintes …….....51

3.3.3 L'identification des solutions possibles ……..51
3.3.4 L'évaluation des solutions envisagées ……..……..52
3.3.4.1 Le coût ……..……..52
3.3.4.2 Le contrôle et la souplesse……..……..52
Conclusion……..……..54
Chapitre III : la mise en place d'un projet d'investissement…….55
Introduction…….……..56
Section 01 : Présentation de TRAVOCOVIA …….……..57
1.1 Historique TRAVOCOVIA…….....57
1.2 La politique de TRAVOCOVIA…….....57
1.2.1 Les métiers de TRAVOCOVIA …….....57
1.2.2 La vente au sein de TRAVOCOVIA …….....58
1.2.3 Les clients et les concurrents de TRAVOCVIA …….....59
2.3.1 Les clients…….....59
2.3.2 Les concurrents…….....59
1.3 L'organisation de TRAVOCOVIA…….....59
1.3.1 L'organigramme de TRAVOCOVIA …….....60
1.3.2 Les directions de le TRAVOCOVIA …….....60
Section 02 : Description et évaluation du projet d'investissement…….....…62
2.1 La phase de préparation…….....62
2.2 La phase de faisabilité…….....65
2.3 L'évaluation de la rentabilité financière du projet…….....65
Section 03 : la mise en place d'un de distribution…….....71
3.1 La stratégie d'évaluation et sélection des représentants …….....72
3.2 Le choix des actions potentiels à l'aide d'un tableau d'évaluation…....74
3.1.1 Le choix des actions potentielles…….....74
3.1.2 Elaboration un tableau d'évaluation …….....75
3.3 Analyse l'entretient …….....78
3.3.1 Analyse des questions …….....79
3.3.2 Constat et recommandation …….....82

3.3.2.1 constats …….....82

3.3.2.2 Recommandation …….....82

Conclusion…….....84

Conclusion général

Bibliographie

Annexes