

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 & SCM

**L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION SUR LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

**ETUDE DE CAS : ESSALEM
ELECTRONICS**

Présenté par :

M. Hicham BOUCHELIF

Encadreur :

Mme. Assia BELGROUNE

(Enseignante à EHEC Alger)

2^{ème} 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 & SCM

**L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION SUR LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

**ETUDE DE CAS : ESSALEM
ELECTRONICS**

Présenté par :

M. Hicham BOUCHELIF

Encadreur :

Mme. Assia BELGROUNE

(Enseignante à EHEC Alger)

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Dédicaces:

Je dédie ce travail avec grand amour :

A mes chers parents, qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et de

leur bonne éducation. . .

Puisse dieu me les garder.

A toute ma famille.

A tous mes amis, pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.

A tous les gens que j'aime.

HICHAM...

Remerciements

Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenter.

On tient à remercier avec vivacité notre encadreur Mm Assia BELGROUNE pour son suivi, son orientation, sa disponibilité et l'intérêt qu'elle a apporté à notre travail.

Nous tenons à remercier également notre promoteur, M^r Mohamed MEGHLAOUI pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre étude.

Sans oublier également tout le personnel de l'entreprise d'ESSALEM Electronics qui nous a tant soutenu et aidé durant toute la période de notre stage.

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

Tableau d'abréviation

Les abréviations	Signification
CA	Chiffre d'affaire
CKD	Completed knocked Down
DG	Directeur Général
INC	Industrie Compagnie
LCD	Licteur CD
LG	Live Good
SAV	Service Après Vente
SKD	Semi Knocked Down
SMQ	Système de Management de la Qualité
TV	Téléviseur

Liste des figures

Figure n°	Titre	page
Figure n°1 :	Représentation des différents types de circuits de distribution	14
Figure n°2 :	Réduction du nombre de contacts par les intermédiaires.....	19
Figure n°3 :	Les niveaux de mesure de la performance	43
Figure n° 4 :	Courbe de performance dans le temps d'une équipe	43
Figure n°5 :	Les différents circuits empruntés par ESSALEM Electronics	72
Figure n°6:	Les quantités vendues par famille de produit	76
Figure n°7:	Chiffre d'affaire	78
Figure n°8:	Représentatif de l'échantillon	80
Figure n°9 :	La source d'approvisionnement	82
Figure n°10 :	L'ancienneté.....	82
Figure n°11 :	Les produits les plus demandés	83
Figure n° 12 :	La satisfaction des clients	84
Figure n° 13 :	Les critères de choix des produits STARLIGHT	84
Figure n° 14 :	Le délai de livraison	85
Figure n° 15 :	Les ruptures des stocks	86
Figure n° 16 :	Les causes des ruptures des stocks :.....	86
Figure n° 17 :	L'évolution de la demande des produits STARLIGHT	87
Figure n° 18 :	Les causes de la baisse de la demande	88
Figure n° 19 :	L'évaluation de l'image de la marque STARLIGHT	88

Liste des figures

Figure n°	Titre	page
Figure n° 20 :	La satisfaction des consommateurs finaux.....	89
Figure n° 21 :	L'évaluation de la politique de distribution d'Essalem Electronics.....	90
Figure n°22 :	Le rôle de la politique de distribution dans la satisfaction des clients.....	90

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	page
Tableau n°1	: Les différentes fonctions de la distribution	10
Tableau n°2	: Avantages et inconvénients des critères de distribution	14
Tableau n°3	: Chronologie de l'entreprise	58
Tableau n°4	: Evolution des effectifs d'ESSALEM ELECTRONICS	60
Tableau n°5	: Les produits d'ESSALEM ELECTRONICS	61
Tableau n°6	: Les quantités vendus par famille de produit.....	76
Tableau n°7	: Chiffre d'affaire	77
Tableau n°8	: La source d'approvisionnement	81
Tableau n°9	: L'ancienneté	82
Tableau n° 10	: Les produits les plus demandés	83
Tableau n° 11	: La satisfaction des clients	83
Tableau n° 12:	Les critères de choix des produits STARLIGHT	84
Tableau n° 13	: Le délai de livraison	85
Tableau n° 14	: Les ruptures des stocks	85
Tableau n° 15	: Les causes des ruptures des stocks	86
Tableau n° 16	: L'évolution de la demande des produits STARLIGHT	87
Tableau n° 17	: Les causes de la baisse de la demande	87
Tableau n° 18	: L'évaluation de l'image de la marque STARLIGHT	88
Tableau n° 19	: La satisfaction des consommateurs finaux.....	89

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	Page
Tableau n° 20	L'évaluation de la politique de distribution d'Essalem electronics.....	89
Tableau n° 21	Le rôle de la politique de distribution dans la satisfaction des clients.....	90

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : La politique de distribution concepts et généralités	5
Section 1 : La notion de la distribution	6
Section 2 : La gestion des circuits de distribution	12
Section 3 : Les caractéristiques et stratégies de distribution.....	19
Chapitre II : La performance commerciale	33
Section 1 : Fondements généraux	34
Section 2: Les caractéristiques et la mesure de performance	40
Section 3 : Performance de la fonction commerciale.....	45
Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein ESSALEM Electronics	56
Section 1 : Présentation de l'entreprise	57
Section 2 : La politique de distribution et la performance commerciale au sein d' Essalem Electronics.....	68
Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats.....	78
Conclusion générale	102

Introduction générale

Actuellement, l'économie mondiale connaît des changements rapides et parfois difficiles à prévoir. L'internationalisation croissante des affaires impacte en profondeur les organisations et les stratégies des entreprises. En effet, la concurrence est rude et mondiale, seules survivent les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, afin de créer et conserver un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'un système de pilotage permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et de l'autre, de faire face à la concurrence, s'avère être une condition primordiale pour assurer aux entreprises industrielles l'expansion et la pérennité.

Cependant la fonction de distribution à refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, elle apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel d'augmentation de la rentabilité.

Par conséquent, pour qu'une entreprise puisse vendre il ne suffit pas que ces produits soient d'excellente qualité, ou à des prix étudiés, il faut aussi qu'elle puisse assurer leur disponibilité, au bon endroit, et au bon moment, et en quantités suffisantes. Pour cette raison la distribution est désormais une fonction primordiale dans le commerce, et sa mauvaise maîtrise risque d'engendrer un dérèglement du marché et entraînerait des pénuries fréquentes.

C'est pourquoi nous avons choisi, pour notre mémoire de fin d'étude un thème d'une grande importance portant sur : « **L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale** »

Les raisons ayant motivées notre choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- ✓ Le type de spécialité que nous étudions « Distribution & supply chain management » a une forte relation avec le sujet.
- ✓ L'importance de la fonction de distribution au sein de l'entreprise de notre stage.

Vu l'importance de ce thème, notre étude va être centrée sur la problématique suivante :
« *Quel est l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise ?* »

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- ✓ Est-ce que la politique de distribution influence sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les apports de la politique de distribution d'ESSALEM Electronics ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

H1 : La politique de distribution a un impact direct sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise.

H2 : La politique de distribution d'ESSALEM Electronics contribue à l'augmentation du volume des ventes et de chiffre d'affaire.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à la méthode « descriptive analytique », pour une meilleure collecte des données :

- ✓ L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné aux revendeurs détaillants des produits électroménagers.
- ✓ L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec 3 cadres dans l'entreprise.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

- ✓ Le premier chapitre porte sur le concept de distribution, son rôle et importance, et la présentation de différentes notions de base telle que les circuits, les réseaux et les stratégies de distribution.
- ✓ Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la notion de la performance, ses caractéristiques et sa mesure, et identifier les différents indicateurs de mesure de la performance commerciale.
- ✓ Le troisième chapitre est consacré à la vérification de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

Chapitre I :

**La politique de distribution
concepts et généralités**

Introduction :

La distribution est la base des fondements théoriques de la pensée en marketing et constitue un élément clé de la stratégie des entreprises de biens et services dans la chaîne de valeur puisqu'elle peut apporter un avantage concurrentiel pour ces entreprises. Donc, la politique de distribution adoptée par une entreprise est importante pour favoriser sa position sur le marché.

Le choix d'une politique de distribution efficace est vitale pour une entreprise; car il n'est pas suffisant de concevoir un bon produit, mais il faut encore le distribuer au bon moment, en quantités voulus et aux moindres couts.

Dans ce premier chapitre on va étudier et définir les différents concepts liés directement à la distribution, et définir ses différentes stratégies et caractéristiques, ainsi que de déterminer les facteurs pouvant influencer sur le choix et la gestion des différents circuits de distribution. Alors, nous aborderons dans ce chapitre trois sections :

La première section portera sur la définition, l'importance, le rôle et les fonctions et les objectifs de la distribution.

La deuxième section sera consacrée à la gestion des circuits de distribution (définitions, différents types, les critères de choix et la gestion du circuit de distribution et les critères d'évaluation).

En fin, la troisième section portera sur les caractéristiques de la distribution (les intermédiaires et leur rôle, et les différents réseaux de distribution), les différents stratégies et techniques de distribution.

Section 1 : La notion de la distribution :

1.1 Définition de la distribution :

D'après J.LENDREVIE et D.LINDON la distribution peut être définie comme étant : « le stade qui suit celui de la production des biens, à partir du moment où ils sont commercialisés jusqu'à leurs prise en possession, par le consommateur final. Elle comprend les diverses activités et opérations qui assurent la mise à la disposition : qu'ils soient transformateurs des marchandises ou services, en leur facilitant le choix, l'acquisition et l'usage »¹

Ou bien encore c'est: « un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'emmener au bon endroit ,au bon moment et en quantité adéquate les produits appropriés »²

On définit aussi la distribution comme : « une fonction qui met les biens et les services à la disposition de l'utilisateur dans les conditions de lieu, de temps, de taille..., qui conviennent à celui-ci »³

1.2 Importance et rôle de la distribution :

1.2.1 L'importance :

Le développement des moyens de fabrication et les progrès technologiques ont considérablement augmenté l'offre sur les marchés .La globalisation des marchés a quasiment uniformisé les besoins et a rendu les clients des entreprises multiples et éparses. Les entreprises étant dans l'incapacité de mettre leurs produits à la disposition de leurs clients elles- mêmes, à l'endroit et en temps voulus, elles ont recours aux intermédiaires.

1.2.2 Le rôle :⁴

La distribution opère de nombreux rôles, destinés à permettre l'écoulement de la production, vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions possibles. Donc les rôles de la distribution sont multiples et différents selon le consommateur ou bien le producteur.

- **Vis-à-vis du consommateur:**

La distribution à un rôle essentiel, qui consiste de mettre à la disposition des consommateurs ou qu'ils se trouvent, et qu'elle que soit la saison, les biens qu'ils désirent,

¹ LENDREVIE (J) et LINDON (D) « Mercator », édition Dalloz, 6eme édition, Paris. 2000. p627.

² KOTLER (P) et DUBOIS (B), « Marketing Management », 9ème édition, Public union, Paris. 1997. p 501.

³ DAYEN (A) , « Manuel de la distribution», édition d'organisation, paris 1987. P54.

⁴ KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit, p501.

dans la qualité voulue. Elle lui évite ainsi d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser des sommes qu'il n'a peut être pas.

- **Vis-à-vis du producteur:**
 - ✓ La distribution permet au producteur, d'acheminer partout sa production, et elle participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit ou le service.
 - ✓ Elle participe à l'effort financier du producteur, en payant les biens qu'elle stocke, sans avoir la certitude de les revendre;
 - ✓ Elle opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année (par le stockage, les commandes à l'avance).

1.3 Les fonctions de la distribution¹ :

La distribution apporte quatre types de service au consommateur :

- Minimiser la quantité : fractionner des lots importants en petits lots accessibles ;
- Minimiser le délai de mise à disposition : disposer du produit au moment souhaité ;
- Minimiser l'éloignement : mettre à disposition le produit au plus près ;
- Présenter un assortiment : regrouper les produits en un même lieu pour faciliter les achats.

L'entreprise a pour objectif, la satisfaction du client au moindre coût. Elle doit veiller à trouver l'optimum économique pour chacun de ses services. La qualité d'un système de distribution s'évalue au regard de ces services. Pour les apporter, la distribution assure des fonctions logistiques et des fonctions commerciales.

1.3.1 Les fonctions logistiques:

La distribution a pour objet de combler les espaces de distance et de décalage dans le temps qui séparent les acteurs économiques

1.3.1.1 Les fonctions spatiales :

Visent à rendre les produits physiquement accessibles au client, elles recouvrent :

- ✓ **Le transport** : acheminement des produits sur les lieux de consommation;

¹ SHOHIER (J), «La logistique», édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, mars 2001, pp 36-37.

- ✓ **Le groupage:** regroupement des produits ayant une même destination;
- ✓ **Le fractionnement :** division des lots en petits lots achetable par le consommateur.

1.3.1.2. Les fonctions temporelles:

Permettent de combler le décalage qui existe entre le moment où le bien est fabriqué et le moment où le consommateur en a l'usage. Elles recouvrent :

- ✓ **Le stockage :** mise en entrepôt des produits en attente de leur vente :
- ✓ **Le financement :** des marchandises en attente du transfert de la propriété au client.

1.3.2 Les fonctions commerciales:

Elles ont pour objet de rendre le produit transmissible au consommateur. Pour ce faire, deux fonctions principales sont requises:

1.3.2.1 La fonction communication:

Le client doit connaître l'existence du produit, ses caractéristiques et disponibilité. Cette fonction est assurée par la publicité, une signalisation sur le lieu de vente, la démonstration du produit,... etc.

1.3.2.2 La fonction de transfert de propriété:

Il s'agit de permettre au consommateur de devenir propriétaire du produit. Il faut opérer des transactions commerciales : transaction d'achat du produit en vue de la transaction de vente au client. Cette fonction inclut la notion de risque commercial :

À partir du moment où le distributeur est propriétaire du produit qu'il commercialise, il assume le risque d'invendus.

Tableau n°1 : Les différentes fonctions de la distribution¹ :

FONCTION	COMMENTAIRES
Acheminement et Manutention	<ul style="list-style-type: none"> - Opération fondamentale de transport des biens des usines aux points de ventes. - Opération liées au transport et la livraison, chargement et déchargement des produits.
Stockage	- Ajustement (trouver l'équilibre) des quantités offertes aux quantités demandées à toutes les étapes du circuit par le stockage des biens.
Assortiment et Allotissement	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des produits adaptés à la clientèle. - Transformation des lots de production en lots de vente.
Service	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation et promotion des produits. - Conseil d'utilisation, livraison, installation, service après vente.
Financement	- Les distributeurs financent la production en achetant de grandes quantités aux producteurs sans que ceux-ci n'aient à attendre que toute la production soit vendue aux derniers consommateurs finaux. (la vente de la production est assurée)
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Information du distributeur vers le producteur sur les tendances du marché, les attentes des consommateurs. - Information du distributeur vers le consommateur sur la politique du producteur (produits complémentaires, produits nouveaux,..)

Source : AUDIGIERE (G), «Marketing et action commerciale », édition GUALINO, Paris 2001, page 32

1.4 Les objectifs d'une Politique de distribution :

Les entreprises produisant des biens et services poursuivent, généralement, dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, trois grands objectifs qui sont les suivants :

¹ AUDIGIERE (G), «Marketing et action commerciale », édition GUALINO, Paris 2001, page 32.

1.4.1 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 à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

1.4.2 Aspects qualitatifs du système de distribution :

La qualité d'un système de distribution, peut être définie comme son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels. Les principaux aspects qualitatifs d'un système de distribution sont :

- ✓ La compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise.
- ✓ La compétence et le dynamisme des agents de distribution.
- ✓ La qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente .Pour cela, les entreprises, doivent disposer, dans les magasins, d'un bon emplacement de vente, d'un linéaire suffisant, d'un assortiment régulier...etc. et l'entreprise devra s'assurer que les distributeurs remplissent ces conditions et pratiquent un bon merchandising.
- ✓ La qualité des services après vente offerts aux clients.
- ✓ Le niveau des prix finaux : le système de distribution d'une entreprise a des conséquences directes sur le prix final de ses produits.

1.4.3 Minimiser les coûts :

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

Section 2 : La gestion des circuits de distribution :

2.1 Le canal de distribution :

C'est la matérialisation du chemin suivi par des biens de même nature entre le producteur et le consommateur et qui comprend éventuellement l'intervention des commerçants intermédiaires.

On peut définir aussi le canal de distribution par : « un canal de distribution représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles, constitue un circuit »¹

2.1.1 Le circuit :

On appelle circuit de distribution « l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs »². Par ailleurs, « il est constitué de l'ensemble des canaux, ou acheminements par lesquels s'écoule un bien ou une catégorie de bien, entre le producteur et le consommateur »³. On peut dire aussi que le circuit est l'ensemble des canaux de distribution d'un produit ou d'une gamme de produits.

2.1.2 Les différents circuits de distribution :

Le circuit comporte différents types d'opérateurs : il inclut des grossistes et d'autres types d'intermédiaires (agent commercial, commissionnaire, courtier...) et des détaillants. On classe traditionnellement les circuits de distribution, en fonction de leur longueur, c'est-à-dire du nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final.

- **Le circuit ultracourt (direct) :**

Dans ce type le producteur vend directement ses produits aux consommateurs, c'est-à-dire on peut dire que le circuit est direct si le fabricant vend lui-même le produit au consommateur final.

L'utilisation de ce type est restée limitée car il est difficile de maîtriser dans une même entreprise les activités de fabrication et de distribution en même temps.

¹ CLIQUET (G), FADY (A) et BASST (G), « Management de la distribution », Edition DUNOD, Paris, 2002, P 92.

² KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit. p 534.

³ HELFER (J-P), ORSONI (R), « Politique commerciale », édition Vuibert, Paris, 1988, P 101.

- **Le circuit court :**

Nous parlons ici d'un circuit où il existe un seul intermédiaire (quel que soit son statut) entre le producteur et le consommateur.

Le circuit court succursaliste est le plus habituel, dans ce type une entreprise de commerce de détail assure elle-même les fonctions de gros et traite directement avec les industriels. Il existe un autre type de circuit court :

Le circuit court contractuel qui lie un fabricant à un ensemble de détaillants. C'est le cas de la franchise, quand le franchiseur est fabricant.

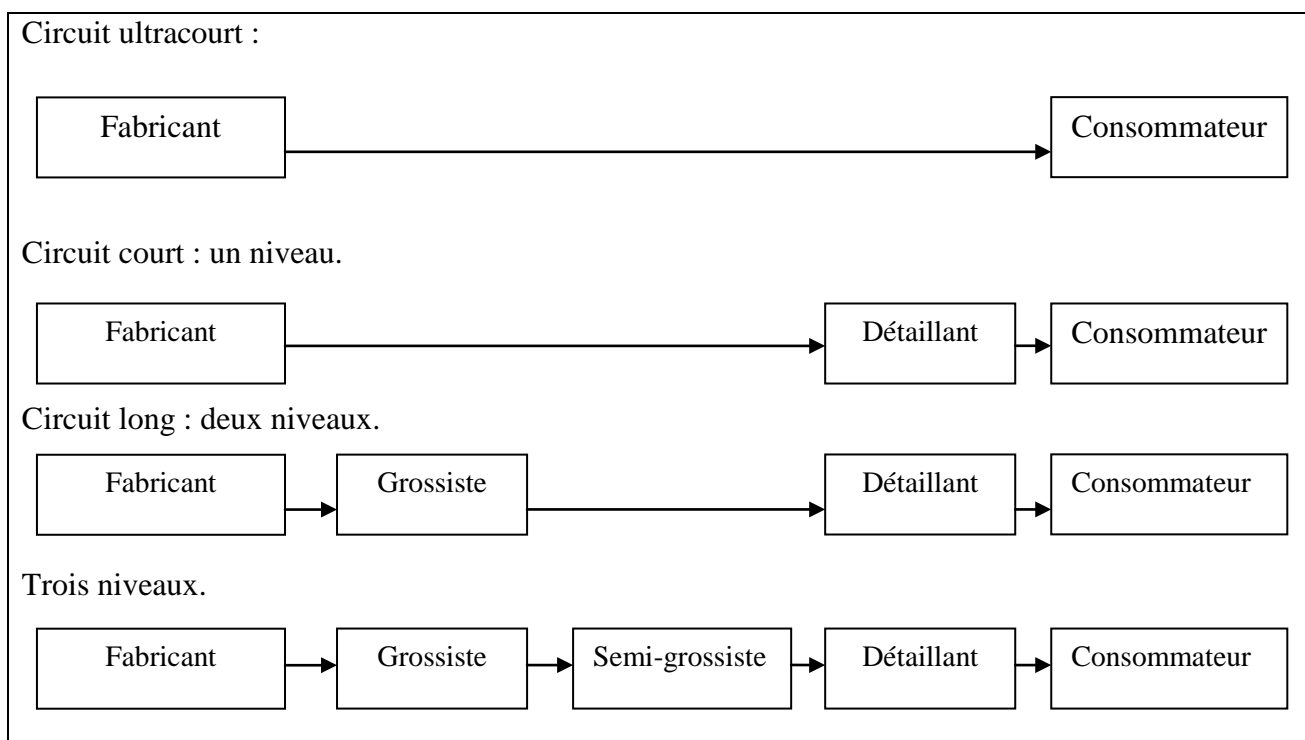
- **Le circuit long :**

On dit que le circuit est long s'il compte deux ou plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur final. Ce circuit peut comporter des grossistes, des semi-grossistes et des détaillants.

Historiquement, le commerce s'est organisé à partir de circuits longs ; des grossistes s'approvisionnaient en produits variés auprès de divers fabricants, puis revendaient ces produits aux détaillants, le plus souvent des commerçants indépendants isolés.

- ✓ Le terme intermédiaire renvoie à l'idée d'une vente de produit : il y a un intermédiaire lorsque le produit est acheté puis revendu.
- ✓ Nous pouvons schématiser ces différents types de circuits sous la forme suivante :

Figure n°1 : Représentation des différents types de circuits de distribution.



Source : KOTLER (P) et DUBOIS (B), « Marketing Management », P 505.

A fin de comparer les différents types de circuits de distribution on va résumer les avantages et les inconvénients de ces derniers dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Avantages et inconvénients des circuits de distribution.

Circuits	Avantages	Inconvénients
Circuit ultracourt	<ul style="list-style-type: none"> -La stratégie de distribution mis-en place par le producteur répond aux objectifs tracés par ce dernier; -Ce circuit facilite le contact avec le consommateur et le contrôle directe de la distribution; -Le prix compétitif, car il ne contient pas la marge bénéficière des intermédiaires; -Il permet le contrôle direct du marché et des besoins du consommateur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les économies réalisées sur la marge des distributeurs risquent d'être inférieurs à l'augmentation des charges; -La possibilité de distribution du fabricant est limitée à ses moyens; -Le producteur doit réaliser des investissements financiers et humains (force de vente, personnelle chargée de la logistique).

Circuit court	<p>-Il permet d'économiser la marge du grossiste;</p> <p>-La distribution n'est plus limitée aux moyens du producteur qui peut compter sur les ressources financières et humaines du distributeur;</p> <p>-Celui-ci connaît bien son marché et il est proche de sa cliente.</p>	<p>-la présence du produit en rayon, est fonction des achats et des stocks du commerçant qui ne peut pas compter sur le grossiste ;</p> <p>-Le producteur contrôle moins bien la distribution de ses produits, il doit conserver un contact permanent avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant;</p> <p>-L'intermédiaire agit en fonction de son intérêt qui n'est pas toujours le même que celui du producteur.</p>
Circuit long	<p>-Exploite tous les marchés et bénéficie du savoir-faire du distributeur.</p> <p>-Le producteur n'a pas besoin d'avoir une équipe commerciale importante puisque le nombre de clients est limité.</p>	<p>-Le nombre d'intermédiaires peut être difficile à quantifier;</p> <p>-Le producteur peut être victime d'un surcout pour multitude d'intermédiaires;</p> <p>-Le consommateur aura toujours un tarif supplémentaire à payer.</p>

Source : AUDIGIER (G), « Marketing et action commerciale », 3^{ème} édition, Paris 2003, P91

2.2 Les critères de choix d'un circuit de distribution :¹

Pour choisir sa politique de distribution, l'entreprise suit une démarche du type suivant:

2.2.1 Les facteurs internes :

- **Les caractéristiques de l'entreprise** : La taille de l'entreprise, ses moyens financiers, sa capacité de production, la force de vente, sa stratégie marketing.
- **Le produit** : La nature du produit impose des conditions de stockage, de conservation, de transport, un certain niveau de formation des vendeurs, la durée de vie et le volume de produit car en général les produits périssables exigent un circuit court, en raison de

¹ <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV> consulté le 08 /07/2015 à 18 :10

la nécessité de les acheminer rapidement. Les matériaux de construction et tous les produits de nature volumineuse ou liquide. Requièrent des circuits qui minimisent les distances et le nombre de manipulation.

- **Le coût des circuits :** Il faut calculer le coût de chaque circuit potentiel et déterminer celui qui est le plus rentable. La méthode des rendements comparés met en regard les coûts de distribution supportés par chaque circuit envisageable, ainsi que le chiffre d'affaires et le bénéfice net escomptés dans chacune des solutions, ce qui donne la formule :

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Chiffre d'affaires escompté} - \text{coût de distribution supporté}}{\text{Coût de distribution supporté}}$$

2.2.2 Facteurs externes :

- **Concurrents :** la connaissance de l'ensemble des stratégies de distribution utilisées par les concurrents.
- **Distributeurs (intermédiaires) :** leurs moyens matériels et humains, leur image et leurs forces et faiblesses qui jouent un rôle très important dans l'accomplissement des fonctions de distribution. En général tous les intermédiaires n'ont pas les mêmes aptitudes à assumer aussi variées que le transport, la promotion, le stockage et le contact avec le client, pas plus qu'ils n'ont les mêmes exigences en matière de crédit, de remises et de délais.
- **Clientèle :** nombre de consommateurs, leur situation géographique, leurs habitudes et mobiles d'achat, Donc il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi au sein du marché visé, et identifier les attentes des clients qui s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions :
 - ✓ **Le volume unitaire d'achat :** il traduit la quantité de produit souhaitée par un consommateur à chaque occasion d'achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'élargit (stockage. éclatement, etc.)
 - ✓ **Le délai :** il sépare la commande du moment de livraison. Plus Il est court, plus le client est satisfait.
 - ✓ **L'endroit :** il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire dans de multiples endroits. ce qui exige un réseau à forte capillarité.

- ✓ **Le choix** : plus il est étendu, plus un effort d'assortiment en amont est nécessaire.
- ✓ **Le service**: il comporte tous les éléments intangibles (crédit, livraison, installation, réparation.), fournis par le circuit. Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions dévolues au circuit accroissent.

2.2.3 L'environnement et réglementation :

Le choix d'un circuit dépend enfin des variables liées à l'environnement. Lorsque la conjoncture économique est mauvaise, les producteurs sont soucieux de distribuer leurs produits au moindre coût. Ils ont alors tendance à privilégier les circuits courts et renoncer aux services non indispensables. La réglementation en vigueur est également très importante. En général, le législateur s'efforce d'empêcher la formation de tout système de distribution qui aurait pour résultat d'affaiblir la concurrence et de favoriser la création de monopoles. Les domaines d'application les plus courants concernent le refus de vente, les accords d'exclusivité, et les contrats de concession et de franchise.

2.3 La gestion d'un circuit de distribution¹ :

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

- **La formation des intermédiaires** : de plus en plus d'entreprises mettent en place un programme complet de formation à destination de leurs vendeurs.
- **La motivation des intermédiaires** : Il faut non seulement vendre par les intermédiaires, mais également aux intermédiaires.
- **L'évaluation des intermédiaires** : au moyen des performances de chacun, par exemple la quantité vendue.
- **La modification d'un circuit de distribution** : qui peut porter sur l'addition ou la suppression de certains membres du circuit, ou l'addition ou la suppression de certains circuits ou la refonte complète du système.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit. p 556.

2.3.1 Les critères d'évaluation d'un circuit de distribution¹ :

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

- **Les critères de rentabilité:** le potentiel de circuit s'exprime à travers sa part de marché .en peut également l'apprécier en chiffre d'affaire.
- **Expérience acquise en distribution :** la question qu'on se pose est:

Est ce que le circuit de distribution à l'expérience de la vente du produit ou service étudié?

- **Les critères marketing :** Ses politiques de prix, de service et d'assortiment sont elles en adéquation avec les besoins de producteur et à sa politique marketing?

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

¹ ADRAR (A), CHALAL (T), « La distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'une licence, INC Alger, Juin 2006, p 51.

Section 3 : Les caractéristiques et stratégies de distribution :

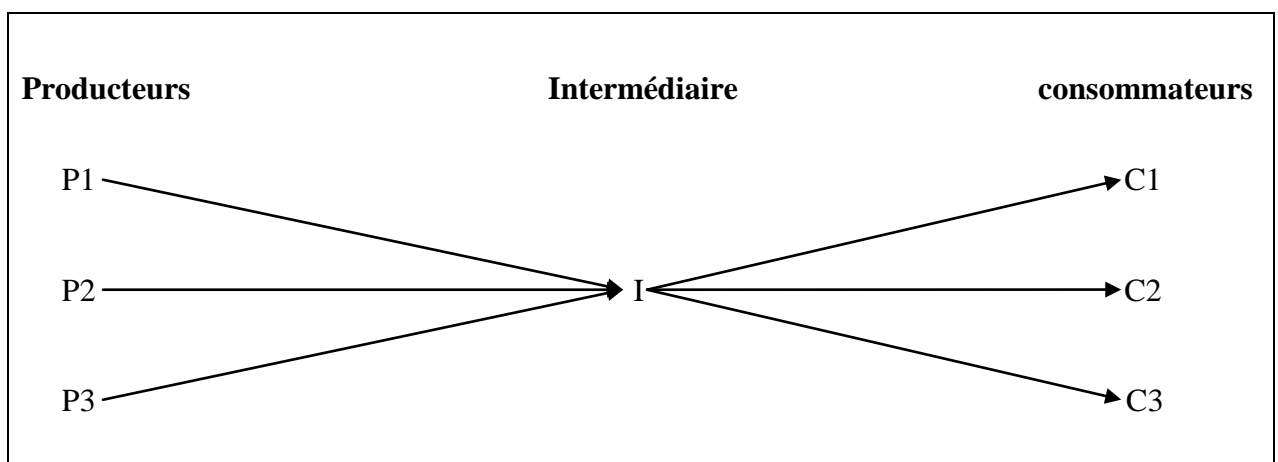
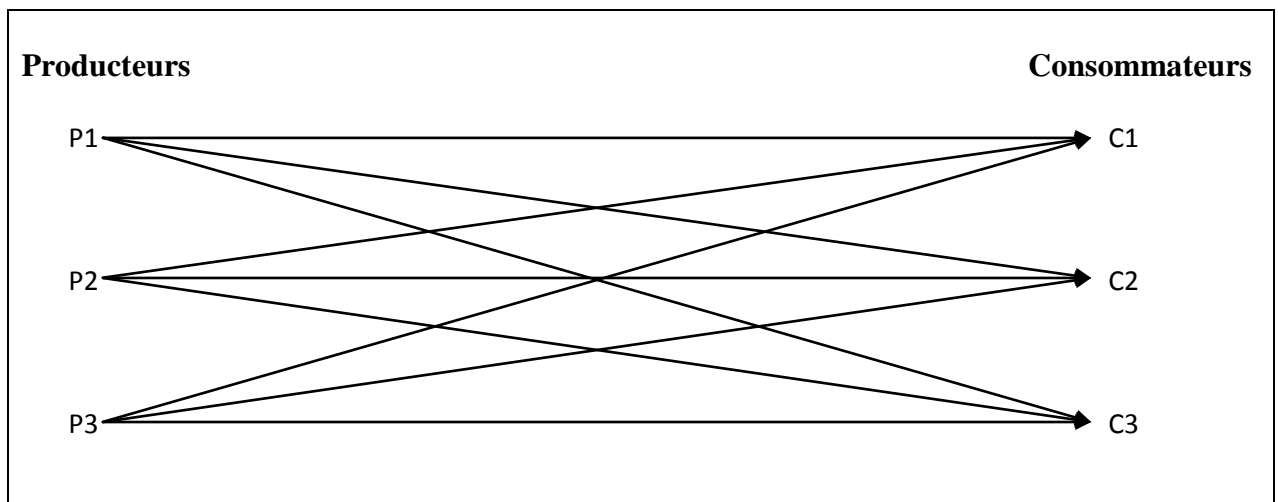
3.1 Caractéristiques de distribution :

3.1.1 Rôle des intermédiaires :

3.1.1.1 Réduction du nombre de contacts :¹

Les intermédiaires réduisent le nombre de contacts entre le producteur et ses consommateurs. Il est évident que le producteur, à moins qu’il ne crée lui même ses points de vente, ne peut toucher tous ses clients repartis dans les diverses régions du pays. Les intermédiaires de ce fait, augmentent la productivité de la distribution.

Figure n°2 : Réduction du nombre de contacts par les intermédiaires.



Source : CHIROUZE (Y), le marketing: études et stratégies, édition Ellipses. 2003, p578.

¹ CHIROUZE (Y), « Le marketing études et stratégies », édition Ellipses. 2003, p578.

S'il existe m producteurs vendent directement à n consommateurs. Il y aura $(m \times n)$ contacts (Nb de contacts = $3 \times 3 = 9$).

Si un distributeur se place entre les fabricants et les consommateurs et que chaque producteur vende au n consommateurs par l'intermédiaire de celui-ci. Il n'y aura plus que $m+n$ contacts (Nb de contacts = $3+3 = 6$).

La présence d'un intermédiaire diminue le coût de la distribution à condition, que sa marge soit inférieure aux économies qu'il permet de réaliser.

Les économies sont de diverses natures : celles liées directement à la baisse du nombre de relations (transport, etc.), celles engendrées par une concentration des achats (négociation des prix, meilleure gestion des stocks. etc.) celles dues aux effets d'échelle,... etc.

La réduction du nombre des transactions apparaît quel que soit le niveau du circuit dans lequel se situe l'intermédiaire: entre le producteur et les détaillants mais aussi entre les grossistes et les détaillants.

3.1.1.2 Assurer une gestion de fonctionnement optimale :¹

Un producteur qui assure en même temps sa propre distribution, doit optimiser ses deux fonctions : fabrication et distribution. En effet, les efforts concentrés sur une fonction peuvent l'être au détriment de l'autre et par conséquent une fonction va travailler sous son seuil optimal et déséquilibrer ainsi l'autre fonction, apparition de surcoûts et de frais supplémentaires. Mais, se délaissier de la fonction distribution auprès de spécialistes va permettre à l'entreprise, non seulement d'optimiser sa fonction production, mais également de façon indirecte, la distribution de ses produits, car à son tour le distributeur, pour des raisons de gains et de rentabilité, va essayer d'optimiser ses activités.

3.1.1.3 Offrir le meilleur assortiment :²

- ✓ L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y a entre les impératifs du producteur et les désirs du consommateur. En effet :
- ✓ Le consommateur, pour des raisons de consommation et /ou d'utilisation, recherche certains produits et donc recherche un large assortiment.
- ✓ Le producteur, pour des raisons de maîtrise technologique, financières, de savoir-faire, d'approvisionnement en matière première offre un assortiment réduit.

¹ ADRAR (A), CHALAL (T), op.cit. p 45.

² Idem.

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

3.1.1.4 Les intermédiaires rapprochent les entreprises de leur marché :¹

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

3.2 Les réseaux de distribution :

« Un réseau de distribution est l'ensemble des personnes physiques ou morale qui concluent à la vente d'un produit ou d'un service, depuis le producteur ou l'importateur jusqu'au consommateur final »²

Les intermédiaires interviennent dans le fonctionnement des différents réseaux de distribution. On distingue trois types de réseaux :

3.2.1. Le commerce intégré (concentré) :

3.2.1.1 Définition :

« Le commerce intégré est une forme de commerce selon laquelle les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient donc directement entre producteur et consommateur final ».³

La fonction de gros consiste à acheter les marchandises aux producteurs ou aux importateurs, les stockées et les revendre aux détaillants.

La fonction de détail consiste à s'approvisionner en marchandises pour les revendre en détail au consommateur final.

Le commerce intégré est assuré par des grandes entreprises qui font de la distribution de masse : vente en grande ville, achats importants, méthodes modernes de vente tel que le libre service.

Le libre service est une méthode de vente caractérisée par la présentation et le libre accès aux produits généralement conditionnés.

¹ DJITLI (M), « Marketing », édition BERTI, Alger, 1998, p 182.

² DAYAN (A), « Manuel de la distribution », édition organisation, paris, 1987, p378.

³ Idem

3.2.1.2 Les différents intermédiaires :¹

- **les Grands Magasins:**

Très Large assortiment, niveau de service très élevé, localisation urbaine et frais de personnel élevés.

- **Les magasins Populaires (depuis 1927) :**

Version simplifiée des grands magasins auxquels ils appartiennent souvent, frais généraux plus modestes, de proximité, peuvent soit accroître la part du «Food», soit développer le libre service comme un supermarché ou finalement se transformer en magasin populaire spécialisé.

- **Superette:**

Les supérettes sont des points de vente en libre service dont la superficie est comprise entre 120 et 400 m² et qui offre un assortiment à prédominance alimentaire.

- **Supermarché:**

Les supermarchés sont des points de vente qui offrent un assortiment varié en libre service dont la superficie est comprise entre 400 et 2 500 m².

- **Hypermarché:**

Ce sont des très grandes surface de vente qui font plus de 2 500 m² offrent un assortiment plus large et profond de biens de consommation courante et de biens durables.

- **Discount:**

Les discounts sont des surfaces de ventes en libre service dont la superficie est de plus de 400 m² et qui offre un assortiment réduit et à bas prix en rationalisant les coûts de distribution.

- **Magasins à succursales multiples:**

Les MAS sont des sociétés qui fonctionnent autour d'une centrale d'achat qui approvisionne de très nombreux petits magasins à dominance alimentaire.

3.2.2. Le commerce indépendant :

3.2.2.1 Définition :

« Le commerce indépendant est une forme individuelle d'exploitation commerciale où le commerçant n'est affilié à aucun organisme centralisateur pour ses achats ou pour ses ventes ».¹

¹ <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV> consulté le 09 /07/2015 à 15 :20

3.2.2.2 Les différents intermédiaires :

- **Les grossistes :**

Pris en «sandwich» en étant attaqués par les producteurs et les distributeurs. Avantage concurrentiel que si les détaillants et les fabricants sont nombreux et éparpillés géographiquement.

✓ **Le rôle des grossistes :** il consiste à acheter des marchandises en quantités importantes au producteur pour les revendre, en plus petites quantités aux revendeurs, collectivités, divers utilisateurs, à l'exclusion des consommateurs finaux. Elle peut être assurée soit:

- des grossistes indépendants : grossistes en fruits et légumes, en jouets en matériel...
- des centrales d'achat du commerce associé ou intégré.
- des cash and carry, indépendant ou intégrés.
- des producteurs eux -mêmes.

- **Les détaillants indépendants :**

En phase de déclin, sauf pour ceux qui se spécialisent et qui gèrent bien leur boutique, Ont peu de pouvoir de négociation et des compétences limitées.

✓ **Le rôle des détaillants :** il consiste à acheter des produits pour les revendre au consommateur ou à l'utilisateur final en général par petites quantités et dans l'état. Elle est assurée dans une large mesure par les détaillants, indépendants et/ou associés, et quelque soit leur surface de vente.

Mais ils ne sont pas seuls à pouvoir tenir ce rôle; dans le cadre de la vente directe, un producteur peut assurer le rôle de la fonction de détail.

3.2.3 Le commerce associé :

3.2.3.1 Définition:

« Le commerce associé est un regroupement de commerçants pour effectuer leurs achats ou pour bénéficier de notoriété et d'image »².

¹ Dayan (A), op cit , p 35

² Idem.

3.2.3.2 Les différents intermédiaires :¹

- **Groupement d'achat :**

Les groupements d'achat ont pour objet de gérer au mieux les achats de leurs adhérents.

Il en existe deux types :

- ✓ la coopérative de détaillant
- ✓ le groupement de grossiste

- **la coopérative de détaillant :**

Les coopératives de détaillant offrent à leurs adhérents les services d'une centrale d'achat, une assistance technique, financière et comptable. Il existe cependant:

- ✓ L'exclusivité réservée à un revendeur sur un secteur donné.
- ✓ Une cotisation pour tous les membres.
- ✓ Une liberté de se retirer de groupement.
- ✓ Une liberté d'achat, le commerçant n'est pas obligé de se fournir en totalité auprès du groupement.

NB: Une centrale d'achat est un organisme chargé de centraliser les négociations avec les fournisseurs pour le compte de plusieurs magasins appartenant à une même chaîne ou indépendants associés ou franchisés.

- **Groupement de grossistes:**

Ce sont des formes d'associations de grossistes qui s'entendent pour effectuer leur achat en commun auprès du fabricant. L'objectif est de renforcer leur pouvoir de négociation par l'augmentation de leur volume d'achat, afin de parer l'offensive concurrentielle des détaillants associés et du commerce moderne.

- **chaîne volontaire :**

Il s'agit d'une association de grossistes des détaillants. Un ou deux grossistes vont sélectionner parmi leurs clients en vue d'organiser en commun leur achats et leur vente, et d'adapter en conséquence, la gestion des entreprises associées tout en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'elles. Dans la chaîne volontaire, c'est le grossiste qui est l'élément centrale: il est appelé « tête de chaîne ». C'est lui qui recrute les détaillants.

¹ <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Marketing/Cours-Politique-de-distribution-363.html> consulté le 09/07/2015 à 18:05

- **Franchise :**

La franchise est une association entre une entreprise et des partenaires commerciaux. C'est un contrat dans lequel un franchiseur (celui qui vend) à l'obligation de concéder moyennant une redevance au franchisé (celui qui achète) le droit exclusif d'exploiter sa marque, ses produits, ses enseignes et son savoir faire.

- **Concessionnaire:**

Un concessionnaire est un commerçant indépendant qui signe avec son partenaire fabricant un contrat de représentation exclusive. La signature d'un contrat de concession assorti d'une exclusivité va permettre au fabricant d'imposer à son distributeur des obligations plus au moins fortes en matière par exemple de canaux de distribution, de politique de prix, de publicité, mais s'engage à lui offrir des conditions commerciales plus favorables: prix, délai de livraison, modalités de paiement, assistance technique, formation,...

3.2 Les stratégies de distribution :

3.2.1 La distribution intensive (ouverte):

3.2.1.1 Définition:

« La stratégie de distribution intensive consiste pour l'entreprise à faire vendre le produit dans le plus grand nombre de points de vente possible »¹. Cette catégorie présume d'un chiffre d'affaires important. Les coûts de distribution sont repartis entre de nombreux intermédiaire. Cependant, le produit doit être demandé par de nombreux clients. Il faut donc une politique de communication coûteuse. Le fournisseur perd le contrôle de son ou ses produits.

3.2.1.2 Avantages et inconvénients de la distribution intensive:

- **Avantage:**
 - ✓ Force de vente réduite.
 - ✓ Meilleure diffusion des produits.
 - ✓ Peu de frais de transport et de stockage.
 - ✓ Indispensable pour les produits de grande consommation.

¹AUDIGIERE (G), op.cit. p 28.

- **Inconvénients:**
 - ✓ Coûts de distribution élevés.
 - ✓ Perte de contact avec la clientèle finale.
 - ✓ Parfois difficile pour bâtir une image cohérente.
- ❖ Les produits qui se prêtent à ce type de distribution doivent avoir les caractéristiques suivantes :¹
 - ✓ Avoir une demande très large.
 - ✓ Etre achetés fréquemment et en petites quantités.
 - ✓ Avoir un prix assez bas.
 - ✓ Ne demander aucune connaissance spécialisée pour être vendus, installés, utilisés.
 - ✓ Ne demander que peu ou pas du tout de service après-vente.
 - ✓ Ne pas demander un stock spécial de pièces détachées ou de fournitures de réapprovisionnement

3.2.2 La distribution sélective :

3.2.2.1 Définition :

« La stratégie de distribution sélective consiste pour l'entreprise à choisir un nombre restreint de distributeurs en fonction de leurs qualités de techniciens ou d'image de marque »².
Le revendeur peut vendre des produits concurrents et le fournisseur peut vendre à d'autres distributeurs.

3.2.2.2 Les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective :

- **Avantage:**
 - ✓ Assez bon contact avec la clientèle.
 - ✓ Pas de grossiste à rémunérer donc coût réduit.
 - ✓ Compétence des distributeurs.
 - ✓ Permet de créer et renforcer une image de marque.
 - ✓ Meilleur contrôle de la distribution.

¹ ADRAR (A) et CHALAL (T), op.cit. p 41.

² AUDIGIERE (G), op.cit. P 30.

- **Inconvénients:**

- ✓ Organiser une force de vente.
- ✓ Charges administratives et logistiques forte.
- ✓ Faible couvertures du marché.
- ✓ Difficulté de recrutement des distributeurs.
- ✓ Contraintes légales.

❖ Normalement, les produits demandant une distribution sélective ont les caractéristiques suivantes :¹

- ✓ ils exigent une connaissance spécialisée pour la vente.
- ✓ ils demandent un service après-vente spécialisé.
- ✓ le prix de vente unitaire est relativement élevé.
- ✓ ils sont vendus avec un bon de garantie couvrant une période donnée.
- ✓ ils demandent au détaillant un certain investissement ou stock d'approvisionnement et pièces détachées.

Beaucoup de produits qui demandent une distribution sélective sont des biens durables, comme les réfrigérateurs, les appareils électroménagers, les postes radio, de télévision, les bicyclettes. Ils sont tous relativement chers et nécessitent une connaissance technique et un service. La réputation d'un produit dépendra souvent du service après-vente qui s'y attache.

Un autre groupe de produits qui nécessitent une distribution sélective sont des produits de consommation qui demandent une connaissance spéciale pour leur vente, c'est-à-dire qu'il s'agit de conseiller et guider le client.

Lors de son achat .ceci est vrai pour certains aliments, mais encore plus pour les produits pharmaceutiques, les cosmétiques, les peintures.

Certains produits de prestige se prêtent aussi très bien à la distribution sélective. Par exemple, la confection de très bonne qualité pour homme et femme, les chaussures et la parfumerie. Il faut toutefois se rendre compte que la définition des produits de prestige est assez subtile. On les distingue assez facilement l'un de l'autre par leur courbe d'élasticité.

¹ ADRAR (A) et CHALAL (T), op.cit. p 42.

3.2.3 La distribution exclusive :¹

Elle repose sur le choix par le fabricant d'intermédiaires sélectionnés qui obtiennent l'exclusivité de la vente de la marque sur un secteur géographiquement déterminé . C'est la stratégie adoptée pour les produits de haute gamme ou de luxe.

Elle permet un contrôle facile de la commercialisation et une réduction des coûts. De plus, elle garantit le respect de l'image de marque puisqu'il y a généralement accord entre le producteur et le distributeur sur les conditions de ventes des produits à la clientèle finale.

En revanche, elle pose le problème du choix de distributeur et de la couverture plus fiable du marché. Les formes les plus courantes de la distribution exclusive sont les réseaux de franchisé ou de concessionnaires.

❖ La distribution exclusive s'applique spécialement aux produits qui :²

- ✓ ont une certaine valeur prestige (exemple : modèles originaux de haute couture).
- ✓ Demandent une connaissance très spécialisée pour la vente et le service (équipement de précision, équipement électroniques..).
- ✓ Souvent (mais pas toujours) ont un prix de vente élevé.
- ✓ Demandent un investissement élevé de la part du distributeur (équipements agricoles...).
- ✓ Demandent une formation poussée du personnel de distribution (formation de vente, d'entretien, de réparation).
- ✓ Demandent des efforts longs et détaillés avant d'aboutir à la vente.

Un distributeur qui a obtenu une exclusivité pour un produit peut se réjouir d'un certain nombre d'avantages, mais court également certain risque. D'autre part, il est assuré d'une situation de monopole dans sa région géographique. Il doit également s'engager à ne pas vendre des produits concurrents et à tenir un certain stock. Il doit investir dans la formation, les services techniques, les pièces détachées, tous ce qui exige un certain.

¹ CHIROUZE (Y). Op.cit. P 584

² ADRAR (A) et CHALAL (T), op.cit. p 42.

3.3 Les techniques de distributions¹ :

3.3.1 La stratégie Push :

C'est une stratégie qui consiste à pousser les produits vers le consommateur, grâce aux intermédiaires. Pour le faire, la politique de communication de l'entreprise est orientée vers les distributeurs.

On a sollicité leur appui, en les intéressant par des conditions de ventes alléchantes (réduction, marges, remises...)

Cette stratégie va inciter le distributeur à collaborer avec le fabricant, il va accorder à l'entreprise des espaces de ventes importants, ainsi qu'un achalandage conséquent.

L'inconvénient de cette stratégie, est que le distributeur risque de devenir l'agent indispensable de l'entreprise et de par son poids, empiéter sur son espace décisionnel.

3.3.2 La stratégie pull :

Ce n'est plus le distributeur qui est le centre d'intérêt direct mais le consommateur. Cette stratégie d'attraction ou de disposition, marginalise le distributeur, en ce sens que toute la politique de communication de l'entreprise est orientée vers le destructeur final c'est-à-dire le consommateur (campagnes promotionnelles, coupons de réduction, rabais...). Par ce biais, le produit étant connu, désiré, il va être demandé, poussant ainsi le distributeur à s'assurer de son approvisionnement.

A l'inverse de la première stratégie; la stratégie pull demande des investissements publicitaires et promotionnels soutenus et importants, car il faut rappeler régulièrement sans cesse le consommateur, de l'existence du produit et des lieux de vente, c'est donc un investissement à long terme.

3.3.3. La stratégie mixte :

C'est la combinaison des deux stratégies. En effet souvent les entreprises n'applique pas exclusivement l'une ou l'autre des deux stratégies, par cette approche elles «évitent de s'attirer l'animosité des distributeurs et elles atténuent le poids décisionnel de ces derniers.

¹ DJITLI (M), op.cit, p 190.

3.4 L'évolution des relations producteurs-distributeurs¹ :

Il s'agit essentiellement des conflits qui peuvent exister entre les distributeurs et les producteurs en terme «d'exclusivité » ou de pratique des prix par les distributeurs. Il peut également exister un conflit (incompatibilité) entre différents types de circuits.

Pendant longtemps, les producteurs ont eu une taille plus importante que les distributeurs. L'apparition des grandes surfaces et la concentration de la distribution avec les centrales d'achat a modifié le rapport de force entre les producteurs et les distributeurs. Ceux-ci ont créé des super centrales qui ont exigé et obtenu des producteurs des conditions particulièrement avantageuses.

¹ <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV> consulté le 09 /07/2015 à 15 :20

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé d'aborder tous les concepts de base liés à la distribution et spécifiquement les notions de canal, circuits et réseaux de distribution, ainsi que l'utilité et l'importance de la fonction de distribution pour les entreprises, les stratégies et les techniques que cette dernière peut adopter pour pouvoir faire face aux changements et à la concurrence du marché.

Enfin, Pour que la fonction ou la politique de distribution puisse être efficace, il faut bien se concentrer sur le choix d'un circuit et d'une stratégie de distribution de façon à ce qu'ils soient en parfaite adéquation avec les métiers de l'entreprise et les objectifs visés.

Chapitre II :

La performance commerciale

Introduction

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification, cette difficulté est souvent s'agit à la complexité de la notion de performance avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

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

- ✓ Ce chapitre abordera en première section la conception de la performance.
- ✓ La deuxième section développera les caractéristiques et la mesure de cette notion.
- ✓ Enfin, la troisième section va comporter la performance de la fonction commerciale de l'entreprise et ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Section 1 : Fondements généraux sur la performance :

Dans ce stade de travail, nous avons essayé de cerner le concept de la performance à travers les titres qui viennent.

1.1 Conception de la performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

1.1.1 Définition de la performance :

L'ORINIO a écrit sur ce sujet : « *La performance dans une entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »¹

GUILLEVIC suggère que : « *La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche* »².

Pour DIMITRE WEISS : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »³.

ANMK BOURGUIGNON: Constate que le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés «mots-valises» ou plus brutalement «*mots-éponges* ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations. Donc cette orientation choisie par Bourguignon consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations⁴.

¹ HADJAJI (H) et DEHA (R), Contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise, mémoire de licence. INC Alger, 2004.p 29.

² HADJAJI (H) et DEHA (R), Op.cit. p 29.

³ WEISS (K.O), la fonction Rh, édition d'organisation, paris, 1988, p675.

⁴ BOURGUIGNON (A) , « La performance : une simple question », édition economica, paris, 1996, p20

En partant de l'étymologie, « *La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir* »¹ Mors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficacité), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit.

Pour A. KHEMAKHEM:² «*La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs s qu'il avait acceptés*»

❖ La performance traduit donc deux phénomènes

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé (s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

De leur coté, PIERRE BESCOS ET CARIA MENDOZA³ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, contrairement ne peut pas dire performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.
- La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de la valeur, de coût et d'action stratégique.

- La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des

¹ Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998, p 1179.

² KHEMAKHEM (A), « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, 1992, p311.

³ BESCOS (P) et MENDOZA (C), « Le management de la performance », édition comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.

parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs¹.

1.2 La performance est le résultat de l'action :

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure de résultats obtenus (cette acception est détachée de tout jugement de valeur).

Il s'agit en gestion du sens le plus courant et le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité), ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

1.2.1 La performance est succès :²

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec un jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable).

Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

¹ BOISLANDELLE (M) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition economica, paris, 1988, pp, 318,319.

² BESCOS (P) et MENDOZA (C), op cit, p224.

1.2.2 La performance est action¹ :

Celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

Afin de mieux assimiler ces définitions, nous invitons à faire un aperçu sur les différentes théories qui ont abordé en détail le développement de la conception propre à la performance comme suit :

1.3 Concepts relatives à la performance :

1.3.1 La théorie des buts :

LEVY LEBOYER définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduise à cette performance .ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est défini par rapport à la probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

1.3.2 La théorie du renforcement :

Expérimentée par SKINNER², cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé voire modifier en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leur conséquents et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

1.3.3 Les notions voisines de la performance :

La confusion habituelle concernant les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité engendrent une certaine difficulté dans la représentation de la notion de performance. Il est indispensable de distinguer efficacité, efficience, effectivité. Bien qu'il s'agisse de trois aspects de la performance de l'entreprise .Ces trois concepts ne sont pas synonymes.

¹ BESCOS (P) et MENDOZA (C),op cit,p225

² www.qprtools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde. consulté le 27/07/2015 à 17:40.

- **L'efficacité :**

Peut être défini comme « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés dans le langage courant, une entreprise est dite efficace quand elle réalise ses objectifs en rendant ses résultats conformes à ses intentions* »¹

Effacité = résultats atteints / objectifs visés

- **L'efficience :**

Elle exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. En d'autres termes elle s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs GRANSTELT la définit comme « *le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens entendent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »².

Les notions ci-dessous expriment l'efficience³ :

- **la productivité :**

Rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

- **la rentabilité :**

Est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

Exemple : résultat d'exploitation / charges d'exploitation.

-la rentabilité : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

Efficience = résultats atteints / moyens mis en œuvre

- **L'effectivité :** elle se définit par le typiques objectifs / moyens résultants. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance. Selon le **Moigne**¹ « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »

Effectivité = niveau de satisfaction obtenu/ résultats obtenus
--

¹ BARRAUX. (J) : « entreprise et performance globale », Edition Economica, Paris, 1997, P33.

² Idem, P. 33

³ DORIATH (B) ET GOUJET (C) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002, P169.

¹ BARRAUX (J), op.cit, p33

1.4 Les facteurs de performance :

Ce sont les éléments qui servent à une bonne interprétation de l'état d'une activité donnée et sa gestion. Ces facteurs sont les suivants :²

- ✓ Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- ✓ la mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- ✓ les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- ✓ l'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- ✓ les ressources humaines doivent être de compétentes, motivées, responsabilisées et partagées la même valeur ;

² www.sympatico.ca/jplage/performance.html , consulté le 27/07/2015 à 17:50.

Section 2 : Les caractéristiques et la mesure de performance

2.1 Les caractéristiques de la performance :

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

- ✓ La performance est construite comme support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure ; « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* »¹. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus : « *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »².
- ✓ La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement : « *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* »³.
- ✓ La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise

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

² MORIN, GUINDON, BOULIANE, « *Mesurer la performance de l'entreprise* », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p66.

³ GHARBI (J) « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mais 2000, P.37.

comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples : « *Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »¹.

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

- ✓ « *La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires* »². Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

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

2.2 La mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le

¹ SAULQUIN (J.Y) op cit, P 21.

² LEBAS (M) : « *Qui il faut définir la performance* », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet.Août, 2002, P.139.

projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de performance est donc 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. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A ce sujet A .KHEMAKHEM précise que « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinées à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ¹* »

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise. D'autre part, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

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

¹ KHEMAKHEM (A), op. Cit. p: 343.

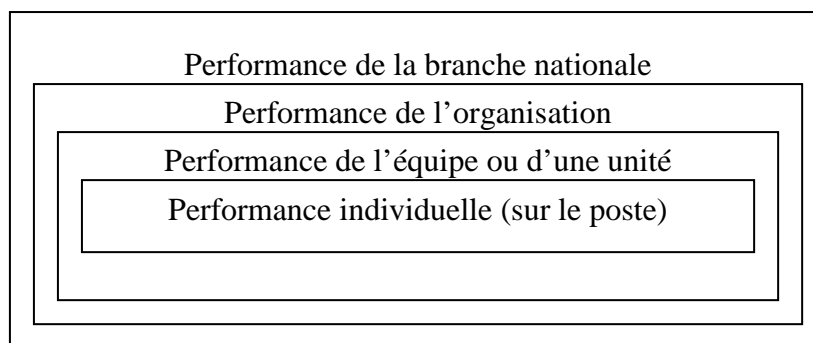
2.3 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n°3 : Les niveaux de mesure de la performance :

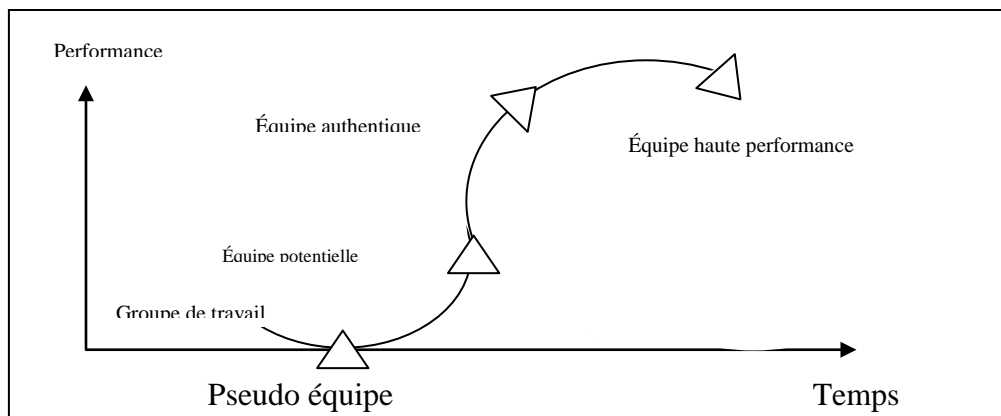


Source : MARTORY (B) et CROZET (D), « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD 5ème édition, p 165.

2.3.1 Performance immédiate ou performance dans la durée:

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma n°=2.

Figure n°4 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe.



Source : KATZENBACH D (J) et SMITH (D), Les équipes haute performance , Dunod, paris, paris, 1994, p84

Ce schéma montre cinq stades de la performance différente :

✓ **Le groupe de travail**

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

✓ **Le pseudo équipe**

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

✓ **L'équipe potentielle**

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance. En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

✓ **L'équipe authentique**

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

✓ **L'équipe haute performance**

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?).

Section 3 : Performance de la fonction commerciale

Dans ce stade de travail, la maîtrise de la notion de commercialisation est important traitée de la façon suivante :

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

3.1 La fonction commerciale :

HENRI FAYOL ¹ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

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

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.

Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *Comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »²

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

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

En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. D'organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent

¹ FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1996.p 97

² BUSSENAULT (C) et PRETET (M), « Economie de l'entreprise », édition Vuibert, Paris, 1996, p 39

à créer un cadre propice au bon déroulement de la face à face avec le client et à la négociation.

Cela, ne peut être identifié que à travers les indicateurs qu'ils la décrivent en visant à achever les objectifs principaux. L'importance de la fixation d'un objectif me conduit à vous éclaircir la notion d'objectif et la fixation des objectifs de la façon suivante :

- **Fixation des objectifs :**

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats des entreprises concurrentes¹.

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour recevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer.

Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que l'entreprise la plus performante, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou d'échouer en connaissance de cause.

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. »L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à permis d'obtenir ».

Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

- ❖ **Objectifs quantitatifs :**

Il concerne tout ce qui est mesurable tel que :

- ✓ chiffre de vente ou chiffres d'affaires.
- ✓ augmentation de taux de rentabilité ou du taux de productivité.

- ❖ **Objectifs qualitatifs :**

C'est le côté non quantifiable par exemple :

- ✓ Améliorer la qualité de production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee.

¹ BUSSENAULT (C) et PRETET (M), op.cit, p 78..

- ✓ Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne sa survie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

- **Les caractéristiques des objectifs**

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, le résultat qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels de réalisation à sa disposition). Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

- ❖ **Limités**

Chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts.

- ❖ **Précis**

Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise en une phrase et un chiffre sur un sujet précis, comme la réduction des stocks de 8% en valeur dans un délai de 06 mois.

- ❖ **Réalisables**

Un objectif peut être difficile à atteindre mais sa réalisation doit être possible, l'objectif réaliste.

- ❖ **Cohérents**

Entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient.

- ❖ **Mesurables**

Objectif quantitatif = le résultat à atteindre et directement mesurable.

Objectif qualitatif = le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées.

- ❖ **Motivation**

Un objectif implique dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation.

❖ Priorisés

Les uns par rapport aux autres. Il importe également d'impliquer, pour leur formation, tous les acteurs concernés.

3.2 Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin¹ quatre conditions :

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

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :

3.2.1.1 Quantités vendues :

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

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

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit le non atteint des objectifs ;

¹ MACQUIN (A) , « Vendre, Stratégies, Négociations » , édition Publi-union, paris, 1998, pp : 226,227.

dans le cas contraire, on perlera d'une évaluation des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. La formule est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévisions}$$

$P = 0$, on parle de mauvaise performance.

$P > 0$, on parle de bonne performance.

3.2.1.2 le chiffre d'affaire :

« *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale*¹ ». Le chiffre d'affaires (CA) est constitué par l'ensemble de la production vendue facturés par une entreprise, il est exprimé en unités monétaires et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises accordés. Concrètement, le chiffre d'affaires d'une entreprise sur un exercice donné s'obtient en faisant la somme de l'ensemble des factures et avoirs hors taxes émis au cours de l'exercice. Le chiffre d'affaires est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose en deux parties :

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

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

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

3.2.1.3 La marge commerciale :

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. Il est plus significatif que le chiffre d'affaires: dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification. Le principe de calcul de la marge commerciale est simple:

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

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

Avec la relation suivante :

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

La marge commerciale mesure la performance commerciale d'une entreprise .Elle mesure sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat, elle est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues .Elle ne concerne que les entreprises commerciales ou la part de l'activité purement commerciale des entreprises commerciales o et industrielles.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- ✓ Augmentant son volume de ventes.
- ✓ Augmentant le prix de vente moyen des produits.
- ✓ Réduisant le coût des d'achat de marchandises.
- ✓ Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

• **Les objectifs de la marge commerciale**

- ✓ Elle permet de situer l'entreprise par rapport aux concurrents.
- ✓ Déterminer le prix de vente par rapport au prix d'achat
- ✓ Mesurer la rentabilité de l'entreprise
- ✓ Déterminer la stratégie commerciale
- ✓ Elle aide lors des prises de décisions commerciales
- ✓ Mesurer et analyser l'efficacité commerciale
- ✓ Suivi quotidien de l'évolution du chiffre d'affaires

3.2.1.4 La part de marché :

J. LENDEYIE ET D. LINDON définissent la part de marché comme : «*Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* »¹ Mais l'indicateur le plus

¹ LENDERVIE (J) et LINDON (D), op.cit. p 34.

important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important et traduit Donc les rapports de force »¹. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

La part de marché est un indicateur essentiel pour l'entreprise, sa mesure permet à une entreprise de se situer sur son marché, elle peut être en volume (unités vendues), ou en valeur (CA généré par les ventes). Elle se calcule en divisant les ventes d'un produit par les ventes totales du marché.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités présentes}}$$

- ✓ Part de marché globale = marché de l'entreprise / marché du secteur.
- ✓ Part de marché relative = marché de l'entreprise / marché principal concurrent.

Les chiffres obtenus peuvent être exprimés en valeur ou en pourcentages. La part de marché et la croissance de celle-ci comparée à l'évolution de celles des divers concurrents, sont des critères fondamentaux de performance des entreprises.

3.2.1.5 Nombre de nouveaux clients :

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients ; ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

¹ LENDERVIE (J) et LINDON (D), op.cit. p 34.

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs :

3.2.2.1 L'image de l'entreprise :

« *Limage est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au non 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* »¹

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes ... etc.

3.2.2.2 Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction exprime « *Le plaisir qui résulte de J'accomplissement de ce que l'on attend désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »².

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui est proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures.

- ✓ Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients sera exploitées systématiquement ;
- ✓ Traitement immédiat de toute réclamation ;
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- ✓ Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;

¹ MOLINIER (R) , « Les techniques de vente », édition d'organisation ,5eme édition, 1998, p 158.

² DEBOISLANDELLE (M): op.cit, p 401.

- ✓ Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois;
- ✓ Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

3.2.2.3 La qualité de service :

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé. La qualité est la capacité à véhiculer dans de bonnes conditions un type de trafic donné, en termes de disponibilité, débit, délais de transmission, taux de perte de paquets... Mais la qualité de service n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement. Son but est ainsi d'optimiser les ressources du réseau et de garantir de bonnes performances aux applications critiques. La Qualité de Service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre. Elle permet ainsi aux fournisseurs de services (départements réseaux des entreprises, opérateurs...) de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques, de transport des données applicatives sur leurs infrastructures.

Conclusion :

En effet le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui collectionne des sens différents (efficacité, efficience et effectivité).

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble de critères ou indicateurs. qui sont des indicateurs quantitatives et des indicateurs qualitatives. Ces derniers sont la base d'une étude sur une relation avec la performance commerciale.

Pour cela nous essayons d'étudier la relation entre la performance commerciale et la politique de distribution de l'entreprise dans le troisième chapitre.

Chapitre III :

**L'impact de la politique de
distribution sur la
performance commerciale au
sein d'ESSALEM
Electronics**

Introduction

Pour rappel, dans les deux premiers chapitres, nous avons expliqué de manière théorique, tout ce qui concerne la distribution, à savoir ses fonctions, ses circuits, et ses stratégies d'une part, et la performance commerciale d'autre part.

A présent, nous allons effectuer une approche plus pratique, et plus opérationnelle et essayer de faire le lien entre les deux notions et tirer l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein de notre organisme d'accueil qui est l'entreprise ESSALEM Electronics.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale d'ESSALEM Electronics en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions.

En suite, nous allons illustrer la politique de distribution appliquée dans l'entreprise et essayer d'analyser quelques indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, avant de présenter notre démarche méthodologique de l'enquête, ses objectifs et ses outils.

A la fin de ce chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour aboutir à une synthèse générale.

Section 1 : Présentation de l'entreprise¹

1.1 Historique :

Le groupe ESSALEM, à travers sa filiale « ESSALEM ELECTRONICS » est incontestablement le fleuron et l'un des leaders dans le domaine de la production et la commercialisation des appareils électroniques et électroménagers en Algérie. Une position qui n'est guère le fruit du hasard, mais celle d'une véritable stratégie corroborée par son expérience acquise depuis sa création en 1999, qui lui a ouvert la porte à l'acquisition de la nouvelle technologie. L'attachement au développement industriel du pays a encouragé la société « ESSALEM ELECTRONICS » à s'investir dans l'industrie de l'électronique et de l'électroménager par la réalisation de plusieurs unités de fabrication et de montage des produits, en comptant sur la volonté avérée de ses dirigeants, cadres, et employés, de bâtir une société organisée, concurrente et ouverte à la concurrence.

Depuis sa création en 1999, la société ESSALEM- ELECTRONICS a centré sa stratégie sur la mise en place, la promotion et le développement d'investissements colossaux dans les industries de fabrication et de montage des produits de l'électronique et de l'électroménager.

La société ESSALEM- ELECTRONICS, grâce à :

- ✓ Ses unités d'industrie de montage de Tébessa, s'étalant sur plusieurs hectares;
- ✓ Un réseau commercial très dense et qui s'étend sur tout le territoire National.
- ✓ Un réseau de service après vente « SAV » très performant, pour répondre aux doléances des clients;
- ✓ Un effectif de 636 Agents, dont 40% en encadrement, maîtrisant parfaitement la technologie de l'électronique et de l'électroménager ;
- ✓ L'expérience professionnelle acquise au cours de son partenariat avec la firme Internationale, Sud – Coréenne - LG- INC et ce durant plus de 10 années d'activité.

Grâce à ce savoir faire, et après la rupture de sa relation commerciale avec LG, ESSALEM- ELECTRONICS a lancé durant le mois d'octobre 2009, sa propre marque «STARLIGHT» touchant ainsi l'ensemble de la gamme des produits de l'électronique et de l'électroménager.

¹ Direction des ressources humaines ESSALEM ELECTRONICS.

Cette nouvelle réalisation a permis à la société de s'adapter avec aisance au marché de la concurrence et envisage à court terme de s'accaparer une bonne partie du marché national de l'électronique et de l'électroménager. Dans leur stratégie de développement, les gestionnaires du groupe ESSALEM ont jugé nécessaire et indispensable de diversifier les activités de la société en les confiant à d'autres organes de gestion juridiquement responsables.

C'est ainsi, que sont nées les sociétés :

- ✓ **COLIBRI** : Société de transport de marchandises.
- ✓ **MEUBLIN** : société d'import et commercialisation de meubles d'intérieurs et D'articles de ménage.
- ✓ **Driving Power** : Société d'import & Export et Commercialisation de matériels et Engins Agricoles.

Le Groupe ESSALEM envisage également l'extension de ses activités au tourisme, à l'industrie du verre et à d'autres activités liés au bâtiment et aux véhicules utilitaires et de tourisme.

1.1.1 Chronologie de l'entreprise :

L'évolution des activités de l'entreprise, depuis sa création à 2013, sera traitée par le tableau suivant :

Tableau n°3 : Chronologie de l'entreprise

1997	Création de la société
1998	Alliance (LG/ESSALEM)
1999	Lancement d'une usine de montage pour des produits électroménagers
2000	Electroménagers-approbation « SKD » par le ministère de l'industrie (MIPI)
2001 /2002	Acquisition de nouveaux équipements CKD pour les réfrigérateurs
2003	Approbation CKD (Electroménagers) -/- Installation usine TV-Couleur
2004	TV-Approbation « CKD » par le ministère de l'industrie (MIPI)
2005/2006	Nouvelle Usine Machine à Laver.(80% d'Intégration)
2007/2008	Construction d'une Hyper Grand Usine pour la fabrication de Réfrigérateur et Climatiseur

2009	Inauguration Nouveau Siege
2010	Alliance (ESSALEM ELECTRONICS/STARLIGHT)
2011	Projet de réalisation d'une usine de fabrication de réfrigérateurs et climatiseurs
2012/2013	Le début de lancement de la production des Réfrigérateurs Climatiseurs

Source: direction des ressources humaines ESSALEM ELECTRONICS.

On constate que l'entreprise, depuis sa création à nos jours, est passée par plusieurs étapes qui se sont caractérisées par la diversification de sa production : Téléviseur, machine à laver, climatiseur, réfrigérateur.

1.2 Les objectifs de la société :

Devenir N° 1 en Algérie dans le domaine de l'électroménager. Cet objectif principal va se traduire à travers les axes suivants :

- ✓ Repositionnement de l'entreprise;
- ✓ Augmentation de la part du marché;
- ✓ Optimiser les flux de trésorerie;
- ✓ Augmentation du volume des ventes directes;
- ✓ Développement de l'encadrement;
- ✓ Acquisition du savoir faire et du transfert technologique;
- ✓ Mise en œuvre des technique et dispositifs de gestion pour crée les conditions les plus favorable pour le développement et l'innovation;
- ✓ Perspectives de cibler le « Continent Africain et Les pays Arabes »;
- ✓ Développer les capacités financières de la société;
- ✓ Développement de l'investissement et de la stratégie industrielle de l'entreprise.

1.3 Stratégie de la société :

La stratégie de l'entreprise est définie à travers les actions suivantes :

- ✓ Elargir le réseau de distribution local;
- ✓ Amélioration de service après vente;
- ✓ Fidélisation de la clientèle potentielle;
- ✓ Partenariat avec des agents, distributeurs, fabricants, et fournisseurs;
- ✓ Encourager l'innovation et la créativité sous toutes ses formes, par:
L'étude et le suivi, la recherche et le développement, la veille concurrentielle ;
et l'analyse comparative ;

- ✓ La formation et la qualification du personnel ;
- ✓ Acquisition et maîtrise des nouvelles technologies;
- ✓ Exportation vers le marché international;
- ✓ Opter pour une stratégie marketing créative qui se base sur la clarté, la précision, et les objectifs à atteindre;
- ✓ Analyser les comportements, les préoccupations et les critères d'achat des clients;
- ✓ Surveiller, suivre et analyser de près les changements du marché et de la concurrence.

1.3.1 Structure des effectifs :

Le tableau suivant montre l'évolution des effectifs de l'entreprise par catégorie socioprofessionnelle de 2008 à 2013.

Tableau n°4 : Evolution des effectifs d'ESSALEM ELECTRONICS

Catégorie	2008	2009	2011	2012	2013
CADRE	142	149	155	83	84
MAITRISE	209	230	245	176	155
EXECUTION	172	169	236	368	334
TOTAL	523	548	636	627	573

Source : Direction des ressources humaines.

On constate que :

- ✓ Le taux d'encadrement est de 25%;
- ✓ La progression du niveau d'emploi de 2008 à 2011, est due notamment à l'intensification de l'outil de production, l'extension du réseau de vente et réseau SAV propre à la société;
- ✓ La diminution des effectifs constatée en 2012 et 2013 est justifiée par la fermeture provisoire de l'unité de montage des cuisinières.

1.3.2 Les biens de la société :

Les principaux biens possédés par l'entreprise sont :

- ✓ L'usine de montage électroménager;
- ✓ La chambre de test « produit électronique »;
- ✓ La nouvelle usine «Machine à laver »;

- ✓ L'unité de montage de téléviseurs et LCD;
- ✓ L'aire de stockage « Alger »;
- ✓ L'unité de montage de CUISINIÈRE;
- ✓ L'aire de stockage « produits électroniques ».

Les installations de production de la société sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : Les produits d'ESSALEM ELECTRONICS

Produits	Ligne de production	Superficies m²	Capacité de production en unité
Produits /Electroménagers – Tébessa	01	13000	100000
Produit électronique – Tébessa	01	12000	100000
Production Cuisinière – Alger	01	1000	20000
Nouvelle Usine M/Laver – Tébessa	01	6000	100000
Nouvelle usine climatiseur/ réfrigérateur	01	35000	100000

Source : Direction marketing ESSALEM ELECTRONOCS.

1.3.3 Les directions et les showrooms d'ESSALEM ELECTRONICS :

L'emplacement géographique des directions et des showrooms est le suivant :

- **Les directions régionales**
 - Siege direction générale Alger
 - Direction régionales Tébessa
- **Les différent Showroom à Alger**
 - ✓ Showroom Sidi-Yahia-Hydra Alger
 - ✓ Showroom Niveaux Staouli – Alger
 - ✓ Showroom Bureau Bordj el-Kifan Alger
 - ✓ Showroom Djelfa Algerie

- ✓ Showroom El-Mohamadia Alger
- ✓ Showroom Delly – Ebrahim Alger
- ✓ Showroom Hassiba Ben/B Alger
- ✓ Showroom kolea alger
- ✓ Showroom Bouira

- **Réseau de distribution**

Il comprend :

- ✓ Un réseau commercial très dense qui s'étend sur l'ensemble du territoire national et comprenant 30 magasins appartenant à la société (biens propres).
- ✓ Un réseau de service après vente « SAV » très performant au niveau de chaque point de vente.

1.4 L'organigramme de l'entreprise :

L'organigramme de l'entreprise comprend à sa tête le directeur général, assisté par le management qualité et l'audit interne, puis 7 directions centrales et enfin des départements :

1.4.1 Le directeur général :

- **Missions et activités**

Les trois rôles inter personnels :

- ✓ Symbole (le PDG personnalise l'entreprise) ;
- ✓ Leader: imprime un style, donne la direction, crée une occasion de motivation, effectue l'intégration entre les besoins des personnels et les buts de l'entreprise;
- ✓ Agent de liaison: développe un système de relation.

Les trois rôles liés à l'information :

- ✓ Observateur actif: il reçoit de l'information sur les opérations, événements, des analyses, idées, pressions.....;
- ✓ Diffuseur d'information liées aux faits et aux valeurs: respect des règles du jeu;
- ✓ Porte-parole, il transmet de l'information, vers l'extérieur ou l'intérieur: communicateur

Les rôles décisionnels :

- ✓ Entrepreneur: il exploite les opportunités et met en œuvre les projets d'amélioration;

- ✓ Régulateur: il corrige les effets de perturbations: conflits entre subordonnés, conflits entre parties de l'organisation, pertes de ressources;
- ✓ Répartiteur des ressources: il influe sur l'orientation des activités (son emploi du temps, qui il reçoit, programmant le travail, organisant les dépenses.....);
- ✓ Négociateur: il participe en tant que symbole (crédibilité), porte-parole (système de valeur), répartiteur de ressources (pouvoir d'engagement).

1.4.2 Management de qualité :

- **Missions :**
 - ✓ Gérer et améliorer le système management de qualité;
 - ✓ Aide à la mise en place du système qualité;
 - ✓ Rédiger les documents du système management qualité;
 - ✓ Coordonner les actions préventives et correctives;
 - ✓ Planifier et préparer les revues de direction;
 - ✓ Assurer le suivi de l'application des décisions des revues de direction.
- **Objectifs**
 - ✓ La mise en place du système management de qualité;
 - ✓ Amélioration contenue du Système de Management de Qualité (SMQ).

1.4.3 Service Audit interne :

Le service d'audit interne est placé hiérarchiquement sous le contrôle du Directeur Général.

- **Missions et objectifs :**
 - ✓ Vérifier la conformité aux exigences du (es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients ...);
 - ✓ Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc....) sont établies, connues, comprises et appliquées;
 - ✓ Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectif;
 - ✓ Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès;

- ✓ Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

1.4.4 Les directions centrales :

L'organigramme de l'entreprise comporte 7 directions centrales :

- ✓ Direction production;
- ✓ Direction technique;
- ✓ Direction d'administration générale;
- ✓ Direction marketing;
- ✓ Direction commerciale;
- ✓ Direction finance et comptabilité;
- ✓ Direction développement.

1.4.4.1 La direction administration générale :

- **Missions et activités :**
 - ✓ Planifie, organise, dirige, et contrôle l'administration de l'entreprise en vue de répondre aux besoins de la société en terme de quantité, qualité, et rendement du personnel;
 - ✓ Déterminer les besoins en personnel, dans les différents services de la société;
 - ✓ Rédiger et mettre à jour les documents destinés à l'administration générale;
 - ✓ Planifier et animer des réunions d'employés;
 - ✓ Gérer les conflits;
 - ✓ Protéger les intérêts de la société par l'exercice d'un contrôle permanent au niveau des structures.

1.4.4.2 La direction commerciale :

- **Mission et activités :**
 - ✓ Elargir le portefeuille client de la société;
 - ✓ Elargir le bon accueil possible pour le client;
 - ✓ Assurer la vente directe;

- ✓ Etablir les bons de livraison;
- ✓ Etablir les facture pro forma;
- ✓ Orienter les clients;
- ✓ Fidéliser les clients.

1.4.4.3 Direction marketing :

• **Mission et activités :**

- ✓ Appliquer la stratégie marketing;
- ✓ Gestion et organisation des échanges clients/prestataire;
- ✓ Recherche de lieu et d'animation;
- ✓ Rédaction des réponses aux appels d'offre.

1.4.4.4 La direction comptabilité et finance :

• **Missions et activités :**

- ✓ Gestion de la trésorerie
- ✓ Réalisation des financements (budget)
- ✓ Comptabilité

1.4.4.5 Direction technique :

• **Mission principale :**

- ✓ Assurer le bon fonctionnement de département réparation produit blanc;
- ✓ Missions et activités;
- ✓ Suit les produits introduit jusqu'à leur réparation et leur remise au client;
- ✓ Vérifier l'état des produits;
- ✓ Signale une anomalie déclarée et sorties des produits;
- ✓ Etablir un état mensuel des rentrées et sortie des produits;
- ✓ Aviser son responsable hiérarchique sur toute la situation des produits échangés et leur état;
- ✓ Mis a jour de toutes les taches relatives a son travail quotidien;

- ✓ Travailler en collaboration avec les chefs d'ateliers et la réception;
- ✓ Aviser toujours ses collaborateurs en cas des problèmes probable qui peuvent y être;
- ✓ Mise en œuvre tout ces progrès;
- ✓ Pour améliorer la qualité des services;
- ✓ Informer son responsable sur toute réclamation établi par le client sur le produit.

1.4.4.6 Direction de production :

Les missions et les activités de la direction de production sont :

- ✓ Planifier, organiser la production en tenant compte de tous les paramètres;
- ✓ Planifier, organiser, diriger, et contrôler les différentes activités de production;
- ✓ Piloter les budgets et les calendriers de production;
- ✓ Contrôler la conformité des pièces;
- ✓ Récapituler les tests et essais;
- ✓ Optimiser l'utilisation des pièces, de la main d'œuvre et des équipements
- ✓ Etablir les méthodes de travail et contrôler de la qualité;
- ✓ Animer l'équipe de production;
- ✓ Etablir les investissements nouveaux sur la modification matériels de production;
- ✓ Former l'équipe de production.

1.4.4.7 Direction de développement :

La direction de développement est chargée d'orienter et de détecter les opportunités de croissance pour l'entreprise et mettre en avant les nouveaux projets, marchés, partenaires (fournisseurs).

- **Missions et activités :**

- ✓ Faire des études, des analyses sur les potentiels de développement de l'entreprise: nouveaux système de clientèles, nouveaux produits, nouveaux partenaires technologiques ou financiers;
- ✓ Cibler, identifier et approcher des partenaires potentiels (revendeurs, distributeurs, partenaires technique et partenaires financiers) ;
- ✓ Négocier avec les partenaires et mettre en place un contrat de partenariat validé par le directeur juridique;

- ✓ Assurer le reporting régulier et évaluer les résultats obtenus;
- ✓ Pratiquer une veille stratégique et représenter l'entreprise lors des événements (collègues, salon, séminaire) ;
- ✓ La fonction peut prendre les dimensions: Marketing, Commercial, International, Juridique et financiers.

Section 2 : La politique de distribution et la performance commerciale au sein d'Essalem Electronics

2.1 Identification de la politique de distribution au sein d'Essalem Electronics:

Dans cette partie, nous allons essayer de cerner le rôle de la distribution dans l'entreprise ESSALEM Electronics, en délimitant les fonctions utilisées par cette dernière.

2.1.1 La place de la distribution dans l'entreprise:

ESSALEM Electronics est surtout connue par sa principale activité, ce qui est le montage et la distribution des produits STARLIGHT en Algérie, et depuis sa création elle se chargeait elle-même de la vente directe de tout ses produits; c'est-à-dire que tout les clients qu'ils soient particuliers ou entreprises, étaient obligés de se déplacer jusqu'aux points de ventes, alors qu'ils se trouvent à l'autre bout du pays. Or, une distribution rapide et efficace consiste à pouvoir rapprocher, ajuster l'offre à la demande, cette méthode permet aux clients de se procurer facilement les biens dont ils ont besoin, avec un choix suffisant, tout en leur épargnant de longs déplacements.

Connaissant les avantages et les commodités d'une distribution rapide et efficace, ESSALEM Electronics a créé un réseau de distributeurs, et de revendeurs agréés, pour rendre disponible ses produits, et attirer ainsi une nombreuse clientèle.

2.1.2 Les fonctions de distribution utilisée par ESSALEM Electronics:

La distribution a beaucoup de fonctions qui doivent être accomplies, pour conduire les biens depuis le producteur jusqu'au consommateur final, dans les meilleures conditions possibles : au bon moment, au bon endroit et en quantités adéquates.

L'entreprise ESSALEM Electronics est consciente que leurs importances respectives varient d'un endroit à un autre, mais elles restent toujours incluses dans le processus de distribution de l'entreprise.

Au cours de notre stage, nous avons pu vérifier les fonctions de distribution appliquées par l'entreprise ESSALEM Electronics, ces fonctions sont les suivantes:

- **Le transport:**

Cette fonction assure l'acheminement des divers produits de:

- ✓ L'usine vers l'entrepôt,
- ✓ L'entrepôt vers les différents points de vente,
- ✓ L'entreprise vers les clients.

Cette fonction est totalement assumé par ESSALEM Electronics, par ses propres moyens, c'est-à-dire, qu'elle se charge de livrer les produits aux clients qu'ils soient particuliers, entreprises ou même intermédiaires par le biais de ses propres camionnettes et moyens de transport, sauf dans le cas ou le contrat entre l'entreprise et son client a prévu d'autres modalités de transport.

Cependant, parfois l'entreprise se trouve dépassée et ne peut assurer certaines livraisons, dans ces cas peu fréquent, l'entreprise fait appel a des distributeurs privés pour garantir l'acheminement de ses produits a leurs destinataires, dans les meilleurs conditions de temps, délais et de sécurité.

- **Le stockage:**

Cette fonction est assurée par deux grands entrepôts:

Un entrepôt situé a Tébessa au sein de son usine avec une superficie de 19000 m² qui assure le stockage pour les régions est et sud-est telles que:

Sétif, Msila, Hassi mesaoud, Djelfa, Tamanrasset, Guelma et Biskra. Et donc un deuxième entrepôt juste à la capitale « Dar EL Beida» avec une superficie de stockage de plus de 15000 m² assurant l'approvisionnement des régions : centre, ouest et sud-ouest telles que: Alger, Bechar, Blida, Oran, Tlemcen, Tipaza et Tiaret.

- **La manutention :**

L'usine située à Tebessa s'occupe de cette fonction, elle assure le montage, l'emballage et le rangement.

- **La prise des commandes :**

ESSALEM Electronics dispose d'un conseil spécialisé pour étudier les appels d'offres des entreprises et institutions, afin, de prendre les décisions, et par la suite assister au dépouillement des soumissions.

En ce qui concerne les particuliers cette fonction est assurée par le service commercial qui s'occupe de la prise des commandes.

- **Le fractionnement:**

Le fractionnement se fait au niveau du stock principal, et des Showrooms, puisque c'est à leurs niveaux que les lots de taille importante sont répartis en plusieurs lots de taille inférieure, afin que chacun de ces lots puissent atteindre sa propre destination.

- **L'assortiment:**

ESSALEM Electronics dispose de plusieurs Showrooms, qui lui permettent de présenter les différents modèles de ses produits avec un assortiment très variés. On peut trouver aussi cette fonctionnalité, chez les revendeurs agréés par l'entreprise.

- **L'information:**

C'est une fonction importante, qui permet d'une part, d'informer et de conseiller le consommateur sur le produit, et de l'autre part de remonter l'information vers ESSALEM Electronics qui devra ensuite l'analyser et l'exploiter pour améliorer ses performances. Cette information concerne surtout, les remarques et les suggestions faites par le consommateur et les partenaires de l'entreprise, à propos des produits.

- **Le financement:**

L'entreprise a mis au point des types de systèmes de paiement qui sont relatifs à la vente, et au client lui-même.

2.1.3 Etude des circuits, réseaux utilisés par ESSALEM Electronics:

Afin de mieux gérer les produits distribués, et de les mettre à disposition des demandeurs, en quantités suffisantes, au bon moment, et au bon endroit Essalem Electronics a mis en place les trois types de circuits à savoir:

- . Le circuit direct;
- . Le circuit court;
- . Le circuit long.

2.1.3.1 Le circuit direct:

L'entreprise ESSALEM Electronics, utilise ce circuit de distribution avec ses clients particuliers, notamment en ce qui concerne la vente à l'usine, et celle des shows rooms, puisque c'est l'entreprise elle-même qui assure la vente de ses produits. Aussi, nous pouvons considérer les réponses aux appels d'offres nationaux comme un circuit direct emprunté par

l'entreprise, dans la mesure où il n'existe aucun intermédiaire entre ESSALEM Electronics et son client (ministères, administrations... etc.).

2.1.3.2 Le circuit court :

Le circuit court comprend l'intervention d'un seul intermédiaire qui peut être soit: Le revendeur, qui assure une mise en disponibilité constante et régulière des produits STARLIGHT. Ces revendeurs peuvent être considérés comme des détaillants qui s'approvisionnent en quantités moyennement importantes.

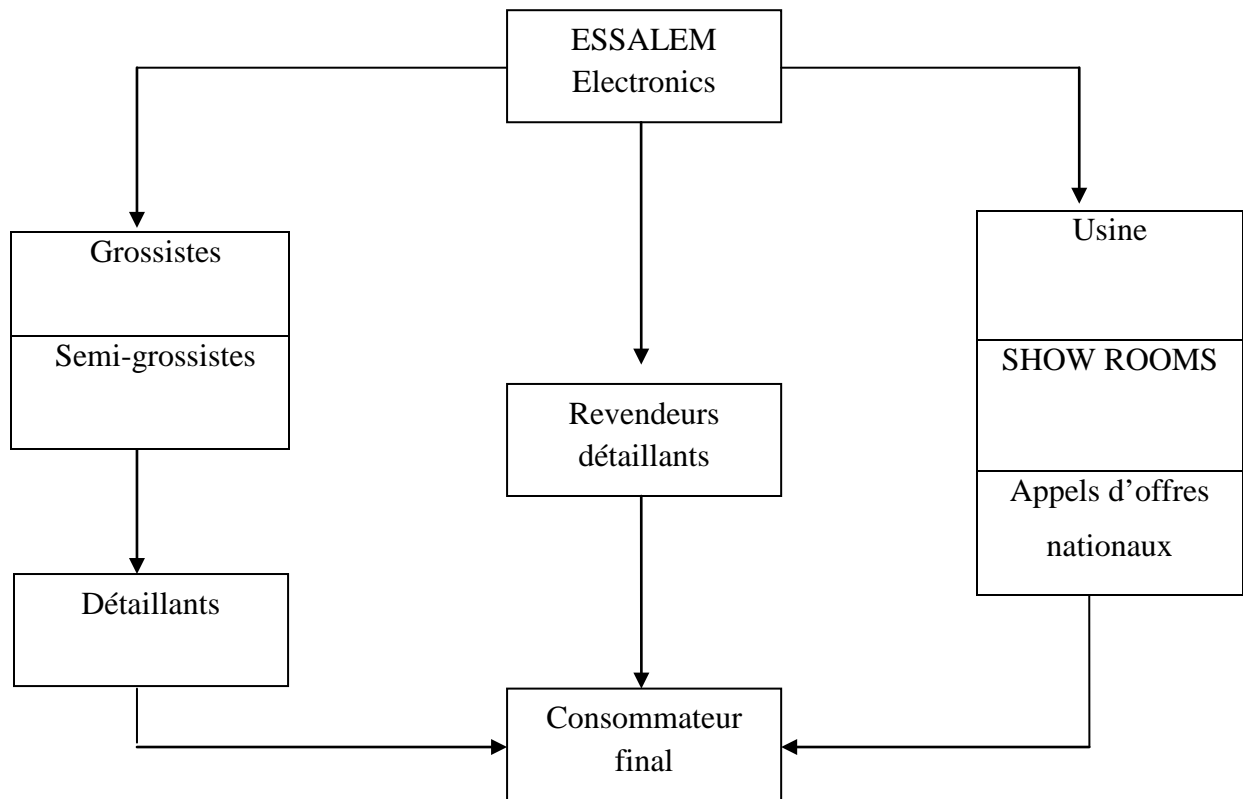
Ces revendeurs sont des personnes physiques qui possèdent un registre de commerce et des locaux appropriés. Un dossier est constitué au niveau de l'entreprise, et qui reprend toutes les informations concernant le revendeur; après quoi, le revendeur pourra acquérir facilement la marchandise qu'il désire commander par un simple appel téléphonique.

2.1.3.3 Le circuit long:

Dans ce circuit un seul cas de figure se présente: livrer aux grossistes par les propres moyens de l'entreprise, ces grossistes vont à leur tour redistribuer soit aux détaillants, soit aux demi-grossistes

Il est évident que les grossistes, guidés par leurs propres intérêts ne favorisent pas spécialement un produit par rapport à un autre. Ils n'essayent pas de placer un produit n'ayant pas une marge intéressante pour eux, ils ne sont pas non plus intéressés par la fidélisation des clients à une marque donnée.

Figure n°5 : les différents circuits empruntés par ESSALEM Electronics.



Source : élaboré par nous-mêmes.

De l'analyse du schéma précédent, nous remarquons que l'entreprise ESSALEM Electronics ne se limite pas à un ou deux circuits, mais au contraire elle exploite toutes les solutions possibles et cela dans le but primordial de mettre à disposition de sa clientèle variées, un assortiment de produits qui correspond à leurs besoins et à leurs attentes, et éventuellement, de réaliser des parts de marchés importantes qui lui garantiront la place de leader dans le marché Algérien de l'électroniques et de l'électroménagers.

2.1.4 Identification des intermédiaires de l'entreprise et les critères de leurs choix :

ESSALEM Electronics utilise pour la distribution de ses produits, des intermédiaires qui sont principalement des grossistes, et des détaillants. C'est pourquoi nous estimons utile de les présenter, et d'exposer, la manière selon laquelle s'effectue leurs choix, et comment l'entreprise Essalem Electronics réagit en situation de conflit avec eux.

2.1.4.1 Identification des intermédiaires de l'entreprise:

Vu qu'en Algérie la forme de commerce la plus présente dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager est le commerce indépendant, qui constitue une forme individuelle d'exploitation commerciale où le commerçant n'est affilié à aucun organisme centralisateur pour ses achats ou pour ses ventes.

Les principaux intermédiaires sur lesquels Essalem Electronics compte pour assurer l'écoulement de ses produits sont:

- ✓ Les grossistes indépendants;
- ✓ Les détaillants indépendants.

- **Les grossistes indépendants:**

Ce sont des intermédiaires de commerce, qui achètent la marchandise directement à l'entreprise Essalem Electronics, pour ensuite la revendre, en quantités réduites, à un autre grossiste ou aux détaillants.

Leurs atouts est qu'ils sont spécialisés et compétents, et offrent des services complémentaires tel que le crédit et donnent des conseils.

Les grossistes avec lesquels Essalem Electronics traite sont spécialisés dans la vente des produits électroniques et électroménagers et offrent à leurs clients un assortiment de différentes marques, ils sont repartis géographiquement sur tout le territoire national.

Leur activité consiste à revendre leurs produits soit à d'autres grossistes, soit à des détaillants et ils peuvent disposer de leur propre réseau de distribution, leurs commandes se font par simple appel téléphonique, et le transport est assuré par Essalem Electronics, ou par le grossiste lui-même selon l'accord entre les deux parties.

Quand aux modalités de paiements, Essalem Electronics se veut très flexible. Certains grossistes effectuent leur paiement par échéance la première à l'enlèvement et la dernière lors de la prochaine prise de commande, tandis que d'autres règlent leurs factures lors de la prise de possession de la marchandise

- **Les détaillants indépendants:**

Les détaillants indépendants sont des commerçants qui achètent les marchandises aux grossistes ou aux producteurs pour les revendre au consommateur final.

Ce sont des structures souples et flexibles mais mal gérées. Les détaillants indépendants sont très appréciés car ils offrent: la proximité, des heures d'ouverture plus large, un assortiment de produits de premières nécessités.

Cependant, ils ne disposent pas d'assez de moyens financiers et sont moins compétitifs face aux autres formes de commerce.

Ces détaillants sont le plus souvent les magasins de chaud et froid qu'on retrouve un peu par tout, et les magasins de vente d'équipements électroniques, certain, préfèrent s'approvisionner directement au près d' Essalem Electronics d'où l'avantage d'être en relation directe avec le producteur, et donc profiter des prestations de service offertes par ce dernier et aussi pour augmenter leur marge bénéficière.

D'autres préfèrent s'approvisionner chez les grossistes pour des raisons de distance, et de délais vu que le producteur n'a que deux stocks qui peuvent supporter des quantités très importantes de marchandise, un principal au niveau d'Alger et l'autre rattaché a l'usine au niveau la wilaya de Tébessa.

2.1.4.2 Les critères du choix des intermédiaires :

Tout intermédiaire disposant d'un registre de commerce et d'un local approprié peut s'approvisionner chez ESSALEM Electronics, puisque cette dernière n'impose aucun critère spécifique pour accepter d'approvisionner ces intermédiaires à part le fait qu'ils doivent justifier leur situation réglementaire.

L'intermédiaire n'est soumis à aucun engagement prés déterminé liée au nombre de commandes à effectuer.

La continuité des relations entre ESSALEM Electronics et ses différents intermédiaires dépend:

- ✓ Des relations commerciales durables entre les deux partenaires.
- ✓ Le sens commercial et le professionnalisme.
- ✓ La solvabilité.
- ✓ L'emplacement géographique selon les objectifs commerciaux de l'entreprise
- ✓ La crédibilité.

2.1.5 La stratégie optée par ESSALEM Electronics:

Le choix d'une stratégie de distribution, est vital pour une entreprise, un mauvais choix peut être la cause d'une croissance ralentie d'une distribution des produits, ESSALEM Electronics a opté pour une stratégie intensive, car elle veut assurer une meilleure diffusion de ses produits.

Avec cette stratégie, l'entreprise risque de perd le contrôle de ses produits.

2.1.6 Le réseau d'ESSALEM Electronics:

Dans le but d'amener au bon endroit, au bon moment, et en quantité adéquate le produit approprié, ESSALEM Electronics a choisi le meilleur moyen qui consiste à constituer un réseau de distribution à travers d'agents agréés, couvrant ainsi le maximum de régions du pays.

Ce réseau lui permettra de:

- ✓ Accroître les ventes ;
- ✓ Augmenter sa part de marché ;
- ✓ Avoir les meilleurs délais de livraison ;
- ✓ Minimiser les coûts de transport ;
- ✓ Mieux contrôler la mise en œuvre du politique marketing ;
- ✓ Avoir une meilleure qualité du service après vente pour ses produits qui sont d'une garantie de 18 mois, pièces et main d'œuvre.

La société satisfait les besoins du marché intérieur par le biais de son canal de distribution constitué des points de vente propres à la société ainsi que les revendeurs répartis sur l'ensemble du territoire national.

2.2 Evaluation des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale au sein d'ESSALEM Electronics :

2.2.1 Les quantités distribués et vendues :

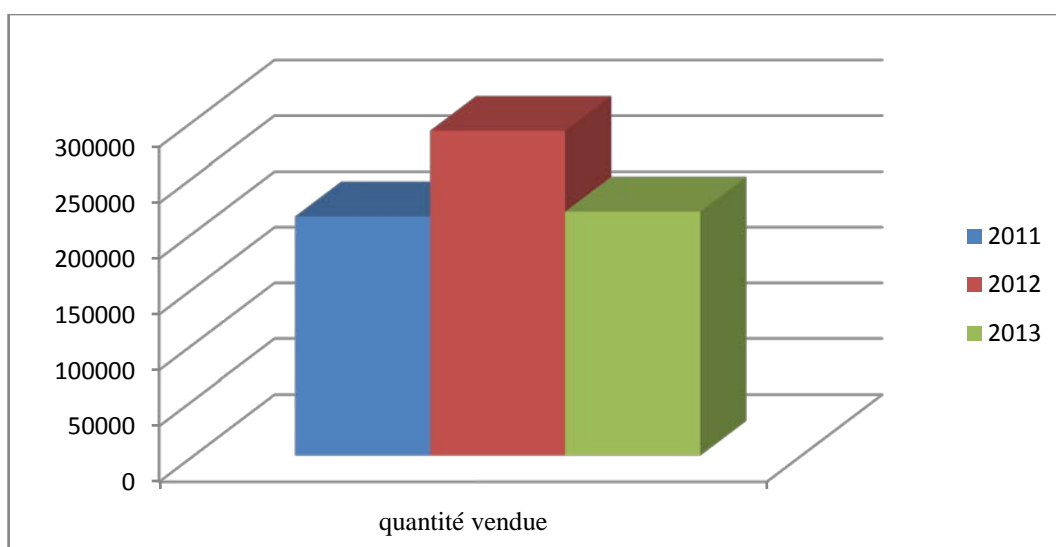
Le volume des ventes de l'entreprise, de 2011 à 2013, est donné dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : Les quantités vendues par famille de produit

Produit par Famille	2011	2012	2013
Téléviseur	30 260	62 665	37 930
Frigidaire	29 890	61 790	31 860
Congélateur	11 600	20 162	10 630
Cuisinière	24 235	34 720	6 023
Machine à laver	45 600	30 700	33 110
Lave-vaisselle	10 880	10 380	7 510
Climatiseur	20 770	30 780	65 510
Micro-onde	41 296	39912	15 860
Chauffage	–	–	10 420
Total	214 531	291 109	218 853

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°6 : Les quantités vendues par famille de produit



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après le graphe de l'évolution de la quantité distribuée, nous pouvons constater que les quantités vendues par STARLIGHT connaissent une hausse de 76578 unités entre l'année

2011 et 2012. Entre 2012 et 2013 nous constatons que la quantité vendue a connu une chute de 72256 unités

Dès la lecture des trois années, on voit que celle de 2012 reste une année charnière dont le volume des ventes a atteint un seuil très remarquable au vu de la disponibilité de toute la gamme des produits STARLIGHT.

En 2011, la société a commencé à lancer les produits STARLIGHT sur le marché et cela après le divorce avec la maison « LG », donc ça a été un démarrage un peu laborieux, moins réussi. L'année 2013, a enregistré un net recul de la production (exception faite pour les climatiseurs) qui traduit cette diminution des ventes et qui se justifie par plusieurs paramètres entre autres un grand décalage entre la commande et la réception des pièces détachées (plusieurs mois).

2.2.2 Le chiffre d'affaire (CA) :

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire entre l'année 2011 et 2013.

Tableau n°7 : Chiffre d'affaire

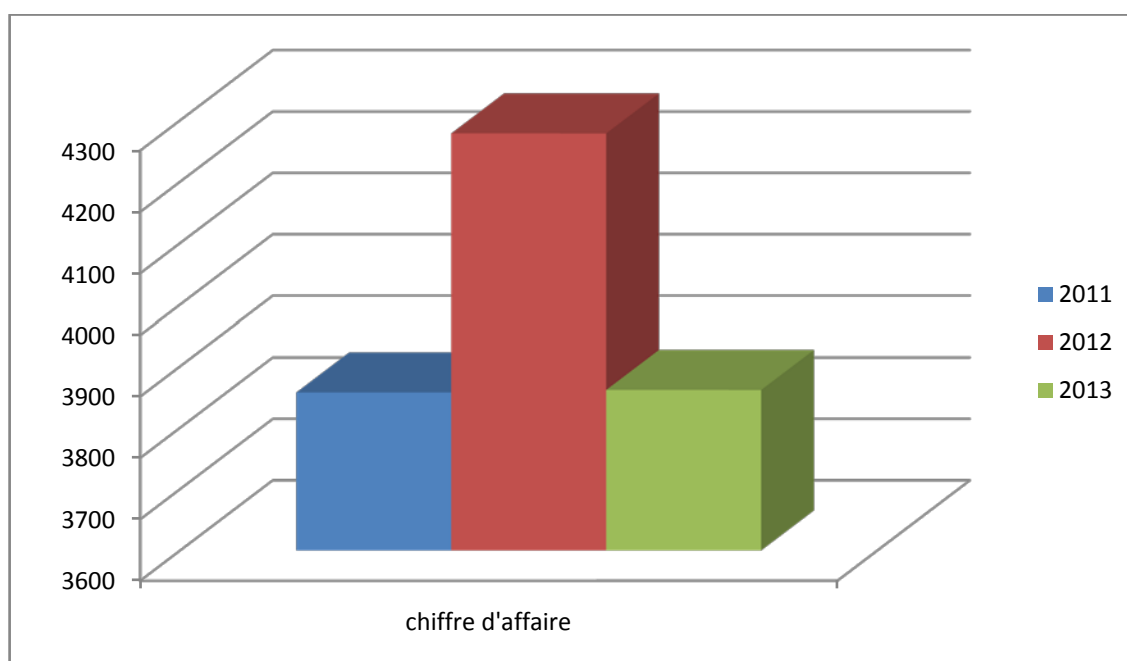
Unité en (million de dinars)

Produit par Famille	2011	2012	2013
Téléviseur	544,10	921,04	669,26
Frigidaire	537,45	908,18	562,15
Congélateur	208,58	296,34	187,57
Cuisinière	435,77	510,31	106,27
Machine à laver	819,93	451,23	584,21
Lave-vaisselle	195,63	152,56	132,51

Climatiseur	373,46	452,40	1155,9
Micro-onde	742,55	586,63	279,85
Chauffage	–	–	183,86
Total	3857,47	4278,69	3861,58

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°7 : Chiffre d'affaire.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le graphe représente que le chiffre d'affaire suit les quantités vendues. Cela se remarque dans le fait que le chiffre d'affaire connaît lui aussi une augmentation de 421,22 MDA entre 2011 et 2012 et en suite une baisse de 417,11 MDA entre 2012 et 2013

• **Remarque**

La cause de la diminution du CA au 2013 :

- ✓ Rupture du stock des produits ;
- ✓ Rupture du stock de pièces détachées;
- ✓ Fermeture provisoire de la chaîne de montage des cuisinières pour manque de pièces ce qui à entraîné la mise en chômage technique des ouvriers. Touts ces facteurs ont influencé négativement sur la bonne marche de la société.

Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats:

3.1 La méthodologie de l'enquête :

Pour toute étude qualitative (sondage, entretien) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur:

- ✓ La définition de l'objectif de l'enquête.
- ✓ Le plan de l'étude.
- ✓ La présentation des résultats.

Objectif :

L'objectif de cette recherche est de :

- Identifier la politique de distribution de l'entreprise ESSALEM Electronics.
- Montrer l'importance de la politique de distribution et ses apports pour l'entreprise.
- Faire le point sur l'impact de cette politique sur la performance commerciale.
- Etudier l'influence des circuits de distribution sur la performance commerciale d'ESSALEM Electronics.

• **Le questionnaire :**

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structurés notre première démarche de réalisation pour étudier l'impact de la politique de distribution sur les indicateurs qualitatifs de la mesure de la performance commerciale qui sont ; la satisfaction des clients et l'image de marque, comme suit :

❖ **La population de l'enquête :**

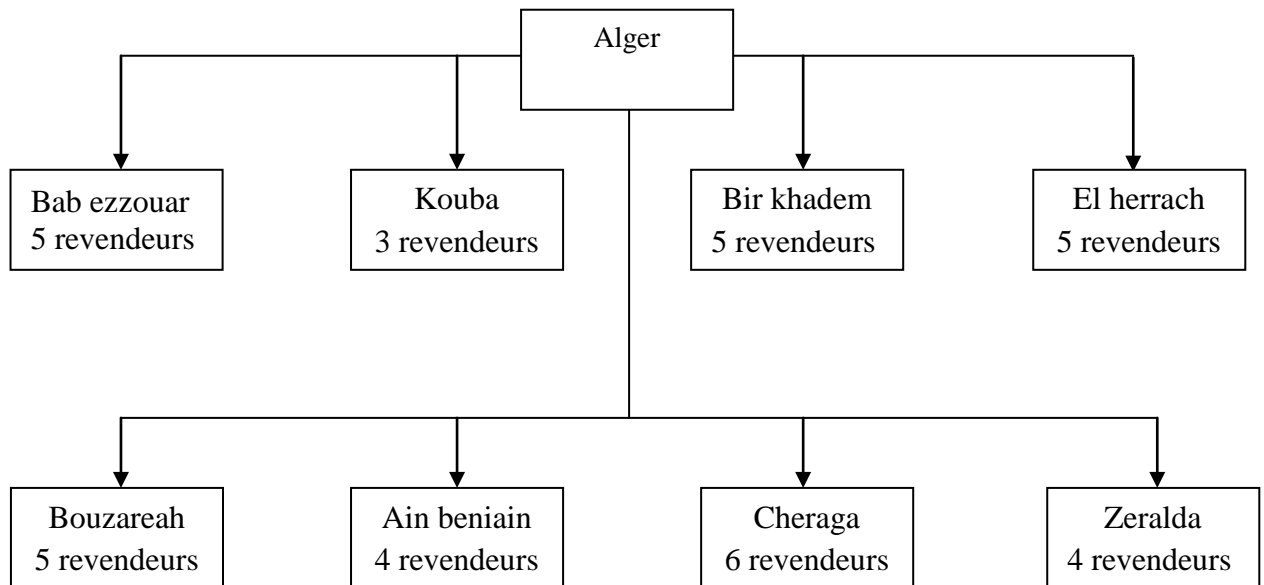
Dans cette enquête nous désirons cibler les détaillants que se situent au milieu et en aval de la chaîne de distribution, et qui ont un contact direct avec le consommateur final. Donc notre unité de sondage sera le revendeur détaillant (spécialisé dans l'électroménager).

❖ **L'échantillon de l'enquête:**

Pour former notre échantillon, nous avons opté pour la méthode du sondage aléatoire simple, cette méthode permet la précision des résultats puisque elle évite l'arbitraire dans

le choix des éléments devant constituer l'échantillon, chacun ayant la même probabilité connue et non nulle d'être choisi. Pour des raisons matérielles, financières et par manque de temps nous avons été obligé, de limiter notre échantillon a la wilaya d'Alger.

Figure n 8° : Représentatif de l'échantillon.



Source : élaboré par nous-mêmes.

❖ **Lieu d'intervention :**

Les personnes ont été interviewées sur leur lieu de travail, pour que l'enquête soit objective et surtout qu'elle soit faite de façon anonyme.

❖ **Mode de contact :**

Le mode de contact choisi, a été le mode face a face, quoi que c'est une méthode couteuse en terme de temps, nous estimons que c'est la meilleure façon d'obtenir des informations justes, objectives et fiables.

• **La méthode d'entretien :**

Afin de mieux cerner notre enquête, et pour avoir des informations fiables et pertinentes, d'un point de vue stratégique sur la politique de distribution, et afin de compléter les réponses a notre problématique et étudier l'impact de la politique de distribution sur les indicateurs quantitatifs de la mesure de la performance commerciale a savoir ; le volume des ventes, le chiffre d'affaire et la part de marché, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais d'un guide d'entretien semi directif.

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée»²

Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec trois cadres :

- ✓ **Cadre 1** : chef de département commercial ;
- ✓ **Cadre 2** : chef de département marketing ;
- ✓ **Cadre 3** : chargé de communication.

On a pris comme critère pour choisir ces cadres à entretenir :

- ✓ Le poste occupé
- ✓ L'expérience

3.2 Les résultats de l'enquête :

L'analyse de notre enquête va se dérouler en deux étapes, l'analyse du questionnaire et l'analyse de l'entretien.

3.2.1 Le dépouillement du questionnaire :

Dans cette partie nous allons analyser les résultats du questionnaire en les récapitulant dans un tableau contenant le nombre et le taux de réponse, et puis les représenter graphiquement.

Question 01 : Vous vous approvisionnez de produits STARLIGHT chez ?

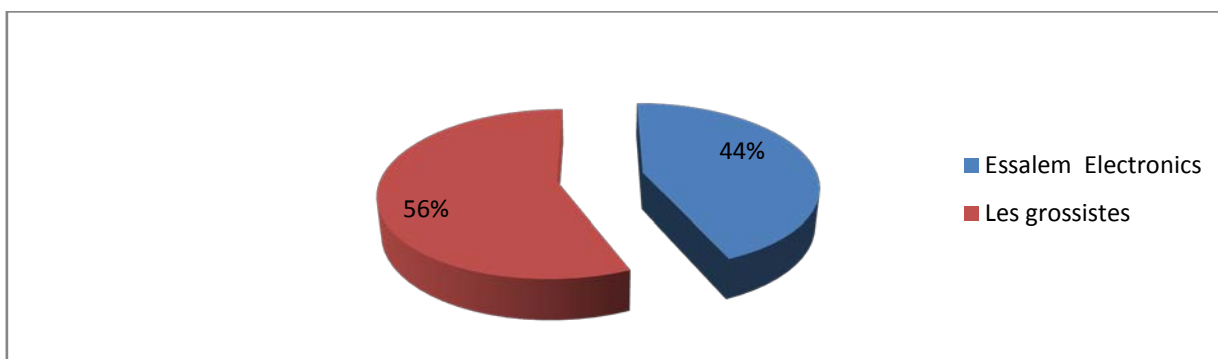
Tableau n 8° : La source d'approvisionnement

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Essalem Electronics	16	44%
Les grossistes	21	56 %
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

² THIETAR (R), et COLL, « Méthodes de recherche en management », Edition DUNOD, 2003, P.235

Figure n° 9 : La source d'approvisionnement



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus démontre que 56% de l'échantillon s'approvisionne chez les grossistes, et 44% s'approvisionne directement chez ESSALEM Electronics.

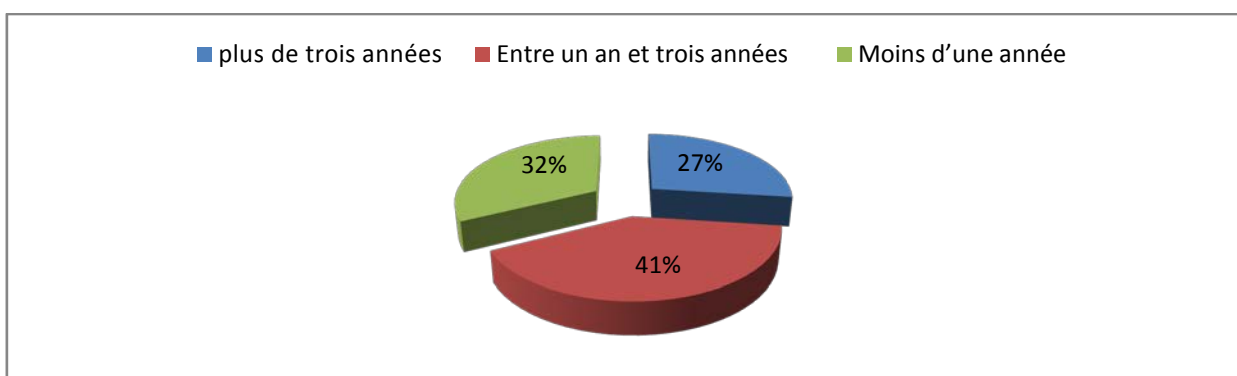
Question 02 : Vous vous approvisionnez de produits STARLIGHT depuis ?

Tableau n° 9 : L'ancienneté

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Plus de trois années	10	27%
Entre un an et trois années	15	41%
Moins d'une année	12	32%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n° 10 : L'ancienneté



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus montre que 41% des interrogés s'approvisionne de produits STARLIGHT depuis plus d'un an et moins de trois ans. 27% s'approvisionne depuis plus de trois ans, qui sont des clients fidèles à la marque STARLIGHT, et 32% depuis moins d'un an, donc ce sont des nouveaux clients pour l'entreprise.

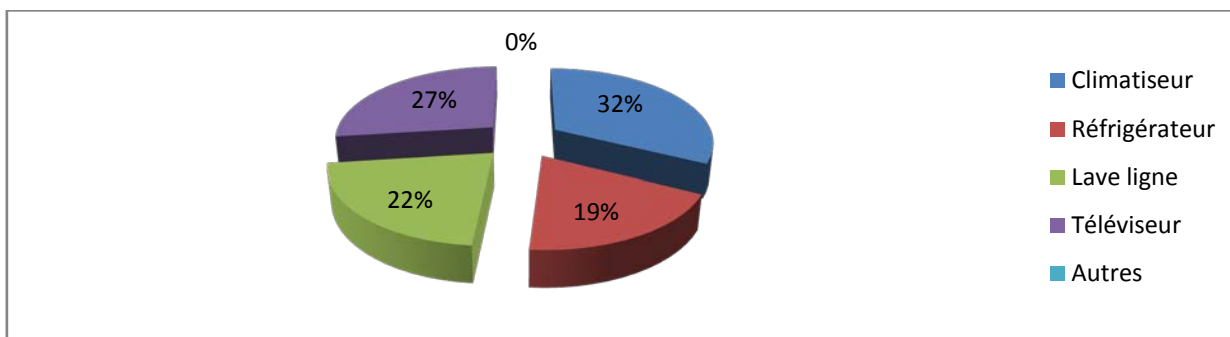
Question 03 : Le produit que vous demandez le plus souvent est ?

Tableau n°10: Les produits les plus demandés.

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Climatiseur	12	32%
Réfrigérateur	07	19%
Lave ligne	08	22%
Téléviseur	10	27%
Autres	00	00%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°11 : Les produits les plus demandés.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Les climatiseurs sont les produits les plus demandés avec un taux de 32%, suit par les téléviseurs avec un taux de 27%, en suite on a 22% pour la lave ligne et 19% pour les réfrigérateurs.

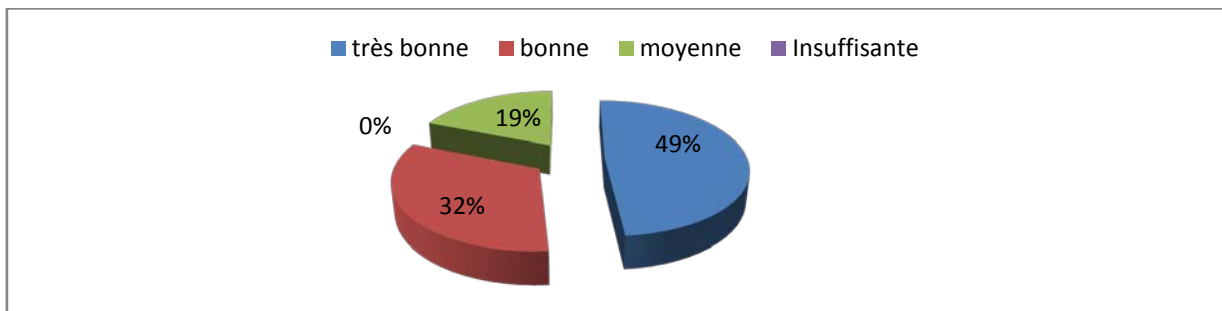
Question 04 : quelle satisfaction obtenez-vous de votre fournisseur ?

Tableau n°11 : La satisfaction des clients.

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
très bonne	18	49%
bonne	12	32%
moyenne	07	19%
Insuffisante	00	00%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°12 : La satisfaction des clients



Source : élaboré par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus démontre que La majorité des clients interrogés sont très satisfaits de leurs fournisseurs soit 49%. 32% sont satisfaits, et 19% sont moyennement satisfaits.

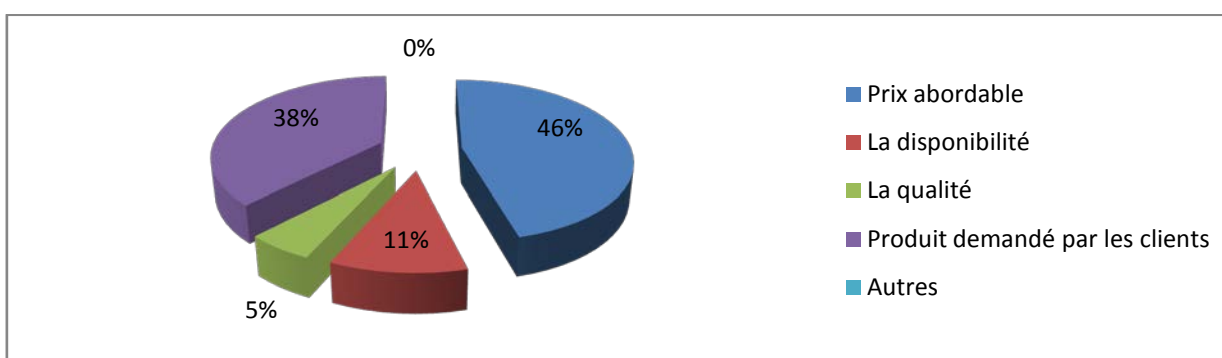
Question 05 : Sur quelle base avez-vous choisi de vous approvisionnez de produits STARLIGHT?

Tableau n°12 : Les critères de choix des produits STARLIGHT

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Prix abordable	17	46%
La disponibilité	04	11%
La qualité	02	5%
Produit demandé par les clients	14	38%
Autres	00	00%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°13 : Les critères de choix des produits STARLIGHT



Source : élaboré par nous-mêmes.

Les clients s'approvisionnent des produits STARLIGHT car ils sont proposés avec un prix abordable, ceci est justifié par un taux de réponse de 46%.

38% de l'échantillon s'approvisionnent de ces produits parce qu'ils sont demandés par les clients, 11% parce que les produits sont disponibles, et 5% pour la qualité des produits.

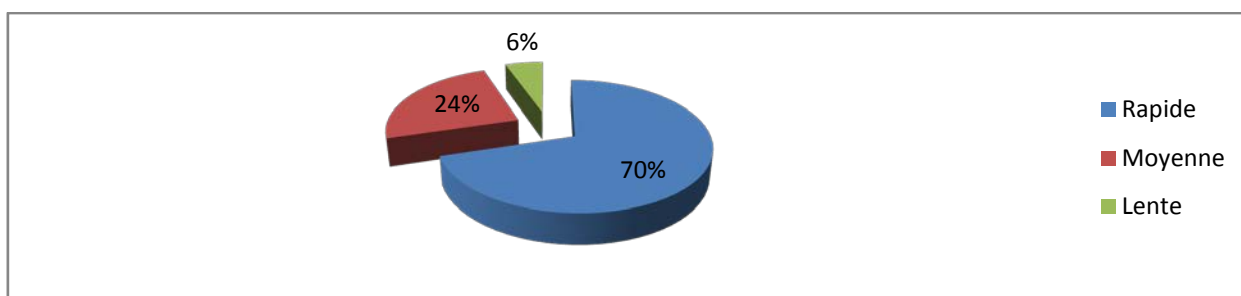
Question 06 : La livraison est-elle ?

Tableau n°13 : Le délai de livraison

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Rapide	26	70%
Moyenne	09	24%
Lente	02	06%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°14 : Le délai de livraison



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats :

- ✓ 70% déclarent que la livraison est rapide.
- ✓ 24% disent qu'elle est moyenne, et 6% des interrogés estiment que la livraison est lente.

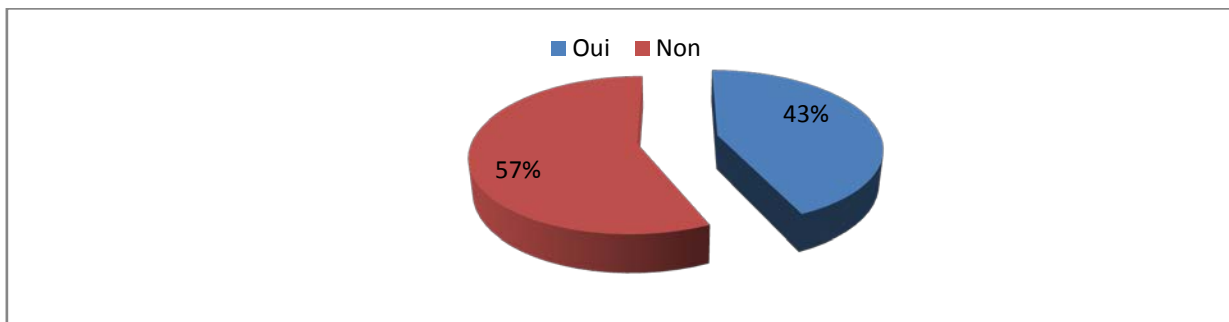
Question 07 : Vous arrivent-ils d'avoir des ruptures de stock ?

Tableau n°14 : Les ruptures des stocks

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Oui	16	43%
Non	21	57%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°15 : Les ruptures des stocks



Source : élaboré par nous-mêmes.

On peut constater que : 57% des détaillants interrogés n'ont pas arrivés a avoir des ruptures de stock, et 43% ont connus déjà des ruptures de stock.

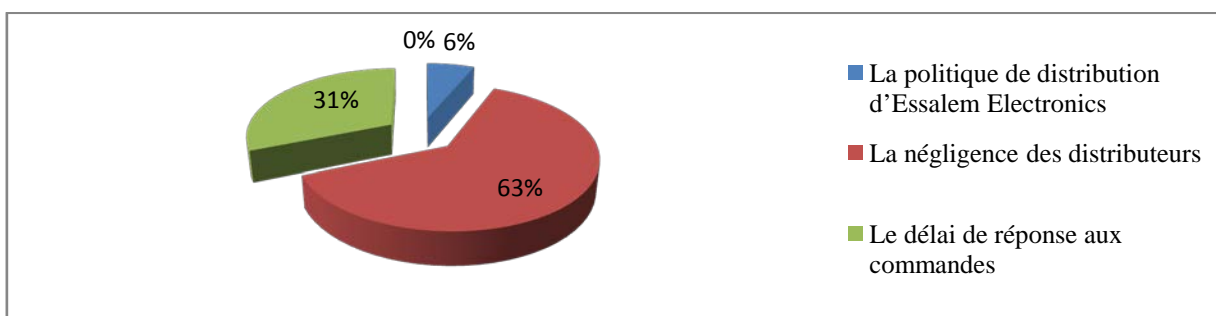
Suit de question 07 : Si « oui ». Selon vous les ruptures de stock sont dû à ?

Tableau n°15 : Les causes des ruptures des stocks

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
La politique de distribution d'ESSALEM Electronics	01	06%
La négligence des distributeurs	10	63%
Le délai de réponse aux commandes	05	31%
Autre	00	00%
Total	16	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°16 : Les causes des ruptures des stocks



Source : élaboré par nous-mêmes.

La cause de la rupture de stock estimée par 63% est liée à la négligence des distributeurs. 31% déclarent que la cause est due au délai de réponse aux commandes, et 6% seulement disent qu'elle est à cause de la politique de distribution d'ESSALEM Electronics.

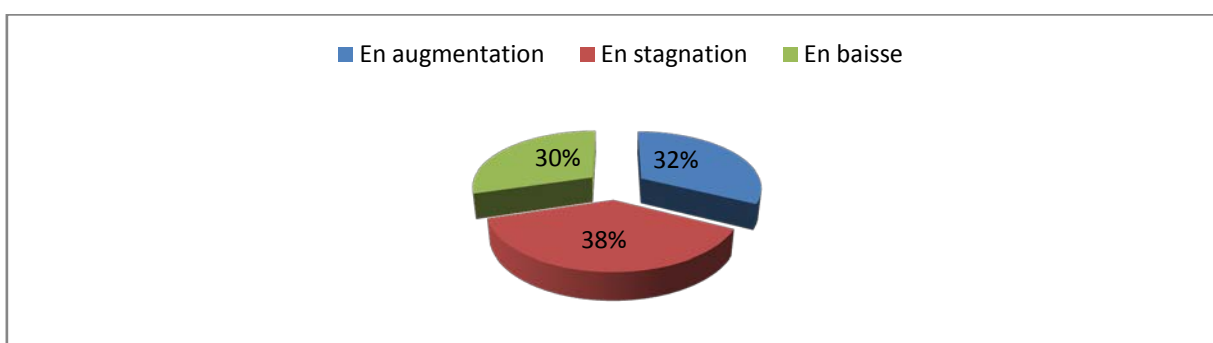
Question 08 : La demande des produits STARLIGHT est selon vous ?

Tableau n°16 : L'évolution de la demande des produits STARLIGHT

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
En augmentation	12	32%
En stagnation	14	38%
En baisse	11	30%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°17 : L'évolution de la demande des produits STARLIGHT



Source : élaboré par nous-mêmes.

Après la lecture du tableau, nous trouvons que : 32% des clients disent que la demande des produits STARLIGHT est en augmentation, et 38% ont constatés qu'elle est en stagnation, alors que 30% déclarent qu'elle est en baisse.

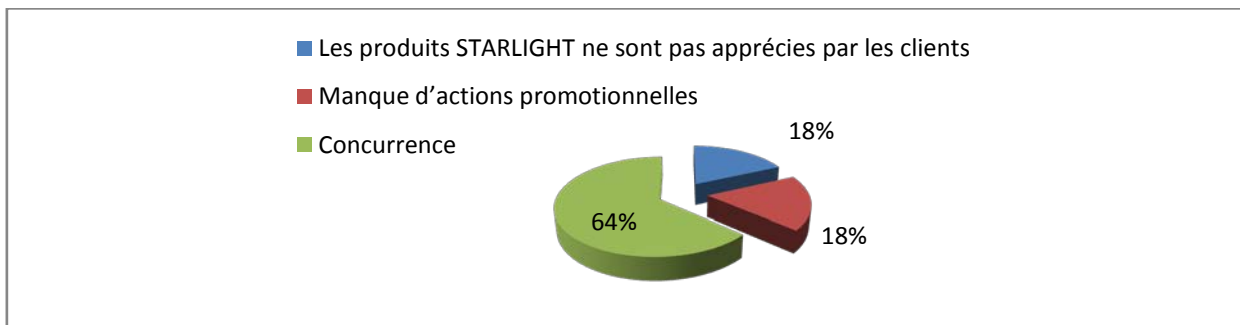
Suit de question 08 : S'elle est en baisse pourquoi a votre avis ?

Tableau n°17 : Les causes de la baisse de la demande.

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Les produits STARLIGHT ne sont pas appréciés par les clients	02	18%
Manque d'actions promotionnelles	02	18%
Concurrence	07	64%
Total	11	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°18 : Les causes de la baisse de la demande



Source : élaboré par nous-mêmes.

64% des vendeurs qui disent que la demande est en baisse affirment que la cause principale de cette baisse sur les produits STARLIGHT est la concurrence. Par contre 18% disent qu'elle se traduit par le manque d'actions promotionnelles, et 18% trouvent que la raison principale de cette baisse est que les produits de STARLIGHT ne sont pas appréciés par les clients.

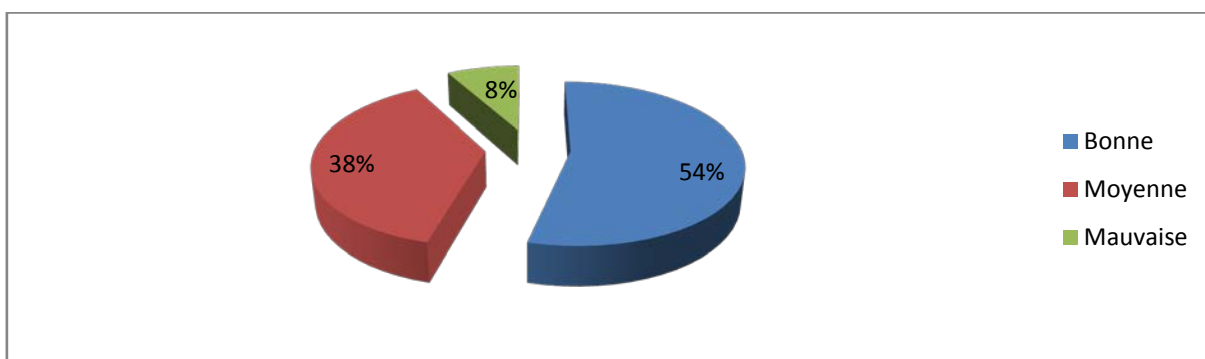
Question 09 : Comment voyez-vous l'image de la marque STARLIGHT ?

Tableau n°18 : L'évaluation de l'image de la marque STARLIGHT

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Bonne	20	54%
Moyenne	14	38%
Mauvaise	03	08%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°19 : L'évaluation de l'image de la marque STARLIGHT



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après le tableau ci-dessus on trouve que: 54% des interrogés voient que la marque STARLIGHT a une bonne image, 38% disent qu'elle est moyenne a ses yeux, et seulement 8% trouvent que STARLIGHT a une mauvaise image de marque.

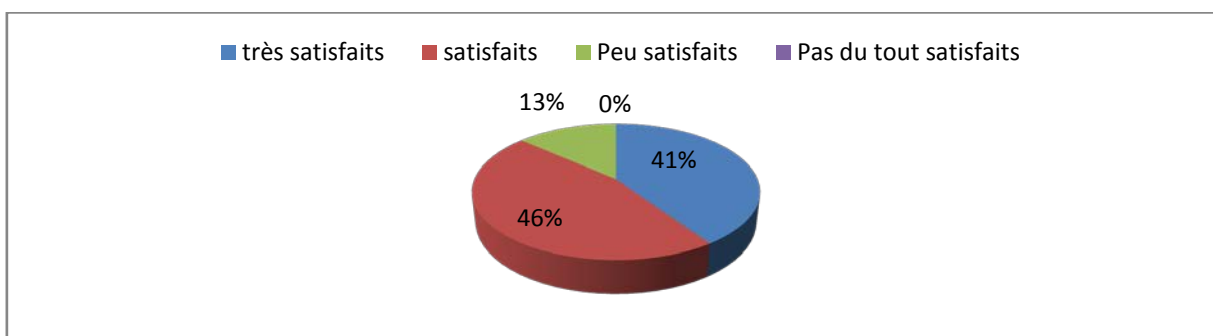
Question 10 : Comment voyez-vous les consommateurs finaux ?

Tableau n°19 : La satisfaction des consommateurs finaux

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
très satisfaits	15	41%
satisfaits	17	46%
Peu satisfaits	05	13%
Pas du tout satisfaits	00	00%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°20 : La satisfaction des consommateurs finaux



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats nous remarquons que aucun des interrogés n'a constaté que les consommateurs ne sont pas satisfaits, par contre 46% de ces vendeurs voient que les consommateurs sont satisfaits, et 41% estiment qu'ils sont très satisfaits, a part 13% parmi eux qui ont trouvés que les consommateurs sont moyennement satisfaits.

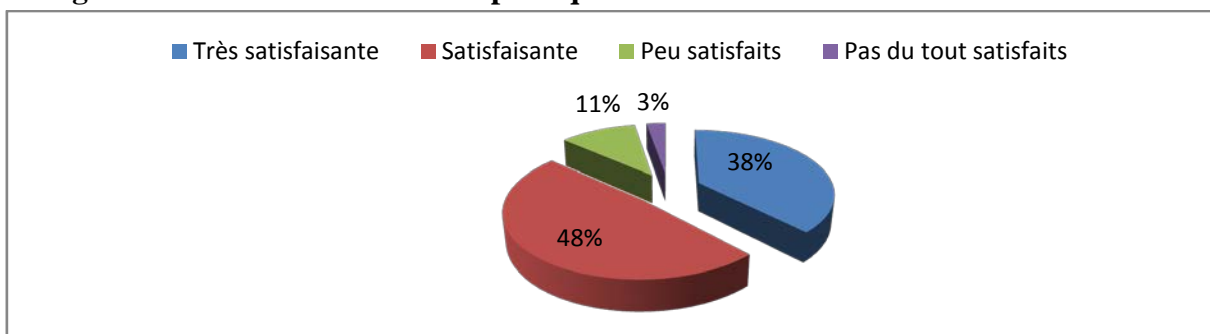
Question 11 : Comment jugez-vous la politique de distribution d'Essalem Electronics ?

Tableau n°20 : L'évaluation de la politique de distribution d'Essalem Electronics

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Très satisfaisante	14	38%
Satisfaisante	18	48%
Peu satisfaits	04	11%
Pas du tout satisfaits	01	03%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°21 : L'évaluation de la politique de distribution d'ESSALEM Electronics



Source : élaboré par nous-mêmes.

48% des clients jugent la politique de distribution d'ESSALEM Electronics qu'elle est satisfaisante, 38% estiment qu'elle est très satisfaisante, 11% disent qu'elle est peu satisfaisante, et seulement 3% voient que cette politique est pas satisfaisante.

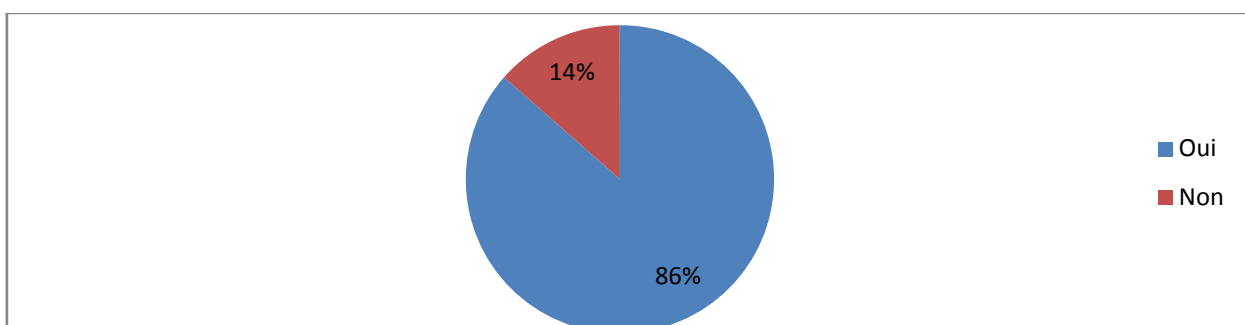
Question 12 : Selon vous, cette politique adoptée par ESSALEM Electronics a un rôle dans la satisfaction des consommateurs ?

Tableau n°21 : Le rôle de la politique de distribution dans la satisfaction des clients

Possibilité de réponse	Fréquences	Taux de réponse
Oui	32	86%
Non	05	14%
Total	37	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure n°22 : Le rôle de la politique de distribution dans la satisfaction des clients



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats nous pouvons dire que 86% des interrogés pensent que la politique de distribution adoptée par ESSALEM Electronics a vraiment un rôle dans la satisfaction des consommateurs finaux. Seulement 14% ont dit que cette politique n'a aucun rôle dans la satisfaction des consommateurs.

Question 13 : D'après vous quelles sont les améliorations que peut apporter ESSALEM Electronics à sa politique de distribution ?

La plus part déclarent que pour arriver à améliorer la qualité de distribution ESSALEM Electronics doit :

- ✓ Investir plus dans la publicité et les actions promotionnelles.
- ✓ Travailler plus sur la qualité des produits, qui est considérée comme assez moyenne pour le consommateur.
- ✓ Contrôler les revendeurs grossistes.
- ✓ Faire plus attention à la concurrence qui ne cesse d'augmenter dans ce domaine.

3.2.2 L'analyse de l'entretien :

Q1 : pouvez-vous nous présenter ESSALEM Electronics ?

Cadre 1 : l'une des premières dans le domaine d'électroménagers avec plus de seize années d'existence et d'expérience avec des partenaires mondialement connus, comme LG.

Cadre 2 : une entreprise créée en 1999 spécialisée dans la production et la commercialisation des produits électroniques et électroménagers en Algérie.

Cadre 3 : une société qui produit et commercialise des produits électroménagers.

Analyse de la première question :

ESSALEM Electronics est une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation des produits électroniques, électroménagers en Algérie. Avec plus de seize années d'existence et d'expérience avec des partenaires mondialement connus, comme LG.

Q2 : quel est votre attachement dans cette entreprise ?

Cadre 1 : chef de département commercial depuis plus de huit années.

Cadre 2 : chef de département marketing.

Cadre 3 : chargé de communication au département commercial.

Q3 : à quelle direction est rattachée la distribution ?

Cadre 1, 2,3 : la direction commerciale.

Analyse de la troisième question :

La distribution dans l'entreprise Essalem Electronics est rattachée à la direction commerciale.

Q4 : quelles sont les fonctions de distribution assurées par votre entreprise ?

Cadre 1,3 : les fonctions logistiques qui regroupent les fonctions de transport, de stockage, de manutention, et de fractionnement, et les fonctions commerciales qui regroupent les fonctions de communication et d'information.

Cadre 2 : les fonctions physiques et logistiques.

Analyse de la quatrième question :

L'entreprise ESSALEM Electronics assure toutes les fonctions logistiques qui regroupent les fonctions de transport, de stockage, de manutention, de prise de commandes, et de fractionnement, et les fonctions commerciales qui regroupent les fonctions de communication et d'information.

Q5 : quels sont les problèmes que vous rencontrez lors de la livraison ?

Cadre 1 : par moment des surcharges sur le planning dû à des ruptures de stocks.

Cadre 2 : retard lors de la livraison (haute saison), produits non conformes a la demande.

Cadre 3 : généralement certains produits ne sont pas disponibles se qui influence sur notre chiffre d'affaire.

Analyse de la cinquième question :

L'entreprise a rencontrée généralement des problèmes de rupture de stock, et de retard dans la livraison de ses produits.

Q6 : quels sont les types de circuit de distribution utilisés pour la commercialisation de vos produits ?

Cadre 1, 2,3 : le circuit direct, le circuit court, et le circuit long.

Analyse de la sixième question :

L'entreprise ESSALEM Electronics utilise tous les types des circuits de distribution pour l'écoulement de ses produits.

Q7 : comment choisissez-vous ces circuits ? Et quel est leur impact sur le volume des ventes et la part de marché de l'entreprise ?

Cadre1 : on a pris comme critères pour le choix de ces circuits ; des facteurs internes et externes, par exemple on a pris la nature de produit qui nécessite un certain niveau de formation des vendeurs et le coût du circuit comme des critères de choix du circuit direct (Show room).

Chaque type de circuit a un impact sur le volume de vente selon sa nature :

Circuits courts et longs : volume important

Circuit direct : volume moyen

Cadre 2,3 : on a choisi ces circuits selon les besoins du marché, nombre de consommateurs, et leur situation géographique, la concurrence et nos distributeurs.

Chaque circuit a des avantages et des inconvénients, par exemple le circuit long donne plus de rentabilité pour le volume des ventes et la part de marché malgré qu'il puisse influencer négativement sur l'image de marque de l'entreprise. Au contraire pour le circuit direct qui a moins de rentabilité sur le volume des ventes mais influence positivement sur la satisfaction des clients et l'image de marque.

Analyse de la septième question :

L'entreprise Essalem Electronics a choisi ces circuits à l'aide des facteurs internes et externes.

Les circuits longs et courts ont un impact positif sur le volume des ventes et la part de marché de l'entreprise, malgré qu'ils aient des inconvénients sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise.

Le circuit direct à moins de contribution dans le volume des ventes mais il influence positivement sur l'image de marque et la satisfaction des clients.

Q8 : quels sont les intermédiaires intervenants dans votre réseau de distribution ?

Cadre 1, 2,3 : les grossistes indépendants, les détaillants indépendants, les franchisés (représentants).

Analyse de la huitième question :

Les intermédiaires intervenants dans le réseau de distribution d'ESSALEM Electronics sont les grossistes indépendants et les détaillants indépendants et les franchisés.

Q9 : comment voyez-vous l'importance de ces intermédiaires ? Et quelle est leur influence sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise ?

Cadre 1 : développer et agrandir le réseau de distribution de l'entreprise pour gagner plus de parts dans le marché.

Les franchisés veillent sur la satisfaction des clients et le respect de l'image de marque.

Cadre 2 : le rôle de ces intermédiaires est crucial, ils peuvent donner une bonne image sur la ponctualité de l'entreprise, comme ils peuvent la détruire surtout si le produit arrive en retard ou abimé.

Cadre 3 : leur rôle est très important vu que l'intermédiaire (le détaillant, le franchisé) est en relation directe avec la clientèle, donc il connaît bien le comportement du consommateur et il a une influence directe sur son acte d'achat et sur l'image de marque de la compagnie.

Analyse de la neuvième question :

Les intermédiaires jouent un rôle très important dans l'élargissement de la part de marché de l'entreprise, comme ils influencent positivement ou négativement sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise par leur contact direct avec les clients et le consommateur final.

Q10 : quelle est votre stratégie de distribution ? Et pourquoi choisissez-vous cette stratégie ?

Cadre 1,3 : la stratégie intensive

Cette stratégie contribue à accroître nos ventes et augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise

Cadre 2 : nous préférons la stratégie intensive, car cette stratégie nous permet de faire connaître au large notre marque et couvrir tout le territoire national pour dominer le marché national.

Analyse de la dixième question :

La stratégie de distribution adoptée par ESSALEM Electronics est la stratégie intensive, cette stratégie à un impact positive sur l'augmentation des ventes et du chiffre d'affaire et l'élargissement de la part de marché de l'entreprise.

Q11 : comment jugez-vous la performance de votre politique de distribution ?

Cadre1 : les statistiques de l'évolution de l'entreprise indique un diagramme positif. A cet effet je dirais que la politique de distribution est performante.

Cadre 2 : consécutivement à notre part de marché actuelle, la distribution est performante.

Cadre 3 : assez performante vue que notre présence sur le territoire national via nos agents agréés est moyenne.

Analyse de la onzième question :

D'après les réponses des cadres on trouve que la politique de distribution de l'entreprise est performante.

Q12 : quelle est la flexibilité de votre politique de distribution face aux évolutions du marché ?

Cadre1 : nous nous adaptons a chaque évolution, nous somme flexible à la fois avec nos circuits de distribution pour respecter notre politique qualité.

Cadre 2,3 : la société mettra en œuvre tous les moyens de sa politique en cas d'évolution du marché.

Analyse de la douzième question :

Les cadres estiment que l'entreprise ESSALEM Electronics est flexible face aux évolutions du marché, et ils ont tous les moyens pour adapter la politique de distribution à tout les changements possibles.

Q13 : quels sont vos points d'amélioration à moyen et à long terme ?

Cadre 1 : ouvrir plus de franchisés dans le pays pour être plus proche de notre consommateur.

Cadre 2 : se localiser sur la qualité du produit et élargir nos points de vente à travers le territoire national.

Cadre 3 : ouverture prochaine de deux unités de production : chaîne climatisation, chaîne réfrigérateur avec un taux d'intégration de 85%.

Analyse de la treizième question :

Les responsables d'ESSALEM Electronics comptent à ouvrir plus de points de vente et de franchisés dans tout le territoire national et de se concentrer sur l'amélioration de la qualité des produits STARLIGHT.

3.3 La synthèse de l'enquête :

Le questionnaire adressé aux détaillants revendeurs exerçant l'activité d'électroménagers, relatif à l'évaluation de l'impact de la politique de distribution sur les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons les résumer ci-dessous :

- ✓ Presque la majorité des clients s'approvisionne chez les grossistes pour des raisons de proximité.
- ✓ La plupart des clients sont fidèles, puisque la majorité s'approvisionne depuis plus d'une année et même depuis la création de l'entreprise.
- ✓ Le produit le plus demandé est le climatiseur parce qu'il est considéré comme le premier en matière du rapport prix/qualité.
- ✓ La majorité des clients sont satisfaits par les services de leurs fournisseurs soit les grossistes ou bien l'entreprise.
- ✓ Bien que la qualité des produits proposés par l'entreprise est assez moyenne, nous avons constaté qu'un grand nombre des clients préfèrent s'approvisionner des produits STARLIGHT à cause du prix abordable et la demande élevée sur ces produits.

- ✓ La plupart des clients trouvent que la livraison est rapide.
- ✓ Pour ce qui concerne les commandes, les clients détaillants sont satisfaits ; quoique certains entre eux se plaignent des ruptures de stock, qui sont dû principalement à la négligence des distributeurs.
- ✓ Cette dernière période la demande des produits STARLIGHT est en stagnation ou un peu baissé ce qui retourne principalement à la concurrence qui ne cesse d'augmenter.
- ✓ La marque STARLIGHT a une bonne image aux yeux des clients et de consommateur final.
- ✓ Les consommateurs finaux sont satisfaits de la marque STARLIGHT.
- ✓ La politique de distribution d'ESSALEM Electronics est satisfaisante pour la majorité des vendeurs détaillants, et elle a un rôle très important dans la satisfaction du consommateur final.

Les informations collectées par le biais de l'entretien semi directif réalisé avec les trois cadres au sein d'ESSALEM Electronics nous ont permis de tirer les observations suivantes :

- ✓ L'entreprise ESSALEM Electronics assure toutes les fonctions logistiques et commerciales.
- ✓ Les problèmes rencontrés par l'entreprise sont généralement des problèmes liés à des ruptures des stocks, et des retards dans les délais de livraison.
- ✓ L'entreprise ESSALEM Electronics utilise tous les types des circuits de distribution et chaque circuit a son impact sur le volume des ventes et l'élargissement de la part de marché et sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise.
- ✓ D'une part les intermédiaires ont une contribution importante dans l'augmentation du chiffre d'affaire et l'élargissement de la part de marché de l'entreprise. D'autre part ils

influencent positivement ou négativement sur la satisfaction des clients et la notoriété de l'entreprise.

- ✓ La stratégie de distribution intensive adoptée par ESSALEM electronics est pour objectif d'augmenter les ventes et le chiffre d'affaire de cette dernière.
- ✓ La majorité des cadres trouvent que la politique de distribution de l'entreprise est performante.
- ✓ La plupart des cadres estiment que l'entreprise ESSALEM Electronics est flexible face aux évolutions et changements possibles.

Pendant la période de notre stage pratique au sein d'ESSALEM Electronics et d'après les différentes discussions que nous avons eu avec les principaux responsables ainsi que l'analyse des documents internes et l'exploitation de toutes les réponses collectées à travers le questionnaires et le guide d'entretien nous avons essayer de faire ressortir les points forts et faibles de l'entreprise et proposer quelques recommandations en espérant la contribution dans l'amélioration de la politique de l'entreprise.

❖ **Les points forts de l'entreprise:**

- ✓ L'entreprise ESSALEM Electronics tient l'exclusivité concernant la commercialisation des produits de la marque STARLIGHT.
- ✓ L'entreprise possède une gamme de produits très large et variée adapté au besoin de différentes catégories de consommateurs.
- ✓ Les prix des produits qu'offre l'entreprise sont considérés comme étant les plus attractifs sur le marché.
- ✓ Elle assure dans la plus part des cas le transport des produit jusqu'aux revendeurs.

- ✓ L'entreprise ne se limite pas à un seul circuit de distribution, bien au contraire elle empreinte plusieurs circuits pour offrir ses produits au consommateur final.
- ✓ Elle tient de très bonnes relations avec ses différents clients, en leurs offrant une garantie et un service après vente qui répond au mieux a leurs attentes.
- ✓ L'entreprise s'avère très forte en matière de communication événementielle.

❖ **Les points faibles de l'entreprise:**

- ✓ La qualité de ses produits est considérée comme étant moyenne sur le marché.
- ✓ La non disponibilité de certains produits, est facteur de ruptures de stock chez les revendeurs.
- ✓ Les ruptures de stocks au niveau de matières premières.
- ✓ Le commercial ne contrôle pas ses revendeurs puisque il ne leurs rend visite que lors des livraisons et encaissements.
- ✓ Faible taux de couverture géographique.
- ✓ Le manque de coordination entre les différents services qui est principalement dû a l'absence d'une communication interne.
- ✓ Elle ne fournit pas beaucoup d'effort en matière de promotion et remise pour fidéliser ses revendeurs, et les amener à mettre en avant ses produits.
- ✓ L'entreprise offre des privilèges à certains grossistes, ce qui provoque le mécontentement d'autres revendeurs.

3.4 Recommandations:

- ✓ ESSALEM Electronics, doit s'appuyer plus sur la communication produit, pour se faire connaître et mieux vendre ses produits disponibles sur le marché.
- ✓ L'entreprise devra travailler à améliorer la qualité de ses produits.
- ✓ Elle devra contrôler le plus souvent ses revendeurs, et rester à leur écoute pour essayer de répondre au mieux aux attentes et besoins des consommateurs.
- ✓ Établir un système de contrôle rigoureux qui permet à l'entreprise de s'assurer que ses intermédiaires effectuent les tâches qui leurs sont attribuées, et de contrôler ses grossistes qui ont une grande part de responsabilité dans les ruptures de stock à cause de leurs négligence puisque ces derniers ne lancent leurs commande que lorsque le stock atteint le zéro.
- ✓ L'entreprise doit mieux étudier son environnement concurrentiel pour adapter sa politique aux évolutions du marché, et faire face à la baisse de la demande sur ses produits.
- ✓ L'entreprise devra développer une politique de communication interne, afin de faciliter la circulation des informations, et pour qu'il y soit plus de coordination entre ses différents services, et surtout entre l'usine située à Tébessa et la direction générale à Alger.
- ✓ L'entreprise doit fournir plus d'effort pour fidéliser ses revendeurs en leur offrant plus de promotions et de remises, de facilité de paiement, et éviter de privilégier certains par rapport a d'autres.
- ✓ Et en fin l'entreprise devra également former efficacement ses vendeurs (dans les Show rooms) sur les techniques de ventes modernes et de merchandising, et surtout bien les informer sur les produits pour que les vendeurs puissent argumenter lors de la vente.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête qui nous avons menée au sein d'ESSALEM Electronics, nous a permis d'évaluer le degré d'influence de la politique de distribution sur la performance commerciale. Grâce à l'analyse des résultats du questionnaire destiné aux vendeurs détaillants des produits électroménagers et du guide de l'entretien réalisé avec les trois cadres dans l'entreprise, nous avons tenté de détecter les avantages et les inconvénients de la politique de distribution mise en place, pour en suite proposer les axes d'amélioration possibles afin d'éliminer les dysfonctionnements enregistrés.

Conclusion générale

La fonction de distribution ne consiste pas seulement à assurer l'écoulement du produit du fabricant au client final comme le suggère les termes de circuits et de réseaux ; elle doit permettre aux consommateurs et à l'entreprise ciblée de ce procuré les biens dont ils ont besoin dans les conditions adéquates.

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier la relation entre la politique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise ESSALEM Electronics et l'importance de la distribution entant qu'outil d'amélioration pour l'entreprise.

Cela nous a amené à puiser dans une vaste littérature et à déterminer, d'une part, les variables de la politique de distribution, et d'autre part, les variables de la performance commerciale.

Gérer la distribution signifie ; suivre des circuits de distribution, identifier des intermédiaires, choisir une bonne stratégie de distribution, gérer les fonctions logistiques (stockage, manutention,...) et commerciales, et respecter les conditions des livraisons.

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

Néanmoins un ensemble d'indicateurs quantitatifs, à savoir, le volume des ventes, le chiffre d'affaires, la part de marché, et d'autres qualitatifs, à savoir la satisfaction des client et l'image de l'entreprise, permettent de réduire cette complexité et d'apprécier la réussite commerciale.

L'analyse des corrélations entre les éléments de distribution et les indicateurs de la performance commerciale nous a amené certes à étudier et à expliquer le type de ces relations.

En effet, le bon choix de la politique de distribution et les indicateurs de la performance commerciale sont corrélés positivement ce qui nous autorise à conclure qu'il existe une relation positive entre elles.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons, donc, confirmer notre première hypothèse qui stipule que : « *la politique de distribution a un impact direct sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise* ».

Notre étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, selon laquelle « *la politique de distribution d'ESSALEM Electronics contribue à l'augmentation du volume des ventes et de chiffre d'affaire* ».

Au terme de notre travail, nous avons décelé quelques problèmes, et carences dans la politique de distribution menée par Essalem Electronics. Pour cela nous avons pu suggérer les propositions suivantes :

- ✓ Former les partenaires dans chaque zone géographique ;
- ✓ Normes de merchandising, doivent être appliquées et respectées par tous les partenaires ;
- ✓ Promotion sur lieu de vente, avec affiches et soldes éventuelles

La taille modeste de l'échantillon étudié représente la principale limite de notre étude. Ceci est dû aux contraintes diverses : financières et surtout temporaire. Aussi, parmi les obstacles que nous avons rencontrés lors de notre recherche est l'implantation géographique de notre lieu de stage qui est relativement loin ; et qui a compliqué davantage la collecte des données.

Enfin, la distribution ainsi que la performance représentent des sujets vastes et récents et un champ de recherche très large. Notre travail de recherche peut être complété par d'autres travaux qui étudieront en profondeur les nombreuses dimensions de ce domaine.

En dernier lieu, nous espérons que notre travail, pourra contribuer à l'impulsion, et à la réussite de cette nouvelle dynamique, qui souhaitons le puisse donnée un plus à la problématique posée.

Bibliographie

Bibliographie

I - Ouvrage :

AUDIGIERE (G), «Marketing et action commerciale », édition GUALINO, Paris 2001,

ARRAUX (J), « entreprise et performance globale », Edition Economica, Paris, 1997

BESCOS (P) et MENDOZA (C) , « Le management de la performance », édition comptable Malesherbes, paris, 1994.

BOURGUIGNON (A), « La performance : une simple question », édition economica, paris, 1996

BUSSENAULT (C), PRETET (M), « Economie de l'entreprise », édition Vuibert, Paris, 1996

CHIROUZE (Y) , « Le marketing études et stratégies », édition Ellipses. 2003

DAYAN (A) , « Manuel de la distribution », édition organisation, Paris, 1987

DJITLI (M) « Marketing », édition BERTI, Alger, 1998

CLIQUET (G), FADY (A) et BASST (G), « Management de la distribution », Edition DUNOD, Paris, 2002

HELPER(P.J) et ORSONI(R) , « Politique commerciale », édition Vuibert, Paris, 1988,

KHMAKHEM (A) , « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, 1992.

KOTLER (P) et DUBOIS (B) , « Marketing Management », 9^{ème} édition, Public union, Paris. 1997.

LENDREVIE (J) et LINDON (D), « Mercator », édition Dalloz, 6eme édition, Paris. 2000.

MORIN (A) , GUINDON(P) , BOULIANE (J), « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996

SHOHIER(J) , «La logistique», édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, mars 2001,

Bibliographie

II- Revues périodique :

GHARBI, (J) « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mais 2000.

LEBAS, (M) : « *Qui il faut définir la performance* », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet.Août, 2002

SAULQUIN (J.Y) : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000

III- Travaux universitaire :

ADRAR (A), CHALAL(T) , « *La distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel* », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'une licence, INC Alger, Juin 2006.

HADJAJI (H) et DEHA(R) , « *Contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise* », mémoire de licence.INC Alger, 2004.

IV- Site web :

<http://www.essalem-electronics.com>.

<http://marketing.thus.com>

<http://www.doc-etudiant.fr>

<http://www.qpratools.com>

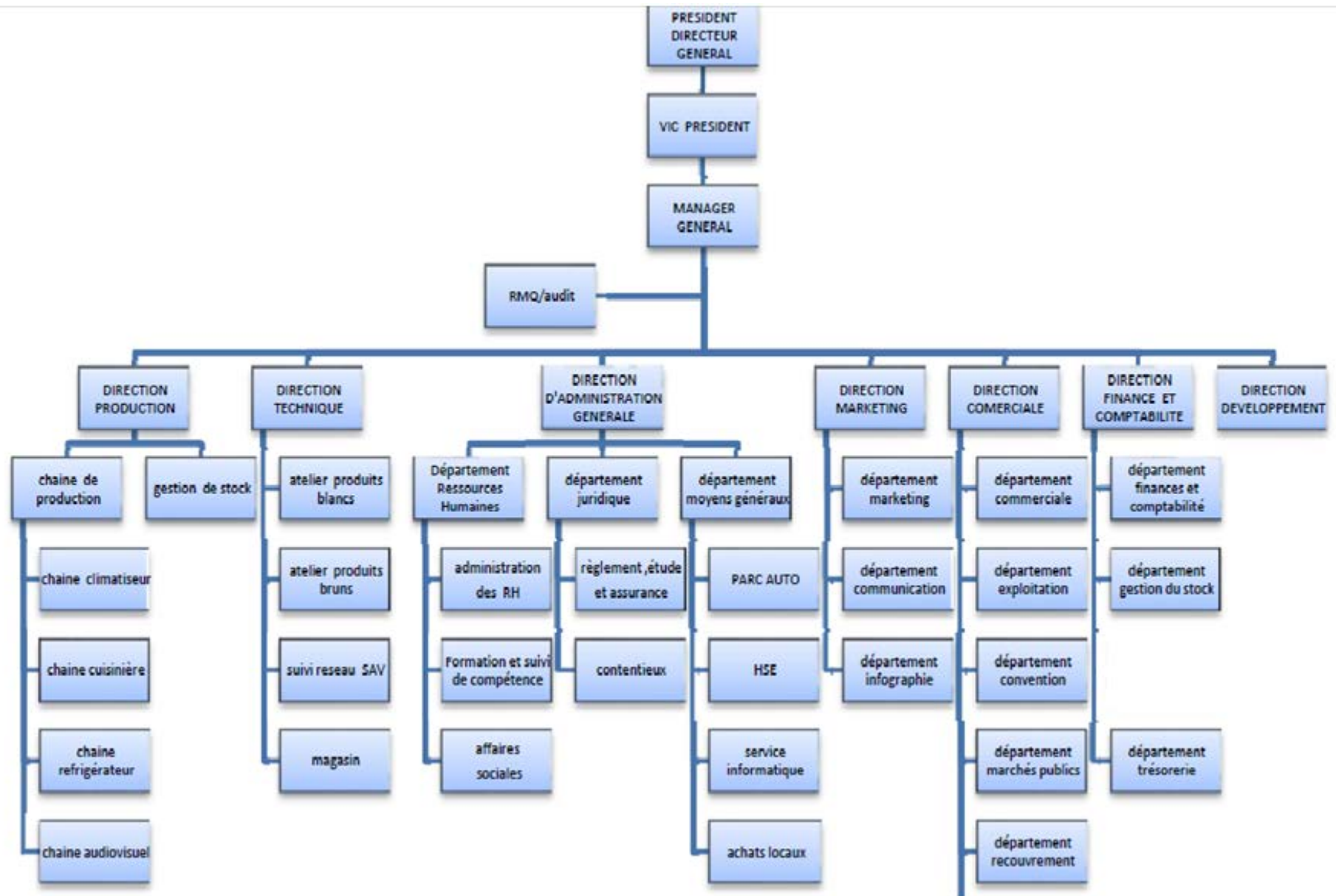
<http://www.sympatico.ca>

Annexes

Liste des annexes

Annexe N° 1 : Organigramme d'ESSALEM Electronics	I
Annexe N° 2 : Le questionnaire	II
Annexe N° 3 : Guide de l'entretien	V
Annexe N° 4 : Classement des catégories clients par CA.....	VIII
Annexe N° 5 : Classement des produits par quantités et par CA réalisé	IX
Annexe N° 6 : Classement des Showrooms par CA réalisé.....	X
Annexe N° 7 : Comparaison entre les quantités vendues.....	XI

Annexe N°1



Annexe N°2

Le questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC, nous travaillons sur l'évaluation de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale et afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

*Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

- 1- Vous vous approvisionnez de produits STARLIGHT chez :
 - a- Essalem Electronics.
 - b- Les grossistes.

- 2- Vous vous approvisionnez de produits STARLIGHT depuis :
 - a- Plus de trois années.
 - b- Entre un an et trois années.
 - c- Moins d'une année.

- 3- Le produit que vous demandez le plus souvent est :
 - a- Climatiseur.
 - b- Réfrigérateur.
 - c- Lave linge.
 - d- Téléviseur.
 - e- Autres.

- 4- quelle satisfaction obtenez-vous de votre fournisseur ?
 - a- très bonne.
 - b- bonne.
 - c- moyenne.
 - d- insuffisante.

Annexe N°2

5- Sur quelle base avez-vous choisi de vous approvisionner de produits STARLIGHT?

- a- Prix abordable.
- b- La disponibilité.
- c- La qualité.
- d- Produit demandé par les clients..
- e- Autres.

6- La livraison est-elle :

- a- Rapide.
- b- Moyenne.
- c- Lente.

7- Vous arrivent-ils d'avoir des ruptures de stock ?

- a- Oui.
- b- Non.

- Si oui, selon vous les ruptures de stock sont dû à ?

- a- La politique de distribution d'Essalem Electronics.
- b- La négligence des distributeurs.
- c- Le délai de réponse aux commandes.
- d- Autre.

8- La demande des produits STARLIGHT est selon vous ?

- a- En augmentation.
- b- En stagnation.
- c- En baisse.

- S'elle est en baisse, pourquoi a votre avis ?

- a- Les produits STARLIGHT ne sont pas appréciés par les clients.
- b- Manque d'actions promotionnelles.
- c- Concurrence.

Annexe N°2

9- Comment voyez-vous l'image de la marque STARLIGHT ?

- a- Bonne.
- b- Moyenne.
- c- Mauvaise.

10- Comment voyez-vous les consommateurs finaux ?

- a- très satisfaits.
- b- satisfaits.
- c- Peu satisfaits.
- d- Pas du tout satisfaits.

11- Comment jugez-vous la politique de distribution d'Essalem electronics ?

- a- Très satisfaisante.
- b- Satisfaisante.
- c- Peut satisfaisante.
- d- Pas du tout satisfaisante.

12- Selon vous, cette politique adoptée par Essalem electronics a un rôle dans la satisfaction des consommateurs ?

- a- Oui.
- b- Non.

13- D'après vous quelles sont les améliorations que peut apporter Essalem electronics à sa politique de distribution ?

Annexe N°3

Guide de l'entretien semi directif avec les cadres de l'entreprise :

1- Pouvez-vous nous présenter Essalem Electronics ?

.....
.....
.....
.....
.....

2- Quel est votre attachement dans cette entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....

3- A quelle direction est rattachée la distribution ?

.....
.....
.....
.....
.....

4- Quelles sont les fonctions de distribution assurées par votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5- Quels sont les problèmes que vous rencontrez lors de la livraison ?

.....
.....
.....
.....
.....

6- Quels sont les types de circuit de distribution utilisés pour la commercialisation de vos produits ?

.....
.....
.....

Annexe N°3

.....
.....
.....
.....

7- Comment choisissez-vous ces circuits ? et quel est leur impact sur le volume des ventes et la part de marché de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8- Quels sont les intermédiaires intervenants dans votre réseau de distribution ?

.....
.....
.....
.....
.....

9- Comment voyez-vous le rôle de ces intermédiaires ? et quel est leur influence sur la satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10- Quelle est votre stratégie de distribution ? Et pourquoi choisissez-vous cette stratégie ?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe N°3

11- Comment jugez-vous la performance de votre politique de distribution ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

12- Quelle est la flexibilité de votre politique de distribution face aux évolutions du marché ?

.....
.....
.....
.....
.....

13- Quels sont vos points d'amélioration à moyens et à long terme ?

.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration.

Table des matières

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : La politique de distribution concepts et généralités	6
Section 1 : La notion de la distribution :	7
1.1 Définition de la distribution :	7
1.2 Importance et rôle de la distribution :	7
1.2.1 L'importance :	7
1.2.2 Le rôle :	7
1.3 Les fonctions de la distribution :	8
1.3.1 Les fonctions logistiques:.....	8
1.3.1.2. Les fonctions temporelles:	9
1.3.2 Les fonctions commerciales:.....	9
1.3.2.1 La fonction communication:	9
1.3.2.2 La fonction de transfert de propriété:.....	9
1.4 Les objectifs d'une Politique de distribution :	10
1.4.1 Couverture quantitative du marché :	10
1.4.2 Aspects qualitatifs du système de distribution :	10
1.4.3 Minimiser les coûts :	11
Section 2 : La gestion des circuits de distribution :	12
2.1 Le canal de distribution :.....	12
2.1.1 Le circuit :	12
2.1.2 Les différents circuits de distribution :.....	12
2.2 Les critères de choix d'un circuit de distribution :.....	15
2.2.1 Les facteurs internes :.....	15
2.2.2 Facteurs externes :.....	16
2.2.3 L'environnement et réglementation :.....	17
2.3 La gestion d'un circuit de distribution :.....	17

Table des matières

2.3.1 Les critères d'évaluation d'un circuit de distribution :	18
Section 3 : Les caractéristiques et stratégies de distribution :	19
3.1 Caractéristiques de distribution :	19
3.1.1 Rôle des intermédiaires :	19
3.1.1.1 Réduction du nombre de contacts :	19
3.1.1.2 Assurer une gestion de fonctionnement optimale :	20
3.1.1.3 Offrir le meilleur assortiment :	20
3.1.1.4 Les intermédiaires rapprochent les entreprises de leur marché :	21
3.2 Les réseaux de distribution :	21
3.2.1. Le commerce intégré (concentré) :	21
3.2.1.1 Définition :	21
3.2.1.2 Les différents intermédiaires :	22
3.2.2. Le commerce indépendant :	22
3.2.2.1 Définition :	22
3.2.2.2 Les différents intermédiaires :	23
3.2.3 Le commerce associé :	23
3.2.3.1 Définition:	23
3.2.3.2 Les différents intermédiaires :	24
3.2 Les stratégies de distribution :	25
3.2.1 La distribution intensive (ouverte):	25
3.2.1.1 Définition:	25
3.2.1.2 Avantages et inconvénients de la distribution intensive:	25
3.2.2 La distribution sélective :	26
3.2.2.1 Définition :	26
3.2.2.2 Les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective :	26
3.2.3 La distribution exclusive :	28
3.3 Les techniques de distributions :	29
3.3.1 La stratégie Push :	29
3.3.2 La stratégie pull :	29
3.3.3. La stratégie mixte :	29
3.4 L'évolution des relations producteurs distributeurs :	30

Table des matières

Chapitre II : La performance commerciale	33
Section 1 : Fondements généraux sur la performance :	34
1.2 La performance est le résultat de l'action :	36
1.2.1 La performance est succès :	36
1.2.2 La performance est action :	37
1.3 Concepts relatives à la performance :	37
1.3.1 La théorie des buts :	37
1.3.2 La théorie du renforcement :	37
1.3.3 Les notions voisines de la performance :	37
1.4 Les facteurs de performance :	39
Section 2 : Les caractéristiques et la mesure de performance.....	40
2.1 Les caractéristiques de la performance :	40
2.2 La mesure de la performance :	41
2.3 Identification des niveaux de mesure de la performance :	43
2.3.1 Performance immédiate ou performance dans la durée:	43
Section 3 : Performance de la fonction commerciale.....	45
3.1 La fonction commerciale :	45
3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :	48
3.2.1.1 Quantités vendues :	48
3.2.1.2 le chiffre d'affaire :	49
3.2.1.3 La marge commerciale :	49
3.2.1.4 La part de marché :	50
3.2.1.5 Nombre de nouveaux clients :	51
3.2.2 Les indicateurs qualitatifs :	52
3.2.2.1 L'image de l'entreprise :	52
3.2.2.2 Taux de satisfaction des clients :	52
3.2.2.3 La qualité de service :	53
Chapitre III : L'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale au sein ESSALEM Electronics	56

Table des matières

Section 1 : Présentation de l'entreprise	57
1.1 Historique :	57
1.1.1 Chronologie de l'entreprise :	58
1.2 Les objectifs de la société :	59
1.3 Stratégie de la société :	59
1.3.1 Structure des effectifs :	60
1.3.2 Les biens de la société :	60
1.3.3 Les directions et les showrooms d'ESSALEM Electronics :	61
1.4 L'organigramme de l'entreprise :	62
1.4.1 Le directeur général :	62
1.4.2 Management de qualité :	63
1.4.3 Service Audit interne :	63
1.4.4 Les directions centrales :	64
1.4.4.1 La direction administration générale :	64
1.4.4.2 La direction commerciale :	64
1.4.4.3 Direction marketing :	65
1.4.4.4 La direction comptabilité et finance :	65
1.4.4.5 Direction technique :	65
1.4.4.6 Direction de production :	66
1.4.4.7 Direction de développement :	66
Section 2 : La politique de distribution et la performance commerciale au sein d'Essalem Electronics	68
2.1 Identification de la politique de distribution au sein d'ESSALEM Electronics:	68
2.1.1 La place de la distribution dans l'entreprise:	68
2.1.2 Les fonctions de distribution utilisée par ESSALEM Electronics:	68
2.1.3 Etude des circuits, réseaux utilisés par Essalem Electronics:	70
2.1.3.1 Le circuit direct:	70
2.1.3.2 Le circuit court :	71
2.1.3.3 Le circuit long:	71
2.1.4 Identification des intermédiaires de l'entreprise et les critères de leurs choix :	72
2.1.4.1 Identification des intermédiaires de l'entreprise:	73
2.1.4.2 Les critères du choix des intermédiaires :	74
2.1.5 La stratégie optée par ESSALEM Electronics:	75

Table des matières

2.1.6 Le réseau d'ESSALEM Electronics:.....	75
2.2 Evaluation des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale au sein d'Essalem Electronics :.....	75
2.2.1 Les quantités distribués et vendues :.....	75
2.2.2 Le chiffre d'affaire (CA) :.....	77
Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats:	79
3.1 La méthodologie de l'enquête :.....	79
3.2 Les résultats de l'enquête :.....	81
3.2.1 Le dépouillement du questionnaire :.....	81
3.2.2 L'analyse de l'entretien :.....	91
3.3 La synthèse de l'enquête :.....	96
3.4 Recommandations:.....	100
Conclusion générale.....	102

Bibliographie

Annexes