

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

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**Thème**

**ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA  
POLITIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE  
ENTREPRISE PHARMACEUTIQUE  
ETUDE DE CAS : MEDICENTRE**

**Présenté par :**

**Melle. Ilham LALLALI**

**Encadreur :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maitre de conférences « A » à l'EHEC**

**02<sup>ème</sup> Promotion  
Septembre 2015**



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

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**Thème**

**ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA  
POLITIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE  
ENTREPRISE PHARMACEUTIQUE  
ETUDE DE CAS : MEDICENTRE**

**Présenté par :**

**Melle. Ilham LALLALI**

**Encadreur :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maitre de conférences « A » à l'EHEC**

**02<sup>ème</sup> Promotion  
Septembre 2015**

## **Remerciement**

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à monsieur Faouzi GHIDOUCHE, notre encadreur, qui nous a aidé à réaliser notre travail de recherche et qu'il a été à nos cotés par son suivi, ses orientations et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nous tenons également à exprimer nos reconnaissances tout particulièrement à monsieur Mohammed MEDJAHERI, notre promoteur au sein de l'entreprise, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié de son temps pour répondre à nos nombreuses questions. Ainsi, nous présentons nos reconnaissances à l'ensemble du personnel du MEDICENTRE qui a su nous transmettre les informations.

A tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir, compétences d'encadrement pédagogique et scientifique.

Nous tenons aussi à remercier les bibliothécaires de l'EHEC ainsi que ceux de l'ESB, particulièrement monsieur Moussa pour leur aide considérable en matière de documentation.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.



**Liste des figures**

## Liste des figures

### Chapitre I :

N°	Titres	Pages
I.01	L'efficacité contactuelle	10
I.02	Le circuit ultra court	13
I.03	Le circuit court	14
I.04	Le circuit long	14

### Chapitre II :

N°	Titre	Page
II.01	La relation politique de distribution/performance commerciale	50

### Chapitre III :

N°	Titres	Pages
III.01	Organigramme de MEDICENTRE	60
III.02	Le circuit de distribution ultra court de MEDICENTRE	70
III.03	Les flux d'une commande client	71
III.04	L'évolution du chiffre d'affaires	74
III.05	L'évolution de la quantité vendue	75
III.06	L'évolution du nombre des clients	76

### Chapitre IV :

N°	Titres	Pages
IV.01	Les wilayas d'exercice de l'activité professionnelle	82
IV.02	La durée d'approvisionnement chez MEDICENTRE	83

IV.03	Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez MEDICENTRE	84
IV.04	La fréquence d'approvisionnement	85
IV.05	Les ruptures de stocks	86
IV.06	La fréquence de la non disponibilité de produits	87
IV.07	Le mode de paiement préféré	88
IV.08	La non-conformité de la livraison	89
IV.09	La nature des problèmes rencontrés	90
IV.10	Le taux des réclamations	91
IV.11	La prise en charge des réclamations	91
IV.12	La relation client-fournisseur dans l'esprit du client	92
IV.13	Le degré de satisfaction	94



**Liste des tableaux**

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

N°	Titres	Pages
I.01	Les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra court	13
I.02	Les avantages et les inconvénients d'un circuit court	14
I.03	Les avantages et les inconvénients d'un circuit long	15
I.04	Les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport	26

### Chapitre III :

N°	Titres	Pages
III.01	Les fourchettes de prix déterminante les marges de gros et de détail	56
III.02	Analyse SWOT	68
III.03	L'évolution du chiffre d'affaires	74
III.04	L'évolution de la quantité vendue	75
III.05	L'évolution du nombre des clients	76

### Chapitre IV :

N°	Titres	Pages
IV.01	Les wilayas d'exercice de l'activité professionnelle	82
IV.02	La durée d'approvisionnement chez MEDICENTRE	83
IV.03	Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez MEDICENTRE	84
IV.04	La fréquence d'approvisionnement	85
IV.05	Les ruptures de stocks	86
IV.06	La fréquence de la non disponibilité de produits	87
IV.07	Le mode de paiement préféré	88

IV.08	La non-conformité de la livraison	89
IV.09	La nature des problèmes rencontrés	89
IV.10	Les réclamations	90
IV.11	La prise en charge des réclamations	91
IV.12	La relation client-fournisseur dans l'esprit du client	92
IV.13	Le degré de satisfaction	93

## Liste des abréviations

**BP** : Bon de Préparation

**C** : Consommateur

**CA**: Chiffre d'Affaires

**DA** : Dinars Algérien

**EBE**: Excédent Brut d'Exploitation

**GDS** : Gestion Des Stocks

**HT**: Hors Taxes

**I** : Intermédiaire

**IBE**: Insuffisance Brute d'Exploitation

**IPA** : Institut Pasteur d'Algérie

**LNCP** : Laboratoire National de Contrôle de Produits Pharmaceutiques

**P** : Producteur

**QV** : Quantités Vendues

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**UNOP**: Union Nationale des Opérateurs en Pharmacie

**VA**: Valeur Ajoutée

## Résumé

Le marché pharmaceutique en Algérie est un marché en plein croissance, en raison de l'augmentation de la consommation accompagnée par une intensification de la concurrence.

Dans cet environnement concurrentiel, chaque entreprise pharmaceutique, notamment de distribution, qui cherche à survivre, ce qui lui conduit à s'intéresser beaucoup plus à leur performance commerciale pour piloter son activité en se basant sur l'évaluation des résultats obtenus.

Notre mémoire de fin de cycle se résume entre la distribution, qui s'occupe de l'acheminement des produits de leurs lieux de production jusqu'à celui de consommation, et la performance commerciale qui désigne la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle tout en proposant des produits et des services adaptés à leurs attentes. Notre étude portera sur une analyse effectuée au sein de MEDICENTRE, cette dernière est une entreprise spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques.

Le but de cette étude était d'une part, d'étudier l'influence d'une politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, d'autre part d'analyser la performance d'un circuit de distribution d'une entreprise pharmaceutique. Après notre analyse, il s'est aperçu l'existence de certaines défaillances, qui peut empêcher d'atteindre la performance souhaitée.

Pour cela, nous avons jugé essentiel de proposer un ensemble d'actions correctives à mettre en place pour améliorer, voire supprimer complètement les manquements enregistrés dans l'activité de l'entreprise, afin d'améliorer sa performance.

**Mots clés :** distribution, performance, performance commerciale, analyse, marché pharmaceutique

## **Abstract**

The pharmaceutical market in Algeria is a rapidly growing market, due to the increased consumption accompanied by increased competition.

In this competitive environment, each pharmaceutical company, especially distribution, that seeks to survive, that it conduct to focus more on their commercial performance to control its activity based on the evaluation of obtained results.

Our memory of the end cycle boils between distribution, which handles the routing of products from their place of production until that of consumption, and the commercial performance which means the company's ability to satisfy its customers while offering products and services tailored to their needs. Our study will focus on an analysis executed in MEDICENTRE, the latter is an enterprise specializing in the distribution of pharmaceutical products.

The purpose of this study was firstly, to study the influence of a distribution policy at the commercial performance of the enterprise, on the other hand to analyze the performance of a distribution circuit of a pharmaceutical enterprise. After Our analysis, we discovered the existence of certain failings, which may prevent it from achieving the desired performance.

For that, we considered essential to propose a set of corrective actions to put in place to improve, indeed completely remove the saved defaults in the activity of the enterprise, in order to improve its performance.

**Key words:** distribution, performance, commercial performance, analyze, pharmaceutical market

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>02</b>
<b>Chapitre I : La politique de distribution</b> .....	<b>06</b>
Section I : Généralité sur la distribution .....	07
Section II : Les canaux, les circuits et les réseaux de distribution .....	12
Section III : Le choix et la gestion d'un circuit de distribution, types et stratégies de distribution .....	18
Section IV : La distribution physique .....	22
<b>Chapitre II : La performance commerciale</b> .....	<b>30</b>
Section I : La performance de l'entreprise .....	31
Section II : La mesure de la performance .....	35
Section III : Les caractéristiques et les types de la performance .....	40
Section IV : Les indicateurs de la performance commerciale .....	44
<b>Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de MEDICENTRE</b> .....	<b>53</b>
Section I : Introduction au marché pharmaceutique en Algérie .....	54
Section II : Présentation de l'entreprise .....	58
Section III : Diagnostic de l'entreprise MEDICENTRE .....	65
Section IV : La politique de distribution et la performance commerciale de MEDICENTRE.....	70
<b>Chapitre IV : Enquête sur terrain</b> .....	<b>79</b>
Section I : Présentation globale de l'enquête .....	80
Section II : Analyse de l'enquête sur terrain .....	82
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>101</b>



# **Introduction générale**

Le contexte économique actuel oblige l'Algérie de ne pas se baser seulement sur les recettes du secteur d'hydrocarbures et de s'orienter vers d'autres secteurs créateurs de la valeur pour l'économie nationale, raison pour laquelle l'Etat a décidé de mettre en place un programme de rationalisation des dépenses publiques, d'une part pour lutter contre le déficit enregistré dans la balance commerciale (-08,041 milliards de dollars)<sup>1</sup>, d'autre part pour attirer des investisseurs locaux et étrangers et à encourager la production nationale de différents domaines notamment de produits pharmaceutiques afin de répondre à la demande par la production locale qui est actuellement loin de satisfaire à la demande sur les produits pharmaceutiques.

Le marché algérien des produits pharmaceutiques a connu la naissance de plusieurs entreprises pharmaceutiques se spécialisant dans l'importation, la production et la distribution de médicaments. Il connaît actuellement une grande dynamique caractérisée par une forte concurrence entre un grand nombre d'acteurs de ce secteur, une telle situation est justifiée par l'importance croissante du marché de produits pharmaceutiques, vue leur sensibilité, l'expansion des maladies chroniques et l'apparition des nouvelles maladies.

Donc, dans un marché caractérisé par la concurrence qui propose une gamme diversifiée de produits et/ou de services, le consommateur devient de plus en plus exigeant en matière de qualité, de disponibilité et de prix, d'où l'importance majeure de la maîtrise du marketing-mix pour mieux répondre à ses exigences surtout en terme de la disponibilité des produits au lieu souhaité, au moment voulu et dans les bonnes conditions de coûts et de délais et c'est à travers la maîtrise de la distribution que l'entreprise sera capable à répondre à cette exigence.

La distribution est l'une des composantes du marketing-mix avec le produit, le prix et la communication, elle vise à mettre le bon produit à disposition des consommateurs au bon moment, au bonne quantité, au bon prix et au bon endroit. La distribution désigne donc l'acheminement de produits depuis leur lieu de fabrication jusqu'à la mise à disposition du consommateur. C'est grâce à elle que l'entreprise peut se différencier en choisissant une politique de distribution adaptée à leurs produits et à la clientèle visée.

Aujourd'hui, il est de plus en plus, couramment connu que la fonction commerciale représente l'interface entre l'entreprise et ses clients, donc il est indispensable de mesurer la performance

---

<sup>1</sup> Le quotidien EL KHABAR, N°7892, 25/08/2015

de cette fonction afin de pouvoir dresser des actions de correction et d'amélioration à mener pour pouvoir se développer et répondre au mieux aux besoins des ses clients.

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'un « **Essai d'analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique** ». Le choix du thème n'est pas le fruit du hasard, son importance, sa relation directe avec notre spécialité ont été des facteurs qui ont motivé notre choix.

Le choix de l'entreprise pharmaceutique MEDICENTRE comme lieu d'investigation a été motivé par le type d'activité de cette entreprise qui nous permet d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain ainsi que la dynamique et l'importance de leur secteur d'activité.

La présente étude vise à répondre à la problématique générale suivante : **Quel est l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de MEDICENTRE ?**

De cette problématique générale découle trois problématiques secondaires et qui s'énoncent ainsi :

- L'entreprise MEDICENTRE adopte-t-elle une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale des flux ?
- La politique de distribution actuelle de MEDICENTRE contribue-elle à la satisfaction de ses clients ?
- La politique de distribution actuelle de MEDICENTRE contribue-t-elle à l'amélioration de ses indicateurs quantitatifs de la performance commerciale ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

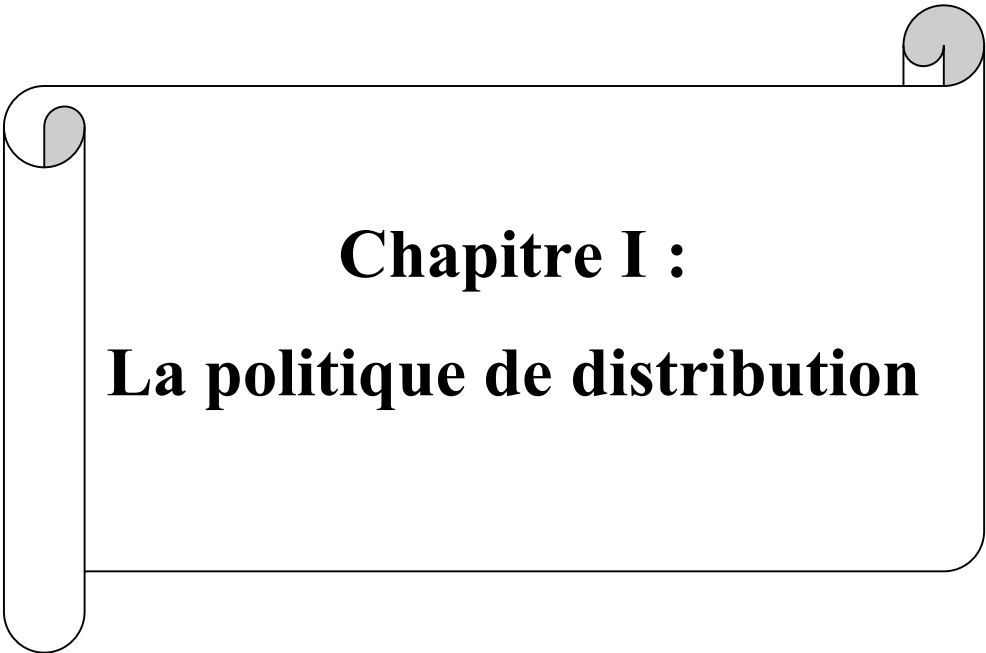
- MEDICENTRE suit une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale de ses flux ;
- La politique de distribution actuelle de MEDICENTRE contribue à la satisfaction de ses clients ;
- L'entreprise MEDICENTRE suit une politique de distribution qui assure une amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale.

Pour conformer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique. Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une enquête

qui a été faite auprès d'un échantillon de clients de MEDICENTRE, nous avons consulté et exploité des documents internes à cette entreprise, ainsi nous nous sommes inespérés de plusieurs ouvrages et travaux de recherche universitaire.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré de la façon suivante :

- Le premier chapitre permet de mieux comprendre la politique de distribution à savoir : la définition, les fonctions et les objectifs de la distribution ; les canaux, les réseaux et les circuits de distribution ; la distribution physique, etc ;
- Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale et ses différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs, ainsi qu'à la relation entre la politique de distribution et la performance commerciale ;
- A travers l'élaboration du troisième chapitre, nous avons mis en lumière l'entreprise MEDICENTRE, son environnement et aussi nous avons met l'accent sur la distribution au sein de cette entreprise ainsi qu'à l'ensemble de ses indicateurs de la performance commerciale ;
- Enfin, le dernier chapitre est consacré à l'interprétation et à l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des clients de MEDICENTRE.



**Chapitre I :**  
**La politique de distribution**

**Introduction :**

Lorsque le consommateur sent qu'il a besoin d'acheter un produit, il voudrait pouvoir trouver le produit souhaité facilement dans les meilleures conditions de coût, de délai et de disponibilité.

L'entreprise doit prendre en compte ces contraintes afin de satisfaire les besoins de ses clients, c'est pour cela que la fonction de distribution est mise au cœur de l'activité de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes et aux exigences des clients.

Ce chapitre nous permettra de revenir sur les notions de base de la distribution à savoir : les définitions proposées, les fonctions qu'elle accomplit...

Ensuite, nous allons analyser les types des canaux, des circuits et des réseaux de distribution qui sont mis à disposition du fabricant afin d'écouler ses produits.

Puis nous avons jugé important de présenter les différentes possibilités de stratégies de distribution qui sont en évolution permanente au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel. En fin nous allons présenter la distribution physique celle ayant trait aux flux physique et d'information.

## Section I : généralité 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.

### I.1 Définition

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 consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs* »<sup>1</sup>

CHABOT et STEPHAN ont défini la distribution comme « *l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend livraison* »<sup>2</sup>.

Un produit n'apportera de la satisfaction au client si et seulement si ce dernier trouve la bonne marchandise, à la bonne place, au bon moment, en bonne quantité et au bon prix.<sup>3</sup>

La distribution est la fonction qui met les produits ou les services à disposition du consommateur au moment, en quantité, au lieu voulus, avec ou sans concours des intermédiaires.

« Elle désigne un ensemble des moyens et des opérations qui se classent en deux catégories : la distribution commerciale qui prend en charge le transfert de la propriété des biens et services du producteur aux consommateurs, à l'aide des agents de distribution (individus ou

---

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : *La distribution*, édition De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2005, p26

<sup>2</sup> CHABOT, (C) et STEPHAN, (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997, p11

<sup>3</sup> DIOUX, (J) et TRAMONTE, (N) : *Le marketing des fondamentaux à la pratique contemporaine*, édition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2012, p440

entreprises). Et la distribution physique consistant à gérer efficacement les flux de marchandises afin de les mettre à la disposition des consommateurs ».<sup>1</sup>

## I.2 Les fonctions de la distribution

Selon VANDERCAMMEN et JOSPIN-PERNET<sup>2</sup>, les fonctions de la distribution se décomposent en fonctions matérielles et fonctions commerciales :

### I.2.1 Les fonctions matérielles

Elles sont divisées en quatre fonctions :

- ✓ **Le transport** : le lieu de production ne correspond pas avec le lieu de consommation, raison pour laquelle les distributeurs font appel au transport pour acheminer les marchandises du lieu de fabrication aux lieux de consommation sur plusieurs marchés ;
- ✓ **Le groupage** : c'est le fait de rassembler dans un seul moyen de transport, plusieurs lots de marchandises diverses pour une même destination ;
- ✓ **Le fractionnement** : C'est la division d'un lot de marchandise en plusieurs lots de taille inférieure afin que chacun prend sa propre destination ;
- ✓ **Le stockage** : c'est l'aménagement des marchandises dans le stock afin d'alimenter l'utilisateur en marchandises pour un délai donné. Il dégage des charges de stockage et des risques de dépréciation.

### I.2.2 Les fonctions commerciales

Il existe trois fonctions commerciales, ce sont :

- ✓ **Assortiment** : l'ensemble des produits proposés dans un même endroit constitue un assortiment, ce dernier est caractérisé par sa largeur et son profondeur ;
- ✓ **Promotion et information des produits** afin de faciliter le choix des clients ;
- ✓ **Services rendus à la clientèle** : l'entreprise peut ajouter des services aux objets matériels qu'elle vend comme par exemple des conseils d'utilisation, livraison à domicile ...

## I.3 Les objectifs de la distribution

L'objectif majeur de la distribution est la satisfaction du client, en lui proposant une offre capable de répondre à leur besoin en temps voulu, en quantité voulue ainsi qu'à l'endroit

---

<sup>1</sup> LINDON, (D) et JALLAT, (F) : *Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie*, édition DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, (pp 154.155)

<sup>2</sup> VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : Op.cit, pp : 28-29

voulu. LINDON et JALLAT<sup>1</sup> ont défini trois objectifs principaux pouvant être résumés dans les points suivants :

### **I.3.1 La couverture quantitative du marché**

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

### **I.3.2 Aspects qualitatifs du système de distribution**

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

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

### **I.3.3 La minimisation des coûts**

L'entreprise doit chercher à minimiser les coûts de son système de distribution de façon qu'elle soit compatible avec les objectifs qualitatifs et quantitatifs de son système de distribution.

## **I.4 Les intermédiaires dans la distribution**

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.

### **I.4.1 Les types d'intermédiaires :**

Selon DIOUX et TRAMONTE<sup>2</sup>, il existe six types d'intermédiaires, sont les suivants :

- ✓ **Les agents** ou les courtiers qui relient l'acheteur et le vendeur sans prendre la propriété du produit ;

---

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

<sup>2</sup> DIOUX, (J) et TRAMONTE, (N) :Op.cit, pp : 452-453

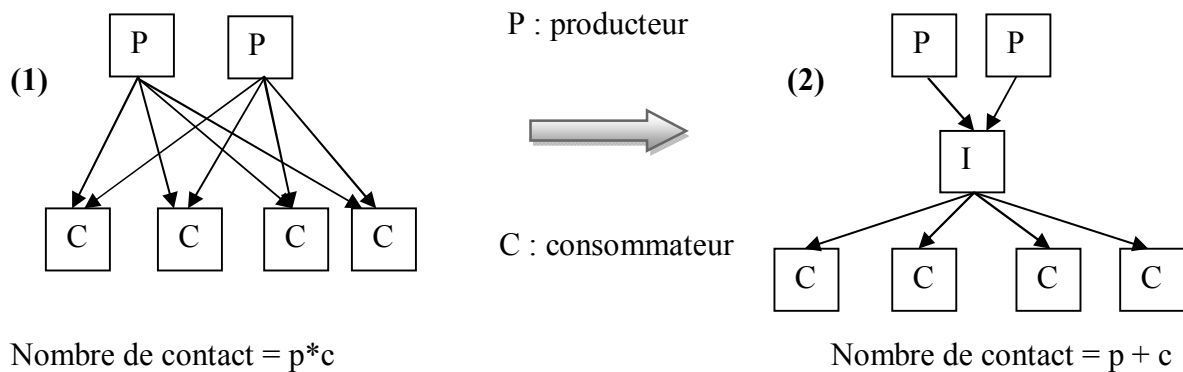
- ✓ **Le commerçant** : qui assure la même fonction du courtier, mais en plus il devient le propriétaire de la marchandise dans un moment donné ;
- ✓ **Les distributeurs** ou les concessionnaires: ils distribuent la marchandise et offrent des services aux consommateurs ;
- ✓ **Le franchisé** : contractuellement, 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.

#### I.4.2 Rôles des intermédiaires

Selon LAMBIN et De MOERLOOSE<sup>1</sup>, le recours aux intermédiaires présente des avantages tels que :

- ✓ Efficacité contractuelle : l'intermédiaire réduit le nombre de contact entre le producteur et le consommateur ;

Figure N° I-1 : l'efficacité contractuelle



Nous constatons que dans le premier cas, le nombre de contact est de huit, notant que le contact est direct entre le producteur et le consommateur, par contre dans le deuxième cas, en présence d'intermédiaire, il est diminué à six contacts réparti entre le fabricant, l'intermédiaire et le consommateur.

- ✓ Les intermédiaires regroupent plusieurs offres des différents producteurs, et par conséquence ils offrent un assortiment profond et large, et sont capable d'exercer les

<sup>1</sup> LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE, (Ch) : *Marketing stratégique et opérationnelle*, édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, pp : 426-427

fonctions qui lui sont attribuées pour une plus grande quantité, et pour un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente ;

- ✓ Ils assurent le stockage et le fractionnement, en achetant en grande quantité au fabricant ;
- ✓ Ils sont souvent plus proche des clients. De ce fait, ils connaissent mieux ces besoins, peuvent lui accorder le meilleur service (en terme par exemple de livraison et de service après-vente).

HELFER et ORSONI<sup>1</sup> ont considéré que le recours aux intermédiaires présente aussi des inconvénients comme :

- ✓ Augmentation du prix de produit car chacun prend sa marge de profit ;
- ✓ Eloigné le producteur du consommateur final.

---

<sup>1</sup> HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : *Marketing*, édition Vuibert, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p300

## **Section II : Les canaux, les circuits et les réseaux de distribution**

Nous présentons dans cette section les différents types de canaux, de circuits et de réseaux de distribution.

### **II.1 Les canaux de distribution :**

Un canal de distribution peut être défini comme « *une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit* ». <sup>1</sup>

FILSER<sup>2</sup> classe les canaux de distribution en quatre catégories :

#### **II.1.1 Les canaux traditionnels :**

Un canal traditionnel est caractérisé par l'absence de coordination entre les membres du canal, ces membres sont indépendants et chacun d'entre eux cherche à maximiser son utilité individuelle afin d'atteindre ses propres objectifs.

#### **II.1.2 Les canaux administrés**

La coordination entre les membres du canal est nécessaire, elle est assurée par une influence informelle via le pouvoir d'un ou de plusieurs institutions membre (producteur, grossiste, détaillant) nommée « la firme leader » dominant en matière administrative, ayant la vocation de contrôler le plus possible du mix marketing des autres membres (par exemple : les produits proposés, le prix ou la marge, la publicité, les promotions, le plan du merchandising).

#### **II.1.3 Les canaux contractuels**

C'est un résultat de l'évolution du canal administré, il s'agit d'une consolidation juridique par le biais d'un contrat liant les parties pour une durée déterminée, et indiquant les droits et les devoirs de chaque partie afin de travailler de manière commune. Il prend la forme des chaînes volontaires, des coopératives de détaillants ou la franchise.

#### **II.1.4 Les canaux intégrés**

C'est la conséquence de l'adoption d'une stratégie d'intégration en amont ou en aval.

Lorsqu'une organisation prendra en charge des fonctions concernant un niveau supérieur du canal, on parle de l'intégration amont, et il s'agit d'une intégration aval lorsqu'une institution

---

<sup>1</sup> DEMEURE, (C) : *Aide mémoire marketing*, édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p189

<sup>2</sup> FILSER, (m) : *canaux de distribution*, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989, pp : 17-27

d'un niveau supérieur prendra en charge des fonctions d'une autre institution d'un niveau inférieur.

## II.2 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 »<sup>1</sup>.

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.

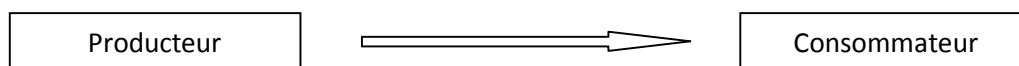
Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur qui revient à définir le nombre des intermédiaires qui interviennent afin que le produit soit mis à disposition du consommateur.

Selon BINNINGER<sup>2</sup>, les différentes formes des circuits de distribution sont les suivantes :

### II.2.1 Le circuit ultra court :

Un circuit de distribution est dite ultra court (ou circuit direct) lorsqu'il ne comprend 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 n° I-2 : le circuit ultra-court**



**Tableau N° I-1 : les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra-court**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meilleure connaissance des besoins des clients;</li> <li>✓ La rapidité de lancement d'un nouveau produit ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stockage très important ;</li> <li>✓ Organisation lourde des vendeurs ;</li> <li>✓ Moyens financiers assez importants ;</li> <li>✓ Offre des produits limitée à ceux de</li> </ul>

<sup>1</sup> DEMEUR, (C) : Op.cit, p188

<sup>2</sup> BINNINGER, (A-S) : La distribution : Organisation et acteurs, édition Lextenxo, Paris, 2013, pp : 39-40

✓ Gain de la marge des intermédiaires, le prix donc demeure constant.	l'entreprise.
---	---------------

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

### II.2.2 Le circuit court :

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

Figure n° I-3 : le circuit court

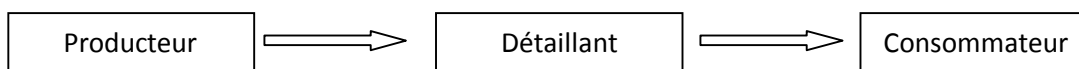


Tableau n°I.2 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit court

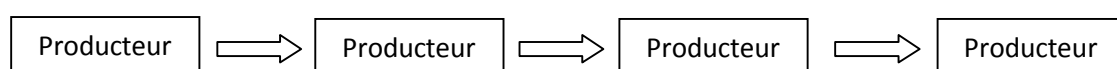
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Economie de la marge des grossistes ;</li> <li>✓ Bonne coopération entre les détaillants ;</li> <li>✓ Diversification des risques d'infidélité ;</li> <li>✓ Personnalisation de l'offre, et un bon service après vente ;</li> <li>✓ Croissance de la notoriété et d'implantation géographique, avec une fidélité assurée en cas de franchise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits ;</li> <li>✓ La nécessité d'un nombre important des distributeurs ;</li> <li>✓ Un éventuel conflit entre les distributeurs ;</li> </ul>

Source : IBID, p331

### II.2.3 Le circuit long :

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

Figure n° I-4 : le circuit long



**Tableau n° I-3 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit long**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réduction de l'équipe de vente ;</li> <li>✓ Une forte couverture géographique ;</li> <li>✓ Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires ;</li> <li>✓ Financement plus souple de la production ;</li> <li>✓ Diminution des frais de facturation et de transport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le producteur est loin de sa clientèle;</li> <li>✓ Diminution de contact avec les détaillants ;</li> <li>✓ Dépendance vis-à-vis des grossistes ;</li> <li>✓ Infidélité des grossistes ;</li> <li>✓ Pression sur les prix et les marges en cas de groupement d'achat ;</li> <li>✓ Nécessité de promouvoir les produits auprès des intermédiaires.</li> </ul>

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

### II.3 Les réseaux de distribution

Le réseau de distribution représente l'ensemble des circuits de distribution dont l'activité a pour but d'assurer le stockage, la livraison et la vente des produits du producteur au consommateur final.

VANDERCAMMEN et JOSPIN-PERNET<sup>1</sup> ont classés les réseaux de distribution en trois types:

#### II.3.1 La distribution traditionnelle :

Il s'agit des commerçants traditionnels qui sont des acteurs indépendants. La distribution traditionnelle s'articule autour de deux fonctions : la fonction de gros et la fonction de détail :

##### ➤ Le commerce de gros :

Le grossiste est un intermédiaire ayant la vocation d'acheter des marchandises en grande quantité pour les revendre aux autres intermédiaires (semi grossiste, détaillant) en vue d'assurer l'approvisionnement de ces derniers. En plus de l'achat et la vente, il assure le stockage des articles achetés, ce qui engendre des charges financières supplémentaires.

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN, (Marc) et JOSPIN-PERNET, (Nelly) : *Op.cit*, (pp 68-83)

➤ **Le détaillant indépendant :**

La fonction de détail consiste à acheter, en fonction de la demande des consommateurs, des marchandises pour construire un assortiment répondant aux besoins des clients, en vue de les revendre directement aux utilisateurs finaux.

### **II.3.2 La distribution intégrée :**

Selon les mêmes auteurs, la distribution intégrée est celle qui prend en charge les fonctions de gros et de détail, et s'articule autour de quatre formes :

➤ **Les grands magasins à rayons multiple :**

Ils sont implantés aux centres villes, ils appartiennent au commerce de détail, ils proposent des différentes catégories de marchandises de qualité dans même lieu de vente ou dans des locaux voisins.

➤ **Les magasins populaires :**

Cette appellation remplace celle du magasin à prix unique, ils offrent un assortiment moins important que les grands magasins. Ils font une présentation en masse des articles à qualité normale, avec une gamme réduite des prix et un nombre limité de services.

➤ **Les magasins à succursales :**

Un ensemble des points de vente à surface réduite - à l'origine de branche alimentaire et textile- qui s'approvisionnent auprès d'une centrale qui les relie et leur impose une organisation commune du circuit de distribution.

➤ **Les coopératives de consommation :**

C'est un ensemble des consommateurs qui se réunissent et constituent un capital afin de distribuer des biens et services au moindre coût.

### **II.3.3 Le commerce associé :**

C'est un regroupement des commerçants qui se réunissent pour faire face à la concurrence qui ne cesse à augmenter.

➤ **Les coopératives de détaillants :**

C'est une union de détaillants d'une même spécialité qui se réunissent pour accroître la puissance économique tout en gardant leur indépendance.

➤ **Les chaînes volontaires :**

Ensemble des détaillants et des grossistes s'associent pour créer une enseigne commune pour assurer la fonction du gros et du détail, et pour une organisation en commune de l'achat, la vente et la gestion des entreprises associées. Les membres restent indépendants financièrement et juridiquement.

➤ **La franchise :**

C'est une méthode de collaboration liant deux parties : franchiseur et franchisé, par un contrat dans lequel le franchiseur accorde au franchisé, contre un paiement d'une redevance, le droit d'exploiter une marque concrétisée par une enseigne, en plus, il lui assure une aide et des services pour faciliter cette exploitation.

GIMALAC et GRAC<sup>1</sup> ont classé la franchise en trois catégories :

- ✓ La franchise de production : le franchiseur transfère son savoir-faire et le droit de fabriquer et de vendre son produit à ses franchisés installés dans des différents pays ;
- ✓ La franchise de distribution : vise à vendre des produits fabriqués par le franchiseur (franchise de producteur) ou la vente des produits fabriqués par des tiers pour le compte du franchiseur (franchise de distributeurs) ;
- ✓ La franchise de service : en plus du savoir-faire qui est le point commun à toutes les franchises, la franchise de service consiste à offrir un certain nombre de services selon les méthodes et les instructions définies par le franchiseur. C'est le cas de la restauration et l'hôtellerie.

---

<sup>1</sup> GIMALAC, (L) et GRAC, (S) : *La franchise : guide juridique et pratique*, édition Puits Fleuri, France, 2003, p24

## **Section III : Le choix et la gestion d'un circuit de distribution, types et stratégies de distribution**

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

### **III.1 Le choix et la gestion d'un circuit de distribution :**

#### **III.1.1 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<sup>1</sup> sont :

##### **➤ 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.

##### **➤ La clientèle**

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

##### **➤ 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.

##### **➤ 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.

---

<sup>1</sup> LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Op.cit, pp : 161-164

➤ **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.

➤ **Risques de conflits futurs**

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

### **III.1.2 La gestion d'un circuit de distribution**

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

➤ **Le choix des intermédiaires**

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.

➤ **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 contre partie, 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 ...).

---

<sup>1</sup> STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : *Marketing : une approche quantitative*, édition Pearson, France, 2005, pp : 171-173

### ➤ **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 cotas de vente qui expliquent les résultats attendus.

## **III.2 Les types et les stratégies de distribution**

### **III.2.1 Les types de distribution :**

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<sup>1</sup> ont classé la distribution en : distribution intensive, distribution sélective et distribution exclusive :

#### ➤ **La distribution intensive :**

Elle permet une couverture très large du territoire de 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 élevés, et risque de perdre le contrôle sur le réseau de distribution.

#### ➤ **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 limiter la disponibilité du produit et cherche à baisser les coûts de distribution, mais il risque de perdre une part de marché.

---

<sup>1</sup> CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, pp : 121-123

➤ **La distribution exclusive :**

La distribution exclusive est utilisée lorsque le producteur veut différencier son produit, il choisit 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.

### III.2.2 Les stratégies de distribution :

Selon Goudey et Bonnin<sup>1</sup>, l'entreprise dispose le choix entre deux grands axes stratégiques :

➤ **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 conséquent 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.

➤ **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 poussé du fabricant vers le consommateur final grâce aux intermédiaires.

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

➤ **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.

---

<sup>1</sup> GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : *Marketing pour ingénieur*, édition Dunod, Paris, 2010, pp : 231-232

## Section IV : La distribution physique

La distribution physique est une composante très importante de l'entreprise, elle « désigne l'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à disposition des clients visés »<sup>1</sup>. Elle rassemble toutes les activités mise en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de commandes clients depuis son point d'origine jusqu'au lieu de livraison convenu.

Son objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, au bon moment et au moindre coût.

La distribution nécessite une meilleure synchronisation entre les flux physiques et les flux d'informations, en vue de garantir une traçabilité de l'information et des matières afin de répondre dans les meilleures conditions de coûts et de délais au besoin client déclenché par une commande.

### IV.1 Les flux physiques

La gestion des flux physiques constitue le cœur de la distribution physique, elle commence dès l'arrivage de la marchandise sur le quai de réception, et inclue différentes opérations jusqu'à l'expédition de la commande du client.

#### IV.1.1 Le stockage

Le stock peut être défini comme « l'ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au mois proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs »<sup>2</sup>

Le stock est l'ensemble des marchandises et des matières se trouvant au sein de l'entreprise en attente d'être livrer au consommateur ou à destination de la production.

Le niveau du stock augmente grâce à nouvelles entrées des achats, et diminue grâce aux sorties des matières destinées à la fabrication, ou sorties des marchandises livrées aux clients. Afin de mieux gérer ses stocks, l'entreprise doit mettre en place une bonne politique de

---

<sup>1</sup> SOHIER, (J) et SOHIER, (D) : *La logistique*, édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, Mars 2013, p : 39

<sup>2</sup> ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1990, P : 27

gestion des stocks, cette dernière « consiste à *mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales : Quand et Combien approvisionner ?* »<sup>1</sup>

Si le stock n'est pas assez important on parle de rupture de stock, sinon, on parle de surstockage, le premier cas est mal pour la production qui risque d'être arrêtée, ainsi que l'entreprise risque de perdre sa clientèle, le deuxième cas engendre des coûts supplémentaires.

➤ **Rôle de stocks :**

JOSIEN et LANDRIEUX-KORTOCHIAN<sup>2</sup> considèrent que le stock joue un rôle de régularisation car il permet à l'entreprise de faire face aux désaccords entre les achats et la production, ou entre la production et la consommation, il permet aussi à l'entreprise de se protéger contre l'incertitude de volume des ventes et des cycles d'approvisionnement, ainsi qu'un rôle économique, soit spéculatif (en achetant à bas prix pour revendre à la hausse), soit pour bénéficier d'une réduction des coûts d'achat grâce à l'importance de la quantité achetée.

Comme il procède des avantages, le stock dispose des inconvénients tels que le vieillissement des produits stockés, l'augmentation des charges (de manipulation, surface de stockage, ..), ainsi la présence des articles invendus qui ont mobilisés une partie plus ou moins importante de la trésorerie et qu'il faut les éliminer du stock sans tirer aucun profit<sup>3</sup>. Sans oublier que la rupture de stocks implique la non satisfaction de la demande client dans un moment voulu ce qui risque de perdre une partie de la clientèle<sup>4</sup>.

#### **IV.1.2 La manutention :**

Elle s'agit d'une « *manipulation, déplacement manuel ou mécanique de marchandises, en vue de l'emmagasinage, de l'expédition ou de la vente* »<sup>5</sup>.

Nous retenons que la manutention est l'ensemble des activités qui consistent à déplacer des marchandises ou des matières à l'intérieur de l'entreprise, en vue d'alimenter la production, de stocker les marchandises ou de préparer l'expédition d'une commande client, sans modifiant ni la valeur ni la nature des objets à déplacer.

---

<sup>1</sup> BEAULIEU, (J-P) et PEGUY, (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition Vuibert, Poitiers, mai 1985, P : 18

<sup>2</sup> JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KORTOCHIAN, (S) : *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2008, p : 113

<sup>3</sup> BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p : 155

<sup>4</sup> ZERMATI, (Pierre) : *Op.cit*, p15

<sup>5</sup> AMODEO, (L) et YALAOUI, (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2005, p : 73

La manutention intervient tout au long de la chaîne logistique, elle agit physiquement sur le produit en le déplaçant d'un point à un autre à l'aide des moyens de manutention tels que les chariots élévateurs, chariots embarqués, chariots pour conteneur, les grues, les tracteurs, les convoyeurs<sup>1</sup>, les transpalettes manuelles, les transpalettes électriques<sup>2</sup>, ...

➤ **Conséquences de la manutention :**

La manutention entraîne<sup>3</sup> :

- Des frais liés à la main d'œuvre, et à l'achat des moyens de manutention ;
- Un gaspillage de temps ;
- Augmente le prix de revient ;
- Augmente le besoin en zone de stockage ;
- La détérioration des produits due aux accidents, etc.

### **IV.1.3 L'entreposage**

Selon AMADEO et YALAOUI<sup>4</sup>, l'entreposage englobe un ensemble de fonctions ou d'opérations effectuées sur les marchandises, ces opérations s'étalent entre la date d'arrivée du produit jusqu'à leur utilisation ou leur sortie, les principales activités de l'entreposage sont :

- ✓ La réception de la marchandise ;
- ✓ Le déchargement du moyen de transport ;
- ✓ Le contrôle qualitatif et quantitatif des produits reçus ;
- ✓ Le stockage ;
- ✓ La manutention ;
- ✓ Le prélèvement des articles ;
- ✓ La consolidation des commandes ;
- ✓ Le conditionnement et l'emballage ;
- ✓ L'expédition.

---

<sup>1</sup> AMADEO, (L) et YALAOUI, (F) :Op.cit, pp : 76-96

<sup>2</sup> ROUX, (M) : *Entrepôts et magasins*, édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p : 159

<sup>3</sup> <http://www.rocdacier.com/pdf.n.82/cours-pdf.pdf> (consulté le 24/04/2015 à 10h38)

<sup>4</sup> AMADEO, (L) et YALAOUI, (F) :Op.cit, p : 9

#### **IV.1.4 L'emballage :**

L'emballage est « *un contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité la manutention, le stockage et le transport des produits.* »<sup>1</sup>

L'emballage doit être choisi de façon adéquate afin de protéger le produit, de le transporter ou de le mettre en valeur à des fins commerciales.

Il est constitué de différents matériaux tels que le métal, le verre, le plastique, le bois et le carton. Le choix de la nature d'emballage dépend de la nature du produit à transporter, du mode du transport choisi, et du chemin pris par la marchandise.

Un bon emballage ne doit pas être ni lourd, ni trop léger, ni encombrant pour ne pas augmenter les coûts de manutention et de transport et protéger convenablement la marchandise.

L'emballage a pour rôle de protéger et conserver du produit ; faciliter le transport, la manutention et le stockage ; d'informer le consommateur et promouvoir le produit, ...

#### **IV.1.5 Le transport :**

On doit enfin s'intéresser à la façon dont la marchandise est transportée. Le transport est « *le fait de porter pour faire parvenir dans un autre lieu...transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer des choses destinées à être vendues et achetées* ». <sup>2</sup>

L'entreprise doit s'intéresser à la façon dont la marchandise est transportée. Le transport est un élément qui intervient dans la quasi-totalité des transactions, il représente le dernier maillon de la chaîne logistique.

Les décisions de transport sans complexes vue leur impact sur l'entreposage, le stockage, ainsi que sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, et ceux-ci sont des facteurs affectant la satisfaction de la clientèle.

Les coûts liés au transport sont assez importants, ce qui explique l'obligation de l'optimisation du taux de remplissage des véhicules (ou toute autre moyen de transport) afin de rentabiliser leur déplacement.

---

<sup>1</sup> DEMEURE, (C) : *Op.cit*, p : 134

<sup>2</sup> SAVY, (M) : *Le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, 2007, p : 13

De façon générale, il existe cinq modes de transport : le transport routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien. Le tableau ci-dessous représente les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport :

**Tableau n° I-4: Les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport**

Mode de transport	Avantages	Inconvénients
<b>Routier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coût modéré ;</li> <li>✓ Bonne souplesse ;</li> <li>✓ Peu de perte et de dommage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temps de transit très long si distance importante.</li> </ul>
<b>Ferroviaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coût faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps de transit important.</li> </ul>
<b>Maritime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coût faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte et dommage possible ;</li> <li>✓ Temps de transit long ;</li> <li>✓ délai variable ;</li> <li>✓ inélasticité.</li> </ul>
<b>Aérien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temps de transit faible ;</li> <li>✓ Peu de perte et de dommage ;</li> <li>✓ Délai faible et peu variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coût élevé.</li> </ul>
<b>Fluvial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Peu prendre de charge lourde, mais moindre que le bateau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La configuration géographique du fleuve.</li> </ul>

**Source :** MOCELLIN, (Fabrice) : *gestion des entrepôts et plates formes*, édition Dunod, Paris, 2003, p : 18

Dans le choix du mode de transport, l'entreprise doit prendre en considération des éléments non négligeables tels que la nature de la marchandise à transporter, le volume et le poids du produit, les délais de livraison, ainsi que la distance géographique.

## **IV.2 Les flux d'informations**

L'accroissement de la concurrence, les besoins clients qui sont en augmentation continu et la recherche continue de la satisfaction du client, conduisent les responsables à faire de l'information leur préoccupation majeure.

### **IV.2.1 La passation de commande**

L'information est une source primordiale au bon fonctionnement de l'entreprise, son importance ne cesse à augmenter, et son devenus des éléments indispensable pour garantir une meilleure coordination des flux physiques.

La passation de commande est le moyen par lequel le client exprime son besoin pour acquérir le bien ou le service d'une entreprise.

Après avoir passé la commande, et avant de pouvoir prendre possession du produit commandé, le client doit attendre une certaine période, cette dernière est appelée le cycle de commande.

Le cycle de commande représente le temps écoulé entre la passation de la commande par le client et la date de la mise à disposition du produit au client. Il inclut des différentes opérations, notant la préparation de la commande, l'expédition, le transport, etc.

### **IV.2.2 Le système d'information logistique**

Avant l'évolution des moyens de télécommunication, le client passait un bon de commande à un intermédiaire qui le transmettrait à l'entreprise, puis les entreprises se sont équipées de téléphone, fax et d'internet, le client est devenu capable de passer leur commande directement à l'entreprise sans recours aux intermédiaires.

Une bonne gestion des flux d'information est celle qui permet de diminuer les ruptures de stock, voire les éliminer, de livrer en temps voulu, d'élimination la paperasse ainsi que de diminuer des erreurs administratif.

Le succès de la logistique repose sur une bonne exploitation des bases de données traitées par des systèmes d'information et c'est grâce à ce dernier que l'entreprise est devenue capable d'anticiper et d'organiser le traitement de l'information, elle peut lui demander par exemple de faire le traitement des commandes à expédier, de donner une charge et des quantités à expédier dans un délai extrêmement court, de déterminer les conséquences des quantités à lancer (dans la production), etc.

**Conclusion :**

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

De plus en plus, les entreprises s'inquiètent de la distribution physique qui rassemble toutes les activités qui sont liées à la gestion des flux physique et des flux d'information.

Nous nous proposons dans le chapitre suivant de faire éclairer la performance commerciale qui permet au manager d'une entreprise de se situer par rapport à la concurrence et qui lui permettra aussi de prendre des décisions correctives en vue de s'améliorer.



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

## **Introduction :**

Le terme performance est souvent utilisé dans l'évaluation de l'entreprise, en particulier en contrôle de gestion : performance financière, indicateur de performance ...

Pour que la manager soit capable de prendre des bonnes décisions pour l'amélioration de son entreprise, il a besoin à des données mesurables.

La mesure de la performance est indispensable pour une entreprise visant à se développer, elle fournit au manager un ensemble d'information utile permettant de déterminer les écarts entre le réel et le prévu par rapport à un objectif, et donc de comparer la situation de l'entreprise d'une période à une autre.

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes.

Ce chapitre sera présenté en quatre sections :

La première section sera consacrée à la présentation de la performance dans l'entreprise.

La deuxième section sera consacrée pour la mesure de la performance.

La troisième section tiendra les caractéristiques et les types de la performance

Et en dernière section nous essaierons de présenter les indicateurs de la performance commerciale.

## Section I : La performance de l'entreprise

La définition de la performance n'est pas une chose simple, c'est une affaire difficile à définir de façon précise. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

### I.1 La conception de la performance

Selon la majorité des écrits, il existe plusieurs définitions de la performance ; « *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs).* »<sup>1</sup>

D'après cette définition, on remarque que la performance traduit deux phénomènes :

- L'efficacité : qui est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés ;
- L'efficience : les objectifs atteints au regard des ressources consommées.

DORIATH et GOUJET<sup>2</sup> ont vu que la performance est une notion qui se traduit par un résultat d'actions coordonnées mobilisant des moyens, les résultats atteints sont toujours comparés aux objectifs multiples fixés au préalable à l'aide des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, afin de faire mieux pour rejoindre ou dépasser les concurrents.

« *Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût* »<sup>3</sup>. Il s'agit donc de l'accroissement de la valeur (traduite par un jugement porté par la société, qui se concrétise par la part de marché, l'image de l'entreprise, les quantités vendues ...) et la diminution des coûts (se concrétisée par la consommation des ressources destinées à fournir un résultat) en vue de l'optimisation du couple valeur-coût.

La maîtrise de la performance n'est pas évidente, vu qu'elle englobe plusieurs dimensions :

$$\text{performance} = \text{efficacité} + \text{efficience}$$

---

<sup>1</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p : 291

<sup>2</sup> IBID, p175

<sup>3</sup> LORINO, (Ph) : *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p : 18

**L'efficacité :**

L'efficacité est une notion qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, elle désigne la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés au préalable<sup>1</sup> (c'est-à-dire fixés au début de l'exercice par les managers). Cette efficacité peut être quantitative (par exemple, atteindre le pourcentage de croissance de la part de marché) ou qualitative (satisfaction de la clientèle).

Donc l'efficacité est le meilleur rapport possible entre les résultats atteints et les objectifs visés<sup>2</sup>, le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

**L'efficience :**

« L'efficience résulte de l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise »<sup>3</sup>, elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources »<sup>4</sup>. L'efficience s'intéresse donc à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs. Une action sera donc dite efficiente si elle permet d'arriver aux résultats espérés au moindre coût.

Elle peut être exprimée par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens engagés}$$

Selon VOYER<sup>5</sup>, l'efficience est exprimée par les deux concepts : la productivité et le rendement :

- La productivité : c'est un indicateur du niveau d'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources, elle désigne le rapport entre la quantité de produits ou de services (les outputs) et le volume de facteurs de production (les imputs).

---

<sup>1</sup> LÖNING, (H) et autres : *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p : 6

<sup>2</sup> VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition presse de l'université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, Canada, 2006, p : 113

<sup>3</sup> DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson, France, 2005, p : 368

<sup>4</sup> DORIATH, (B) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p : 129

<sup>5</sup> VOYER, (P) : Op.cit, pp : 110-111

$$\text{Productivité} = \text{volume des outputs} / \text{volume des inputs}$$

- La rentabilité : c'est la capacité de l'entreprise de générer des profits, elle désigne l'optimisation des moyens mis en œuvre :

$$\text{Rentabilité} = \text{profit} / \text{moyens mis en oeuvre}$$

A partir de ce qui est présenté en dessus, on peut dire que si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre, cependant l'une n'implique pas forcément l'autre.

En résumé, la performance désigne la capacité de conduire une action pour atteindre des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en optimisant l'utilisation des ressources.

## 1.2 Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance représentent les éléments qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise.

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, cette dernière doit se concentrer sur ces facteurs pour maximiser ses résultats.

Ces facteurs sont les suivants<sup>1</sup> :

- **Les clients** : l'entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle est censé de satisfaire ses besoins, puisque un client satisfait est une source d'amélioration des produits et des services ;
- **Le produit** : l'entreprise doit proposer des produits de bonne qualité, dans les meilleures conditions de coût et de délai ;
- **Les processus** doivent être efficaces et efficients ;
- **Les ressources humaines** : se sont l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ils sont des facteurs clés de performance s'ils sont compétents, motivés, responsables et effectuant son travail le mieux possible ;

---

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 16/05/2015 à 21h00)

- **La gestion** : une bonne organisation est celle qui dispose une meilleure gestion de l'ensemble de ses ressources, tout en favorisant la collaboration et le travail d'équipe et l'orientation client.

En plus de ces facteurs cités en dessus, on peut ajouter :

- **La mission et les objectifs** : l'entreprise doit définir clairement ses objectifs et sa raison d'être qu'elle tente continuellement à les atteindre. Ils doivent être connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- **L'information** constitue une préoccupation majeure, elle doit être de qualité, utile et partagée par tous les personnes de l'entreprise en tout lieu et en tout le temps.

L'entreprise doit conserver un équilibre entre eux, si l'un de ces facteurs est plus faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre.

## Section II : La mesure de la performance :

Il faut évaluer pour évoluer, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat par rapport à un référentiel préalablement fixé, elle consiste donc à évaluer une grandeur par une comparaison avec une grandeur fixe de même type considérée comme référence.

### II.1 Définition de la mesure de la performance

La mesure de performance est « *un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés* »<sup>1</sup>.

La mesure de la performance peut être :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou liée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;
- Non financière : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamations des clients, taux d'absentéisme,...

La performance peut s'opérer sur deux axes : <sup>2</sup>

#### ➤ **La performance externe :**

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise.

Ces partenaires peuvent être :

Les actionnaires : capacité à générer des bénéfices et à distribuer des dividendes (Performance financière).

Les acteurs économiques (fournisseurs, banques, l'Etat, salariés) : capacité à créer des revenus et de la Valeur ajoutée (performance économique).

La société : capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement...etc.  
(Performance sociale et environnementale).

---

<sup>1</sup> OUACHERINE, (H) : Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2001-2003, p : 33

<sup>2</sup> DORIATH, (B) et autre : *Comptabilité et gestion des organisations*, édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p : 313

### ➤ **La performance interne :**

Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, ...).

La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints.

Dans un environnement concurrentiel, la mesure de la performance est devenue un élément indispensable, faisant partie du champ d'intervention du manager pour que ce dernier puisse prendre des mesures correctives pour réaliser et améliorer la performance de son entreprise.

## **II.2 Objectif de mesure de la performance**

La mesure de la performance des entreprises vise une multitude d'objectifs que nous regrouperons comme suit :

### **II.2.1 Objectif d'information**

Etant donné que les responsables d'une entreprise ont des rôles différents et partiels dans l'atteinte de la performance d'ensemble, la mesure de la performance « *va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap* »<sup>1</sup>.

La mesure de la performance est indispensable à la prise de décision, aussi :

- Elle permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions ;
- Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport à la concurrence ;
- Elle informe chaque responsable des choix stratégiques en leur indiquant les priorités auxquelles il devra suivre.

### **II.2.2 Objectif d'incitation**

L'objectif d'incitation<sup>2</sup> consiste à pousser les managers à réaliser les performances attendues tout en mettant sous tension leurs comportements dans le futur.

---

<sup>1</sup> GIRAUD, (F) et autres: *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, édition Gualino, France, 2002,p: 70

<sup>2</sup> MOHAMEDI, (L) : *Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR*, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, pp : 42-43

Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance, il s'agit de dynamiser leur comportement à l'intérieur de l'entreprise grâce aux systèmes de sanction ou de récompense, ces sanctions peuvent être traduites en terme de :

- Présence ou absence de bonus ;
- Evolution de la rémunération fixe ;
- Promotion ;
- Mutation ;
- Licenciement, etc.

Il est préférable d'encourager la communication au sein de l'entreprise, en encourageant les dialogues entre le personnel et ses hiérarchies, ce qui donne à chacun l'opportunité d'expliquer et d'argumenter sa situation, et charge les responsables d'expliquer en toute sincérité à leur subordonnés les causes conduisant à une telle ou telle sanction.

### **II.2.3 Objectif de pilotage**

Avant de piloter, il faut bien mesurer, la mesure de la performance donne au manager un langage qui a l'avantage d'être exploiter et qui rend comparable le réel et le prévu.

Selon DORIATH et GOUJET<sup>1</sup>, le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés.

Au sein d'une entreprise, les responsables ont besoins à des données qui seront utilisées pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

### **II.3 Les principes de mise en place de mesure de la performance**

L'entreprise doit choisir des mesures de performance susceptibles de lui fournir des informations concernant sa situation actuelle. Le point de départ de la mesure de la performance est le choix des indicateurs qui sont utilisés pour évaluer les résultats atteints par

---

<sup>1</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2005, p : 170

rapport aux objectifs fixés au préalable afin de permettre aux dirigeants de prendre les bonnes décisions.

Pour atteindre les objectifs de la mesure de la performance, cette dernière doit répondre à certains principes :

- Principe de pertinence ;
- Principe de contrôlabilité ;
- Principe de stabilité ;
- Principe de fiabilité.

### II.3.1 Principe de pertinence

La mesure de la performance est dite pertinente, si elle est cohérente pour l'ensemble de l'organisation. Elle doit être comprise et acceptée par toutes les personnes concernées afin d'orienter leurs comportements vers la réalisation des objectifs de l'entreprise, ainsi qu'elle doit être facilement interprétable<sup>1</sup>.

### II.3.2 Principe de contrôlabilité

*« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser »<sup>2</sup>*

Ce principe consiste donc à ne retenir dans l'évaluation de la performance du manager (la performance de son activité) que les éléments qu'il maîtrise.

### II.3.3 Principe de stabilité

Pour assurer une comparaison dans le temps entre deux période (par exemple entre l'année N et N+1), la mesure de la performance doit être stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre ces deux périodes, c'est-à-dire que les mêmes éléments doivent être intégrés<sup>3</sup>.

### II.3.4 Principe de fiabilité

Selon BESCOS et autres<sup>4</sup>, il s'agit de l'adéquation de la mesure avec la performance. Pour que la mesure de la performance soit fiable, elle doit être vérifiable et objective :

- **La vérifiabilité** : elle signifie que la mesure donne un même résultat si elle est effectuée par deux personnes.

---

<sup>1</sup> MOHAMEDI, (L) : Op.cit, p : 95

<sup>2</sup> GIRAUD, (F) et autres : Op.cit, P : 74

<sup>3</sup> MOHAMEDI, (L) : op.cit, p : 46

<sup>4</sup> BESCOS, (P-L) et autres : *Contrôle de gestion et management*, édition Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p : 419

- **L'objectivité** : signifie que la mesure est indépendante de l'évaluateur, et que ce dernier n'a aucun intérêt personnel de la mesure de la performance.

En effet, la subjectivité peut se limiter par la mise en place d'une procédure d'évaluation standardisée, et cela en formalisant par écrits les conclusions retenues, avec un droit de réponse réservé au responsable.

### Section III : Les caractéristiques et les types de la performance

Dans cette section, nous présentons l'ensemble des caractéristiques dont dispose la performance, ainsi que ses différents types.

#### III.1 Les caractéristiques de la performance

DORIATH et GOUJET<sup>1</sup> ont donné à la performance un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

**La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance ne peut être mesurée qu'après l'arrivage à une certaine réalisation, résultant par la mobilisation des moyens (humains, financiers, matériels) dont dispose l'entreprise.

**Elle s'apprécie par une comparaison :** chaque entreprise vise à faire mieux que la période précédente, pour réaliser cet objectif elle doit comparer ce qui est réalisé avec ce qui est fixé comme objectif, cette comparaison se diffère d'un acteur à l'autre.

**La comparaison traduit le succès de l'action :** la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu ou à chaque établissement, elle permet d'apprécier la réussite des actions mise en œuvre pour atteindre les résultats, c'est-à-dire un processus.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

#### III.2 Les types de la performance

Il existe plusieurs types de la performance, entre autres :

##### III.2.1 La performance économique :

La performance économique comme la rentabilité de l'entreprise, elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité analytique. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion, il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont les suivants :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Op.cit*, p : 174

<sup>2</sup> D'ARCIMOLES, (Ch-H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62

- **La marge commerciale :** Pour une entreprise commerciale, la marge commerciale exprime le supplément de valeur apportée par une entreprise au coût de marchandises vendues :

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

- **Production de l'exercice :** Pour une entreprise de production :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} \pm \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée :** ce solde représente la richesse créée par l'entreprise à l'économie.

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation en provenance de tiers}$$

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE)**

C'est un indicateur de performance économique de l'entreprise, permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

$$\text{EBE ou IBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts et taxes} - \text{charges de personnel}$$

- **Résultat de l'exercice :** ce solde tient compte de l'ensemble des charges et des produits, y compris la participation des salariés et l'impôt sur bénéfices.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{résultat courant avant impôts} + \text{résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{impôts sur bénéfices}$$

### III.2.2 La performance sociale :

Selon AUTISSIER, BENSBA et BOUDIER<sup>1</sup>, la performance sociale constitue un indicateur fondamental pour les dirigeants des entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes. Au niveau de l'entreprise, cette performance désigne le rapport entre les efforts sociaux pour

<sup>1</sup> AUTISSIER, (D), BENSBA, (F) et BOUDIER, (F) : *L'atlas du management*, édition d'organisation, Paris, 2010, p : 335

atteindre la satisfaction du personnel participant à la vie de l'entreprise et le comportement des salariés.

Elle désigne celle des acteurs de l'entreprise à laquelle les dirigeants ont mis prioritairement l'amélioration d'efficacité du personnel parce qu'il n'y a pas d'activité (production, commercialisation) sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

La performance sociale est une préoccupation majeure des entreprises, elle s'analyse par les résultats obtenus par les salariés dans les postes de travail.

Parmi les critères d'évaluation de la performance sociale :

- Taux de turnover ;
- Participation aux réunions de l'entreprise ;
- Les grèves ;
- L'absentéisme, etc.

### III.2.3 La performance organisationnelle

Cette performance rend compte la manière dans laquelle l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs, elle rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une entreprise sur sa performance.

Selon KALIKA <sup>1</sup>« *La mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale* ».

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

- Le respect de l'organigramme officiel : pour éviter les conflits et le dysfonctionnement. ;
- Les relations entre les services : en vue de la recherche de la minimisation des conflits, elles visent à créer un climat d'harmonie et de coopération ;
- Le transfert de l'information : doit traduire le bon accord entre les différents services ;
- La flexibilité de la structure : elle représente l'aptitude de l'entreprise à changer, et donc son l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

---

<sup>1</sup> KALIKA, (M) : *Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, Edition Economica, Paris, 1995, P : 340.

### III.2.4 La performance managériale

La performance managériale exprime la capacité d'un manager et des responsables opérationnels à atteindre les objectifs attendus. Être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles

La confiance en soi, le contrôle de soi, la direction des subordonnés, l'objectivité, sont parmi les critères pouvant exprimer la performance managériale<sup>1</sup>.

### III.2.5 La performance stratégique

Afin d'assurer la continuité et dépasser les concurrents, une entreprise doit se fixer des objectifs stratégiques adéquats, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original, ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Le souci de l'entreprise est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique<sup>2</sup>.

### III.2.6 La performance commerciale

La performance commerciale désigne la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences de ses clients en offrant des produits et/ou des services de qualité pour répondre à ses besoins tout en prenant en considération les stratégies de ses concurrents afin d'améliorer sa part de marché.

Différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- Le chiffre d'affaires ;
- Le nombre de nouveaux clients ;
- La satisfaction client ;
- L'image de l'entreprise, etc.

---

<sup>1</sup> MOHAMEDI, (L) : Op.cit, p : 37

<sup>2</sup> HEDIBEL, (A) : L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009, pp : 34-35

## Section IV: Les indicateurs de la performance commerciale

La détermination de la performance commerciale de l'entreprise suppose la mise en point d'un ensemble d'indicateurs.

Les indicateurs constituent des bases de mesure et de comparaison des résultats atteints, ils portent une aide à l'entreprise en cas de besoin des améliorations.

### IV.1 L'indicateur de la performance

Un indicateur est vu comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »<sup>1</sup>

Un indicateur est un ensemble d'informations représentatives résultantes de la collecte des données sur un élément lié au fonctionnement de l'entreprise.

Pour ramener un indicateur à son rôle premier qui est la diffusion d'informations utiles et aidant à la prise de décision, il doit contenir certaines caractéristiques. VOYER<sup>2</sup> a défini un ensemble de caractéristiques parmi eux :

- L'indicateur doit être simple, facile à obtenir et à utiliser ;
- Il doit être le plus objectif possible;
- Il doit être claire c'est-à-dire qu'il est formulé de manière à être compréhensible par toute les personnes concernées, ainsi qu'il doit être facilement interprétable ;
- Les modes de calcul doivent être stable d'une période sur l'autre, dans le calcul d'indicateur, les mêmes éléments doivent être intégrés ;
- Pour être utilisable, il doit être alimenté par des données existantes et disponibles, ...

GALLAIRE<sup>3</sup> a aussi défini un ensemble de caractéristique, entre autres :

- L'indicateur doit s'afficher à l'endroit où est réalisée la performance concernée (par exemple, ne pas afficher l'indicateur du chiffre d'affaires dans la direction ressources humaines) ;
- L'indicateur de performance doit être tenu à jour régulièrement et renseigné le plus possible en temps réel ;

---

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

<sup>2</sup> VOYER, (P) : *Op.cit*, pp : 68-71

<sup>3</sup> GALLAIRE, (J-M) : *Les outils de la performance industrielle*, édition d'organisation, Paris, 2008, p : 30

- Un indicateur est un référentiel comparatif permet une comparaison des performances d'une activité d'une période à une autre, ...

## IV.2 Les indicateurs de la performance commerciale

La mesure de la performance commerciale est nécessaire pour préparer les améliorations en matière de gestion, cette mesure s'effectue selon des indicateurs quantitatifs et qualitatifs préalablement identifiés.

### IV.2.1 Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des indicateurs prenant une forme quantitative, permet à l'entreprise de mesurer sa performance dans un moment donné.

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

#### ➤ La quantité vendue :

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier.

Elles indiquent les ventes de l'entreprise dans une période donnée, elle est utilisée pour définir d'autres indicateurs (le chiffre d'affaires, la marge commerciale ...). La performance est évaluée à travers l'écart entre le prévisionnel et le réel, la formule est la suivante :

$$\text{performance} = \text{prévision} - \text{réalisation}$$

#### ➤ Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle, Il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »<sup>1</sup>

Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année.

Le chiffre d'affaires se calcul en déduction des réductions accordées, son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix de vente pratiqués par l'entreprise :

---

<sup>1</sup> DEREPP (Y) et GEFROY (M) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition le génie des glaciers, France, 2012, p : 204

$$CA = \text{quantité vendue} * \text{prix de vente}$$

➤ **La marge commerciale :**

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable ». <sup>1</sup> La marge commerciale exprime la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes et le coût d'achat hors taxes des marchandises vendues :

$$\text{marge commerciale} = CA (HT) - \text{coût d'achat} (HT)$$

Le calcul s'applique principalement aux entreprises commerciales achetant des marchandises destinés à être vendues en l'état sans subir des transformations. Pour ces entreprises, elle s'apparente alors à une marge globale avant toutes autres charges d'exploitations, financières ou exceptionnelles.

La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement.

En vue d'augmenter la marge commerciale, l'entreprise doit :

- Diminuer le prix d'achat des produits ;
- Réduire le coût d'achat des marchandises ;
- Augmenter le prix de vente ;
- Accroître les quantités vendues.

On parle d'une bonne performance commerciale lorsque les résultats atteints sont supérieurs aux prévisions.

➤ **La part de marché :**

Le simple test du chiffre d'affaires de l'entreprise n'est pas suffisant pour connaître sa position par rapport à ses concurrents. Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de la part de marché.

« La part de marché représente souvent le chiffre d'affaire total d'une marque en pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit à laquelle elle appartient »<sup>2</sup>.

---

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

<sup>2</sup> HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : *La part de marché concept, déterminants et utilisation*, édition Economica, Paris, 1995, p : 11

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

$$\text{la part de marché} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{CA total du marché}}$$

La part de marché peut être aussi calculée à partir du volume des ventes :

$$\text{La part de marché} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{ventes total des entreprises présentes sur le marché}}$$

Selon KOTLER et DUBOIS<sup>1</sup>, on distingue trois approches de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative :

$$\text{Part de marché globale} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{ventes totales du secteur}}$$

$$\text{Part de marché servi} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{marché effectivement visé par l'entreprise}}$$

$$\text{Part de marché relative} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{chiffre d'affaires du concurrent principal}}$$

Notant que la part de marché relative est l'indicateur le plus pertinent parce qu'il permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

#### ➤ **Nombre de nouveaux clients :**

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

### **IV.2.2 Les indicateurs qualitatifs**

Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons citer :

- La satisfaction client ;
- Les attentes des clients ;
- La qualité de service ;
- L'image de l'entreprise.

<sup>1</sup> KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : *Marketing management*, édition Publi union, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, p : 702

### ➤ La satisfaction client

Chaque entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins indéterminés.

« *La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation* »<sup>1</sup>, il y aura satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier souhaitait.

BACHY et HARACHE<sup>2</sup> ont indiqué qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et d'un défi majeur.

AVEROUS (B) et AVEROUS (D)<sup>3</sup> ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce qui vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

Performance = attentes	⇒	client satisfait
Performance > attentes	⇒	client très satisfait
Performance < attentes	⇒	client insatisfait

La mesure de la satisfaction (par enquête) vise à créer une relation durable et forte avec les clients, raison pour laquelle l'entreprise doit développer cette relation en exploitant les enquêtes de satisfaction, traiter immédiatement les réclamations, et même elle peut faire des visites ou des appels téléphoniques auprès d'un plus grand nombre possible des clients.

### ➤ Les attentes des clients

Avant d'exprimer ses besoins par une commande, le client a des attentes plus ou moins précises à l'égard de la qualité de service qui devrait être offerte.

Selon FERNANDEZ<sup>4</sup>, répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport qualité/prix est devenue insuffisante envers les clients sont de plus en plus exigeants,

<sup>1</sup> LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005, p : 140

<sup>2</sup> BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2009, p : 191

<sup>3</sup> AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition Inseep consulting, Paris, 2004, p : 23

<sup>4</sup> FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, pp : 19-20

l'entreprise doit donc s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délai de traitement des commandes et maximisant la qualité de service.

➤ **La qualité de service**

La qualité de service est la traduction de l'appellation « service au client »<sup>1</sup>. Le client ne juge pas l'entreprise uniquement sur ses produits, mais aussi sur sa qualité de service<sup>2</sup>, pour cela, l'entreprise doit identifier toutes les activités contribuant à augmenter le niveau de sa qualité de service : la manière d'accueil du client, le comportement des commerciaux de l'entreprise, la livraison, etc<sup>3</sup>.

➤ **L'image de l'entreprise**

*« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>4</sup>.*

Le comportement des représentants, des vendeurs et des dirigeants de l'entreprise, sont des facteurs qui construisent l'image de l'entreprise dans l'esprit du client, ils jouent un rôle attractifs et créent la confiance chez le client.

### **IV.3 Le lien entre la politique de distribution et la performance commerciale**

Accroître la performance d'une politique de distribution commence tout d'abord par une meilleure connaissance de besoin du client, ainsi que la recherche du développement de la relation avec lui.

Le client est un élément clef qui permet d'améliorer la performance d'une politique de distribution car généralement c'est lui le mieux placé pour évaluer la performance d'une politique de distribution, l'entreprise doit donc chercher à satisfaire ses besoins, tout en tentant d'améliorer le niveau de la qualité de service offert. De plus, un client satisfait est une source d'amélioration de l'image de l'entreprise.

Un délai de livraison adéquat, la prise en compte des réclamations de clients, une meilleure organisation des tournées de livraison, la disponibilité des produits au moment voulu et en quantité demandée avec la pratique des conditions de paiement favorables aux attentes des clients, sont des éléments permettant d'acquérir des nouveaux clients.

---

<sup>1</sup> JOHNSON, (G) et autres : *Stratégie*, édition Pearson, 7<sup>ème</sup> édition, France, 2005, p : 637

<sup>2</sup> BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Op.cit.*, p : 146

<sup>3</sup> JOHNSON, (G) et autres : *Op.cit.*, p : 158

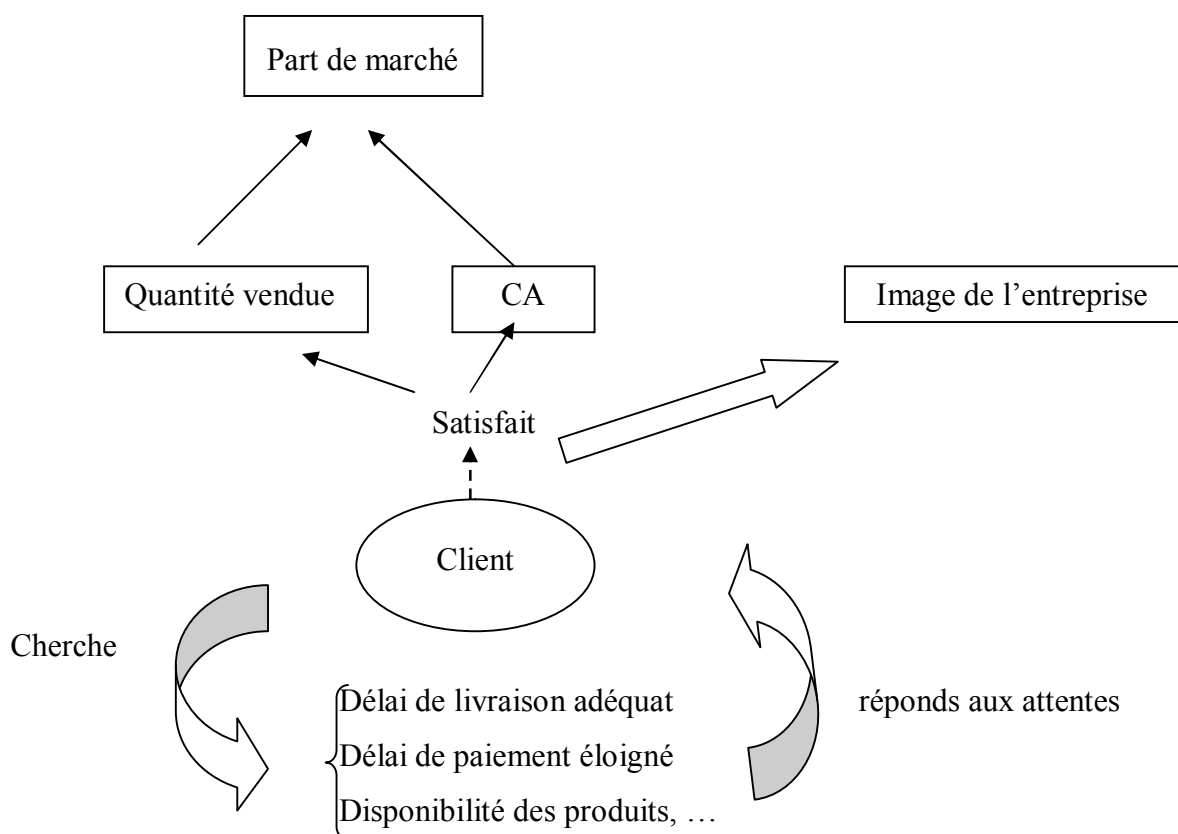
<sup>4</sup> MOULINIER, (R): *Les techniques de ventes*, édition d'organisation, 5<sup>ème</sup> édition, s, 1998, p : 158

L'augmentation du nombre de clients donne la possibilité d'augmenter les quantités vendues et par conséquent l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, et donc l'accroissement de sa part de marché.

En plus, un nombre de commande en augmentation continu, avec un bon taux de péremption et un taux de retours au minimum impliquent une meilleure commercialisation des produits de l'entreprise et une bonne politique de gestion de stocks.

Cette dernière permet une meilleure gestion des entrées et des sorties et une bonne connaissance de besoin en stock et par conséquent la disponibilité de produits sera à l'optimum et donc le nombre de commandes satisfaites seront augmenter contre une diminution du taux d'insatisfaction potentiel vis-à-vis les ruptures de stocks.

**Figure n° II-1 : La relation politique de distribution/performance commerciale**



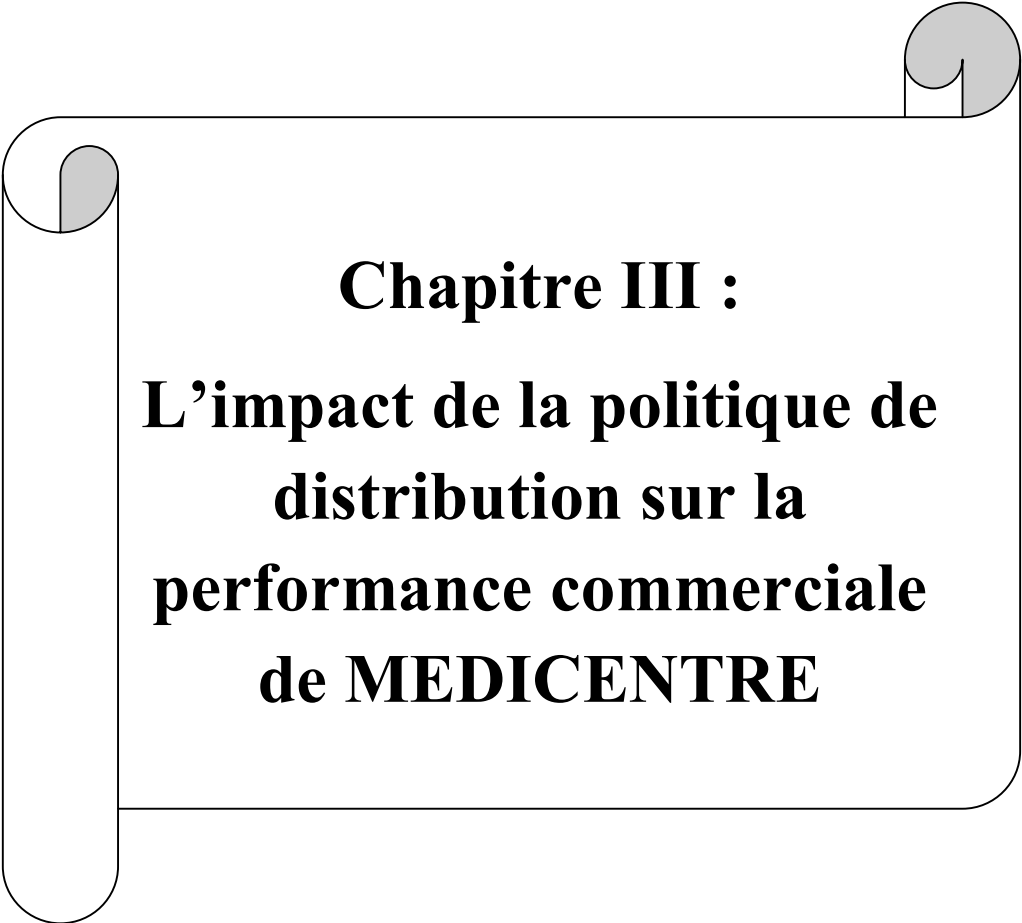
**Conclusion :**

Le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui englobe un ensemble de concepts (efficacité, efficience, profitabilité, rentabilité, etc.)

La fonction commerciale, représente une interface entre l'entreprise et ses clients, elle vise l'évolution du portefeuille de clients et l'amélioration du chiffre d'affaires.

Afin de mesurer la performance de cette fonction, un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont mis à disposition des responsables.

Une fois que nous avons présenté la politique de distribution et la performance commerciale par le biais de la recherche documentaire, nous sommes arrivés au terme du prochain chapitre à mettre en pratique l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale, tout en notant que notre cas pratique sera examiné sur l'entreprise MEDICENTRE.



**Chapitre III :**  
**L'impact de la politique de  
distribution sur la  
performance commerciale  
de MEDICENTRE**

## **Introduction :**

Bien que le secteur pharmaceutique reste difficile à le comprendre, à cause de la complexité de l'industrie pharmaceutique, sa réglementation ainsi que son importance dans la vie de l'être humain et son rôle dans l'économie du pays.

La concurrence demeure rude que se soit entre les producteurs, les producteurs-importateurs, ou entre les grossistes-distributeurs.

Dans ce chapitre, nous allons faire une petite introduction au marché pharmaceutique en Algérie, ensuite nous présenterons l'entreprise MEDICENTRE et par la suite on élaborera un diagnostic à cette entreprise. À la fin on mettra l'accent sur la politique de distribution actuelle de MEDICENTRE et nous essayerons d'étudier sa performance commerciale.

## **Section I : Introduction au marché pharmaceutique en Algérie**

La dépense de la santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs (l'accroissement de la population, l'augmentation des maladies modernes, etc). La consommation en produits pharmaceutiques suit cette tendance et les importations augmentent d'une année à une autre malgré l'amélioration de la production nationale.

### **I.1 Les importations, la production et la distribution de produits pharmaceutique**

#### **I.1.1 Les importations**

Le marché algérien des médicaments est marqué par l'importation qui ne cesse d'augmenter d'une part, et par un développement minime de la production locale d'autre part.

Pour faire face à cette situation, l'Etat a adopté une nouvelle politique pharmaceutique qui se traduit par l'encouragement de la production nationale, raison pour laquelle l'Union Nationale des Opérateurs en Pharmacie (UNOP) a communiqué les pouvoirs publics sur la nécessité de les aider à améliorer la productivité afin de revoir à la baisse de la facture des importations qui augmente d'année en année.

Le budget alloué pour l'approvisionnement en médicaments pour l'année 2015 avoisine les 100 milliards de dinars, alors qu'en 2014, il était de 85 milliards de dinars. La hausse de la facture des importations s'explique, essentiellement, par une augmentation de 14,45% pour les médicaments à usage humain, de 20,77% pour les produits parapharmaceutiques et de 14,76% pour les médicaments destinés à la médecine vétérinaire<sup>1</sup>. par ailleurs, la facture d'importation de médicament a diminué de 38% au premier trimestre de 2015<sup>2</sup>.

L'Etat interdit l'importation des médicaments fabriqués localement en quantités suffisantes, a fait savoir qu'elle visait à réduire la facture des importations de médicaments.

#### **I.1.2 La production**

La production nationale pourrait constituer un choix majeur pour une meilleure disponibilité des produits pharmaceutiques au niveau national. Elle doit viser, dans un premier temps, la

---

<sup>1</sup> <http://www.aps.dz/economie/16794-m%C3%A9dicaments-le-gouvernement-encourage-la-production-nationale-pour-r%C3%A9duire-la-facture-des-importations>, (consulté le 06/07/2015 à 14h00)

<sup>2</sup> <http://www.medafco.org/article/10/05/2015/70-des-besoins-couverts-par-le-%C2%ABmade-algeria%C2%BB-d%E2%80%99ici-2016-l%E2%80%99etat-encourage-la-production-nationale-de> (consulté le 06/07/2015 à 14h45)

fourniture à grande échelle en médicaments de vitaux et essentiels des services de soins de santé de base.

Après la dissolution des PHARMS en 1998, et le rattachement de leurs unités de production à SAIDAL, ce dernier devient le premier producteur des produits pharmaceutiques sur le territoire national, et entame une série de réorganisation transformant SAIDAL en groupe industriel disposant trois filiales : PHARMAL, BIOTIC et ANTIBIOTICAL.

En parallèle, deux opérateurs interviennent, il s'agit :

D'une part, de l'Institut Pasteur d'Algérie (IPA), qu'il occupe une place particulière dans la production des médicaments, il assure le diagnostic de maladies animales et donc la protection du consommateur.

D'autre part, SOCOTHYD, par sa production en consommable médicale.

### **I.1.3 La distribution :**

La maîtrise de la distribution est indispensable, il faudra concevoir et mettre en œuvre un système permettant d'atteindre l'ensemble de la population, en particulier dans les zones isolées du pays, au bon moment et en bonne quantité et dans les meilleures conditions.

Le gouvernement veut mettre de l'ordre dans la distribution de médicaments, il a décidé d'interdire la distribution par les grossistes des médicaments fabriqués localement. L'Etat exige donc les producteurs locaux de médicaments de créer leur propre réseau de distribution. Les producteurs de médicaments doivent désormais vendre leurs produits directement aux pharmacies.

La décision d'Etat d'exclure les grossistes de la distribution des médicaments fabriqués ou conditionnés en Algérie est justifiée par le comportement des grossistes qui demandent des remises exceptionnelles pour écouler le médicament local qui est moins demandé que celui importé, et par conséquent les producteurs locaux sont obligés d'accorder des remises exceptionnelles allant jusqu'à 100% de leur marge bénéficiaire aux grossistes pour vendre leurs médicaments<sup>1</sup>.

## **I.2 L'aspect réglementaire**

Le marché pharmaceutique est le plus réglementé par les autorités publiques en Algérie : une

---

<sup>1</sup> <http://pharmaland.etudiantforum.com/t3575-les-grossistes-interdits-de-distribuer-le-medicament-fabrique-ou-conditionne-en-algerie>, (consulté le 05/06/2015 à 11h30)

obligation de maintenir un stock minimum de trois mois, des importations se font sur la base d'un programme annuel édicté par le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, etc.

### **I.2.1 Les conditions d'exercice d'une activité dans le secteur pharmaceutique :**

Selon le journal officiel<sup>1</sup>, l'ouverture et l'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques nécessite d'une autorisation préalable du Wali du lieu d'implantation de l'entreprise dans un délai maximum d'une année. Cette autorisation est accordée après la vérification et puis la validation des locaux réservés au stockage et/ou fabrication, des équipements (de manutention, de production, de conditionnement, ...) et la personnel en nombre et qualification suffisants. A l'issue de cette validation, le ministère concerné délivre un agrément d'exploitation au demandeur.

Bien évidemment, cette activité requiert l'inscription d'un pharmacien directeur technique qui se chargera de l'application de l'ensemble de règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique, et sera donc l'interface entre les autorités publiques et l'employeur.

### **I.2.2 Les marges bénéficiaires**

Les marges bénéficiaires de chaque acteur sont bien définies par le pouvoir public.

Selon le journal officiel<sup>2</sup>, l'Etat a fixé la marge de producteur au taux de 20% assiste sur le prix de revient hors taxes, hors que la marge de conditionnement des médicaments est plafonnée au taux de 10% assiste sur le prix de revient hors taxes.

Par rapport à la distribution, les marges des distributeurs de gros et de détail sont plafonnées à des taux dégressifs des fourchettes de prix selon le tableau suivant :

**Tableau n° III.01 : Les fourchettes de prix déterminante les marges de gros et de détail**

Fourchettes de prix	Marge des grossistes	Marge des détaillants
Jusqu'à 70 DA	20%	50%
De 70,01 DA à 110 DA	15%	33%

<sup>1</sup> Journal officiel N°53 du 12 Juillet 1992 : Décret exécutif n°92-285 du 06 Juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques

<sup>2</sup> Journal officiel N°05 du 04 Février 1998 : Décret n°98-44 du 01 février 1998 relatif aux marges plafonds applicables à la production, au conditionnement et à la distribution des médicaments à usage de la médecine humaine.

De 110,01 DA à 150 DA	12%	25%
Plus de 150 DA	10%	20%

**Source** : journal officiel N°05 du 04 Février 1998 : Op.cit.

## Section II : Présentation de l'entreprise

Cette section nous permet de mieux connaître l'entreprise pharmaceutique MEDICENTRE

### II.1 Historique

L'entreprise MEDICENTRE est une entreprise familiale, créée en 24 février 1996 par l'initiative de la famille KHOBZI (le père Bakri, son fils Aissa et sa fille Samia), elle a été installée à Alger sur une superficie de 300 m<sup>2</sup>.

Avec l'extension du marché et l'augmentation de la concurrence, ainsi que les exigences des clients qui cherchent toujours une large gamme de produits dans les meilleures conditions, les créateurs ont ressentie la nécessité de changer l'implantation de l'entreprise vers une superficie plus grande. En 2009, l'implantation est devenue à Koléa sur une superficie de 1500 m<sup>2</sup>.

MEDICENTRE est gérée par Monsieur KHOBZI Aissa, à l'aide de sa sœur KHOBZI Samia, la directrice technique. L'entreprise fait partie des moyennes entreprises, c'est un grossiste-distributeur spécialisé dans la distribution de produits pharmaceutique avec un statut de SARL au capital de 100.000.000 DA et 83 employés.

En plus de l'achat et la vente, l'entreprise assure le transport de marchandises par ses propres moyens de transport composée de 22 véhicules.

La mission principale de MEDICENTRE est de distribuer des médicaments et des consommables médicaux à travers le territoire national en vue de satisfaire les attentes de ses clients tout en s'attachant à concilier les objectifs de la santé publique et ses impératifs de gestion.

En plus de l'augmentation du CA, elle s'est fixée comme objectif principale de placer en tout temps les médicaments appropriés à la disposition de ceux qui en ont besoin, et par conséquence la satisfaction de ses clients.

L'ensemble des renseignements relatifs à l'entreprise sont les suivants :

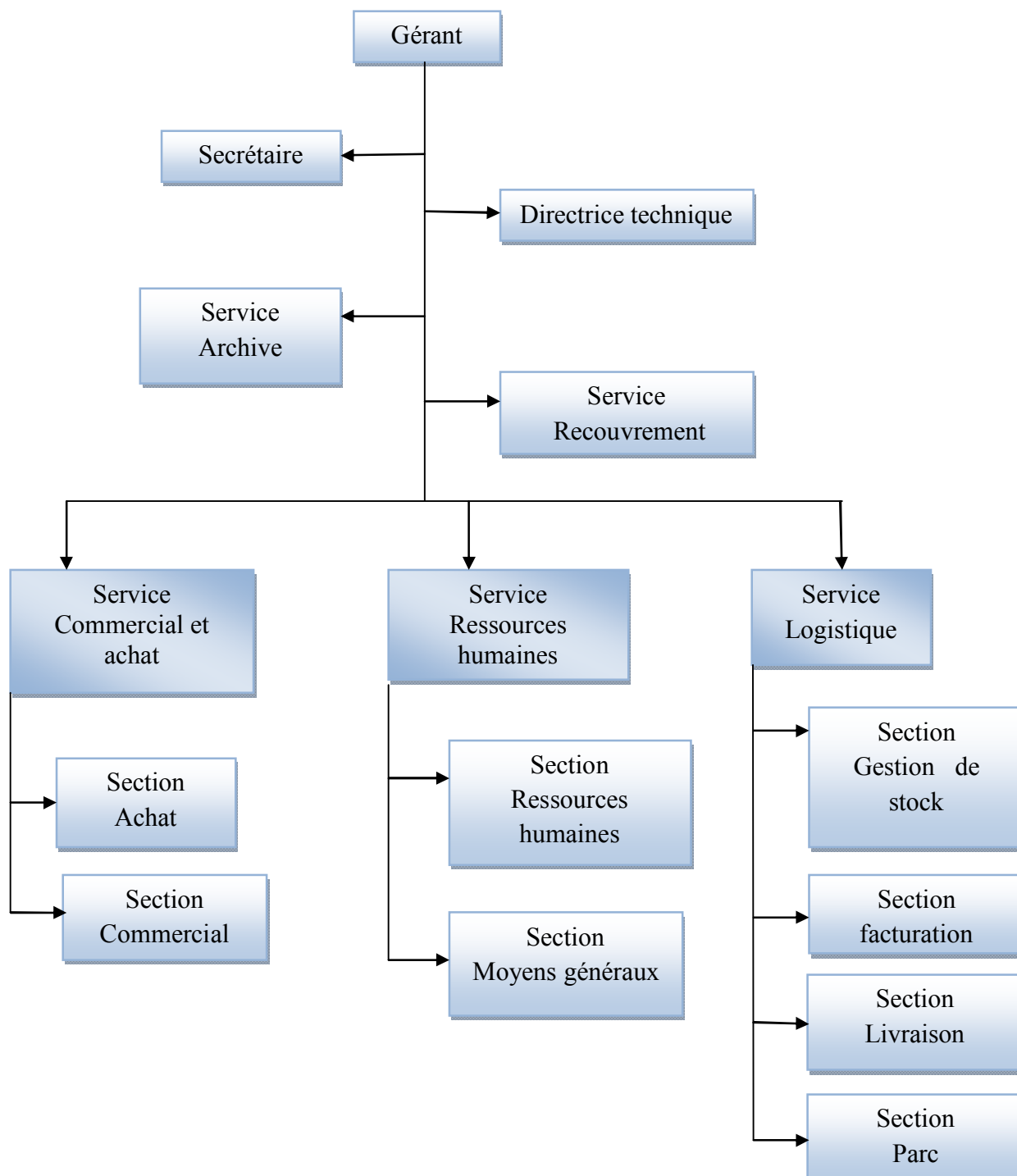
- Date de création : 24 Février 1996 ;
- Capital social : 100 000 000 DA ;
- Statut juridique : société à responsabilité limité SARL,
- Objet social : la distribution des produits pharmaceutiques ;

- Siège social : zone d'activité Mazafrane Koléa, Tipaza ;
- Superficie : 1500 m<sup>2</sup> ;
- Tél/Fax : 024 52 10 76 à 81 ;
- CA : 2 089 428 407,03 DA (2014) ;
- Effectif: 83 salariés.

## **II.2 L'organisation de MEDICENTRE**

Sur le plan organisationnel, MEDICENTRE est organisée selon l'organigramme présenté ci-dessous :

Figure n° III.1 : Organigramme de MEDICENTRE



#### **Le gérant :**

Il est responsable de :

- La mise en œuvre de la stratégie du développement de MEDICENTRE ;
- L'animation, la décision et le contrôle ;
- Donner des orientations nécessaires ;
- Participer à la définition de la politique ressources humaines du groupe.

#### **La secrétaire :**

La secrétaire est chargée de :

- Saisie du courrier de l'entreprise ;
- Enregistrement et classement du courrier ;
- Chargée de la photocopie et des fax pour les différents services ;
- Organiser le planning du gérant et sa consultation du courrier quotidiennement ;
- Répondre au téléphone et transférer les appels ;
- L'organisation du bureau, l'archivage des documents liés à l'activité du responsable.

#### **Directrice technique :**

La directrice technique est une pharmacienne, elle se chargera du volet réglementaire de l'entreprise et qui sera l'interface entre cette dernière et les autorités publiques. En plus, elle doit :

- Assurer la conformité et la qualité de produits pharmaceutiques de la réception jusqu'à l'expédition aux clients ;
- Assurer un meilleur stockage dans les conditions de température et d'humidité qui répondent aux normes internationales ;
- Contrôle de la date de fabrication et de péremption des médicaments.

#### **Service Archive :**

Ce service responsable de l'archivage des documents de l'entreprise, en particulier les factures, pendant une période allant jusqu'à dix ans.

#### **service recouvrement**

Il s'occupe du :

- Suivi de l'état du client ;

- Suivi le solde client ;
- Blocage et déblocage client ;
- Suivi de la trésorerie ;
- Suivi des chèques ;
- Suivi des banques.

#### **Service commerciale et achat :**

##### - **Section achat :**

L'un des principaux métiers d'une entreprise de distribution consiste à acheter (au mieux) un ensemble de produits en vue de les revendre au consommateur, via la constitution d'un assortiment. Cette section est responsable de :

- Alimenter l'entreprise en produits pharmaceutiques ;
- Passé les commandes auprès des fournisseurs ;
- Suivre les dossiers d'achat depuis le projet de commande jusqu'à l'arrivée des produits au site de l'entreprise.

##### - **Section commerciale**

Elle s'occupe de la gestion du dossier client du premier entretien jusqu'à la vente des marchandises, la section commerciale est donc responsable de :

- Dynamiser l'offre de produits;
- Négocier avec les clients ;
- Convaincre les clients ;
- Renseigner le client ;
- Commercialiser les produits;
- Assure la livraison des commandes.

#### **Service ressources humaines :**

Il est composé de :

##### - **Section ressources humaines:**

Cette section a pour but l'amélioration de la qualité du personnel à travers l'environnement du travail fournis par l'ensemble du personnel. Elle est chargée aussi de toutes les questions relatives aux personnels de l'entreprise (recrutement, l'absentéisme, ...).

Elle est chargée de :

- Etablir et mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation ;
- Assurer la gestion courante de la rémunération du personnel ;
- Traiter et suivi les congés de toutes natures ;
- Veiller à l'ordonnancement des salaires ;
- Assurer le suivi des relations de travail, veiller à l'application des dispositions légales, et réglementaires.

- **Section moyens généraux :**

Cette section est chargée des moyens généraux ainsi que :

- Entretien matériels, mobilier ;
- Gestion des stocks des moyens généraux ;
- Maintenir les travaux courants ;
- Maintenir des travaux de réparation.

 **Service logistique**

Le service logistique se compose de :

- **Section gestion de stock :**

Elle est pour missions de:

- Examiner les stocks actuels et les commandes ;
- Fait l'action d'entrer sortie des marchandises.

La section gestion de stock est chargée donc d'assurer :

- La gestion des stocks des médicaments ;
- Le contrôle des opérations de la gestion du magasin.

- **Section facturation :**

Cette section est en parfaite collaboration avec la section gestion de stock, elle est chargée de :

- L'élaboration des factures de vente ;
- L'élaboration du journal d'achat et de vente chaque fin de mois.

- **Section livraison :**

La section livraison est chargée de la livraison aux clients, ainsi que de :

- Gérer la zone de réception et d'expédition;

- Faire le chargement, déchargement du moyen de transport.

- **Section parc :**

Elle est chargée essentiellement de :

- La gestion des moyens de transport et leurs affectations sur le territoire national ;
- Assure l'entretien mécanique des véhicules et tous ce qui concerne leurs documents (assurance, contrôle technique, ...).

## **Section III : Diagnostic de l'entreprise MEDICENTRE**

Cette section vise à présenter l'environnement politico légal, économique, socioculturelle ... de MEDICENTRE et de déterminer les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de cette entreprise.

### **III.1 Analyse de l'environnement de MEDICENTRE**

#### **III.1.1 L'environnement politico légal**

L'Etat envisage une politique encourageant la production nationale dans le secteur pharmaceutique en vue de diminuer la facture d'importation, ce qui implique que des efforts importants doivent être entrepris, et maintenus pour une diversification accrue de la gamme des produits médicaux fabriqués localement.

L'activité nécessite un agrément d'Etat difficile à obtenir. L'industrie pharmaceutique est l'une des plus réglementée au niveau de tous les pays du monde : contrôle de fabrication, contrôle de distribution, contrôle de l'information médicale, contrôle des prix, agrément des établissements de production et de distribution, qualification du personnel responsable.

L'objectif de cette réglementation sévère est d'assurer le maximum de sécurité et l'efficacité dans l'utilisation des médicaments d'importation et de fabrication locale.

La réglementation prend en charge l'obligation de la validation du programme d'importation avec les quantités autorisées avant toute importation, de la mise en vente des médicaments qui nécessite un contrôle et leur libération à la vente par le Laboratoire National de Contrôle de produits Pharmaceutique (LNCP) relevant du ministère de la santé, ainsi que la vignette qui doit répondre et conforme à la réglementation.

La fonction première d'une loi est d'opérer une distinction entre ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Ainsi la loi sur les produits pharmaceutiques définit qui a le droit d'importer, de fabriquer ou de distribuer les médicaments. Le législateur doit définir clairement leurs pouvoirs, leurs obligations et leurs responsabilités.

La législation pharmaceutiques précise donc les droits et les devoirs des diverses parties prenantes en matière de produits pharmaceutiques, notamment les médecins, les pharmaciens, les importateurs, les fabricants et les distributeurs, chaque partie a un rôle à jouer dans la satisfaction des besoins des consommateurs.

L'Etat interdit l'importation des médicaments fabriqués localement. Il interdit aussi la publicité dans le domaine pharmaceutique, ce qui gêne l'entreprise qui cherche à faire connaître les différents produits qu'elle dispose.

Les prix à la consommation sont réglementés, les marges bénéficiaires sont bien déterminées. Le calcul du coût généralement comporte les éléments suivants : coûts de la production, coûts de la découverte, de la recherche et du développement, coûts de la distribution et les coûts de la fourniture.

### **III.1.2 L'environnement économique**

La situation économique a un impact certain sur le marché de médicament, et donc sur son distribution.

L'économie nationale est dépendante des exportations d'hydrocarbures et donc sensible aux changements dans les volumes de production et les prix. Les exportations d'hydrocarbures représentent envers 95,59%<sup>1</sup> du volume global d'exportation.

L'Etat concentre ces dernières années ses efforts à améliorer les secteurs d'énergie, de l'eau et de la construction afin d'attirer les investissements étrangères.

Un taux d'inflation de 2,9%<sup>2</sup> (en 2014) peut avoir un véritable impact, lorsque le taux d'inflation est élevé, les coûts sont automatiquement touchés.

Tous les ans, des milliers de jeunes sortis des universités, des instituts, des écoles et des centres de formation viennent gonfler les rangs des sans emplois sans que l'autorité publique trouve une solution innovante pour régler de façon définitive le problème de l'emploi des jeunes. Le chômage des jeunes reste toujours un problème qui se pose au niveau national.

### **III.1.3 L'environnement socioculturel**

L'Algérie cherche à investir dans l'amélioration des infrastructures. Le programme a pour objectif d'offrir un logement moderne à tous les habitants (construire deux million de logement), de créer jusqu'à trois millions d'emplois.

---

<sup>1</sup> <http://www.agenceecofin.com/hydrocarbures/2204-19426-algerie-l-exportation-d-hydrocarbures-recule-de-6-81-au-premier-trimestre>, (consulté le 06/07/2015 à 15h20)

<sup>2</sup> <http://www.maghrebemergent.com/component/k2/44567-algerie-le-taux-d-inflation-a-2-9-en-2014.html>, (consulté le 06/07/2015 à 15h35)

Dans certaines régions du pays on assiste à un phénomène d'inspiration vis-à-vis des soins par herbes, qui tend à minimiser l'image du médicament chez le client.

#### **III.1.4 L'environnement démographique**

Pour l'année 2014, la population d'Algérie est estimée à 38 813 722 habitants dont 70% de population urbaine, 28,4% est une population âgée de moins de 15 ans et 5,2% âgée plus de 64 ans<sup>1</sup>.

La population algérienne est majoritairement jeune et ceci constitue une opportunité pour les Universités, Ecoles, Instituts et centre de formation professionnelle, car la jeunesse a besoin d'être cultivée. C'est ce à quoi s'attèlent le Gouvernement algérien par sa politique de gratuité d'enseignement.

L'espérance de vie atteint 77 ans, ce qui entraîne un vieillissement de la population, phénomène qui atteindra son sommet vers 2020. Plus de 70% de la population vit en zone urbaine, et près de 90% de la population est concentrée au nord du pays<sup>2</sup>.

#### **III.1.5 L'environnement concurrentiel**

La concurrence est constituée de l'ensemble des intervenants qui proposent des produits et/ou des services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise.

Le marché est ouvert et donne une concurrence rude (194 distributeurs<sup>3</sup>) qui pourra prendre une part de son marché et de son personnel qualifié, MEDICENTRE a l'ambition d'être un grossiste-distributeur incontournable de produits pharmaceutiques. Parmi ses concurrents :

BIOPURE, ZEDPHARM, GDPP, PHARMACEUTIQUE AU DETAI, INSTITUT MEDICAL ALGERIEN IMA, EVPP, HBI, CECOMED, BEST HEALTH, GENERALICLAB, HYDRA PHARM, SOMI PHARM, DOPROMED, SOCIETE PHARMACEUTIQUE EL EMIR, etc.

<sup>1</sup> <http://statistiques-mondiales.com/algerie.htm>, (consulté le 06/07/2015 à 15h50)

<sup>2</sup> IBID

<sup>3</sup> [http://www.sante-dz.com/distributeurs.php?tit=1&maxRows\\_distributeur](http://www.sante-dz.com/distributeurs.php?tit=1&maxRows_distributeur), (consulté le 06/07/2015 à 16h15)

### III.2 Analyse SWOT de MEDICENTRE

Pour élaborer une analyse de l'environnement interne de MEDICENTRE, on a appliqué le modèle SWOT qui consiste à distinguer quatre types de facteurs stratégiques : les forces et les faiblesses au niveau interne, les opportunités et les menaces au niveau externe.

**Tableau n°III.2 : Analyse SWOT**

<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture de 35 wilayas ;</li> <li>- Distribution par ses propres moyens de transport ;</li> <li>- Possession d'une bonne réputation nationale ;</li> <li>- La sous-traitance de l'activité comptabilité;</li> <li>- Personnel jeune.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très forte concurrence ;</li> <li>- Rupture fréquente des stocks ;</li> <li>- L'absence d'un tableau de bord (incapacité de définir clairement les objectifs, et ensuite mettre en place des outils pour en mesurer la réalisation) ;</li> <li>- L'incapacité de préservation de son personnel qualifié ;</li> <li>- Un seul délégué médical ;</li> <li>- Salaire moyen des employés par rapport aux concurrents;</li> <li>- Manque d'information sur le marché ainsi que sur la part de marché de MEDICENTRE ;</li> <li>- Absence de la gestion de la relation client, et des procédures de travail ;</li> <li>- Superficie reste encore insuffisante ;</li> <li>- Absence de présentation formelle de la répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'entreprise ;</li> <li>- Absence de communication interne.</li> </ul>
---	--

<b>Opportunités :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marché en croissance ;</li><li>- Portefeuille client diversifié ;</li><li>- L'amélioration des revenus et de la qualité de vie ;</li><li>- Une population jeune et diplômée.</li></ul>	<b>Menaces :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concurrence rude ;</li><li>- Respect des délais obligatoire ;</li><li>- Marge bénéficiaire définie par l'Etat ;</li><li>- L'Etat favorise la distribution des médicaments par le producteur ;</li><li>- Départ de personnel qualifié vers les concurrents.</li></ul>
--	---

## Section IV : La politique de distribution et la performance commerciale de MEDICENTRE

### IV.1 La politique de distribution

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

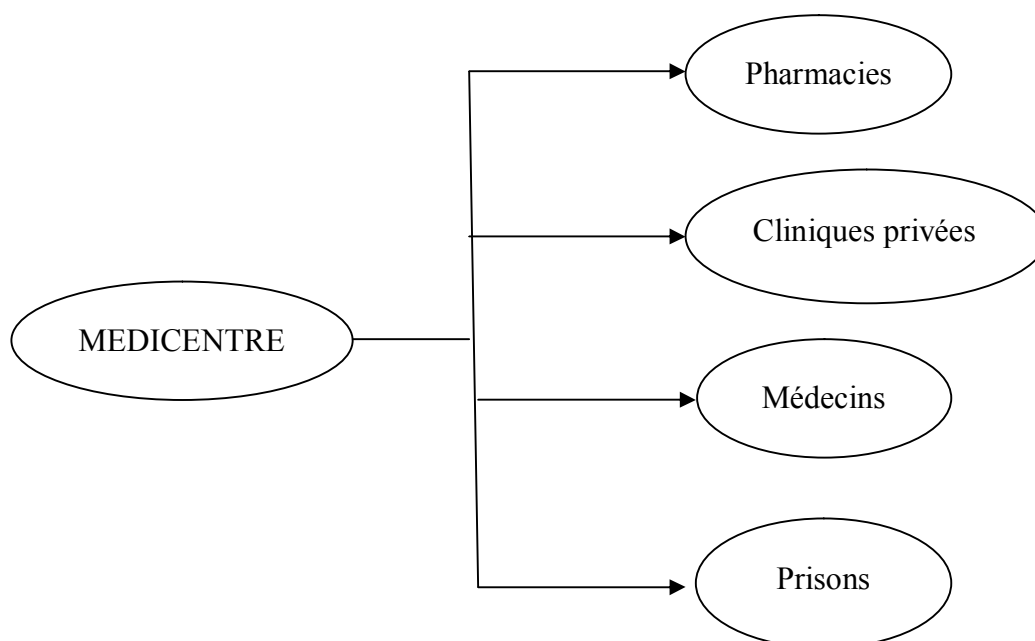
#### IV.1.1 Le circuit de distribution

MEDICENTRE écoule ses produits à travers un circuit de distribution bien défini.

Elle dispose un seul type de circuit pour la vente de son produit, c'est le circuit ultra court (circuit direct).

MEDICENTRE vend directement les produits pharmaceutiques à ses clients sans recours aux intermédiaires.

Figure n° III.02 : Le circuit de distribution ultra court de MEDICENTRE

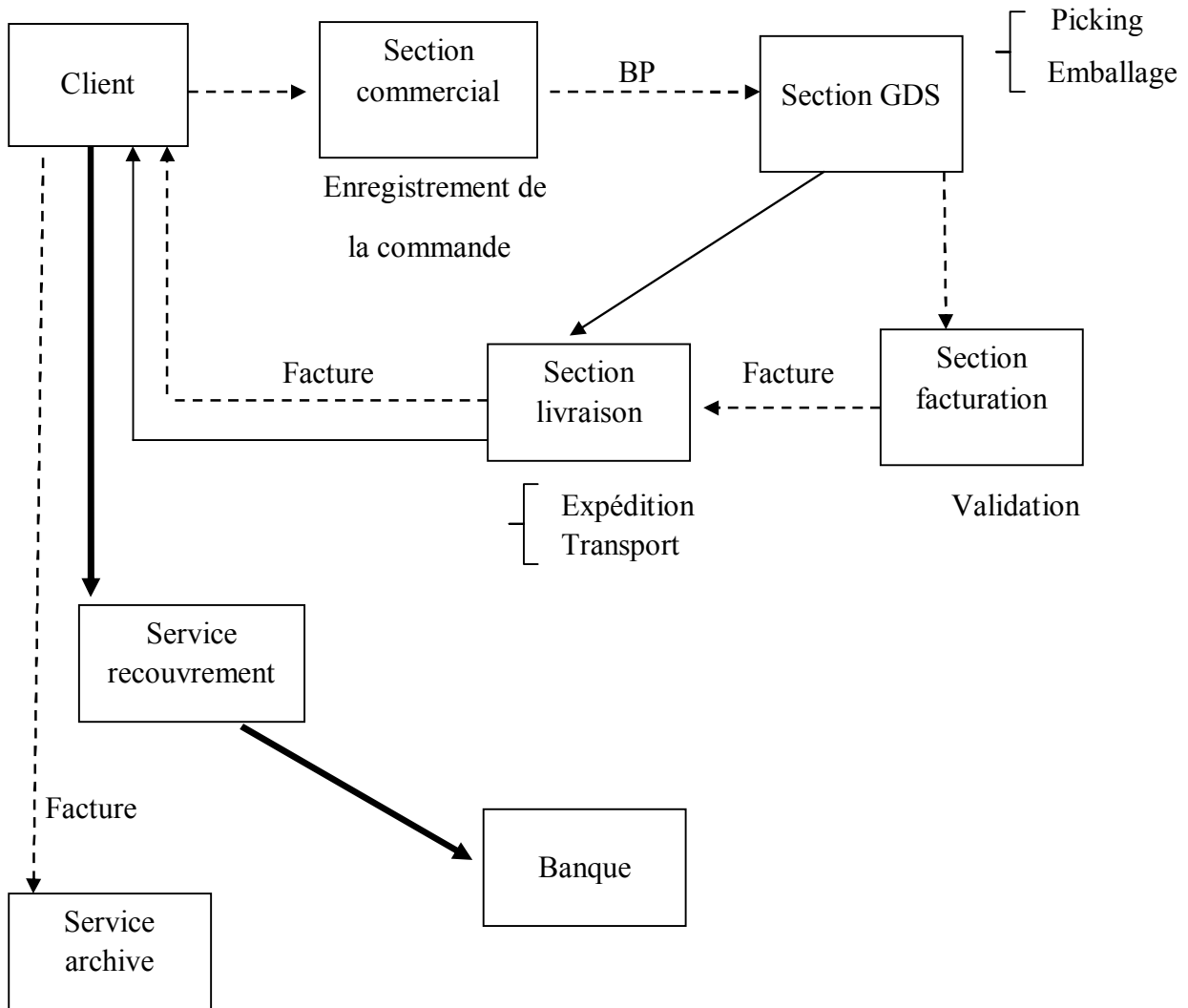


#### IV.1.2 Suivi d'une commande client

La figure suivante représente l'ensemble des flux physiques, flux informationnels et flux financiers intervenant dans une commande d'un client.

**Note :** Le bon de préparation fait office du bon de livraison (voir annexe n°01).

**Figure n° III.03 : Les flux d'une commande client**



- > Flux physiques
- - -> Flux d'information
- > Flux financiers

BP : bon de préparation

Le client exprime son besoin en produits pharmaceutiques – par une appelle téléphonique- au service commercial qui s'occupe de l'enregistrement de la commande dans le système informatique (Intellix pharma), la commande sera transféré au service GDS sous forme d'un bon de préparation. Le service GSD se chargera du prélèvement des articles de son emplacement dans le stock, ensuite fera l'emballage des différents articles d'une même commande dans des colis qui seront par la suite étiquetés indiquant le nom du client et le lieu de destination.

Ensuite, le bon de préparation sera envoyé au service facturation pour le valider en le transformant en facture (deux copies).

La commande sera ensuite chargée sur moyen de transport accompagnée des deux exemplaires de la facture (voir annexe n°02).

Lors de la réception, le client signera les deux exemplaires de la facture et renvoyer un exemplaire au service archive.

Le paiement de la facture sera envoyer – soit au moment de la réception, soit après une certaine durée- avec le livreur au service recouvrement, ce dernier, à son part, fera le solde du compte client, et encaissera le paiement à sa banque.

#### **IV.1.3 La distribution physique**

La distribution physique au sein de MEDICENTRE se compose de fonction d'emballage, de manutention, de stockage et de transport.

##### **✓ Le stockage**

Toute entreprise a besoin de stocker la marchandise en attente d'être vendu.

Tant que les médicaments nécessitent certain température, pour les médicaments très sensibles, l'entreprise dispose une chambre froide avec une superficie de 09m<sup>2</sup>, trois frigos et 22 glacières.

MEDICENTRE dispose trois zones de stockage :

- **La zone de réception** : cette zone est réservée à la réception des marchandises achetées des différents fournisseurs, où s'effectue un contrôle (qualitatif et quantitatif) des marchandises achetées. Une fois la livraison correspond aux papiers qui l'accompagnent (facture et bon de livraison), il doit être immédiatement enregistré dans le système.

Après la réception, les marchandises achetées seront fait l'objet d'un stockage dans deux magasins où les produits seront stockés sur palettes.

- **La zone de préparation des commandes :** c'est une zone où s'effectue le prélèvement des articles, à leurs emplacements dans le stock, en fonction des besoins des commandes clients. Après prélèvement, les articles d'une même commande seront emballés avant d'être livrés.

MEDICENTRE possède deux salles de préparation : une salle à 30 m<sup>2</sup> pour les produits chers et psychotropes, l'autre à 60 m<sup>2</sup> pour les produits à rotation rapide.

- **La zone d'expédition :** Les commandes préparées sont transférées vers la zone d'expédition dans laquelle elles sont stockées temporairement en attente de chargement sur moyen de transport, en vue d'être livré aux clients.

#### ✓ **La manutention**

La manutention intervient avant et après chaque opération de chargement et de déchargement, de la réception des produits achetés à l'expédition des commandes clients. MEDICENTRE utilise les transpalettes manuels comme moyen de déplacement des marchandises.

#### ✓ **L'emballage**

Au niveau de l'entreprise, les produits disposent d'un conditionnement qui change selon la forme du médicament, les articles d'une même commande seront emballés dans des cartons en fonction de la demande du client en vue de les protéger et de faciliter leurs manutention. Cet emballage est associé à un étiquetage (voir annexe n°03) dans lequel il est mentionné le nom du client et le lieu de destination.

#### ✓ **Le transport**

Le transport est une opération qui intervient en amont et en aval. Pour assurer cette opération, MEDICENTRE utilise ses propres moyens de transport, elle possède 22 véhicules afin de transporter ses achats de son points d'origines jusqu'à l'entreprises, ainsi que le transport des commandes clients.

## **IV.2 La performance commerciale**

Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont : Le chiffre d'affaire, les quantités vendues et le nombre des clients.

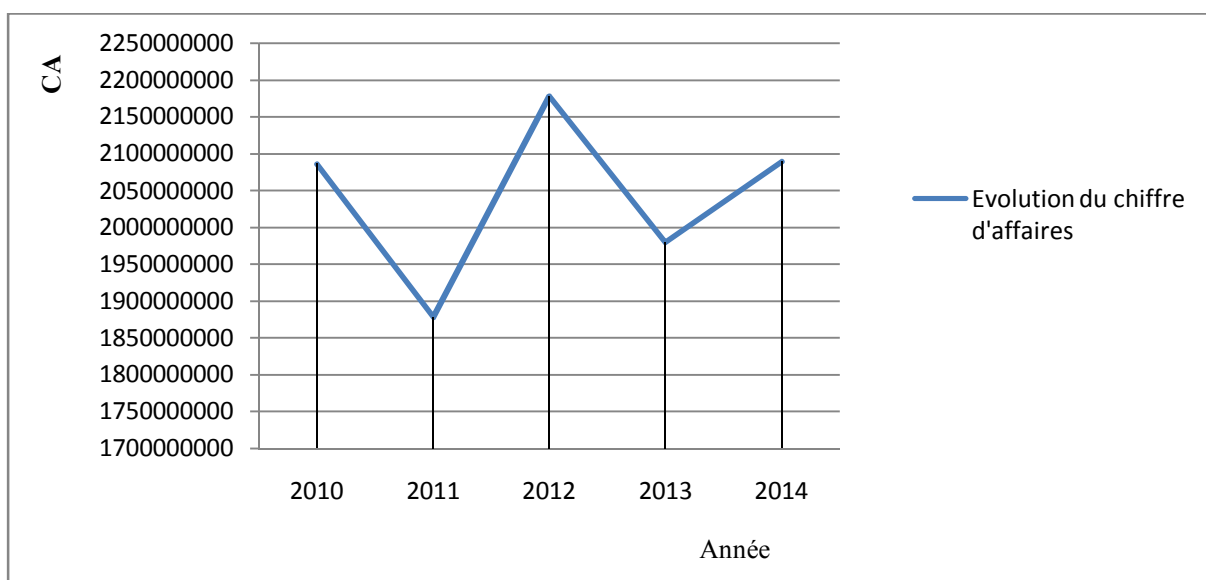
#### IV.2.1 Le chiffre d'affaires

Afin de connaître l'évolution du chiffre d'affaire, on élabore le tableau suivant :

**Tableau n° III.03 : L'évolution du chiffre d'affaires**

Années	2010	2011	2012	2013	2014
CA	2086080900,34	1877788348,60	2177945672,67	1979369303,26	2089428430,49
Evolution de CA (en %)	-	-09,98	15,98	-09,12	05,56

**Figure n° III.04 : L'évolution du chiffre d'affaires**



On constate que pendant les cinq dernières années le chiffre d'affaires de MEDICENTRE connaît des perturbations, il a connu une diminution pendant les périodes [2010-2011] et [2012-2013] (09,98%, 09,12%) justifiée par la baisse de la quantité vendue durant ces deux périodes.

Pour les deux autres périodes, on remarque une croissance du chiffre d'affaires surtout pour la période [2011-2012] dans laquelle il y avait une augmentation considérable (15,98 %) par rapport au dernière période (05,56 %), cette progression du chiffre d'affaire est le résultat d'une augmentation de la quantité vendue.

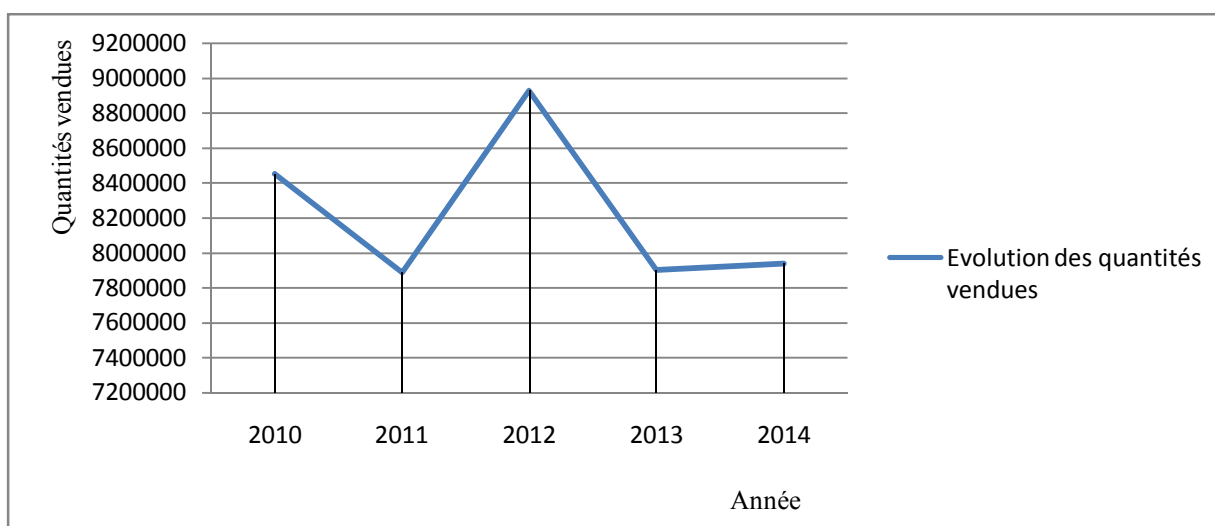
#### IV.2.2 Les quantités vendues

Pour connaître l'évolution de la quantité vendue, on élabore le tableau ci-dessous

**Tableau n° III.04 : L'évolution de la quantité vendue**

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Les quantités vendues	8451416	7886400	8929378	7900707	7938356
L'évolution des QV (en %)	-	-06,69	13,23	-11,52	0,48

**Figure n° III.05 : L'évolution de la quantité vendue**



Nous remarquons que la courbe des quantités vendues suit la courbe du chiffre d'affaires, cela ce remarque dans le fait que la quantité vendue a connu pendant les cinq dernières années : [2011-2012] et [2013-2014] : durant ces deux périodes, la quantité vendue a connu une augmentation (02,34 % ; 04,43 %) qui peut être le résultat d'une augmentation du nombre des clients.

[2010-2011] et [2012-2013], sont deux périodes dans lesquelles les quantités vendues connaissent une diminution, cette diminution peut être dû à :

- ✓ La diminution du nombre des clients ;
- ✓ La baisse de la quantité achetée ;
- ✓ Les ruptures des stocks.

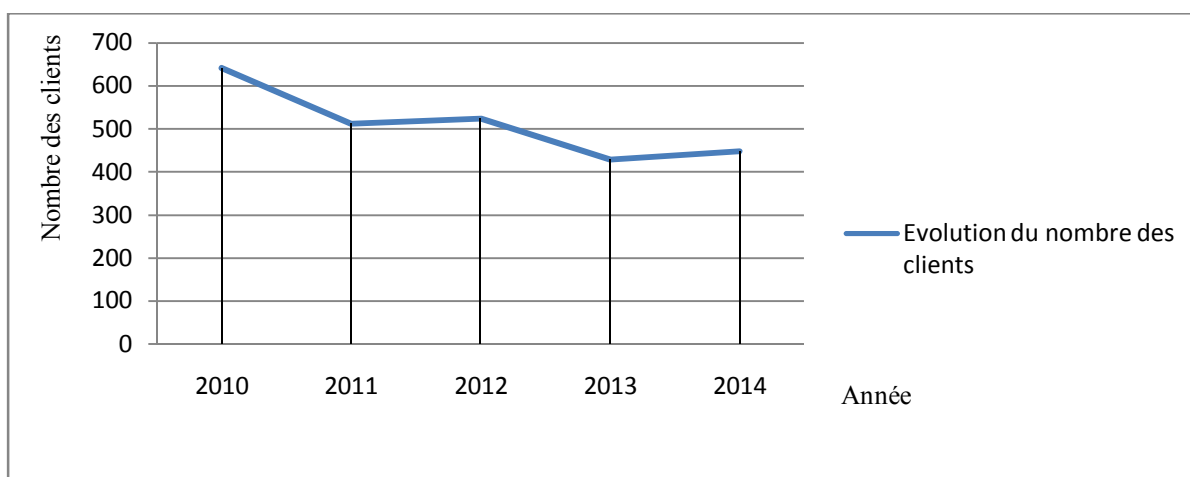
### IV.2.3 Les nouveaux clients

Pour connaître la tendance de l'évolution des clients de l'entreprise, on élabore le tableau suivant :

**Tableau n° III.05 : L'évolution du nombre des clients**

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre des clients	641	512	524	429	448
L'évolution du nombre des clients (en %)	-	-20,12	02,34	-18,13	04,43

**Figure n° III.06 : L'évolution du nombre des clients**



Nous remarquons que la courbe du nombre de nouveaux clients varie dans le même sens de celles du chiffre d'affaires et des quantités vendues. La lecture du tableau ci-dessus nous permet de constater que le nombre des clients a augmenté pour les périodes [2011-2012] et [2013-2014]. Nous pouvons remarquer que l'acquisition des nouveaux clients a connu une forte diminution (20,12 %) pour la période [2010-2011] ainsi qu'une diminution de 18,13 % pour la période [2012-2013], le nombre des clients diminué à cause de :

- ✓ Départ des certains clients qui peut être justifié par leurs insatisfaction ;
- ✓ L'incapacité de garder les nouveaux clients.

## **Conclusion**

Dans ce troisième chapitre, on a pu constater que pour MEDICENTRE, si elle veut vraiment se développer et survivre, il est indispensable d'avoir une meilleure connaissance du secteur pharmaceutique et de son environnement. Ainsi, pour une entreprise de distribution, la maîtrise de la distribution n'est pas un choix, c'est une obligation nécessite la collaboration de l'ensemble du personnel qui devra nécessairement disposer des compétences à la mesure des responsabilités qui lui sont confiées.

Comme on a pu constater aussi que la performance commerciale générée par la politique de distribution actuelle de MEDICENTRE reste encore insuffisante.

En remarque qu'il y a des manques, ce qui pourrait mettre en évidence l'importance d'un changement qui devra être effectué par le plus haut niveau hiérarchique.

Pour avoir au mieux des informations sur la politique de distribution adoptée par MEDICENTRE ainsi que pour une meilleure compréhension de l'impact de celle-ci sur la performance commerciale de cette entreprise, nous avons fait une enquête sur terrain qui nous la présenterons dans le quatrième chapitre.



**Chapitre IV :**  
**Enquête sur terrain**

## **Introduction**

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête auprès des clients de MEDICENTRE afin d'en tirer des informations utiles pouvant apporter un plus au bon fonctionnement de l'entreprise et permettant d'apporter des éléments de réponse à un problème donné.

Ce chapitre est construit en deux sections, à travers la première section nous tenterons à présenter la démarche liée à l'enquête réalisée, par la suite nous essayerons de faire le traitement des résultats obtenus ainsi que leurs interprétations, avec l'élaboration d'une synthèse générale et la proposition des voies d'amélioration.

## **Section I : Présentation globale de l'enquête**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé essentiel de mener une enquête auprès des clients de MEDICENTRE.

A travers cette section, nous essayerons de présenter la démarche de l'enquête qui se résume comme suit :

### **I.1 Présentation de l'enquête**

Afin de réaliser notre partie pratique, nous avons utilisé une enquête par sondage, qui peut être défini comme « *une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques ou opinions sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres* »<sup>1</sup>

Il existe deux types d'enquête par sondage :

- Le questionnaire ;
- Le guide d'entretien.

Dans notre cas, notre choix a été porté sur l'enquête par questionnaire (voir annexe n°04), qui s'est étendue du 17/05/2015 au 31/05/2015.

Nous avons limité nos champs d'investigation dans les trois wilayas : Alger, Tipaza et Blida, ce choix a été fait sur la base de la concentration des clients de MEDICENTRE.

Notre enquête a pour but de collecter des informations au sujet de la politique de distribution qu'utilise MEDICENTRE, ainsi que pour détecter les causes d'insatisfaction éventuelle et les attentes de ses clients. Pour cela, nous avons écouté, découvert leurs attentes et leurs insatisfactions.

### **I.2 L'échantillonnage**

#### **I.2.1 La cible et la taille de l'échantillon**

La cible représente la population à laquelle nous nous intéressons. Dans cette enquête, nous nous intéressons aux clients de l'entreprise, et plus précisément les pharmaciens, parce que ce sont les seuls dont dispose des informations.

Nous avons mené notre enquête auprès de 40 clients pharmaciens de MEDICENTRE, dont tous les sondés nous ont répondu, ce qui représente une totalité de 40 interrogés.

---

<sup>1</sup> CHIROUZE, (Y) : *Le marketing les études préalables à la prise de décision*, édition Ellipse, Paris, 1993, p : 128

### **I.2.2 Méthode d'échantillonnage**

La méthode que nous avons jugée adéquate est la méthode non probabiliste (Echantillonnage de convenance), parce que la population mère est bien déterminée, en plus, c'est nous qui nous avons choisi les interrogés et non pas le hasard.

## **I.3 Le questionnaire**

### **I.3.1 Type des questions**

Dans notre étude, nous avons utilisé deux types de questions :

- Question fermée : dans ce type de question, on impose aux interrogés un nombre limité de réponse, elle inclue les questions dichotomiques qui ne procède qu'une seule réponse (par exemple, la question 5), et les questions à choix multiple dont plusieurs réponses sont possibles (exemple : la question 3, question 7/B) ;
- Question ouverte : ce type de question donne la liberté aux enquêtés à s'exprimer et à développer ses points de vue (exemple : la question 11).

### **I.3.2 Mode d'administration**

Notre questionnaire a été fait par deux méthodes d'administration : le face à face et par téléphone (pour des régions lointaines).

### **I.3.3 L'élaboration du questionnaire**

Pour que les questions être significatives, claire et compréhensibles, nous avons fait des interviews avec le responsable logistique et la responsable commerciale, ainsi qu'auprès de quelque clients de MEDICENTRE.

### **I.3.4 Pré test du questionnaire :**

Pour corriger les questions mal formulée ou les questions incompréhensibles, nous avons testé le questionnaire auprès d'un échantillon composé de quatre pharmaciens.

## Section II : Analyse de l'enquête sur terrain

Après avoir fini notre travail sur terrain, nous sommes passés au déploiement des résultats obtenus.

### II.1 Interprétation des résultats du questionnaire

Pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats, nous avons rempli des tableaux et créé des figures en utilisant le tableur Excel.

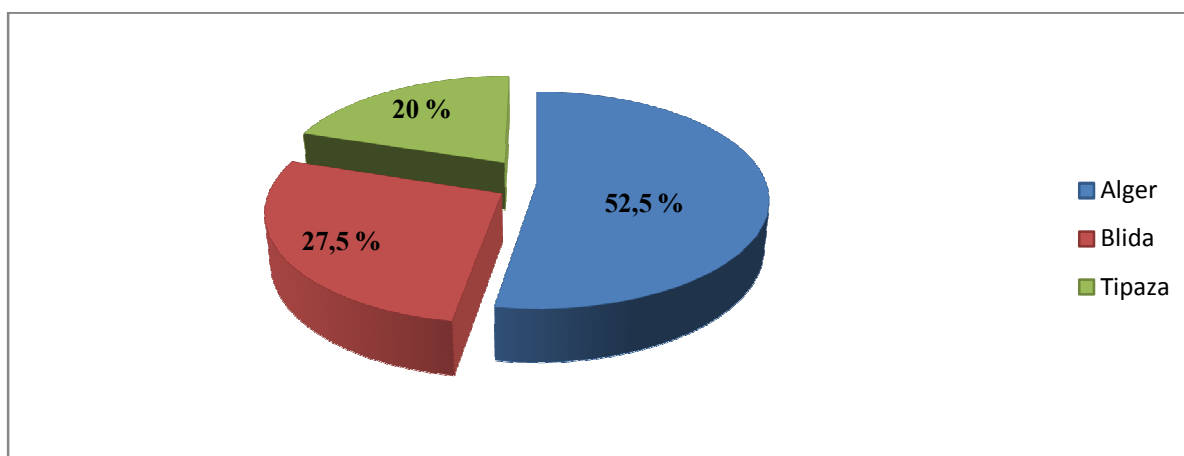
#### Question n° 01 : *Dans quelle wilaya vous situez vous ?*

**Objectif :** Cette question a pour but de connaître la wilaya d'exercice de l'activité professionnelle des interrogés.

**Tableau n° IV.01 : Les wilayas d'exercice de l'activité professionnelle**

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Alger	21	52,5
Blida	11	27,50
Tipaza	08	20
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.01 : Les wilayas d'exercice de l'activité professionnelle**



Sur une population de 40 clients, on constate que 52,5% des interrogés sont d'Alger, contre 27,5% de Blida et 20% de la wilaya de Tipaza.

On ce qui concerne la répartition des clients de MEDICENTRE, cet ordre reflète parfaitement la réalité puisque la wilaya d'Alger se situent dans la première place, suivie par Blida et ensuite la wilaya de Tipaza.

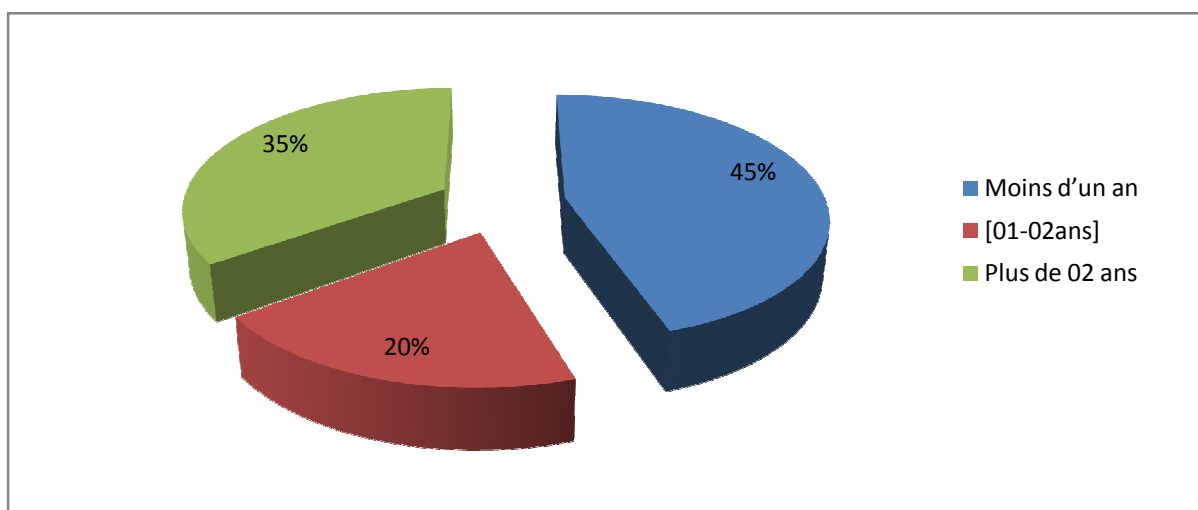
**Question n° 02 : Depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez MEDICENTRE ?**

**Objectif :** Cette question vise à savoir si les clients sont stables ou pas.

**Tableau n° IV.02 : La durée d'approvisionnement chez MEDICENTRE**

Désignations	Répartition	Pourcentages
Moins d'un an	18	45
[01-02ans]	8	20
Plus de 02 ans	14	35
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.02 : La durée d'approvisionnement chez MEDICENTRE**



D'après les résultats obtenus, 45% des clients interrogés s'approvisionnent chez MEDICENTRE depuis moins d'un an, contre 35% s'approvisionnant depuis plus de 02 ans, et le reste entre 01 et 02 ans.

On constate alors que les clients de MEDICENTRE ne sont pas stables, puisque la majorité des enquêtés sont des nouveaux clients, ce qui désigne la politique de l'entreprise qui ne prend pas en considération la fidélisation de ses clients.

**Note :** Dans la question suivante, on utilise la méthode score qui consiste à multiplier chaque facteur par son degré d'importance.

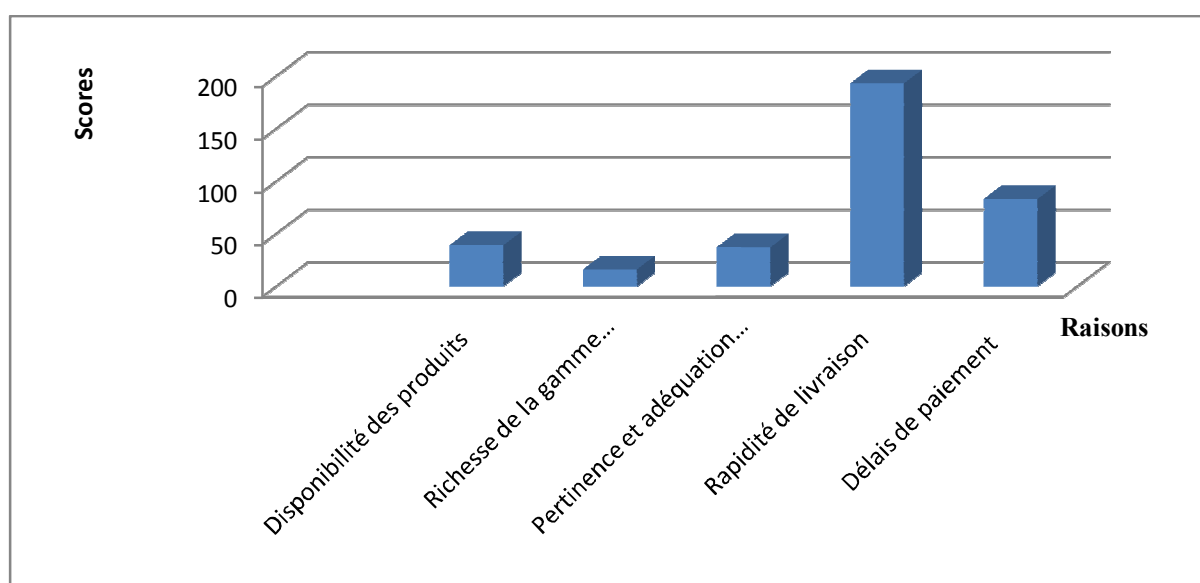
**Question n° 03 :** *Quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise MEDICENTRE ?*

**Objectif :** Cette question a pour objectif de connaître les facteurs qui poussent ces pharmacies à s'approvisionner chez MEDICENTRE.

**Tableau n° IV.03 :** Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez MEDICENTRE

Désignations	Degrés d'importance					Score
	1	2	3	4	5	
Disponibilité des produits	0*1	1*2	5*3	3*4	2*5	39
Richesse de la gamme offerte	0*1	0*2	0*3	4*4	0*5	16
Pertinence et adéquation de l'information donnée	0*1	1*2	6*3	3*4	1*5	37
Rapidité de livraison	0*1	0*2	0*3	2*4	37*5	193
Délais de paiement	0*1	1*2	4*3	16*4	1*5	83

**Figure n° IV.03 :** Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez MEDICENTRE



D'après les résultats précédents, on remarque que :

- La rapidité de livraison est le facteur qui attire le plus avec un score de 193 ;

- Le délai de paiement (en moyen de 60 jours) vient en deuxième position avec un score de 83 ;
- La disponibilité des produits en troisième position avec un score de 39, suivi par la pertinence et l'adéquation de l'information donnée qui possède un score de 37;
- La richesse de la gamme offerte est la raison la moins attirante avec un score de 16.

Il n'est pas facile de déterminer pour certains questionnés les vraies causes incitant à acheter chez MEDICENTRE, il y a ceux qui nous ont dit qu'au début de son activité professionnelle c'est le manque ou l'inconnaissance des grossistes-distributeurs, et par la suite est devenu une habitude, néanmoins la livraison dans une demie journée (commande lancé le matin sera expédié le soir et vice-versa) est la première raison incitant les interrogés à travailler avec MEDICENTRE, ainsi que les délais de paiement (en moyen de 60 jours) qui poussent certains d'autre à s'approvisionner chez ce fournisseur.

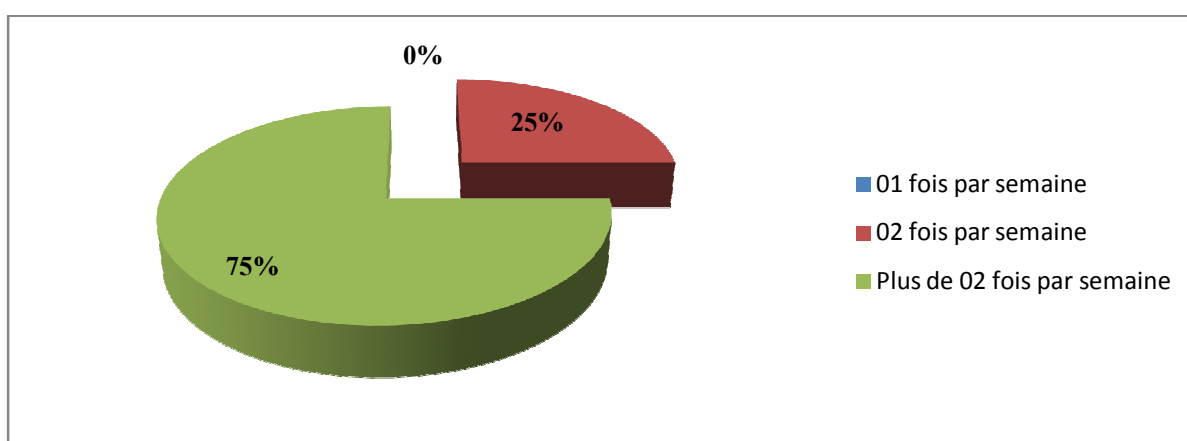
#### Question n° 04 : *Combien de fois vous vous approvisionnez chez MEDICENTRE ?*

**Objectif :** Cette question vise à étudier la fréquence d'achat des clients de MEDICENTRE par semaine.

**Tableau n° IV.04 : La fréquence d'approvisionnement**

Désignation	Répartition	pourcentage
01 fois par semaine	00	00
02 fois par semaine	10	25
Plus de 02 fois par semaine	30	75
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.04 : La fréquence d'approvisionnement**



D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 75% des clients interrogés s'approvisionnent plus de 02 fois par semaine contre 25% qui s'approvisionnent 02 fois par semaine. Hors qu'il n'y a pas de personne qui s'approvisionne une fois par semaine.

Au vu de cette situation, on peut estimer que les clients qui s'approvisionnent juste deux fois par semaine sont eux qui sont à chaque fois fait face au problème de non disponibilité des produits, et par conséquent ils ne commandent que les produits qui ne sont pas disponibles ailleurs.

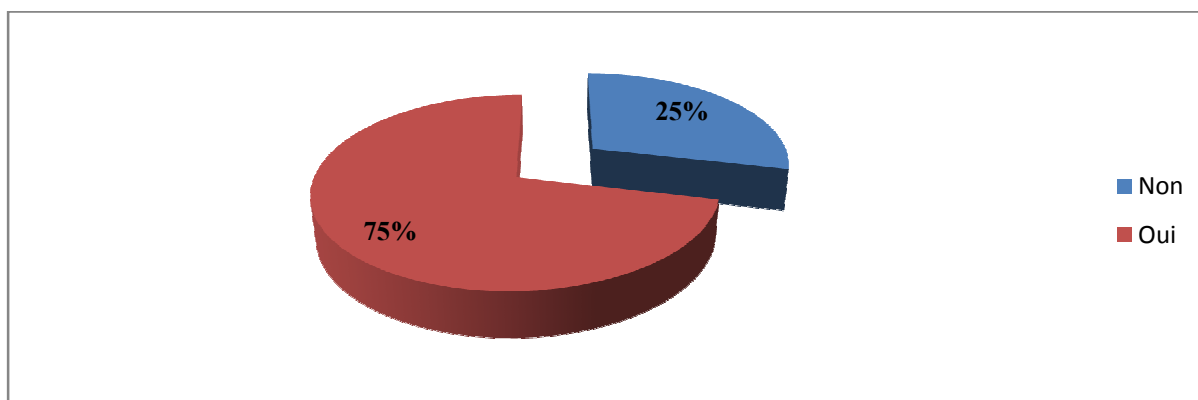
**Question n° 05 : Vous arrivez-t-il d'avoir des ruptures de stocks ?**

**Objectif :** A partir de ses résultats on peut savoir si les clients de MEDICENTRE ont fait face à des situations des ruptures de stocks au niveau de MEDICENTRE.

**Tableau n° IV.05: Les ruptures de stocks**

Désignations	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	30	75
Non	10	25
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.05 : Les ruptures de stocks**



D'après les résultats cités ci-dessus, on remarque que 25% des interrogés n'ont pas eu des problèmes de rupture des commandes, contre 75% qui ont eu ce problème. Ce problème peut être le résultat d'un manque de prévision de la demande, l'entreprise doit construire des stocks de protection non pas seulement pour les produits à rotation rapide, parce que la demande sur un produit à rotation lente peut augmenter soudainement. Il peut être dû ainsi à des autres facteurs entre autres:

- Une mauvaise gestion de stocks ;
- Les approvisionnements ne répondent pas aux besoins des clients.

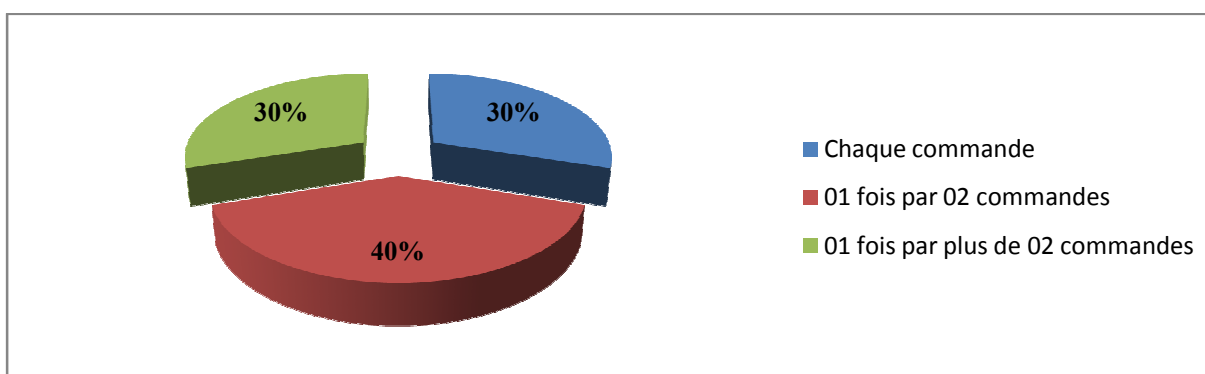
**B/ Si oui, quelle est la fréquence de cette non disponibilité ?**

**Objectif :** A l'aide des résultats de cette question, on peut savoir les fréquences de ce non disponibilité des commandes.

**Tableau n° IV.06 : La fréquence de la non disponibilité de produits**

Désignation	Répartition	Pourcentage
Chaque commande	09	30
01 fois par 02 commandes	12	40
01 fois par plus de 02 commandes	09	30
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.06 : La fréquence du non disponibilité de produits**



D'après les résultats obtenus, on remarque que 40% des clients interrogés qui ont eu des ruptures des stocks sont confrontés à ce problème chaque une fois par plus de deux commandes, contre un même pourcentage, soit 30%, pour une fois par commande et pour chaque commande. Cela peut être dû à des erreurs lors de la validation des commandes, ou bien c'est un résultat du manque de contrôle au moment de la préparation des commandes.

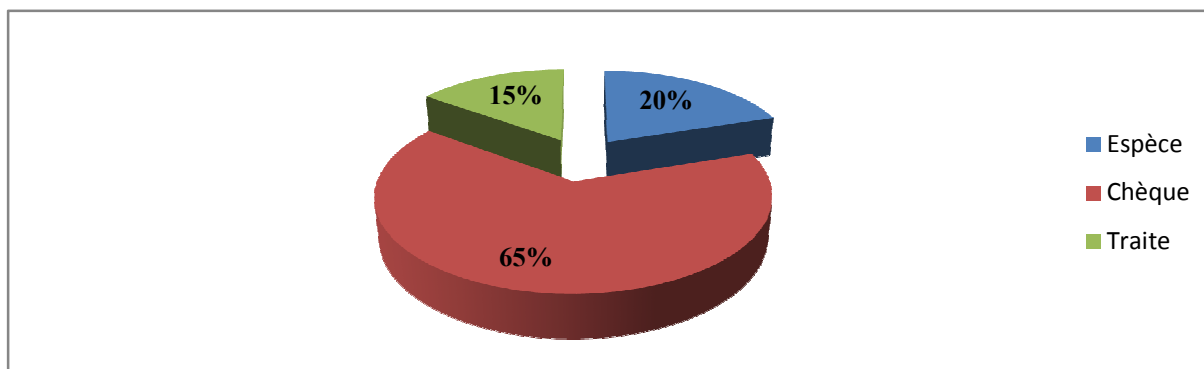
L'entreprise doit donc chercher à résoudre ce problème le plutôt possible, car le client lorsqu'il ne trouve pas le produit souhaité en moment voulu il cherchera chez d'autre concurrent qui peut lui donner ce qu'il cherche et plus.

**Question n° 06 : *Quel mode de paiement préférez-vous ?***

**Objectif :** Cette question est posée afin de connaître le mode de paiement préféré chez les clients de MEDICENTRE.

**Tableau n° IV.07: Le mode de paiement préféré**

Désignations	Nombre de réponses	Pourcentages
Espèce	08	20
Chèque	26	65
Traite	06	15
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Figure n° IV.07 : Le mode de paiement préféré**

D'après les résultats de l'enquête nous constatons que la majorité des interrogés soit 65% préfèrent le paiement par chèque, contre 20% en espèce et 15% par les traites.

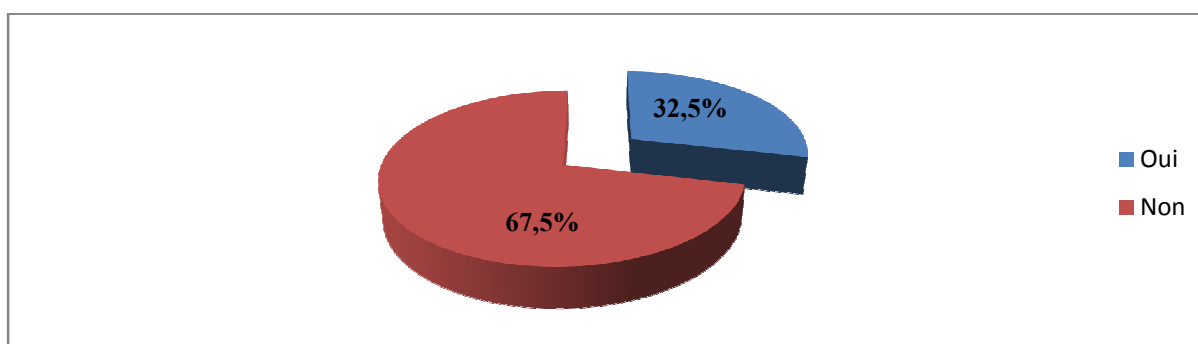
Nous constatons que l'utilisation des chèques est répandue parce qu'il est plus facile et rapide de faire un paiement par chèque.

**Question n° 07 : *A/ Avez-vous déjà rencontré des problèmes de non-conformité de la livraison ?***

**Objectif :** Cette question nous permet de savoir si la livraison est conforme aux commandes des clients.

**Tableau n° IV.08: La non-conformité de la livraison**

Désignation	Répartition	Pourcentage
Oui	13	32,5
Non	27	67,5
<b>Total</b>	40	100

**Figure n° IV.08 : La non-conformité de la livraison**

Nous pouvons constater que 32,5% des personnes interrogées ont eu des livraisons non conformes à ce qu'ils ont commandées, ce qu'il fait qu'au moment de la livraison, les clients ont constaté des anomalies concernant les produits livrés, contre 67,5% qui n'ont pas eu ce problème.

**Note :** Dans la question suivante, nous utilisons la méthode des scores, qui consiste à multiplier chaque variable par son degré d'importance.

**B/ Si oui, les quels ? (donnez une note de 1 à 5, la note maximale sera donnée au problème le plus fréquent)**

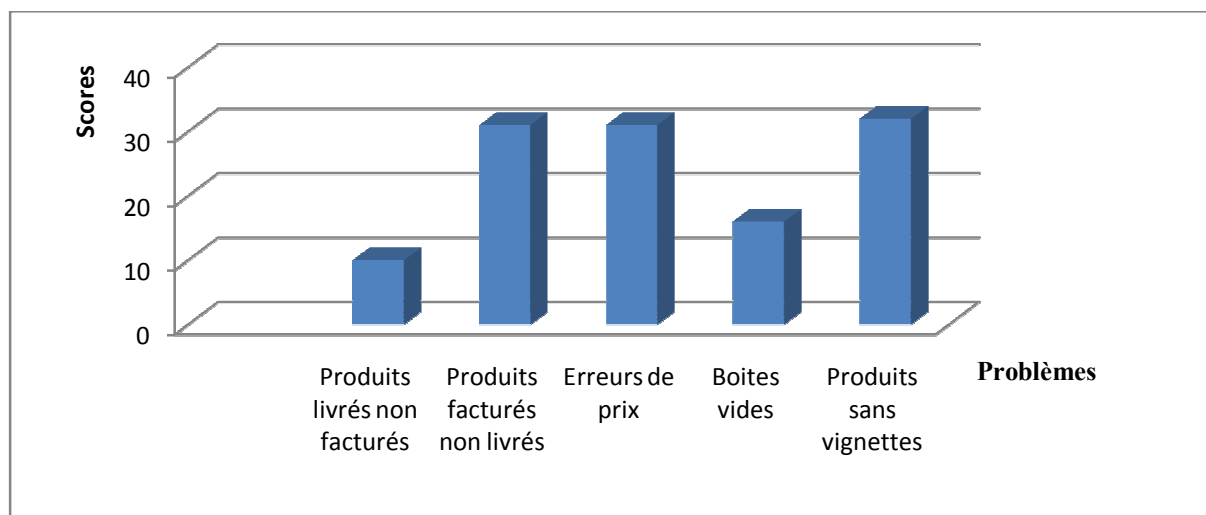
**Objectif :** L'objectif de cette question est d'identifier les problèmes rencontrés par les clients, ainsi que de déterminer ceux les fréquents.

**Tableau n° IV.09 : La nature des problèmes rencontrés**

Désignations	Degrés d'importance					Scores
	1	2	3	4	5	
Produits livrés non facturés	0*1	1*2	0*3	2*4	0*5	10
Produits facturés non livrés	0*1	0*2	1*3	2*4	4*5	31
Erreurs de prix	0*1	0*2	1*3	2*4	4*5	31

Boîtes vides	2*1	0*2	0*3	1*4	2*5	16
Produits sans vignettes	0*1	1*2	1*3	3*4	3*5	32

**Figure n° IV.09 : La nature des problèmes rencontrés**



Suite aux résultats obtenus, nous constatons que tous les problèmes sont rencontrés, mais par des degrés différents. La non-conformité se traduit essentiellement par la livraison des produits sans vignettes, suivi par les erreurs de prix et les produits facturés non livrés, ainsi que la rencontre des boîtes vides et des produits livrés non facturés par des degrés moindre.

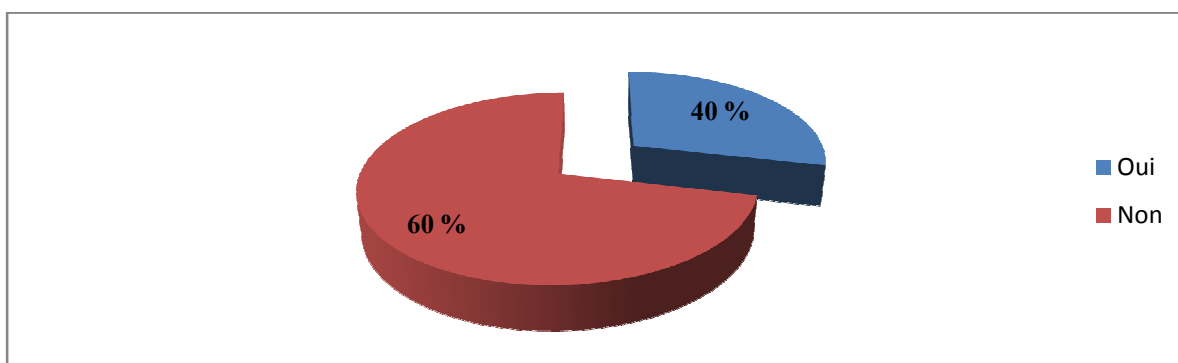
Notant que les boîtes vides sont venues telles quelles sont du fournisseur du MEDICENTRE, et cela traduit le manque du contrôle au niveau de la zone de réception, par contre le problème des produits sans vignette peut en plus être dû aux opérations de manutention. Les autres peuvent être résultants de l'absence de vérification des articles de chaque commande avant sa livraison, tandis que les erreurs de prix peuvent être la conséquence du manque de concentration lors de la validation de la commande.

**Question n° 08 : A/ Y a-t-il déjà des réclamations au niveau de MEDICENTRE ?**

**Objectif :** le but est de savoir si les interrogés ont fait des réclamations (voir annexe n°05).

**Tableau n° IV.10 : Les réclamations**

Désignation	Répartition	Pourcentage
Oui	16	40
Non	24	60
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Figure n° IV.10 : Le taux des réclamations**

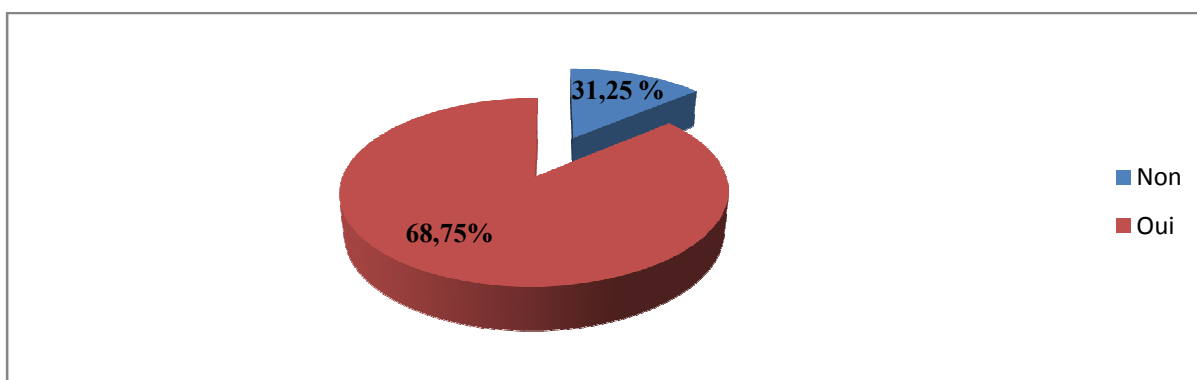
A partir des résultats obtenus, nous remarquons que 60% n'ont jamais fait des réclamations au niveau de MEDICENTRE, contre 40% des personnes interrogées qui ont déjà fait des réclamations, cela reflète l'existence de problème entre l'entreprise et ses clients.

***B/ Si oui, est ce quelles sont prises en charge ?***

**Objectif :** A partir de cette question, nous pouvons savoir si l'entreprise MEDICENTRE prend en considération les réclamations de ses clients.

**Tableau n° IV.11 : La prise en charge des réclamations**

Désignations	Répartition	Pourcentages
Oui	11	68,75
Non	05	31,25
<b>Total</b>	16	100

**Figure n° IV.11 : La prise en charge des réclamations**

On constate que parmi ceux qui ont déjà fait des réclamations :

- 67,75% disent que MEDICENTRE a pris en considération ces réclamations ;

- 31,25% disent qu'elles ne sont pas prises en charge.

Voyant ces résultats, nous pouvons dire que : soit l'entreprise traite les réclamations dans un ordre de priorité des clients (selon l'importance du client) ; ou bien elle ne s'intéresse pas au traitement des réclamations parce qu'elle ne cherche pas à restaurer la confiance de ses clients pour sauvegarder la bonne relation avec eux. Sinon, elle n'est pas capable de clarifier et d'expliquer l'origine du problème.

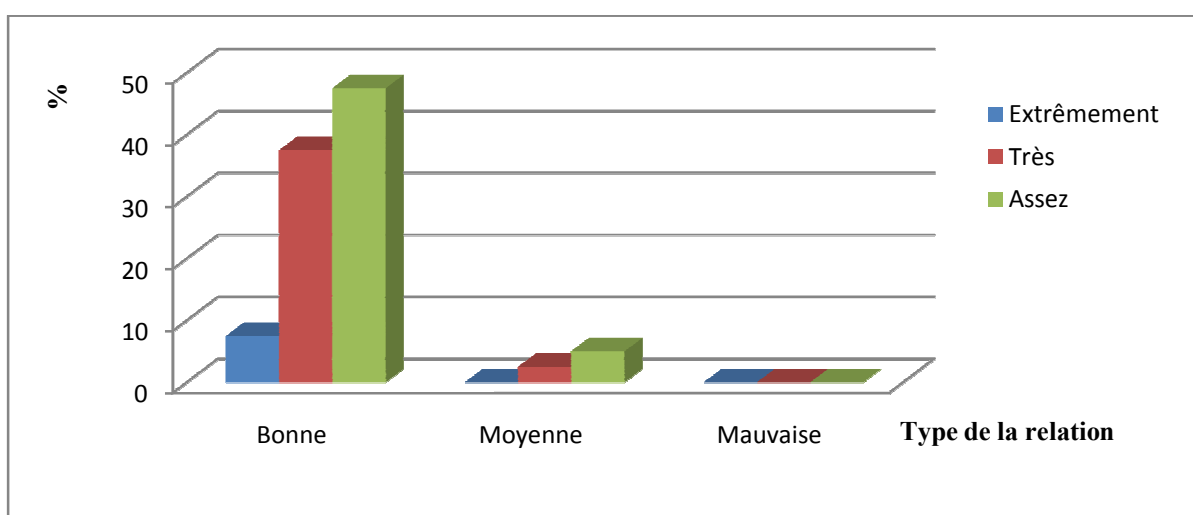
#### Question n° 09 : *Comment vous jugez votre relation avec l'entreprise MEDICENTRE ?*

**Objectif :** Cette question vise à savoir comment les questionnés voient leur relation avec MEDICENTRE.

**Tableau n° IV.12 : La relation client-fournisseur dans l'esprit du client**

Désignation	Extrêmement		Très		Assez		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Bonne	3	7,5	15	37,5	19	47,5	37	92,5
Moyenne	0	0	1	2,5	2	5	3	7,5
Mauvaise	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	3	7,5	16	40	21	52,5	40	100

**Figure n° IV.12 : La relation client-fournisseur dans l'esprit du client**



Une lecture des résultats mentionnés ci-dessus nous permet de constater que 92,5% des interrogés ont confirmés que leur relation avec MEDICENTRE est bonne, contre 7,5% qui disent qu'elle est moyenne, et aucune personne juge qu'il s'agit d'une mauvaise relation.

Pour ceux qui disent qu'il s'agit d'une bonne relation, 47,5% entre eux confirment que c'est une relation assez bonne, 37% jugent qu'elle est très bonne, et 7,5% disent qu'elle est extrêmement bonne.

**Note :** Afin de faciliter le traitement des résultats de la question n° 10, nous considérons les deux extrêmes des réponses à une seule en cumulant leur pourcentage, comme suit:

« Tout à fait satisfait + satisfait » comme réponse positive : satisfait

« Pas satisfait+ pas du tout satisfait » comme réponse négative : pas satisfait.

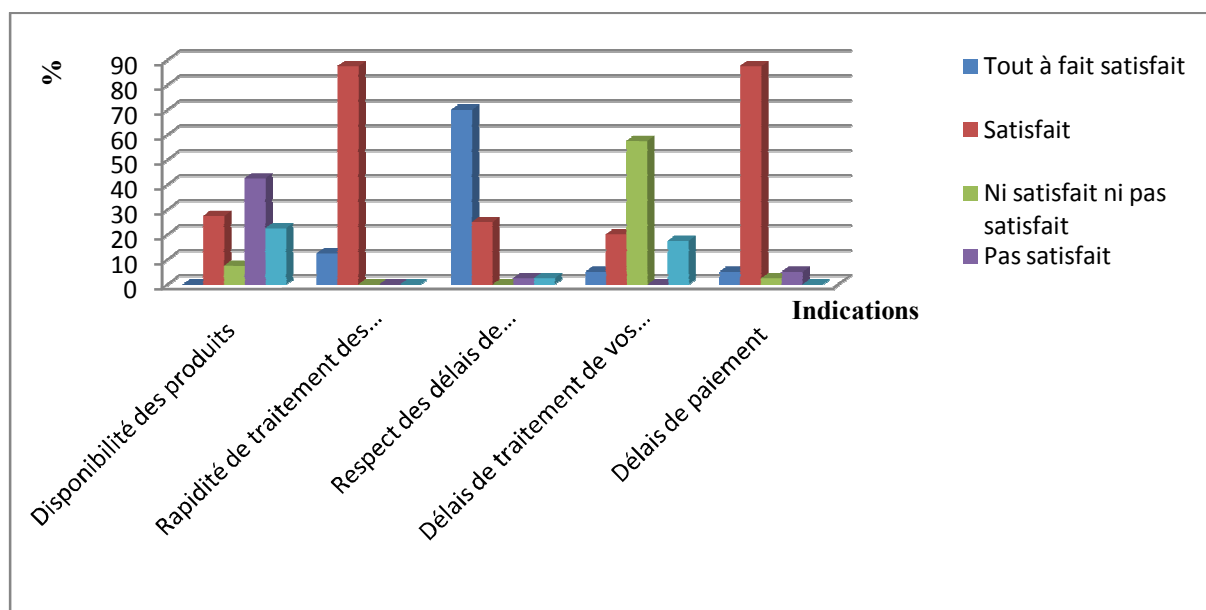
« Ni satisfait ni pas satisfait » comme une réponse neutre.

**Question n° 10 : *Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux indications suivantes ?***

**Objectif :** Cette question vise à connaître le degré de satisfaction des clients interrogés vis-à-vis la disponibilité des produits, la rapidité de traitement des commandes, le respect des délais de livraison, le délai de traitement des réclamations et au délai de paiement.

**Tableau n° IV.13 : Le degré de satisfaction**

Désignations	Tout à fait satisfait		Satisfait		Ni satisfait ni pas satisfait		Pas satisfait		Pas du tout satisfait		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Disponibilité des produits	0	<b>0</b>	11	<b>27,5</b>	3	<b>7,5</b>	17	<b>42,5</b>	9	<b>22,5</b>	40	100
Rapidité de traitement des commandes	5	<b>12,5</b>	35	<b>87,5</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	40	100
Respect des délais de livraison	28	<b>70</b>	10	<b>25</b>	0	<b>0</b>	1	<b>2,5</b>	1	<b>2,5</b>	40	100
Délais de traitement de vos réclamations	2	<b>5</b>	8	<b>20</b>	23	<b>57,5</b>	0	<b>0</b>	7	<b>17,5</b>	40	100
Délais de paiement	2	<b>5</b>	35	<b>87,5</b>	1	<b>2,5</b>	2	<b>5</b>	0	<b>0</b>	40	100

**Figure n° IV.13 : Le degré de satisfaction**

D'après les résultats collectés, nous avons constaté que la totalité était satisfait à 100% vis-à-vis de la rapidité de traitement des commandes, 95% sont satisfait en terme de respect des délais de livraison, 92,5% confirment qu'ils sont satisfait par rapport au délai de paiement, contre 27,5% et 25% qui sont satisfait par rapport à la disponibilité des produits et la rapidité de traitement des réclamations.

Alors que 65% ne sont pas satisfait par rapport à la disponibilité des produits, contre 17,5% qui ne sont pas satisfait vis-à-vis de la rapidité de traitement des réclamations, le reste à réparti entre le respect des délais de livraison et les délais de paiement.

Pour les personnes qu'étaient neutres, 57,5% sont indécis par rapport aux délais de traitement des réclamations, 7,5% par rapport à la disponibilité des produits, et 2,5% vis-à-vis des délais de paiement.

#### **Question n° 11 : *Qu'attendez-vous de la MEDICENTRE ?***

**Objectif :** Cette question a pour but de savoir les attentes des clients de MEDICENTRE.

Les enquêtés ont des attentes communes, ce sont :

- La disponibilité des produits ;
- La prise en charge des réclamations ;
- La diminution des produits génériques ;
- La stabilité des commerciaux de l'entreprise.

## **II.2 Synthèse générale et recommandations**

A ce stade nous arrivons à faire une synthèse générale et de proposer des voies d'amélioration pour notre entreprise d'accueil.

### **II.2.1 Synthèse générale**

A partir de notre recherche et des résultats de notre enquête auprès des clients (pharmaciens) de MEDICENTRE, ainsi que des observations faites sur terrain, nous amènent à dresser les constats suivants :

#### **Les fonctions matérielles de la distribution :**

MEDICENTRE assure le transport des marchandises par ses propres moyens composés de 22 véhicules et par conséquent l'équipe des chauffeurs livreurs est composé de 22 personnes répartis entre l'amont et l'aval de l'entreprise. Vu l'importance de cette fonction d'une part, et les moyens mis en œuvre d'autres part, on peut constater qu'elle est liée directement au retard potentiel de la réception des approvisionnements et d'expédition, ainsi que du programme de livraison journalier.

En termes de stockage, les produits sont stockés sur palettes dans deux magasins, même si la rotation de quelques médicaments est lente, ce qui provoque un encombrement dans les magasins, et une mauvaise gestion du stock disponible, et en conséquence pas mal de ruptures de stocks.

En plus, les produits mettent beaucoup de temps dans la zone de réception avant d'être destinés aux magasins, parce que les aires de stockage ne sont pas spacieuses et les moyens de manutention sont insuffisants.

#### **Les fonctions commerciales :**

Pendant notre stage, et vu les résultats de l'enquête, on a remarqué que l'assortiment proposé par MEDICENTRE reste limité et ne répond pas suffisamment aux besoins des clients, ainsi qu'elle ne donne pas une importance aux molécules mères, donc les produits proposés sont en général des produits génériques ce qui constitue un mécontentement des clients.

L'information donnée aux clients reste insuffisante parce que les commerciaux n'ont pas des connaissances sur les produits pharmaceutiques.

**La satisfaction :**

La source majeure de non satisfaction des interrogés apparait le plus souvent dans le cas de non disponibilité des produits au niveau de MEDICENTRE, dont les trois quarts des questionnés sont confrontés au problème de rupture des stocks, en moyen d'une fois par deux commandes.

**L'aspect opérationnel :**

L'encaissement de l'argent est assuré par le chauffeur livreur, au moment où le client réceptionne sa commande, le client est censé payer sa facture immédiatement, cela peut engendrer une perte de temps en cas où le propriétaire n'est pas disponible au moment de la livraison, ce qui va obliger le livreur d'attendre un petit peu ou d'aller livrer d'autres commandes et revenir, et cela sous le risque d'un éventuel non paiement et une augmentation du coût de transport.

En terme de paiement, la majorité des interrogés utilisent les chèques comme moyen de paiement, ce qu'il fait que ses factures d'achat n'ont pas dépassés le 1 000 000 DA par mois, et bénéficient d'un délai de paiement de deux mois, dont un très grand pourcentage des personnes interrogées sont satisfaits par rapport aux délais de paiement.

**L'organisation de la distribution :**

Par rapport à la livraison, la plupart des enquêtés ont confirmé que la rapidité de la livraison est la raison qui les incite à s'approvisionner chez MEDICENTRE, et par conséquence la majorité sont satisfait du respect des délais de livraison. En revanche, un peu plus d'un tiers des questionnés ont reçu des livraisons non conformes, exprimée essentiellement par la livraison des produits sans vignettes, suivi par des erreurs de prix et des manques en quantité.

**Les réclamations des clients :**

Malgré que la majorité de nos interrogés nous ont confirmé qu'ils ont une bonne relation avec MEDICENTRE, cela ne reflète pas l'inexistence des problèmes avec leur fournisseur. En effet, un pourcentage non négligeable des clients ont déjà fait des réclamations, et que plus d'un tiers de ces réclamations ne sont pas prises en charge. Ce qui nous permet de conclure que les réclamants par rapport à cette entreprise sont considérés comme des gêneurs, alors qu'en réalité sont des véritables chances pour l'entreprise pour restaurer la confiance de ses clients.

## **II.2.2 Recommandations**

Afin améliorer la situation actuelle de l'entreprise, ainsi que la performance de la politique de distribution, nous proposons à MEDICENTRE quelques suggestions qui nous estimons être pratiquées à court terme :

### **La politique générale :**

Au sein de MEDICENTRE, les objectifs ne sont pas clairement définis, elle devra donc bien les définir et les communiquer à l'ensemble du personnel afin d'être capable de mesurer sa performance.

Elle devra donner une importance à la communication interne pour être à l'écoute du personnel en vue de mieux connaître leur préoccupations, leur motivations, afin d'éviter des conflits potentiels, des départs imprévus de la main d'œuvre qualifiée, ainsi que pour augmenter la productivité du personnel et faciliter la circulation de l'information.

### **Le stockage :**

Nous pensons aujourd'hui que la meilleure suggestion qu'il faut proposer est celle de rechercher à réorganiser les deux magasins de stockage en mettant en place des rayonnages, ce qu'il va permettre de gagner plus d'espace de stockage, et donc les aires réservés à la circulation des engins de manutention seront spacieux ce qu'il facilitera le travail des opérateurs.

Ensuite, MEDICENTRE devra penser à ne jamais mélanger des produits de différentes natures dans le même rayon, et donc il faudra les stocker en fonction de familles de produits.

En matière de gestion de stocks, MEDICENTRE devra construire un stock de protection non seulement pour les produits à rotation rapide, mais aussi pour certains produits à rotation lente pour ne pas trouver en situations de rupture de stocks de quelque produit qui sont disponibles sur le marché de médicaments.

### **La force de vente :**

De plus, il nous semble que la force de vente - constituée du délégué médical et les commerciaux- constitue un problème essentiel au sein de MEDICENTRE.

Pour se faire, elle devra penser à augmenter le nombre de délégués médicaux, et de faire parvenir un superviseur qui se chargera de la motivation et l'animation de l'équipe des

délégués médicaux. Cette dernière devra ne pas se concentrer sur une seule catégorie de client, mais elle devra prospecter d'autres catégories.

Etant donné que les commerciaux de l'entreprise ne sont pas des spécialistes (y dans la distribution y dans le secteur de la santé), MEDICENTRE devra organiser des séances de formation sur les caractéristiques des médicaments et les techniques de vente pour être capable à communiquer avec les clients de manière efficace de fournir plus d'informations aux clients.

Dans le but de stimuler le rendement de la force de vente, MEDICENTRE pourra en fin d'année donner une prime spéciale pour le membre le plus productif dans sa force de vente.

#### **Les réclamations :**

L'entreprise ne doit pas négliger les réclamations de ses clients, elle devra penser à traiter les réclamations pour restaurer la confiance des clients et améliorer la relation avec eux, améliorer pour fidéliser, et enfin fidéliser pour se développer.

Pour ce faire, nous proposons à MEDICENTRE de procéder à une réorganisation de sa structure en introduisant un service réclamation qui se chargera de la détermination des causes des réclamations, d'élaboration d'une procédure claire de son traitement.

#### **L'assortiment :**

MEDICENTRE devra penser à approfondir son assortiment pour donner à ses clients la possibilité de choisir entre un très grand choix dans chaque famille de produits afin de répondre au maximum à leurs besoins, cela en diversifiant les sources d'approvisionnement en achetant chez des fournisseurs qui ont eux même un assortiment large et profond.

#### **La livraison :**

Pour diminuer, voire éliminer les problèmes de non-conformité de la livraison, une prudence demandée lors de la manutention et un contrôle assez rigoureux devra être fait au moment de la réception des produits achetés et au moment de la préparation des commandes pour vérifier tout problème de non-conformité afin d'éviter la distribution des boîtes vides et des produits sans vignettes.

Pour MEDICENTRE devra penser à s'investir dans les moyens de transport, pour doubler les jours d'expédition vers l'Ouest et le Sud du pays.

## **Conclusion**

L'enquête réalisée sur terrain nous a permis de mieux comprendre la politique suivie par MEDICENTRE en terme de distribution et c'est à l'aide de ce chapitre qu'on a pu faire une synthèse et arriver à proposer des recommandations pour cette entreprise, qu'en espérant qu'elles sont utiles et pouvant être appliqués à court ou à moyen terme en vue d'améliorer la situation actuelle de MEDICENTRE.



## **Conclusion générale**

Le but de notre travail de recherche était d'une part, d'étudier l'influence d'une politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, d'autre part d'analyser la performance d'un circuit de distribution d'une entreprise pharmaceutique.

A cet effet, il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de bonne qualité, mais aussi de savoir les distribuer, pour cela la distribution est devenue un atout majeur pour la réussite de l'entreprise, elle est vue comme un élément de différenciation des entreprises sur un marché concurrentiel, raison pour laquelle chaque entreprise tente à mettre en place une politique de distribution qui lui permette d'améliorer la performance de sa fonction commerciale.

La performance est une notion relativement difficile à cerner, en raison de ses multiples facettes en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent de réduire la complexité de cette notion et d'apprécier la réussite de la fonction commerciale de l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des clients de MEDICENTRE pour avoir une idée sur sa politique de distribution et son impact sur la performance commerciale devront, à notre avis, être pris en compte par MEDICENTRE qui devra pratiquer de façon rationnelle les aspects de la distribution pour améliorer la performance de son circuit de distribution.

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

La performance d'une politique de distribution dépend de nombreux facteurs ce qui nécessite une meilleure gestion des flux, ce qui conduit à étudier l'organisation administrative de l'entreprise et en particulier celle de la gestion des stocks, de revoir les documents indispensables pour le suivi des stocks ainsi que les moyens nécessaires au stockage de marchandises.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons infirmer notre première hypothèse qui stipule que MEDICENTRE suit une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale de ses flux, vu, d'une part, que nous avons enregistré un lentement dans les zones de stockage en particulier dans la zone de réception accompagné d'une absence marquée des documents administratifs comme le bon de commande, le bon d'entrée, le bon de sortie et la fiche de stock qui peuvent aider à établir l'inventaire des stocks pour une meilleure gestion

des stocks, et d'autre part la méthode d'encaissement de l'argent entraînant dans la plus part des cas le non paiement à temps, ce qui peuvent aboutir au bocage de certain client.

A partir de résultat de notre enquête, nous pouvons confirmer partiellement notre deuxième hypothèse qui stipule que la politique de distribution actuelle de MEDICENTRE contribue à la satisfaction de ses clients, car un mécontentement (en matière de disponibilité) a été enregistré.

Nous avons abouti à la conclusion d'infirmer notre dernière hypothèse qui stipule que MEDICENTRE suit une politique de distribution qui assure une amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, vu qu'elle n'a pas pu arriver à améliorer ces indicateurs malgré que le circuit de distribution reste toujours le même.

Nous avons recensés des manques à combler de la part de MEDICENTRE dans le pilotage de son activité. Pour cela nous avons tenté de proposer à titre indicatif quelques suggestions que nous pensons pratiques et permettant même l'amélioration de l'état actuel de sa politique de distribution et par conséquence l'amélioration de sa performance commerciale :

- Une remise à cause du système de management de l'entreprise est devenue nécessaire, en particulier celui de la gestion des stocks et des ressources humaines ;
- MEDICENTRE devra se limiter de distribuer sur quelques wilayas seulement puisque elle n'a pas les moyens adéquats et les capacités nécessaires de couverture territoriale surtout en terme de ressources humaines puisque étant une condition primordiale pour la réussite de toute entreprise dans n'importe quel domaine ;
- Elle pourra se concentrer sur la distribution physique pour une meilleure gestion de ses flux physiques.

Nous estimons avoir contribué modestement d'une part, à rappeler le gérant de MEDICENTRE, les points sur lesquels il doit concentrer leur attention pour atteindre leur objectif en terme de la performance commerciale, d'autre part à faciliter la recherche pour les prochains stagiaires au sein de cette entreprise.

En dépit de ses apports, notre recherche présente des limites telles que le risque de non objectivité des résultats de l'enquête, cette dernière a été faite sur un échantillon réduit (40 interrogés), de plus, nous pensons que cette étude sera plus pratiquée si elle est accompagnée par une étude statistique par le biais du coefficient de corrélation.

Il est à noter qu'au cours de notre travail de recherche, nous avons rencontré des difficultés au niveau de l'entreprise d'accueil lors de la collecte d'information vu le manque de documentation interne, ainsi qu'a le manque et l'insuffisance d'ouvrages au niveau de notre école ce qui nous a obligé à se déplacer vers plusieurs endroits.

L'appréhension de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale peut explorer et reste largement ouverte. Nous invitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème à mener des investigations axées sur plusieurs pistes de recherches possibles, telles que:

- L'extension du réseau de distribution et son impact sur la performance commerciale ;
- La gestion des stocks comme un moyen d'amélioration de la performance commerciale ;
- L'impact de la distribution physique sur la performance commerciale.

A decorative scroll-like frame with a black outline and rounded corners. The frame is oriented horizontally. The top-left and top-right corners are rolled up, and the bottom-left corner is also rolled up, creating a scroll effect. The word "Bibliographie" is centered within the frame in a bold, black, serif font.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### 1- Ouvrages

- AMODEO, (L) et YALAOUI, (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2005
- AUTISSIER, (D), BENSBA, (F) et BOUDIER, (F) : *L'atlas du management*, édition d'Organisation, Paris, 2010
- AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition INSEEP consulting, Paris, 2004
- BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *Toute la fonction management*, édition Dunod, Paris, 2009
- BEAULIEU, (J-P) et PEGUY, (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition Vuibert, Poitiers, mai 1985
- BESCOS, (P-L) et autres : *Contrôle de gestion et management*, édition Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997
- BINNINGER, (A-S) : *La distribution : organisation et acteurs*, édition Lextenxo, Paris, 2013
- BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006
- CHABOT, (C) et STEPHAN, (R) : *Commerce, distribution, force de vente*, édition ANPE, Paris, 1997
- CLIQUET, (G), FADY, (A) et BASSET, (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006
- D'ARCIMOLES, (Ch-H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012
- DEMEURE, (C) : *Aide mémoire marketing*, édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- DEREPP (Y) et GEFFROY (M) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition le génie des glaciers, France, 2012

- DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes*, édition Pearson, France, 2005
- DIOUX, (J) et TRAMONTE, (N) : *Le marketing : Des fondamentaux à la pratique contemporaine*, édition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2012
- DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2005
- DORIATH, (B) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011
- DORIATH, (B) et autres: *Comptabilité et gestion des organisations*, édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- FILSER, (M) : *Canaux de distribution*, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989
- GALLAIRE, (J-M) : *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008
- GIMALAC, (L) et GRAC, (S) : *La franchise : guide juridique et pratique*, édition Puits Fleuri, France, 2003
- GIRAUD, (F) et autres : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, édition Gualino, France, 2002
- GOUDEY, (A) et BONNIN, (G) : *Marketing pour ingénieur*, édition Dunod, Paris, 2010
- HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : *Marketing*, édition Vuibert, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012
- HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : *La part de marché concept, déterminants et utilisation*, édition Economica, Paris, 1995
- JOHNSON, (G) et autres : *Stratégique*, édition Pearson, 7<sup>ème</sup> édition, France, 2005, p637

- KALIKA, (M) : *Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, Edition Economica, Paris, 1995
- KOTLER, (Ph) et DUBOIS, (J-P) : *Marketing management*, édition Publi Union, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000
- LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE, (Ch) : *Marketing stratégique et opérationnelle*, édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005
- LINDON, (D) et JALLAT, (F) : *Le marketing : Moyen d'action, stratégie*, édition Dunod, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010
- LÖNING, (H) et autres : *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- LORINO, (Ph) : *Méthodes et Pratiques de la Performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998
- MANDOO, (C) : *Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck, 1<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2003
- MOCELLIN, (F) : *Gestion des entrepôts et plates formes*, édition Dunod, Paris, 2003
- MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition d'Organisation, 5<sup>ème</sup> édition, s, 1998
- Roux, (M) : *Entrepôts et magasins*, édition d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008
- SAVY, (M) : *Le transport de marchandises*, édition d'Organisation, Paris, 2007
- SIRIEIX, (L) et AURIER, (Ph) : *Le marketing des produits agroalimentaires*, édition Dunod, Paris, 2004
- SOHIER (J) et SOHIER (D) : *La logistique*, édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, Mars 2013
- STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : *Marketing : une approche quantitative*, édition Pearson, France, 2005
- VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : *la distribution*, édition De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2005

- VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'Université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, Canada, 2006
- ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1990

## 2- Travaux universitaires

- OUACHERINE, (H) : Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère en management commercial, Institut national de Commerce, Alger, 2001-2003, p33
- HEDIBEL, (A) : L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009
- MOHAMEDI, (L) : Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire en diplôme supérieur des études bancaire, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011

## 3- Textes réglementaires

- Journal officiel N°53 du 12 Juillet 1992 : Décret exécutif n°92-285 du 06 Juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques
- Journal officiel N°05 du 04 Février 1998 : Décret n°98-44 du 01 février 1998 relatif aux marges plafonds applicables à la production, au conditionnement et à la distribution des médicaments à usage de la médecine humaine.

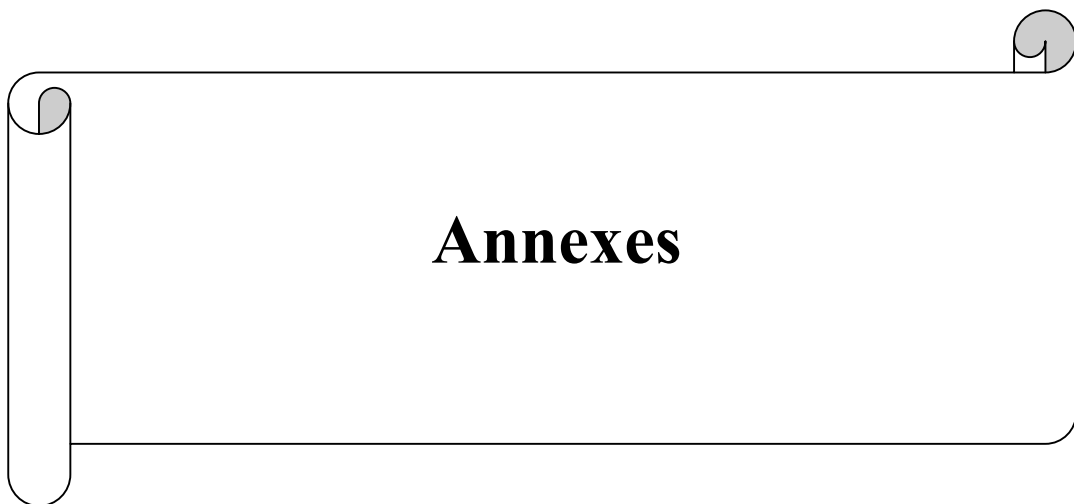
## 4- Web graphie

- <http://www.rocdacier.com/pdf.n.82/cours-pdf.pdf> (consulté le 24/04/2015 à 10h38)
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 16/05/2015 à 21h00)
- <http://www.aps.dz/economie/16794-m%C3%A9dicaments-le-gouvernement-encourage-la-production-nationale-pour-r%C3%A9duire-la-facture-des-importations>, (consulté le 06/07/2015 à 14h00)

- <http://www.medafco.org/article/10/05/2015/70-des-besoins-couverts-par-le-%C2%ABmade-algeria%C2%BB-d%E2%80%99ici-2016-l%E2%80%99etat-encourage-la-production-nationale-de> (consulté le 06/07/2015 à 14h45)
- <http://www.agenceecofin.com/hydrocarbures/2204-19426-algerie-l-exportation-d-hydrocarbures-recule-de-6-81-au-premier-trimestre>, (consulté le 06/07/2015 à 15h20)
- <http://statistiques-mondiales.com/algerie.htm>, (consulté le 06/07/2015 à 15h50)
- [http://www.sante-dz.com/distributeurs.php?tit=l&maxRows\\_distributeur](http://www.sante-dz.com/distributeurs.php?tit=l&maxRows_distributeur), (consulté le 06/07/2015 à 16h15)

**5- Autres :**

- Le quotidien EL KHABAR, N°7892, 25/08/2015



# **Annexes**

## Liste des annexes

<b>Annexes</b>	<b>Titres</b>
01	Bon de livraison
02	Facture
03	Etiquète
04	Questionnaire
05	Bon de réclamation

## Annexe n°01

### S.A.R.L MEDICENTRE

DISTRIBUTION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Z.A.C MAZAFRAN KOLEA-TIPAZA

Tél. : 024 52 10 63/66

Fax : 024 52 10 63/66

Livraison BL15/26014

Alger, le : 13-06-2015

DOIT 163224

PHARM MERAH SABRINA

par :

Cite bendjerda 06 villa N° 30 bordj el bahri  
BORDJ EL BAHRI 16- ALGER.

N° CODE	DÉSIGNATION	N° Lot	EXP	QTÉ	COLIS	PPA
1 SERVIER/001	BIPRETERAX 4MG/1.25MG B/30 COMP SECABLE	953836	01-05-16	8		1 006.33
2 LAM/011	HEPTAL SIROP 125 ML	37/2015	01-06-18	10		123.49
3 LAM/011	HEPTAL SIROP 125 ML	37/2015	01-06-18	3		123.49
4 D.DAWA/023	CLAVODAR 1G COMP B/14	453W	01-06-17	5		946.09
5 D.DAWA/023	CLAVODAR 1G COMP B/14	453W	01-06-17	2		946.09
6 KENDI/042	BIPROTENS 10MG COMP B/30(DETENSIEL)	15029007	01-04-18	10		582.50
7 KENDI/042	BIPROTENS 10MG COMP B/30(DETENSIEL)	15029007	01-04-18	3		582.50
8 JANSSEN/0010	PEVARYL 1G% LOTION FL/30G	14LQ041	01-11-16	3		325.40
9 GLAXO/021	SERETIDE 500 INHAL	5195	01-03-16	3		2 742.43
10 CPCM/001	OMED-20 (OMEPRAZOLE 20) B/14	OM1015	01-09-17	30		194.50
11 CPCM/001	OMED-20 (OMEPRAZOLE 20) B/14	OM1015	01-09-17	45		194.50
12 LYNAPH/003	ANAFRANIL 75MG CMP B/20	140735	01-05-19	5		601.48
15 13 MC NEIL/004	TITANOREINE CREME	EBH0100/02	01-01-17	10		168.16
14 BI- DZ/059	GYNODERMOFIX OVULE 300MG B/1	049/01	01-04-18	10		396.00
15 P.FABRE/024	TARDYFERON 80MG COMP B/30(SULFA, FERREUX)	G03352	01-11-17	5		239.58

FACTURIER

PREPARATEUR

VERIFICATEUR

Annexe n°02

Distribution de Produits Pharmaceutiques

**MEDICENTRE**

Sarl au capital de 110.000.000 DA  
Siège Social : ZAC Mazafran, Kolea, W.Tipaza  
SGA N° 021 00010 113 0000088 50  
Tél/Fax : 024.52.10.68 à 73 / 024.52.10.76 à 81



توزيع المواد الصيدلانية  
ميدي سانتر

رقم الجبائي : 099816000322376  
رقم المادة : 42350278272  
رقم الحساب التجاري : 98B03223-42/00

Date	N° Client	Votre Commande
Reg	N° Titre	Banque

Produit	Désignation	N° Lot	Peremption	Quantité	P.U. Brut	Marge	P.U. Net	Montant Net	SHP	TVA	P.P.A

--

Nbre Produits	Total SHP

Arrêtée à la somme de :

**Total Brut**

**Remise**

**Net à Payer**


Annexe n°03

**Distribution de Produits Pharmaceutiques**

---



**SARL MEDICENTRE**  
Z.A.C MAZAFRAN Kolea Tipaza  
Tél - Fax : 024.52.10.68 à 73  
Tél - Fax : 024.52.10.76 à 81

---

DESTINATAIRE

PHARMACIE.....  
.....  
.....

---

## Annexe n°04

### Questionnaire

Bonjour ;

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

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

1- Dans quelle wilaya vous situez-vous ?

- Alger
- Blida
- Tipaza

2- Depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez MEDICENTRE ?

- Moins d'un an
- [01-02 ans]
- Plus de 02 ans

3- Quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise MEDICENTRE ? (donnez une note de 1 à 5, la note 5 sera donnée à la raison la plus importante)

	1	2	3	4	5
Disponibilité des produits					
Richesse de la gamme offerte					
Pertinence et adéquation de l'information donnée					
Rapidité de livraison					
Délais de paiement					

4- Combien de fois vous vous approvisionnez chez MEDICENTRE ?

- Une fois par semaine
- 02 fois par semaine
- Plus de 02 fois par semaine

5- A. Vous arrivez t-il d'avoir des ruptures des commandes ?

- Oui
- Non

B. Si oui, quelle est la fréquence de ce non disponibilité ?

- Chaque commande
- Une fois par 02 commandes
- Une fois par plus de 02 commandes

6- Quel mode de paiement préférez-vous ?

- Espèce
- Chèque
- Traite

7- A. Avez-vous déjà rencontré des problèmes de non-conformité de la livraison ?

- Oui
- Non

B. Si oui, lesquels ? (donnez une note de 1 à 5, la note maximale sera donnée au problème le plus fréquent)

	1	2	3	4	5
Produit livré non facturé					
Produit facturé non livré					
Erreur de prix					
Boîtes vides					
Produit sans vignette					

8- A. Y a-t-il déjà des réclamations au niveau de MEDICENTRE ?

Oui

Non

B. Si oui, est ce quelles sont prises en charge ?

Oui

Non

9- Comment vous jugez votre relation avec l'entreprise MEDICENTRE ?

	Extrêmement	Très	Assez
Bonne			
Moyenne			
Mauvaise			

10- Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux indications suivantes :

	Tout à fait satisfait	Satisfait	Ni satisfait ni pas satisfait	Pas satisfait	Pas du tout satisfait
Disponibilité des produits					
Rapidité de traitement de votre commande					
Respect des délais de livraison					
Délai de traitement de vos réclamations					
Délai de paiement					

11- Qu'attendez-vous de la MEDICENTRE ?

.....  
.....  
.....

Nous vous remercions pour votre collaboration

Annexe n°05



**SARL MEDICENTRE**  
DISTRIBUTION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES  
Z.A.C MAZAFRAN Kolea Tipaza  
TEL - FAX : 024.52.10.68 à 73  
TEL - FAX : 024.52.10.76 à 81

**BON DE RECLAMATION**

Date .....

**REGION :** .....

Livreur .....

<b>Pharmacie</b> .....	<b>Nature de la réclamation</b> .....
<b>Facture N°</b> .....	..... .....
<b>Cachet du pharm.</b> .....	..... ..... .....

**OBSERVATIONS :** .....  
.....  
.....

Date .....	<b>REGLEMENT</b>
<b>Accusé de receipt.</b> .....	..... ..... ..... .....

**IMPORTANT :** les produits frigo, non signalés au livreur ne seront pas repris.



# **Table des matières**

# Table des matières

**Remerciement**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Résumé**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre I : La politique de distribution .....</b>	<b>06</b>
Introduction .....	06
<b>Section I : Généralité sur la distribution .....</b>	<b>07</b>
I.1 Définition .....	07
I.2 Les fonctions de la distribution .....	08
I.2.1 Les fonctions matérielles .....	08
I.2.2 Les fonctions commerciales .....	08
I.3 Les objectifs de la distribution .....	08
I.3.1 La couverture quantitative du marché .....	09
I.3.2 Aspect quantitatif du système de distribution .....	09
I.3.3 La minimisation des coûts .....	09
I.4 Les intermédiaires dans la distribution .....	09
I.4.1 Les types d'intermédiaires .....	09
I.4.2 Rôle des intermédiaires .....	10
<b>Section II : Les canaux, les circuits et les réseaux de distribution .....</b>	<b>12</b>
II.1 Les canaux de distribution .....	12
II.1.1 Les canaux traditionnels .....	12
II.1.2 Les canaux administrés .....	12

II.1.3 Les canaux contractuels .....	12
II.1.4 Les canaux intégrés .....	12
II.2 Les circuits de distribution .....	13
II.2.1 Le circuit ultra-court .....	13
II.2.2 Le circuit court .....	14
II.2.3 Le circuit long .....	14
II.3 Les réseaux de distribution .....	15
II.3.1 La distribution traditionnelle .....	15
II.3.2 La distribution intégrée .....	16
II.3.3 La distribution associée .....	16
<b>Section III : Le choix et la gestion d'un circuit de distribution, types et stratégies de distribution .....</b>	<b>18</b>
III.1 Le choix et la gestion d'un circuit de distribution .....	18
III.1.1 Le choix d'un circuit de distribution .....	18
III.1.2 La gestion d'un circuit de distribution .....	19
III.2 Les types et les stratégies de distribution .....	20
III.2.1 Les types de distribution .....	20
III.2.2 Les stratégies de distribution .....	21
<b>Section IV : La distribution physique .....</b>	<b>22</b>
IV.1 Les flux physiques .....	22
IV.1.1 Le stockage .....	22
IV.1.2 La manutention .....	23
IV.1.3 L'entreposage .....	24
IV.1.4 L'emballage .....	25
IV.1.5 Le transport .....	25

IV.2 Les flux d'information .....	26
IV.2.1 La passation de commande .....	27
IV.2.2 Le système d'information logistique .....	27
Conclusion .....	28
<b>Chapitre II : La performance commerciale .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	30
<b>Section I : La performance de l'entreprise .....</b>	<b>31</b>
I.1 La conception de la performance .....	31
I.2 Les facteurs de la performance .....	33
<b>Section II : La mesure de la performance .....</b>	<b>35</b>
II.1 Définition de la mesure de la performance .....	35
II.2 L'objectif de mesure de la performance .....	36
II.2.1 Objectif d'information .....	36
II.2.2 Objectif d'incitation .....	36
II.2.3 Objectif de pilotage .....	37
II.3 Les principes de mise en place de mesure de la performance .....	37
II.3.1 Principe de pertinence .....	38
II.3.2 Principe de contrôlabilité .....	38
II.3.3 Principe de stabilité .....	38
II.3.4 Principe de fiabilité .....	38
<b>Section III : Les caractéristiques et les types de la performance .....</b>	<b>40</b>
III.1 Les caractéristiques de la performance .....	40
III.2 Les types de la performance .....	40
III.2.1 La performance économique .....	40
III.2.2 La performance sociale .....	41

III.2.3 La performance organisationnelle .....	42
III.2.4 La performance managériale .....	43
III.2.5 La performance stratégique .....	43
III.2.6 La performance commerciale .....	43
<b>Section IV : Les indicateurs de la performance commerciale .....</b>	<b>44</b>
IV.1 L'indicateur de la performance .....	44
IV.2 Les indicateurs de la performance commerciale .....	45
IV.2.1 Les indicateurs quantitatifs .....	45
IV.2.2 Les indicateurs qualitatifs .....	47
IV.3 Le lien entre la politique de distribution et la performance commerciale .....	49
Conclusion .....	51
<b>Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de MEDICENTRE .....</b>	<b>53</b>
Introduction .....	53
<b>Section I : Introduction au marché pharmaceutique en Algérie .....</b>	<b>54</b>
I.1 Les importations, la production et la distribution de produits pharmaceutiques .....	54
I.1.1 Les importations .....	54
I.1.2 La production .....	54
I.1.3 La distribution .....	55
I.2 L'aspect réglementaire .....	55
I.2.1 Les conditions d'exercice d'une activité dans le secteur pharmaceutique.....	56
I.2.2 Les marges bénéficiaires .....	56
<b>Section II : Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>58</b>
II.1 Historique .....	58
II.2 L'organisation de MEDICENTRE .....	59
<b>Section III : Diagnostic de l'entreprise MEDICENTRE .....</b>	<b>65</b>

III.1 Analyse de l'environnement de MEDICENTRE .....	65
III.1.1 L'environnement politico légal .....	65
III.1.2 L'environnement économique .....	66
III.1.3 L'environnement socioculturel .....	66
III.1.4 L'environnement démographique .....	67
III.1.5 L'environnement concurrentiel .....	67
III.2 Analyse SWOT de MEDICENTRE. ....	68
<b>Section 4 : La politique de distribution et la performance commerciale de MEDICENTRE .....</b>	<b>70</b>
4.1 La politique de distribution .....	70
4.1.1 Le circuit de distribution .....	70
4.1.2 Suivi d'une commande client .....	70
4.1.3 La distribution physique .....	72
4.2 La performance commerciale .....	73
4.2.1 Le chiffre d'affaires .....	74
4.2.2 Les quantités vendues .....	75
4.2.3 Les nouveaux clients .....	76
Conclusion .....	77
<b>Chapitre IV : Enquête sur terrain .....</b>	<b>79</b>
Introduction .....	79
<b>Section 1 : Présentation globale de l'enquête .....</b>	<b>80</b>
1.1.Présentation de l'enquête .....	80
1.2.L'échantillonnage .....	80
1.1.1 La cible et la taille de l'échantillon .....	80
1.1.2 Méthode d'échantillonnage .....	81

1.2 Le questionnaire .....	81
1.2.1 Type des questions .....	81
1.2.2 Mode d'administration .....	81
1.2.3 L'élaboration du questionnaire .....	81
1.2.4 Pré-test du questionnaire .....	81
<b>Section II : Analyse de l'enquête sur terrain .....</b>	<b>82</b>
II.1 Interprétation des résultats du questionnaire .....	82
II.2 Synthèse générale et recommandations .....	95
II.2.1 Synthèse générale .....	95
II.2.2 Recommandation .....	97
Conclusion .....	99
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**