

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciale**

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème :

**L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE
COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : Mediterranean Float Glass**

Présenté par :

Melle. Chaima Benaissi

Encadreur :

Melle. Radia Mechtour

08ème Promotion

Septembre 2021

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciale**

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème :

**L'INFLUENCE DE LA POLITIQUE DE
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE
COMMERCIALE D'UNE ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : Mediterranean Float Glass**

Présenté par :

Melle. Chaima Benaissi

Encadreur :

Melle. Radia Mechtour

08ème Promotion

Septembre 2021

Remerciement

Je voudrais dans un premier temps remercier, ma directrice de mémoire Melle Mechtour Radia, Maitre-assistant à HEC Alger, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également Melle HADDAD Imene chef département marketing auprès de HEC Alger, pour son soutien et son encadrement tout au long de notre formation en distribution et supply chain management.

Nous présentons nos reconnaissances à l'ensemble du personnel du Mediterranean Float Glass qui a su nous transmettre les informations, en particulier monsieur Fouzi BAOUICHE, notre promoteur au sein de l'entreprise, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié de son temps pour répondre à nos nombreuses questions.

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

Nous tenons aussi à remercier les bibliothécaires de l'EHEC pour leur aide considérable en matière de documentation.

En fin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce mémoire.

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau n°I-2 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit court.....15

Tableau n° I-1 : les avantages et les inconvénients d'un circuit ultra-court.....15

Tableau n° I-3 : Les avantages et les inconvénients d'un circuit long.....16

Chapitre II :

Tableau n° II-1: Les facteurs de la performance.....30

Tableau n° II-2: Les dimensions de la performance.....45

Tableau n° II-3: Les façons de calcul de la part de marché.....48

Chapitre III :

Tableau n°III-1 : Matrice SWOT pour l'entreprise MFG67

Tableau n°III-2 : Capacité de stockage du verre PLF73

Tableau n°III-3 : Capacité de stockage du verre DLF et DDLF.....74

Tableau n°III-4 : indicateurs de la direction logistique.....74

Tableau n°III-5 : répartition des ventes (2020).....75

Tableau n°III-6 : Barèmes des remises81

Tableau n°III-7 : Chiffres d'affaires de MFG entre 2016-2020.....82

Tableau n°III-8 : les ventes de MFG entre 2016-2020.....83

Tableau n°III-9 : Part de marché de la MFG dans le marché local.....85

Tableau n°III-10 : l'évolution des clients entre 2016-2020.....85

Liste des schémas

Page

Chapitre I :

Figure n° I-1 : le circuit ultra-court	14
Figure n° I-2 : le circuit court.....	15
Figure n° I-3 : le circuit long.....	16
Figure n° I-4 : cycle de vie du produit	18
Figure n°5 - Le degré de sélectivité selon le nombre de distributeurs.....	22

Chapitre II :

Figure n° II-01: la performance de l'entreprise.....	28
Figure n° II-02: Lien entre la politique de distribution et la performance commerciale....	52

Chapitre III :

Figure n° III-1 : Organigramme de l'entreprise MFG.....	58
Figure n° III-2 : Le taux de fréquence et le nombre d'accidents au niveau de MFG (2016-2019).....	64
Figure n° III-3 : Matières premières entrant dans la composition du verre.....	65
Figure n° III-4 : Le processus de fabrication du verre	66
Figure n° III-5 : Les 5 forces de Porter appliquées à MFG.....	69
Figure n° III-6 : Organigramme de la direction Logistique.....	71
Figure n° III-7 : Organigramme du département Commercial.....	75
Figure n° III-8 : répartition des ventes de MFG en 2020	76
Figure n° III-9 : Type de clients de MFG sur le marché local.....	77
Figure n° III-10: circuit ultra-court de MFG	79

Figure n° III-11 : circuit long de MFG	79
Figure n° III-12: les flux de marchandise.....	80
Figure n° III-13 : l'évolution du chiffre d'affaires de MFG entre 2016-2020.....	82
Figure n° III-14 : l'évolution de la quantité vendue de MFG entre 2016-2020.....	84
Figure n° III-14 : Part de marché de la MFG dans le marché local.....	85
Figure n° III-15 : nombre des clients locaux entre 2016-2020.....	86

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
AE	Audit Environnemental
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
BL	Bill Landing
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CA	Chiffre d'Affaires
CNI	Conseil National d'Investissement
CPHS	Commission Paritaire d'Hygiène et Sécurité
CRM	Customer Relationship Management
DDLDF/DLF	Demi Lineal Foot (mesures)
DG	Directeur Général
DRH	Direction Ressources Humaines
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EDD	Etude De Danger
EH	Efficacité Humaine
EPC	Equipement de Protection Collective
EPF	Entrepôt Produit Finis
EPI	Equipement de Protection Individuels
FCS	Facteurs Clés de Succès
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
HT	Hors Taxe
IBE	Insuffisance Brut d'Exploitation
ISO	International Organization for Standardization
MFG	Mediterranean Float Glass
MP	Matière Première
NIF	Numéro
OHSAS	Occupational Health and Safety

Assessment Series	
PDM	Part De Marché
PII	Plan d'Intervention Interne
PLF	Per Lineal Foot (mesures)
PSI	Plans de Sûreté Interne
QHSE	Qualités, Hygiène, Sécurité, Environnement
QSE	Qualité Sécurité Environnement
RH	Ressources Humaines
SG	Stockage
SPA	Société Par Action
SST	Sauveteur Secouriste du Travail
SWOT	Strengths (forces),Weaknesses (faiblesses), Opportnities (opportunités), Threats (menaces)
USA	United States of America
VA	Valeur ajoutée

Le sommaire

	Pages
Introduction générale	1
Chapitre I : le cadre conceptuel de la fonction de distribution.....	5
Section I : définitions, importance, et rôles de la distribution au sein des entreprises.....	7
Section II : Les objectifs et les contraintes de la distribution.....	11
Section III : le choix et la gestion d'un circuit de distribution.....	14
Section IV : les stratégies et les techniques de la distribution.....	21
Chapitre II : Le cadrage conceptuel de la performance de l'entreprise.....	25
Section I : La performance de l'entreprise.....	27
Section II : La mesure de la performance.....	31
Section III : Les caractéristiques et les types de la performance	35
Section IV : Les indicateurs de la performance commerciale.....	42
Chapitre III: la politique de distribution est son influence sur la performance commerciale de l'entreprise MFG.....	54
Section I : présentation de l'entreprise et son environnement.....	56
Section II : les fonctions de distribution de MFG.....	71
Section III : la politique de la distribution de MFG.....	79
Section IV : la performance commerciale de MFG.....	82
Chapitre IV : Enquête sur terrain	89
Section I : Présentation globale de l'enquête.....	91
Section II : Analyse de l'enquête sur terrain.....	94
Conclusion générale.....	106

Introduction générale

Les entreprises algériennes font face à la dure réalité économique du marché libre, et doivent faire preuve de dynamisme et de service de qualité pour assurer leur survie.

Cependant, avec l'émergence d'une concurrence pour divers produits et services, les entreprises algériennes ont du mal à s'adapter à la situation actuelle, en raison de conditions financières instables et d'une offre diversifiée de concurrents, notamment étrangers.

Tout cela, met les consommateurs algériens dans un état d'hésitation : quand, où et comment acheter, il est donc nécessaire de développer une vision marketing au sein de l'entreprise algérienne pour mieux servir le client.

Le mix marketing doit créer de la valeur économique pour l'entreprise. La réussite commerciale doit être aussi une réussite financière; pour cela, l'entreprise algérienne doit être compétitive si elle veut devenir un leader du marché et tenir tête à la concurrence. Il ne suffit donc pas qu'elle soit en mesure de vendre ces produits de qualité ou à des prix raisonnables, elle doit aussi pouvoir s'assurer qu'ils sont disponibles en quantité suffisante au bon endroit et au bon moment.

Pour cette raison, la distribution qui est l'une des variables stratégique du Marketing mix, est devenue la fonction principale des entreprises. Cela leur permet de se différencier en choisissant une politique de distribution adaptée à leurs produits et aux clients cibles. Par conséquent, il est important de mesurer l'efficacité de cette fonction afin de suivre les mesures correctives et d'amélioration qui doivent être prises pour mieux se développer et répondre aux besoins des clients.

C'est pourquoi nous avons choisi, pour notre mémoire de fin d'étude un thème portant sur : **l'influence de la stratégie de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise *Mediterranean Float Glass***. Le choix du thème n'est pas fortuit, son importance et son lien direct avec notre spécialisation sont les facteurs qui nous motivent à le choisir.

La raison du choix de cette entreprise est sa taille et son importance stratégique pour le pays ; cette entreprise s'est rapidement imposée dans le monde verrier, faisant passer l'Algérie, dès, sa première année d'existence, du stade d'importateur de verre plat exclusif à celui d'exportateur. Tout en répondant à la demande locale dont elle couvre à plus de 90%.

La présente étude vise à répondre à la problématique générale suivante : **de quelle manière la stratégie de distribution de *Mediterranean Float Glass* contribue-t-elle à sa performance commerciale?**

De cette question principale découle trois questions secondaires et qui s'énoncent ainsi:

- L'entreprise MFG adopte-t-elle une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale des flux ?
- La politique de distribution actuelle de MFG contribue-elle à la satisfaction de ses clients ?
- Est ce que le système de distribution qu'utilise MFG permet d'assurer une meilleure circulation de son produit ?

Notre thématique de recherche nous impose de vérifier les hypothèses ci-dessous :

- ✓ La MFG suit une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale de ses flux ;
- ✓ La politique de distribution actuelle de MFG contribue à la satisfaction de ses clients ;
- ✓ L'entreprise MFG suit une politique de distribution qui consiste à choisir, mettre et gérer plusieurs circuits de distribution afin d'assurer au mieux la circulation de son produit.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses nous allons suivre une démarche méthodologique basée sur la méthode descriptive et analytique en utilisant comme outil méthodologique l'analyse documentaire et les entretiens.

Pour bien cerner la recherche, notre un plan de travail se compose de quatre chapitres répartis comme suit :

Dans le premier chapitre nous abordons tous les concepts théoriques, qui concernent la distribution, puis nous expliquons le choix, la mise en place et la gestion de circuit de distribution, ainsi que le choix de la politique de distribution. A travers une consultation de différents ouvrages relatifs a la distribution, avec a l'appui plusieurs schémas significatifs ;

Dans le deuxième chapitre, nous allons d'abord cibler la performance de l'entreprise de manière général, ainsi que sa mesure, ses caractéristiques et ses types plus particulièrement la

performance commerciale qui est un élément clé de notre recherche. En fin nous nous intéressons aux indicateurs de la performance commerciale.

Au cours du troisième chapitre nous mettons présentons l'entreprise MFG, son environnement et aussi nous mettons l'accent sur la distribution au sein de cette entreprise ainsi qu'à l'ensemble de ses indicateurs de la performance commerciale

Dans le quatrième chapitre, nous présentons globalement l'enquête, et pour donner plus de consistance à ce chapitre ; nous allons analyser les résultats des entretiens semi-directifs mener avec des cadres de l'entreprise.

Enfin, nous terminerons notre travail, en avançant modestement quelques suggestions que nous espérons, pourront concourir quelques peu à améliorer la problématique posée.

Chapitre I :

Le cadre conceptuel de la fonction de distribution

Introduction

Une entreprise voit s'offrir à elle de multiples manières d'atteindre son marché, pour cela il ne suffit pas seulement de produire. Elle doit aussi pouvoir s'assurer que ses produits sont disponibles en quantité suffisante au bon endroit et au bon moment.

Lorsque le consommateur ressent le besoin d'acheter un produit, il souhaite le trouver facilement dans les meilleures conditions en termes de coût, de délai et de disponibilité.

Pour cela la fonction de distribution est mise au cœur de l'activité de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes et aux exigences des clients.

Ce chapitre nous permettra de revenir sur les notions de base de la distribution à savoir : les définitions proposées, l'importance, et les rôles de la distribution au sein des entreprises.

Ensuite nous avons jugé important de présenter les objectifs et les contraintes de la distribution.

Puis nous allons analyser le choix et la gestion d'un circuit de distribution, qui est mis à la disposition du fabricant afin d'écouler ses produits. Enfin nous allons présenter les stratégies et les techniques de la distribution, qui sont en évolution permanente au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel.

Section I : définitions, importance, et rôles de la distribution au sein des entreprises

L'objectif de cette section est de mettre le point sur les concepts clés liés à la distribution, en particulier : sa définition, son importance, et ses rôles au sein des entreprises.

1. Définitions :

Avant de définir ce concept nous devons noter que la distribution (place) est un « P » parmi d'autres « P » marketing : c'est une variable stratégique qui doit s'intégrer dans le mix marketing de l'entreprise. En tant que variable indissociable du mix marketing, la distribution a été évoquée par plusieurs auteurs et chercheurs, dont leurs définitions sont comme suit :

Selon KOTLER et DUBOIS, « *la distribution est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit sous sa forme d'utilisation entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession* »¹

Selon cette définition, la distribution comporte toutes les activités entre le moment où le produit final quitte le secteur de la production et celui où il parvient au consommateur final.

A leur part, VANDERCAMMEN et JOSPIN-PERNET pensent que la distribution est « *l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs* »²

Ces derniers ont défini la distribution de la même manière que KOTLER ET DUBOIS, mais avec plus de détails, en précisant que ces activités peuvent être assumées par le producteur lui-même ou à l'aide d'autres acteurs, ainsi que pour satisfaire au mieux le besoin du client, le produit doit être disponible à l'endroit, en quantité, en qualité et moment opportun.

¹ KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : Marketing Management, Publi Union, 10e édition, Paris, 2000, P.524

² VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : La distribution, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles, 2005, p26

CHIROUZE définit la distribution comme « *l'ensemble des activités logistiques, financière, administrative et commerciale réalisées à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession de consommateur final* »¹

Cet auteur à son tour partage la même définition que les auteurs précédents, dont il considère la distribution comme étant un ensemble d'opérations pour l'acheminement des produits à partir du fabricant jusqu'au client final, cependant, il a aussi bien cité la nature des ces opérations ou activités (activités logistiques, financière, commerciales et administrative).

Pour Levy LANDREVIE, « *distribuer des produits, c'est les apporter aux bons client, avec le bon assortiment, au bon endroit et au bon moment, en quantité suffisante, et avec les services nécessaires à leurs vente, à leur consommation et, le cas échéant ,à leur entretien* »²

LANDREVIE, voit quant à lui que la distribution d'un produit est de le mettre à la disposition des acheteurs, au bon endroit, au bon moment, en bonne qualité et en quantités suffisante, mais aussi de l'accompagner avec des services nécessaires pour mieux le vendre. Pour cet auteur la satisfaction des clients est le facteur le plus essentiel pour définir la distribution.

D'après ces définitions, nous avons reformulé une définition propre à notre travail de recherche. Il s'agit de dire que la distribution consiste à un ensemble des opérations (logistiques, financières, commerciales et administratives) pour acheminer le produit depuis son lieu de fabrication vers le consommateur final, dans les meilleures conditions économiques à savoir l'endroit, la quantité, la qualité, et le moment opportun.

Il est important de distinguer entre :

- **La distribution physique:** Ensemble des opérations matérielles (stockage, groupage, emballage, expédition, livraison...) qui consiste à fournir des biens et services à la disposition du consommateur final.
- **Fonction commerciale:** Il existe trois fonctions commerciales : Assortiment, ce dernier est caractérisé par sa largeur et son profondeur ; Promotion et information des produits afin de faciliter le choix des clients ; Services rendus à la clientèle :

¹ CHIROUZE, (Y) : Le marketing études et stratégie, 2ème édition Ellipes, Paris, 2007, p.628.

² LENDREVIE, (L) et autre: Mercator, édition DUNOD, 12ème édition, Paris, 2017, p.297

L'entreprise peut offrir des services aux objets matériels qu'elle vend comme par exemple des conseils d'utilisation, livraison à domicile.

2. Importance de la fonction de distribution :

La fonction de distribution est l'un des paramètres de la mise en place d'un marketing mix efficace. Le maintien des décisions cohérentes entre les prix, les produits, la communication, la promotion, les délais, les services, d'une part et le choix du circuit et du canal de distribution, d'autre part, consiste en un des aspects importants d'une politique commerciale. Les producteurs ne peuvent plus formuler leurs plans marketing isolément et les imposer aux distributeurs : ou ils intègrent le niveau de la distribution (cas du marketing direct, de certaines concessions, franchises ou points de vente sous l'enseigne du fabricant), ou ils négocient avec les distributeurs les conditions de distribution de son produit. Dans chaque cas, ils doivent veiller à l'adéquation de ces conditions avec chaque élément de son mix marketing.

3. Rôles de la distribution au sein des entreprises:

La distribution remplit de multiples fonctions pour assurer le transfert des produits vers le lieu de consommation dans les meilleures conditions.

Les rôles de la distribution sont multiples, selon que l'on soit du côté producteur ou du côté utilisateur¹.

3-1 Vis-à-vis du producteur :

La distribution opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année (par le stockage, les commandes à l'avance) ;

Elle participe à l'effort financier du producteur, en payant les biens qu'elle stocke, sans avoir la certitude de les revendre ;

Elle permet aussi au producteur, d'acheminer partout sa production, et elle participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit ou le service.

¹ KOTLER.(P) et DUBOIS. (B), marketing management, 10^{ème} édition, publi union, paris, 2000, p501

3-2 Vis-à-vis du consommateur:

La distribution a un rôle essentiel, qui consiste à mettre à la disposition des consommateurs où qu'ils se trouvent, et souvent, quelle que soit la saison, les biens qu'ils désirent, 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....

Ce qui serait le cas s'il s'adressait directement au producteur.

Enfin, nous pouvons dire que la distribution peut se considérer comme le porte parole de chacun de producteur et l'utilisateur auprès de l'autre, et avoir de la sorte un rôle d'information, vis-à-vis des deux partenaires.

Section II : Les objectifs et les contraintes de la distribution

Nous présentons dans cette section les objectifs que vise la distribution ainsi que les contraintes qu'elle présente.

1. Les objectifs de la distribution :

L'objectif majeur de la distribution est la satisfaction du client, en lui proposant une offre capable de répondre à leur besoin en temps voulu, en quantité voulue ainsi qu'à l'endroit voulu. LINDON et JALLAT¹ ont défini trois objectifs principaux pouvant être résumés dans les points suivants :

1-1 La couverture quantitative du marché :

Les entreprises doivent effectuer un système de distribution qui leurs permettent de couvrir complètement le marché. C'est-à-dire, mettre leurs produits dans le plus grand nombre possible des points de vente.

1-2 Aspects qualitatifs du système de distribution :

Si le système de distribution peut favoriser ou faciliter l'achat des produits de l'entreprise par des clients potentiels, le système de distribution est de bonne qualité. L'aspect qualitatif d'un système de distribution se mesure par:

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

1-3 La minimisation des coûts :

L'entreprise doit s'efforcer de minimiser les coûts de son système de distribution afin qu'elle réponde aux objectifs qualitatifs et quantitatifs de son système de distribution.

¹ LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2010, P, 156-157

2. Les contraintes de la distribution :

Pour garantir leurs politiques de distribution, les fabricants doivent tenir compte aux caractéristiques de leur marché et de leurs entreprises.

2-1 Les contraintes externes :

2-1-1 Les consommateurs du produit : Le choix de la politique de distribution doit tenir compte des caractéristiques des clients potentiels qui sont : le nombre ; la localisation, le pouvoir d'achat, les besoins, le comportement d'achat d'utilisation du produit les exigences et les attentes.

2-1-2 La nature et l'intensité de la concurrence : le producteur doit étudier les circuits de distribution utilisés par les concurrents. L'expérience et les connaissances des concurrents doivent être prises en considération par le producteur afin d'éviter les pièges dans lesquels ils sont tombés.

2-1-3 L'environnement de l'entreprise : le macro-environnement de l'entreprise consiste en un paramètre essentiel pour l'élaboration d'une politique de distribution. Le choix du canal dépend finalement de variables environnementales. Lorsque la situation économique est très bonne, cela affectera les ventes de produits sur le marché, ce qui amènera les fabricants à modifier leurs stratégies de marketing pour minimiser les dépenses, par conséquent ils préfèrent le circuit court pour distribuer leurs produits au moindre coût.

2-2 Les contraintes internes :

2-2-1 L'entreprise :

2-2-1-1 Sa politique : l'activité de l'entreprise est contrôlée par la politique de distribution de l'entreprise, grâce au calcul de la rentabilité par canal ou par circuit de distribution.

2-2-1-2 Ses objectifs commerciaux : Sur la base des objectifs commerciaux prévus (rentabilité, augmentation des parts de marché), les fabricants doivent s'assurer que leurs objectifs correspondent à ceux du canal de distribution sélectionné.

2-2-1-3 Son positionnement : l'entreprise doit assurer l'écoulement de ses produits, réaliser les actions de promotion, le service après vente de manière à asseoir et à renforcer l'image de l'entreprise.

L'image des circuits de distribution doit être souvent cohérente avec l'image de l'entreprise, on trouve dans ce contexte le cas des produits de luxe qui se vendent par des canaux de distribution propres et spécifiques.

L'entreprise doit choisir le canal de distribution qui positionne son produit sur le marché qu'elle vise, dans la place qu'elle souhaite, et sélectionner les intermédiaires reconnus et appréciés sur le marché où elle souhaite se positionner.

2-2-1-4 Sa taille : qui fixe une limite à l'extension de ses marchés et aussi à son pouvoir de négociation vis-à-vis des intermédiaires

2-2-1-5 Ses moyens humains, commerciaux, techniques, financiers : le choix de la politique de distribution, dépend principalement des forces et faiblesses de l'entreprise qui sont déterminées par les ressources matérielles, humaines ou financières (capacité de production, présence ou non d'une force de vente). En fonction de ses ressources financières disponibles, l'entreprise peut envisager d'assumer une partie des fonctions de distribution, c'est-à-dire assurées par son propre personnel.

2-2-2 La gamme :

2-2-2-1 Caractéristique et nature des produits :

Pour décider si le circuit adopté par l'entreprise soit court ou long, le fabricant doit tenir compte des caractéristiques physiques, techniques et l'étendue de la gamme des produits. Pour les produits périssables et volumineux exigent des circuits courts permettant d'acheminer les produits rapidement et avec le minimum de manutention. Tandis que les produits standards et de faible technicité par exemple requièrent un circuit long car ils demandent des compétences faibles pour le service après-vente.

2-2-2-2 Volume et valeur des ventes : Une bonne politique de distribution doit favoriser l'accroissement des ventes (volume des ventes) et des recettes de l'entreprise (la valeur des ventes)

2-2-2-3 Difficulté particulière de distribution : En cas de crise, les producteurs ont tendance à choisir un circuit court pour que leurs marchandises atteignent le marché de façon économique.

Section III : le choix et la gestion d'un circuit de distribution

La présente section va mettre le point sur les critères de choix du circuit de distribution ainsi que sa gestion.

1. Les circuits de distribution

1-1 Définition du circuit de distribution :

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

On peut définir le circuit de distribution comme un ensemble des canaux qui vont transmettre le produit du producteur au consommateur dans les meilleures conditions. Le circuit de distribution se caractérise par sa longueur qui correspond à la détermination du nombre d'intermédiaires qui interviennent pour que le produit soit mis à disposition du consommateur.

1-2 Forme des circuits de distribution :

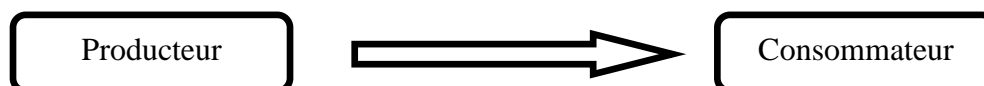
Selon BINNINGER², il existe différentes formes des circuits de distribution :

1-2-1. Le circuit ultra court :

Lorsqu'aucun intermédiaire n'est impliqué, le circuit de distribution est considéré comme ultra-court (ou directe), et le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs final.

L'essor d'internet a accru l'attractivité de circuit direct, le vendeur peut donc communiquer directement avec ses clients.

Figure n° I-1 : le circuit ultra-court



Source : ARMSTRONG, (G) et KOTLER, (P) : principes de marketing, 10ème édition, Pearson édition, Paris, 2010, P 295

¹ DEMEURE. (C), Marketing, 4e édition, Dalloz, Paris, 2003, p. 167.

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

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

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance quantitative et qualitative du marché ; ✓ Communication direct avec les clients; ✓ La rapidité de lancement d'un nouveau produit ; ✓ Gain de la marge des intermédiaires, le prix donc demeure constant. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stockage très important ; ✓ Difficulté d'organiser le personnel qui doit être en nombre suffisante et qualifié ; ✓ Ressources financières assez importantes ; ✓ Fournir des produits limités aux produits de l'entreprise.

Source : réalisé par nous même.

1-2-2. Le circuit court :

C'est un circuit où il existe un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur : le distributeur.

Figure n° I-2 : le circuit court



Source : ARMSTRONG, (G) et KOTLER, (P) : principes de marketing, 10ème édition, Pearson édition, Paris, 2010, P 295

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

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economiser la marge des grossistes ; ✓ Bonne coopération entre les détaillants ; ✓ Personnalisation de l'offre, et un bon service après vente ; ✓ Croissance de la notoriété et 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits ; ✓ Besoin d'un nombre important des distributeurs ; ✓ Conflits potentiels entre distributeurs; ✓ Stockage important ;

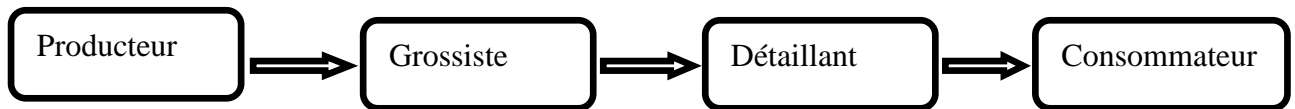
d'implantation géographique, avec une fidélité assurée en cas de franchise	✓ Insolvabilité des petits détaillants
--	--

Source : réalisé par nous même.

1-2-3. Le circuit long

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

Figure n° I-3 : le circuit long



Source : ARMSTRONG, (G) et KOTLER, (P) : principes de marketing, 10ème édition, Pearson édition, Paris, 2010, P 295

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

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de vente réduite; ✓ Une couverture géographique plus vaste ; Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires ; ✓ Financement plus souple de la production ; ✓ Diminution des frais de facturation et de transport. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La communication direct du producteur avec ses clients et perdu; ✓ Diminution de contact avec les détaillants ; ✓ Dépendance totale aux grossistes ; ✓ Infidélité des grossistes ; ✓ Pression sur les prix et les marges en cas de groupement d'achat ; ✓ Nécessité de promouvoir les produits auprès des intermédiaires.

Source : réalisé par nous même

2. Les canaux de distribution

2-1 Définition :

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

2-2 Type des canaux de distribution :

FILSER classe les canaux de distribution en quatre catégories² :

2-2-1 Les canaux traditionnels :

Les caractéristiques d'un canal traditionnel est l'absence de coordination entre les membres du canal. Ces membres sont indépendants, et chacun s'efforce de maximiser ses intérêts personnels afin d'atteindre ses propres objectifs.

2-2-2 Les canaux administrés :

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

2-2-3 Les canaux contractuels :

C'est un résultat de développement des canaux administrés, il s'est développé pour éviter les conflits graves.

Il s'agit d'une consolidation juridique du canal administré qui lie toutes les parties pour une durée déterminée, et indiquant les droits et les devoirs de chaque partie afin de travailler de manière commune. Il prend la forme des chaînes volontaires, des coopératives de détaillants ou la franchise.

¹ DEMEURE, (C) : Aide mémoire marketing, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008, p189

² FILSER, (M) : Canaux de distribution, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989, pp : 17-27

2-2-4 Les canaux intégrés :

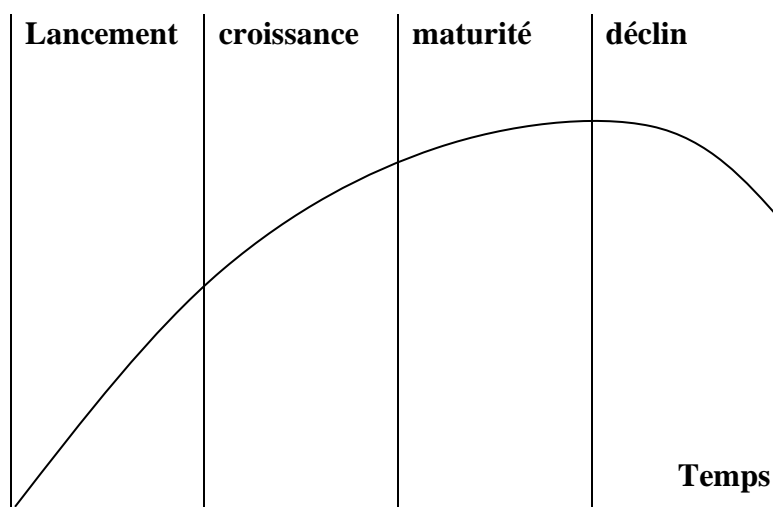
Le développement d'un canal intégré, est la conséquence de l'adoption par une firme d'une stratégie d'intégration en amont ou en aval. Dans un canal intégré une seule organisation prendra en charge toutes les fonctions allant de la fabrication des produits à sa vente à l'acheteur final. On parle d'intégration amont, lorsqu'une organisation prendra en charge des fonctions concernant un niveau supérieur du canal, cependant, lorsqu'une institution d'un niveau supérieur prendra en charge des fonctions d'une autre institution d'un niveau inférieur il s'agit d'une intégration aval.

3. Le choix d'un circuit de distribution

Les entreprises doivent tenir considération de nombreux facteurs dans le choix de sa politique de distribution. Selon LINDON et JALLAT¹ ces facteurs sont :

3-1 Le produit:

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

Figure n° I-4 : cycle de vie du produit**Vente par unité de produit**

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

Le cycle de vie du produit regroupe quatre phases : le lancement, l'accroissement, la maturité, le déclin, il détermine l'évolution des ventes d'un produit au fil du temps. Chacune des phases est caractérisée par des changements en termes de prix, de rentabilité, de communication et bien évidemment en termes de distribution où les entreprises doivent revoir la structure de leurs canaux de distribution et s'assurer de les adapter avec chaque phase à laquelle se trouve le produit.

Si on prend par exemple le produit à la phase de déclin, où les ventes diminuent tout comme les bénéfices, ici l'entreprise doit revoir la pertinence de certains canaux voir d'abandonner certains distributeurs ou éliminer les points de vente marginaux.

3-2 La clientèle

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

3-3 Les caractéristiques de l'entreprise

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

3-4 Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles

Le producteur doit choisir ses intermédiaires et leur nombre dans chaque circuit, pour faire écouler son produit, il doit également prendre en compte que certains distributeurs se spécialisent dans certains produits et peuvent refuser de vendre de nouveaux produits. Il doit s'intéresser au nombre et à la répartition géographique de ses intermédiaires, les ressources dont dispose les canaux, etc...

3-5 Les critères de rentabilité

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

3-6 Risques de conflits futurs

Enfin, l'entreprise (ou le producteur) doit s'intéresser à minimiser les risques de conflits futurs avec ses distributeurs, ces conflits peuvent être dus par exemple aux pratiques de vente du distributeur (des réductions exagérées), ou d'un désaccord entre certains canaux qui sont

concurrents et par conséquent un canal peut lui demander de leur accorder une exclusivité, cette dernière peut être en contradiction avec l'objectif du producteur.

4. La gestion d'un circuit de distribution

STEYER, CLAUZEL et QUESTER¹ ont souligné que la gestion d'un circuit de distribution consiste en l'identification précise des intermédiaires, en les motivant et enfin en les évaluant.

4-1 Le choix des intermédiaires

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

4-2 La formation et la motivation des intermédiaires

Le fabricant doit s'intéresser à fournir des informations détaillées sur ses produits, et planifier des programmes de formations destinés à ses distributeurs, à leur part, les distributeurs doivent informer le producteur sur l'évolution de la demande et l'opinion de la clientèle. Pour travailler au mieux de leurs possibilités, les intermédiaires doivent être motivés, raison pour laquelle le fabricant doit s'intéresser à les motiver à l'aide, par exemple, des techniques des promotions des ventes (des remises accordées sur la quantité achetée ...) et de divers formes de soutien (assistance technique, aide financière, voyage d'étude ...)

4-3 Evaluation des intermédiaires

Le producteur doit évaluer régulièrement ses intermédiaires, pour savoir si ses distributeurs ont respecté le plan de distribution et les tâches qui leur sont confiées. Il doit être attentif concernant la couverture du marché, les délais de livraison, les niveaux du stock, la prise en charge des marchandises rendues ou détériorées, les services rendus à la clientèle.

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

Section IV : les stratégies et les techniques de la distribution

1. Les stratégies de distribution:

Les stratégies adoptées par l'entreprise en matière de distribution sont les suivantes¹:

1-1 La distribution intensive :

Aussi dite la distribution de masse, cette stratégie a pour but de couvrir une étendue géographique très large et d'exposer les produits dans un maximum de points de vente, elle garantit, de ce fait, que les produits seront distribués au plus grand nombre possible d'acheteurs. Elle est parfaitement adaptée aux produits de grande consommation. Par cette stratégie, le producteur espère gagner rapidement des parts de marché, d'accroître sa notoriété et son volume de vente, en revanche, il se voit confronté à un certain nombre d'inconvénients², à savoir un coût de distribution très élevé à cause du nombre important d'intermédiaires, une image de marque grand public souvent détériorée, une politique de commercialisation non contrôlée suffisamment.

Ce sont ces difficultés qui poussent les entreprises à évoluer progressivement vers un système plus sélectif.

1-2 La distribution sélective :

Elle convient mieux à l'entreprise qui souhaite maintenir un positionnement précis et dont la vente de ses produits nécessite des compétences techniques et commerciales spécifiques.

Le fabricant sélectionne des intermédiaires en fonction de quelques critères tels que les qualités de leur services clients, la taille, l'équipement et la formation du distributeur. L'offre des produits sur le marché est volontairement restreinte. Il faut donc prévoir une communication importante pour informer le consommateur sur les points de vente de la marque.

1-3 La distribution exclusive :

Le fabricant sélectionne les intermédiaires qui obtiennent l'exclusivité de vendre la marque sur un secteur géographiquement déterminé.

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

C'est la stratégie adoptée pour les produits de haute gamme ou de luxe.

Le contrôle de la commercialisation sera plus facile et les coûts seront réduits. De plus, l'image de marque est conservée puisqu'il y a généralement un accord entre le producteur et le distributeur sur les conditions de ventes des produits au client final. En revanche, le choix de distributeur pose un problème et ainsi que la couverture du marché est plus fiable. Les formes les plus courantes de la distribution exclusive sont les réseaux de franchisés ou de concessionnaires.

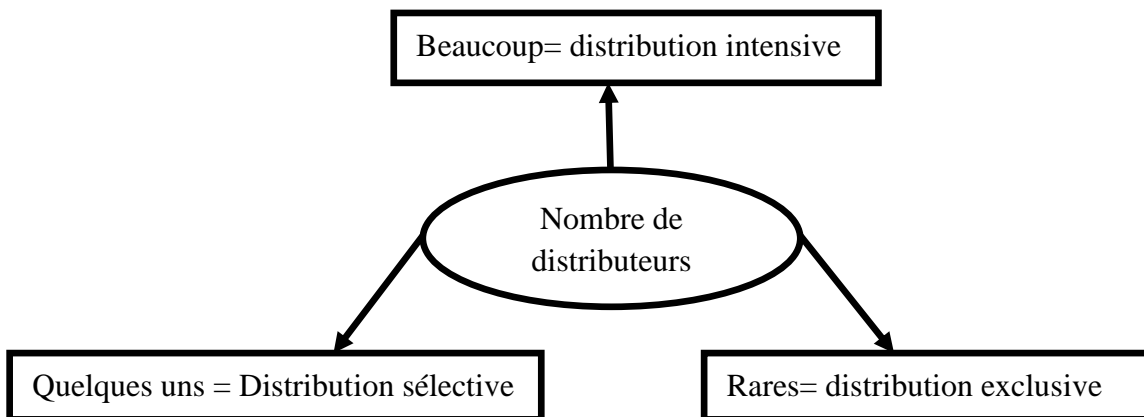
2. Les nouvelles orientations stratégiques:

Les options que l'en vient de voir ne sont pas complètement figées, elles évoluent parallèlement au cycle de vie des biens ¹.

Une stratégie de distribution sélective évolue en phase de croissance pour:

- Infidélité de clients à la marque.
- Epuisement des capacités d'achat du premier segment (clientèle)
- Demande très vive des autres segments (distribution exclusive au départ et à l'innovation, puis se transforme en distribution intensive).

Figure n°5 - Le degré de sélectivité selon le nombre de distributeurs.



Source : VIOT(C), L'essentiel sur le marketing, BERTI Edition, Alger, 2006, Page 220.

¹ VIOT, (C) : l'essentiel sur le marketing, BERTI Edition, Alger, 2006, P220

3. Les techniques de distribution (pull et push):

On distingue trois techniques de distribution ¹:

3-1 Technique « PUSH » :

Dite aussi stratégie de pression, Elle consiste à pousser le produit du fabricant vers le consommateur final grâce aux intermédiaires, donc les efforts de communication et de promotion de l'entreprise sont orientés vers les distributeurs de façon à les inciter d'acheter et de stocker le produit en grande quantité, puis à motiver ces distributeurs pour qu'ils assurent la promotion la plus efficace possible du produit auprès de la cible.

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

3-2 La technique « PULL » :

Aussi appelée stratégie d'aspiration. Elle consiste à faire tirer le produit vers le bas du canal par la demande des consommateurs qui sont le centre d'intérêt de l'entreprise, donc tout effort de communication et de promotion est orienté vers le consommateur final, et par conséquent le produit va être connu et donc demandé, ce qui pousse le distributeur à acheter.

Cette stratégie est maintenue lorsque le positionnement du produit est basé sur un petit nombre de caractéristiques qui peuvent être facilement communiquées aux consommateurs par le biais d'un court message publicitaire. Elle exige donc une coopération, et demande des investissements publicitaires importants à long terme pour rappeler à chaque fois le consommateur de l'existence du produit et ses lieux de vente

3-3 La technique « MIXTE » :

Il s'agit d'une combinaison de stratégies push et pull, généralement utilisées par les grandes entreprises en partageant les efforts de promotion et de communication entre les intermédiaires et les clients finaux.

¹ VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : La distribution, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles 2005, P.69

Conclusion

Ce premier chapitre, nous permis d'avoir un aperçu sur les concepts théoriques relatifs à la fonction de distribution au sein d'une entreprise.

Concepts qui nous ont amené à conclure que la distribution est une fonction fondamentale du commerce, elle permet à l'entreprise de mettre le produit à la disposition de consommateur dans les meilleures conditions possibles de temps, des lieux, d'image et de prix, pour mieux le satisfaire, car la satisfaction client est l'objectif majeur de la fonction de distribution.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit identifier la stratégie de distribution qui correspond aux objectifs fixés, elle doit aussi choisir le circuit de distribution avec prudence, et veiller à la bonne gestion du circuit pour s'assurer du bon écoulement de ses produits sur le marché. Car une mauvaise gestion par le producteur, engendra une pénurie ponctuelle de son produit sur le marché ; et avec la présence des concurrents, la fidélité de ses consommateurs peut être en danger.

Chapitre II :

**Cadrage conceptuel de
la performance de
l'entreprise**

Introduction

Le terme performance est souvent utilisé dans l'évaluation de l'entreprise, en particulier en marketing : performance commerciale, indicateur de performance ...

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes. Car le client est la source principale des profits, et constitue une préoccupation majeure et permanente de tous les niveaux stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Face à un environnement économique incertain, à la mondialisation des marchés et à une concurrence intense, les entreprises sont aujourd'hui obligées de démontrer un niveau de performance satisfaisant voire excellent pour répondre aux besoins de leurs clients.

Ce chapitre porte sur la performance de l'entreprise, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers quatre sections : la première section sera consacrée à la présentation de la performance de l'entreprise.

La deuxième section sera réservée à la mesure de la performance.

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

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

Section I : La performance de l'entreprise

L'objectif de cette section est de définir la performance, ainsi que les termes efficacité et efficience qui présentent une confusion sémantique habituelle avec la notion de performance,

1. Notion de la performance :

La définition de la performance n'est pas une chose simple, donc il est difficile de donner une définition précise.

Selon la majorité des écrits, il existe plusieurs définitions de la performance, mais sur différents angles et ça est dû à son caractère polysémique. Comme le souligne DORIATH et GOUJET « *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs)* »¹

D'après cette définition, la performance est un concept qui se traduit par un résultat final qui correspond à la valeur créée après l'exécution d'un ensemble d'activités en mobilisant les ressources et les moyens nécessaires de l'entreprise, les résultats atteints sont toujours comparés aux objectifs prédéfinis à l'aide des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, afin de faire mieux pour rejoindre ou dépasser les concurrents.

On remarque donc que la performance est considérée comme la juxtaposition de deux notions:

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

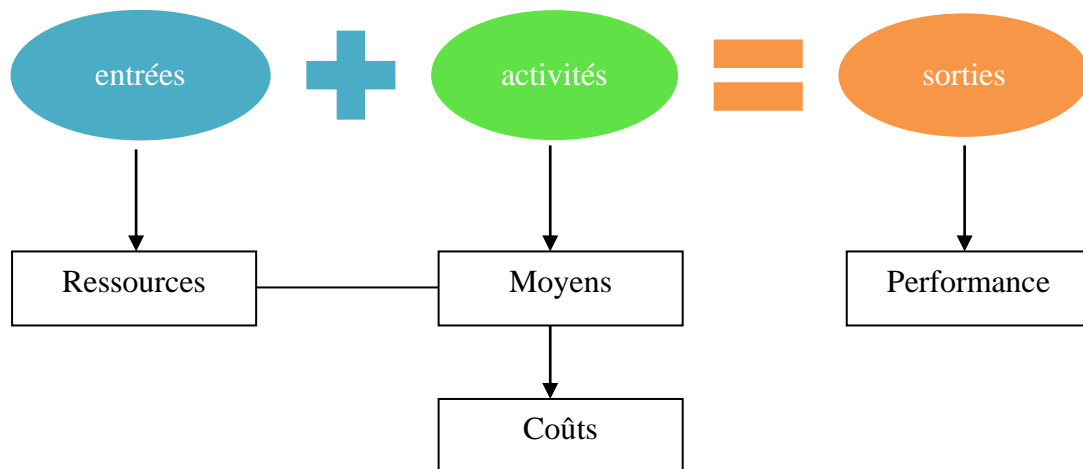
Performance = efficacité + efficience

Pour LORINO « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût* »². Donc, Il ne s'agit pas seulement de maximiser la valeur (traduite par un jugement porté par La société, qui se concrétise par la part de marché, l'image de l'entreprise, les quantités vendues...) ni de minimiser les coûts (se concrétise par la consommation des ressources destinées à fournir un résultat) mais d'optimiser le couple valeur-coût.

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p : 291

² LORINO, (P) : Méthodes et Pratiques de la Performance, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p : 18

Figure n° II-01: la performance de l'entreprise :



Source : SIMON (F, X) : management et gestion d'un point de vente, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2008, p.99.

1-1 L'efficacité :

L'efficacité est un concept qui permet de mesurer la performance d'une entreprise, elle désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés au préalable¹ (c'est-à-dire fixés au début de l'exercice par les managers). Cette efficacité peut être quantitative (par exemple, atteindre le pourcentage de croissance de la part de marché) ou qualitative (satisfaction de la clientèle).

Donc l'efficacité est le meilleur rapport possible entre les résultats atteints et les objectifs visés², le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

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

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

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

1-2 L'efficacité :

« L'efficacité résulte de l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise »¹, elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources »².

L'efficacité s'intéresse donc à la quantité des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs. Donc une action est dite efficace si elle permet d'arriver aux résultats souhaités au moindre coût.

Elle peut être exprimée par la formule suivante :

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

Selon VOYER³, l'efficacité est exprimée par les deux concepts : la productivité et le rendement :

- **La productivité** : c'est un indicateur du niveau d'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources, elle désigne le rapport entre la quantité de produits ou de services (les outputs) et le volume de facteurs de production (les inputs).
- **La rentabilité** : c'est la capacité de l'entreprise de procurer des bénéfices, elle désigne l'optimisation des moyens mis en œuvre :

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

A partir de ce qui est présenté en dessus, on peut dire que l'efficacité est l'aptitude à produire les effets attendus, sans rien dire sur les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs. Par contre, la notion de ressource est centrale dans l'efficacité, il s'agit de la manière la plus optimale pour atteindre les objectifs. Cependant l'une ne garantit pas l'autre.

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

¹ DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes, édition Pearson, France, 2005, p : 368

² DORIATH, (B) : Contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2008, p : 129

³ VOYER, (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition presse de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006, pp : 110-111

2. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise qui contribuent à améliorer sa performance, donc elle doit se concentrer sur ces facteurs pour maximiser ses résultats.

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

Tableau n° II-1: Les facteurs de la performance

Facteur	Contribution
Les clients	Le client doit être au cœur de l'activité de l'entreprise, elle est censée satisfaire ses besoins et ses attentes, puisque un client satisfait sera impliqué dans l'amélioration des produits et des services.
Le produit et le service	l'entreprise doit proposer des produits de bonne qualité, avec une haute valeur ajoutée, à moindre coûts et une livraison rapide.
Les processus	doivent être efficaces et efficaces ;
Les ressources humaines	se sont l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ils sont des facteurs clés de performance s'ils sont compétents, motivés, responsables et effectuant son travail le mieux possible ;
La gestion	La gestion de l'ensemble des ressources est un facteur important pour une bonne organisation, tout en favorisant la collaboration et le travail d'équipe et l'orientation client.
La mission et les objectifs	l'entreprise doit définir clairement ses objectifs et sa raison d'être qu'elle tente continuellement à les atteindre. Ils doivent être connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
L'information	constitue une préoccupation majeure, elle doit être de qualité, utile et partagée par toutes les personnes de l'entreprise en tout lieu et en tout le temps.

Source : <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 02/09/2021 à 01.53)

Section II : La mesure de la performance

Dans cette section, on se focalise sur la mesure de la performance : sa définition, ses objectifs ainsi que les principes de sa mise en place.

1. Définition de la mesure de la performance :

La mesure de performance est définie comme « *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* »¹.

La mesure de la performance est devenue indispensable pour l'entreprise dans un environnement concurrentiel, elle permet au manager de bien évaluer la situation et prendre d'éventuelles mesures correctives pour atteindre les objectifs et améliorer la performance de son entreprise.

La mesure de la performance n'est pas exclusivement financière : liée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ou exprimée en unités monétaires;

Mais aussi non financière : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, (par exemple : taux de turn-over, nombre de réclamations des clients, taux d'absentéisme, ...etc.)

2. Objectif de mesure de la performance :

Les objectifs de mesure de la performance sont multiples, que nous regroupons comme suit :

2-1 Objectif d'incitation

L'objectif d'incitation² : les managers doivent stimuler leurs comportements dans l'avenir pour réaliser les objectifs attendus. Cette stimulation est censée dynamiser leur comportement à l'intérieur de l'entreprise grâce aux systèmes de sanction ou de récompense qui peuvent être traduites en terme de :

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

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

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

Il vaut mieux favoriser la communication au sein de l'entreprise, en encourageant les dialogues entre le salarié et ses hiérarchies, pour que chacun aura l'opportunité d'expliquer et d'argumenter sa situation, et charge les responsables d'expliquer en toute sincérité à leur subordonnés les causes conduisant à une telle ou telle sanction.

2-2 Objectif d'information

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

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

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

2-3 Objectif de pilotage

L'action de pilotage nécessite des mesures, la mesure de la performance donne au manager un langage qui a l'avantage d'être exploité et qui rend comparable le réel et le prévu.

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

Selon DORIATH et GOUJET¹, le pilotage de la performance est :

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

3. Les principes de mise en place de mesure de la performance

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

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

3-1 Principe de pertinence

On dit que la mesure de la performance est pertinente, si elle est cohérente pour toute l'organisation. Elle doit être comprise et acceptée par l'ensemble des parties prenantes afin d'orienter leurs comportements vers la réalisation des objectifs de l'entreprise, ainsi qu'elle doit être facilement interprétable².

3-2 Principe de contrôlabilité

« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser »³

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

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

² MOHAMEDI, (L) : Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, p : 95

³ GIRAUD, (F) et autres : Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition Gualino, France, 2002, P : 74

3-3 Principe de stabilité

La mesure de la performance doit être stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre ces deux périodes (par exemple entre l'année N et N+1), c'est-à-dire que les mêmes éléments doivent être intégrés¹.

3-4 Principe de fiabilité

Selon BESCOS et autres², il s'agit de l'adéquation de la mesure avec la performance. Pour que la mesure de la performance soit fiable, elle doit être vérifiable et objective :

- **La vérifiabilité** : elle signifie que la mesure donne un même résultat si elle est effectuée par deux personnes.
- **L'objectivité** : signifie que la mesure est indépendante de l'évaluateur, et que ce dernier n'a aucun intérêt personnel de la mesure de la performance.

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

¹ MOHAMEDI, (L) : Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, p : 46

² BESCOS, (P-L) et autres : Contrôle de gestion et management, édition Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p : 419

Section III : Les caractéristiques et les types de la performance

La présente section nous permettra de présenter l'ensemble des caractéristiques dont dispose la performance, ainsi que ses différents types.

1. Les caractéristiques de la performance :

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

- La performance est multidimensionnelle : il faut combiner ou se référer à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles, pour mieux la cerner.
- La performance est une structure qui soutient le jugement. Elle est généralement définie par une norme cohérente avec la représentation de sa mesure par les théoriciens et les praticiens. Elle implique le jugement de valeur des activités, des résultats, des produits et de l'impact de l'organisation sur son environnement ;

« 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 signification qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »¹

- Une affaire de perception : pour les dirigeants, la performance peut être la rentabilité ou la compétitivité de leur entreprise, en d'autre terme, un dirigeant et dit performant, lorsque il possède les compétences et les capacités nécessaire pour atteindre les objectifs fixés au paravent et pour faire face à la concurrence; pour les salariés, elle semble correspondre à la meilleure ambiance de travail au sein de l'entreprise, pour cela l'employé doit être honnête et proactive, il doit avoir : un esprit orienté solution, le sens de l'organisation et l'esprit d'équipe; et pour un client, c'est la qualité des services rendus, le client doit être satisfait, non seulement de la qualité de produit mais aussi de la qualité des services offerts tels que la livraison la disponibilité de produit, le service après vente.. La performance est devenue une notion plus difficile à appréhender, car elle semble désormais en position favorable sur tous les standards, c'est pourquoi dans les moments difficiles, les individus auront des conflits sur ce que

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

C'est; « *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* »¹

- Un concept évolutif : les composants de la performance évoluent au fil du 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'autre ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »*²

- La performance à un effet rétroactif sur l'organisation : si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

2. Les types de la performance :

Il existe plusieurs types de la performance, entre autres :

2-1 La performance économique :

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

Les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont les suivants³:

La marge commerciale : Pour une entreprise qui exerce une activité commerciale, la marge commerciale exprime le supplément de valeur apportée au coût de marchandises vendues :

¹ MORIN, GUINDON, BOULIANE, mesure la performance de l'entreprise, In encyclopédie de gestion, édition Dalloz, paris, 1996, P.66.

² BOURGUIGNON,(A) : définition de performance : une simple question de vocabulaire? In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruosire, Edition Economico, Parise, 1996, P.20

³ D'ARCIMOLES, (Ch-H) et SAULQUIN, (J-Y) : Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62

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

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

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

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

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

L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE) : c'est un indicateur de performance économique de l'entreprise, permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

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

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

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

2-2 La performance sociale :

C'est la capacité à gérer les relations sociales ou humaines dans l'entreprise, le degré d'implication dans le domaine social et l'éthique des affaires ou son aptitude à créer une valeur partenariale.

Ce concept est mesuré par le taux de turnover, degré d'émission de CO₂, taux d'accidents de travail, niveau de satisfaction des salariés, les grèves ; l'absentéisme, ...etc.¹

La performance sociale est une préoccupation majeure des entreprises, car sa compétitivité et son succès dépendent de sa capacité à créer des structures et des systèmes de gestion qui favorisent l'initiative et la créativité des ressources humaines.

Deux notions importantes lors de l'événement de la performance sociale:

L'efficacité humaine : qui constitue le rapport entre le résultat économique atteint par un groupe d'individus et le coût social de ce groupe dans une période donnée.

En faisant le parallèle avec la tenue de la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, nous pourrions dire que l'efficacité humaine, EH, est susceptible d'être libérée par un groupe humain on l'exprimera par : $EH=M \cdot C \cdot C$ tel que :

M : exprime la motivation, volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : exprime la compétence, le professionnalisme, le savoir et savoir-faire (c'est la condition l'efficacité individuelle).

C : exprime la culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

L'efficacité sociale : c'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel participant à la vie de l'entreprise et les objectifs de gestion des RH

2-3 La performance organisationnelle

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

¹ Bellout, (D) et Touati,(N) :l'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise, mémoire de master2 en sciences commerciales, option marketing, université de Béjaia, p.48.

Selon KALIKA « La mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale »¹. En se référant aux travaux de KALIKA, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle :

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

2-4 La performance managériale

La performance managériale exprime la capacité d'un manager et des dirigeants à atteindre les objectifs prévus. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles, avoir la confiance en soi, le contrôle de soi, la direction des subordonnés, l'objectivité, sont parmi les critères pouvant exprimer la performance managériale².

2-5 La performance stratégique

La performance stratégique ou la performance à long terme, consiste à entreprise de se fixer des objectifs stratégiques adéquats, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original, ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante, afin d'assurer la continuité et dépasser les concurrents. Le souci de l'entreprise est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectif opérationnels.³

¹ KALIKA, (M) : Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, Edition Economica, Paris, 1995, P : 340

² MOHAMEDI, (L) : Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, p : 37

³ HEDIBEL, (A) : L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009, pp : 34-35

2-6 La performance commerciale

La performance commerciale désigne la capacité de l'entreprise à offrir à ses clients des produits et/ou des services de qualité pour répondre à leurs exigences et attentes, tout en prenant en considération les stratégies de ses concurrents afin d'améliorer sa part de marché. La performance commerciale peut être mesurée à travers différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs, parmi lesquels on cite : le chiffre d'affaires ; le nombre de nouveaux clients ; la satisfaction client ; l'image de l'entreprise, etc.

Ainsi, la mesure de la performance commerciale permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes et la performance des commerciaux dans l'atteinte des objectifs de vente. Cela se traduit davantage par l'établissement de prévisions de ventes, qui peuvent être mensuelles, trimestrielles ou annuelles, selon son importance pour l'entreprise.

Ces dernières années, l'essor du digital et des nouvelles technologies (logiciels CRM, plateformes de marketing automation, outils d'aide à la vente, intelligence artificielle, cloud computing, etc.) a eu un impact sur le comportement des acheteurs (achat en ligne, recherche, comparateur), et a également affecté l'organisation des entreprises ainsi que leurs fonctionnements. Les services (ressources humaines, marketing, production) et les rôles ont changé, notamment la fonction commerciale.

Historiquement, le « commercial-chasseur » faisait aller et venir ses clients potentiels et ses fichiers clients dans une zone désignée pour connaître un maximum de contacts pour vendre ses produits/ services.

Aujourd'hui, le commercial-éleveur se concentre généralement sur un échantillon plus petit mais plus qualifié en mélangeant les points de contact. Son objectif est d'aider ses clients potentiels à résoudre ses problèmes afin de lui apporter la solution la plus adaptée.

Là où le commercial peut être perçu comme une intrusion et une gêne, il est aujourd'hui perçu comme offrant des conseils et de la bienveillance, ce qui contribue à créer un climat de confiance et de solides relations avec les clients. Nous sommes désormais davantage dans une relation « gagnant-gagnant ». Bien sûr, signer un contrat reste la priorité absolue de l'équipe commerciale, mais l'objectif est bel et bien de signer un contrat avec de « bons leads » tout en apportant un maximum de valeur.

La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

Nous avons choisi d'étudier ce type de performance parce que, qui dit performance commerciale dit stratégie commerciale au encore politique de distribution. Avant même de se pencher sur la performance commerciale, une véritable stratégie commerciale doit être définie en amont. En effet, il est difficile de suivre et mesurer sa performance lorsqu'on ne sait pas où l'on va ni comment.

Section IV : Les indicateurs de la performance commerciale

L'entreprise utilise des indicateurs permettant d'évaluer les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés au préalable afin d'orienter l'entreprise vers des actions correctives qui semblent nécessaires pour obtenir le niveau de performance souhaité par l'ensemble de ses dirigeants.

1. Indicateur de la performance

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

Un indicateur délivre une information représentative résultante de la collecte des données sur une ou plusieurs actions liées au fonctionnement de l'entreprise, il assure également le suivi de l'évolution de la performance et l'analyse de la situation actuelle.

Un bon indicateur doit contenir certaines caractéristiques. VOYER a défini un ensemble de caractéristiques parmi eux² :

1-1 La pertinence : l'indicateur doit être en cohérence avec les préoccupations, les objectifs et les attentes de l'entreprise. Il doit aussi permettre aux responsables de répondre à leur besoin de mesure en donnant les réponses nécessaires pour ses utilisateurs.

On doit mettre l'indicateur en perspective par rapport aux références pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.) pour donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale.

1-2 La qualité et la précision de sa mesure : l'indicateur doit être défini de façon simple et claire, sans ambiguïté, avec une formulation précise et des paramètres bien établis de façon à bien cerner l'objet d'étude, à bien décoder la situation dans le bon registre, à l'utiliser dans le bon référentiel et dans le bon contexte décisionnel.

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

² VOYER, (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition presse de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006, pp : 68-71

Les modes de calcul doivent être stables et homogènes dans le temps pour assurer une comparaison significative.

1-3 La faisabilité : Elle constitue à produire l'indicateur à partir des données fiables provenant des mécanismes de mesure et de traitement de plus en plus rigoureux, cette indicateur doit être issu d'un système technique permettant l'efficacité et la consolidation, en fin pour assurer sa faisabilité, l'entreprise doit avoir la possibilité organisationnelle, en désignant un responsable qui prend en charge la production des indicateurs.

1-4 La convivialité d'interprétation et d'utilisation : elle traduit la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser confortablement l'indicateur.

GALLAIRE a aussi défini un ensemble de caractéristique, entre autres¹ :

- L'indicateur doit s'afficher dans la structure où est réalisée la performance concernée (par exemple, ne pas afficher l'indicateur du chiffre d'affaires dans la direction ressources humaines) ;
- L'indicateur de performance doit être tenu à jour régulièrement et renseigné le plus possible en temps réel ;
- Un indicateur est un référentiel comparatif qui permet une comparaison des performances d'une activité d'une période à une autre, ...

2. Sources de non performance

Pour que l'entreprise soit performante, elle est obligée d'identifier les sources de non performance qui peuvent avoir une influence négative sur ses différentes structures.

MOUGIN Yvon a bien illustré les quatre sources de gaspillages observés dans la vie professionnelle² :

- **La première source de gaspillage** c'est le travail indirect qui n'apporte aucune valeur ajoutée à l'accomplissement d'une tâche ou à l'exécution d'une activité et qui peut prendre un intervalle de temps continu, par opposition au travail direct qui se limite toujours par un début et une fin,

¹ GALLAIRE, (J-M) : Les outils de la performance industrielle, édition d'organisation, Paris, 2008, p : 30

² MOUGIN(Y) : processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, 2004, p.14

Comme par exemple le travail d'un manutentionnaire qui déplace les pièces d'une niche à une autre ou bien encore celui du comptable qui analyse les résultats de l'entreprise et qui peut élaborer des milliers de tableaux comparatifs. Donc il faut bien définir des limites aux travaux sans valeur ajoutée directe.

- **La deuxième source de gaspillage** est appelé ' full gaz expansive effect ', cela signifie que le travail est comme le gaz, il remplit l'espace, la contrainte du temps et la surcharge du travail implique des travaux non réalisés par la personne chargée de certain nombre de tâche qui n'est pas conforme avec la durée de son horaire de travail. Dans le cas où la durée de travail est suffisante, la non réalisation revient aux activités inutiles menées par cette personne.
- **La troisième source** est les travaux inutiles, provient du fait que tout est gratuit dans l'entreprise où l'employé ne facture pas le résultat de son travail comme par exemple dans l'élaboration des plannings ou la rédaction du rapport ou la fabrication des pièces par conséquent des informations inutiles seront demandées par le fait d'habitude. Il est donc nécessaire de donner une valeur au travail et aux résultats des activités.
- **La dernière source de gaspillage** les responsables consacre beaucoup de temps à préparer leurs rapports hebdomadaires et mensuels pour justifier les performances, les contres- performances et l'utilisation de ressources.
Donc ce gaspillage est traduit par une perte importante du temps et de compétences que l'on peut bénéficier dans des activités créatrice de valeur,

3. Dimensions de la performance

Au niveau de l'entreprise, on distingue en général deux dimensions de performance¹:

La performance externe qui est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise, et la performance interne qui concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise

¹ DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, 5ème édition, paris, 2011, p. 173-174.

Tableau n° II-2: Les dimensions de la performance

Performance externe	Performance interne
<ul style="list-style-type: none">✓ Acteurs : actionnaires et organismes financiers ;✓ Porte sur le résultat présent ou futur✓ Nécessite la production et la communication des informations financières ;✓ Générer l'analyse financière des grands équilibres✓ Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none">✓ Acteurs : managers ;✓ Porte sur le processus de la construction des résultats à partir des ressources✓ Nécessite des informations pour la prise de décision ;✓ Aboutir à la définition des variables d'action✓ Requiert une vision unique de la performance à fin de coordonner et d'orienter les actions vers le même but employés ;

Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) :OP.cit.p.173-174.

4. Indicateurs de la performance commerciales d'un réseau de distribution

La performance commerciale est mesurée à travers deux types d'indicateurs : indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs¹.

4-1 Les indicateurs quantitatifs :

Il s'agit généralement des unités, des proportions, des ratios ou des taux, qui permettent de collecter des données chiffrées.

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

¹ https://www.memoireonline.com/03/07/392/m_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html

(consulté le 07/09/2021 à 17:11)

4-1-1 La quantité vendue :

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

Elles indiquent le volume des ventes de l'entreprise dans une période donnée à un prix donné, elle est utilisée pour définir d'autres indicateurs (le chiffre d'affaires, la marge commerciale...)

La performance dans ce cas est évaluée à travers l'écart entre le prévisionnel et le réel, la formule est la suivante :

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

Si $P < 0$ mauvaise performance.

Si $P = 0$ ou $P > 0$ bonne performance.

4-1-2 Le chiffre d'affaires :

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

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

Le chiffre d'affaires se calcul à partir de deux composantes : les quantités vendues et les prix de vente pratiqués par l'entreprise :

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

4-1-3 La marge commerciale :

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable ».²

¹ DEREEP (Y) et GEFFROY (M) : Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC, édition le génie des glaciers, France, 2012, p : 204

² MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003, p : 137

La marge commerciale exprime la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes et le coût d'achat hors taxes des marchandises vendues :

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

$M < 0$ mauvaise performance ;

$M = 0$ recettes et dépenses sont égaux ;

$M > 0$ bonne performance.

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

La marge commerciale est calculée principalement par les entreprises commerciales qui achètent des marchandises destinés à être revendus sans subir des transformations.

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

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

4-1-4 La part de marché :

« La part de marché représente souvent le chiffre d'affaire total d'une marque en pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit à laquelle elle appartient »¹

La part de marché désigne la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de la part de marché.

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

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

¹ HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : La part de marché concept, déterminants et utilisation, édition Economica, Paris, 1995, p : 11

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

$$\text{PDM} = \frac{\text{Ventes de l'entreprise}}{\text{Ventes total des entreprises présentes sur le marché}}$$

Selon KOTLER et DUBOIS, on distingue trois façons de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative¹:

Tableau n° II-3: Les façons de calcul de la part de marché

Part de marché	La méthode de calcul
La part de marché globale	Ventes de l'entreprise / Ventes totales du secteur
La part de marché servi	Ventes de l'entreprise / Marché effectivement visé par l'entreprise
La part de marché relative	Ventes de l'entreprise / Chiffre d'affaires du concurrent principal

Source : Ibid., p : 702

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

4-1-5 Nombre de nouveaux clients :

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

4-2 Les indicateurs qualitatifs

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

- La satisfaction client ;
- Les attentes des clients ;

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

- La qualité de service ;
- L'image de l'entreprise.

4-2-1 La satisfaction client

L'entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins et ses attentes.

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

BACHY et HARACHE indiquent qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de toutes les parties prenantes de l'entreprise, parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et d'un défi majeur².

AVEROUS (B) et AVEROUS (D)³, ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart positif ou négatif entre ce qui les attend du client et ce qui vit réellement.

Le client est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

- Performance < attentes → client insatisfait
- Performance = attentes → client satisfait
- Performance > attentes → client très satisfait

L'entreprise doit élaborer une bonne gestion de relation clients, en exploitant les enquêtes de satisfaction, traiter immédiatement les réclamations, et même elle peut faire des visites ou des appels téléphoniques auprès d'un plus grand nombre possible de clients. Tout ça pour créer une relation durable et forte avec eux.

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

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

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

4-2-2 Les attentes des clients

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

Selon FERNANDEZ¹, l'entreprise doit s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délai de traitement des commande et maximisant la qualité de service, car le fait de répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport qualité/prix est devenu insuffisante envers les clients qui sont de plus en plus exigeants.

4-2-3 La qualité de service

La qualité de service est la traduction de l'appellation « *service au client* »². Le client ne juge pas l'entreprise uniquement sur ses produits, mais aussi sur sa qualité de service³, pour cela, l'entreprise doit identifier toutes les activités contribuant à augmenter le niveau de sa qualité de service : la manière d'accueil du client, le comportement des commerciaux de l'entreprise, la livraison, etc⁴

4-2-4 L'image de l'entreprise

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »⁵.

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

¹ FERNANDEZ, (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008, pp : 19-20

² JOHNSON, (G) et autres : Stratégie, édition Pearson, 7ème édition, France, 2005, p : 637

³ BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : Toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2009, p : 146

⁴ JOHNSON, (G) et autres : Op.cit, p : 158

⁵ MOULINIER, (R): Les techniques de ventes, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998, p: 158

5. Lien entre la politique de distribution et la performance commerciale

L'amélioration de la performance de la politique de distribution passe par une meilleure compréhension des besoins des clients et la recherche du développement des relations avec les clients.

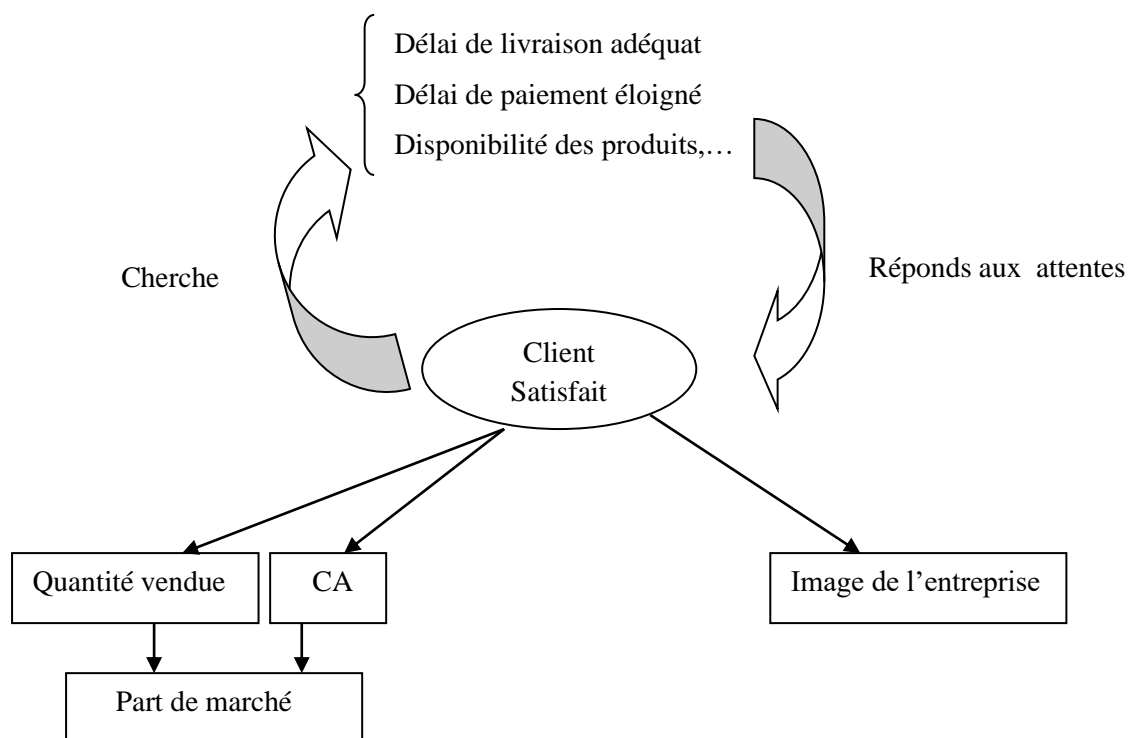
Le client est un facteur clé pour accroître la performance de la politique de distribution, car en général, il est la meilleure personne pour évaluer cette performance, donc l'entreprise doit essayer de répondre à ses besoins tout en travaillant à améliorer la qualité de ses services offerts en plus, des clients satisfaits sont la source d'amélioration de l'image de l'entreprise.

Un délai de livraison adéquat, tenant compte des réclamations clients, une meilleure organisation du cycle de livraison, la disponibilité du produit en pratique au bon moment et en quantité requise, et des conditions de paiement adaptées aux attentes du client, sont les éléments qui permettent l'acquisition de nouveaux clients.

Une augmentation du nombre de clients peut augmenter le nombre de ventes, augmentant ainsi le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa part de marché. En plus, un nombre de commandes en augmentation continue, avec un bon taux de péremption et un taux de retour au minimum impliquent une meilleure commercialisation des produits de l'entreprise et une bonne politique de gestion de stocks.

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

Figure n° II-02: Lien entre la politique de distribution et la performance commerciale



Source : élaborer par nous même.

Conclusion

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre, nous pouvons conclure que le concept de performance est complexe, regroupant des notions tels que : l'efficacité, l'efficience, la rentabilité, la productivité...

Face à la mondialisation des marchés et à la concurrence, l'entreprise est obligée de montrer un niveau de performance satisfaisant voire qui tend vers l'excellence pour répondre aux besoins des clients, qui représentent la source principale des profits qui est l'axe principal et permanent de tous les niveaux stratégiques et opérationnels de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise dispose en particulier au niveau commercial, d'importants leviers (distributeurs, vendeurs), d'une part pour apporter valeur et respect aux clients, d'autre part de booster les performances de l'entreprise par des actions comme la commercialisation de bonne qualité de produits, la stimulation de la demande, le service après-vente et bien d'autres. Par conséquent, l'entreprise est tenue d'utiliser des indicateurs pertinents et se débarrasser de toute source de gaspillage susceptible d'influencer négativement sa performance, afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité.

Chapitre III:

La politique de distribution et son influence sur la performance de l'entreprise

MFG

Introduction

A travers les précédents chapitres, nous avons introduit divers aspects théoriques liés à la fonction de distribution ainsi que les facteurs nécessaires pour le choix et la gestion des circuits de distribution. Il est essentiel d'expliquer l'importance de des stratégies et techniques de distribution et leur impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

Cette démarche est un préalable nécessaire qui nous sert de balise pour notre enquête sur le terrain. On va essayer dans ce chapitre de mettre en pratique les notions abordées en les appliquant sur une entreprise nationale, l'entreprise MFG.

Cette entreprise considère la distribution comme l'une des principales fonctions qui lui permet de contrôler sa production, la satisfaction de la clientèle et la domination du marché local.

Ce chapitre nous permettra dans un premier temps de présenter l'entreprise MFG, après cela, nous allons citer les fonctions de distribution de cette dernière. Puis nous mettrons en avant sa politique de distribution, enfin, nous essayerons d'étudier la performance commerciale de MFG et ses indicateurs qui sont : Le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la part de marché, le nombre de clients et l'image de l'entreprise.

Section I : présentation de l'entreprise et son environnement

Cette section va nous permettre de présenter l'entreprise Mediterranean Float Glass, ainsi que d'analyser son environnement.

1. Présentation de l'entreprise MFG:

Mediterranean Float Glass est une entreprise algérienne, fondé en 2007, par l'homme d'affaires algérien Issad Rebrab, elle est spécialisée dans la production, la transformation et la distribution du verre pour la construction, les applications solaires et certaines industries spécialisées (électroménager, applications high-tech).

Cette filiale du Groupe CEVITAL, est dirigée par des équipes de jeunes talents au service des acteurs du progrès et du développement, avec un effectif de 836 en 2021. Son siège social et son usine sont situés à l'Arbâa, Wilaya de Blida, à 32 kilomètres du port d'Alger, couvrant une superficie de plus de 30 hectares. Elle est aujourd'hui le leader de la production de verre en Afrique et l'unique au Maghreb.

1-1 Forme juridique :

Mediterranean Float Glass (MFG), est une société par action (SPA) et une filiale du groupe Cevital Mr Rebrab et ses fils sont les seuls actionnaires dans cette entreprise.

Elle a un capital social de 12 000 000 000 DA avec une immatriculation au registre de commerce en numéro : 070B0805812, un NIF: 000709080581238 et un article d'imposition de: 09210990202.

1-2 Historique de MFG

MFG est une entreprise relativement jeune, historiquement parlant, nous allons néanmoins retracer certains événements majeurs à travers les dates que voici :

- Le 08 Juillet 2007, a été le jour du début de la attrempage du four en présence des dirigeants MFG et de l'ensemble des collaborateurs qui ont participé à la construction de cette première ligne ;
- Le 09 Septembre 2007, l'inauguration officielle de MFG;
- En Novembre 2007, le début de l'exportation des produits MFG, la première exportation le 13 du même mois en Grèce;

- En Février 2008, obtention de la certification du système QHSE: ISO9001 version 2000, ISO14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007;
- En Octobre 2009, entrée en production de l'unité de fabrication de Verre feuilleté d'une capacité de 400 tonnes par jour, en différents formats et épaisseurs dans le cadre de l'élargissement de sa gamme de produit;
- En Octobre 2010, entrée en production de l'unité de transformation des produits verriers pour couvrir le marché algérien notamment en double vitrage isolant destiné à la fenêtre et à la façade des bâtiments en verre :
- En Juin 2011: entrée en production de l'unité de fabrication de Verre à couche;
- Le 28 mars 2016 : L'installation d'une deuxième ligne Float, d'une capacité de 800 Tonnes par jour; Dans le cadre de la poursuite du projet global composé de trois lignes Float et qui vise à atteindre une production de 642 400 Tonnes par an.

MFG s'est rapidement impliquée dans l'industrie verrière, faisant passer l'Algérie, du stade d'importateur de verre plat à celui d'exportateur dès sa première année d'implantation.

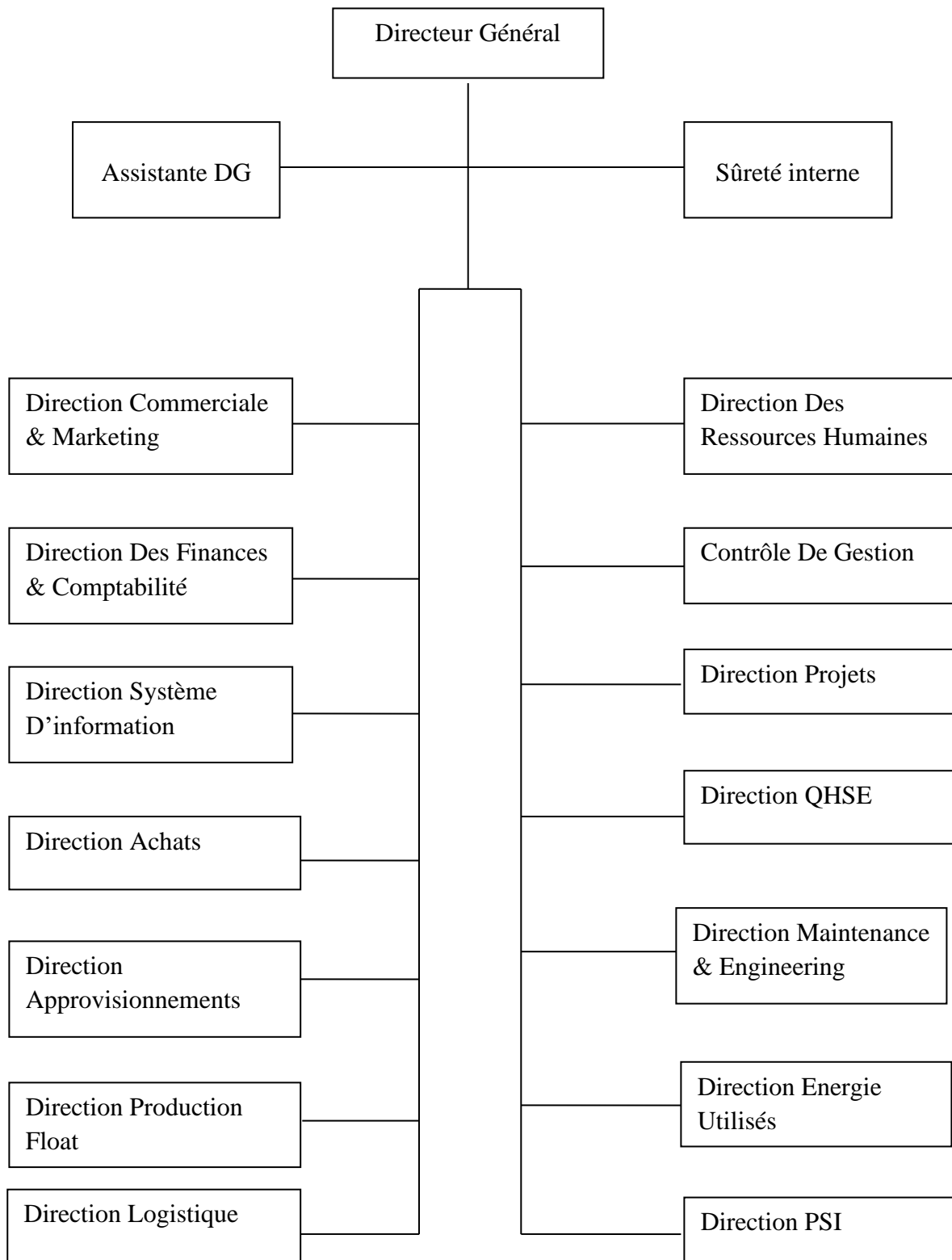
MFG couvre plus de 90 % de la demande locale et exerce ses activités à l'international, notamment au Maghreb (Maroc, Tunisie, Libye) et en Europe du Sud (Espagne, Italie, France, Portugal...) où ses produits de qualité et sa logistique efficace ont prouvé leur valeur. A partir de 2017, avec l'ouverture de la deuxième ligne float, les activités d'exportation ont connu une certaine prospérité, accompagnée d'une extension vers d'autres destinations.

1-3 Organigramme

Pour gérer une entreprise, il est nécessaire d'établir une organisation, de diviser le travail, de coordonner le travail, d'attribuer des responsabilités et des pouvoirs, et d'établir des procédures de travail, des boucles d'information et une coordination entre les services.

La structure de l'entreprise doit contribuer à toutes ces activités, par conséquent, cela comprend le regroupement des ressources de l'entreprise de commande de matériel et l'affectation des personnes selon le modèle sélectionné afin qu'elles puissent fonctionner de manière appropriée. Les tâches qui leur sont confiées.

Figure n° III-1 : Organigramme de l'entreprise MFG



Source : La direction ressources humaines

L'organisation de MFG est représentée par un organigramme, qui est une représentation graphique de la structure de l'entreprise. Il permet de voir différents organes La constitution d'une entreprise, les connexions entre les différentes structures et la structure hiérarchique existante au sein de l'entreprise.

La structure organisationnelle est divisée en dix-sept directions:

1-3-2 Le directeur Général est le représentant et l'exécuteur des décisions du Conseil d'administration. Il a pour mission notamment :

- ✓ De concevoir la stratégie générale et la vision de l'entreprise;
- ✓ De fixer les objectifs de l'Entreprise ;
- ✓ D'apprécier les budgets prévisionnels;
- ✓ D'élaborer et de mettre en œuvre les politiques et les plans d'action de l'Entreprise ;
- ✓ D'assurer la coordination entre les différentes structures de l'Entreprise ;
- ✓ De s'assurer de l'utilisation optimale des moyens de l'Entreprise.

1-3-3 Assistante de direction

1-3-4 Sûreté interne : elle est assurée par des dispositifs, des mesures et des objectifs comme (la dissuasion, la prévention...), elle protège les personnels, usagers, les infrastructures, les équipements et le déroulement normal des activités.

1-3-5 Direction finance et comptabilité : cette direction est divisé en deux départements;

- Département comptabilité.
- Département finance.

Les activités principales de la direction à travers ces deux départements, sont Produire l'information financière et comptable dans les délais et conformément à la réglementation en vigueur :

- ✓ Employer rationnellement les ressources financières et veiller à l'équilibre financier
- ✓ Améliorer les performances et augmenter la valeur ajoutée ;
- ✓ Assurer les fonds nécessaires à l'exploitation de l'entreprise et contrôler la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations financières ;
- ✓ Arrêter les comptes sociaux et protéger les actifs corporels et incorporels;
- ✓ Veiller au respect des obligations légales et réglementaires ;
- ✓ Vérifier et maîtriser les coûts des opérations et des activités.

1-3-6 Direction Commerciale et marketing : le marketing dans MFG débutera par une analyse qui contiendra une étude préalable des besoins et des attentes du consommateur cible afin de lui plaire et de répondre à au moins un de ses besoins. Ainsi, Le département commercial, se divise en deux service : service export et service Marché local, c'est où nous avons effectué notre stage pratique, donc on va détailler ce département dans ce qui suit.

1-3-7 Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement): les différentes missions de cette structure sont :

- ✓ Mise en place et gestion du système management QHSE;
- ✓ La mise en place de la normalisation, de la définition des standards de qualité de santé, sécurité et environnement relatifs à l'activité du verre float:
- ✓ Prise en charge des réclamations des clients;
- ✓ Réalisation des audits fournisseurs et des audits internes;
- ✓ Veiller sur la disponibilité et le port des équipements de protection individuelle:
- ✓ Procéder aux enquêtes et à l'analyse des accidents et incidents de travail et élaborer un recueil statistique.

1-3-8 Direction Production Float : La direction production représente la plus grande structure au sein de l'entreprise. Les principales missions de cette Direction sont :

- ✓ La production du verre flotté clair en respectant les normes de qualité en vigueur;
- ✓ L'assurance et la sécurité des hommes, la sauvegarde des installations:
- ✓ La satisfaction des demandes de la direction commerciale et cela aussi bien qualitativement que quantitativement et en respectant les délais;
- ✓ Assurer le suivi et l'analyse du produit fini de façon permanent;
- ✓ L'établissement des budgets prévisionnels.

1-3-9 Direction logistique : La direction logistique est composée de deux structures :

- **Département exploitation** : Ce département s'occupe essentiellement de: La réception de produits finis, sa mise en emballage, et en stock.
- **Département transport**: chargé de la livraison du produit vers 4 principales destinations: export Europe, Brésil, Afrique, Mauritanie, Libye, Portugal, Tunisie par voie terrestre. Locale.

1-3-10 Direction énergie utilité: ou bien Direction centrale électrique, les principales missions de cette direction sont :

- ✓ L'établissement des bilans d'exploitation de la centrale ainsi que les bilans de maintenance :
- ✓ La production d'électricité qui alimente le complexe au meilleur coût possible.

1-3-11 Direction Maintenance et Engineering: est constituée de deux unités: Unité Investissement et Unité Maintenance.

1-3-12 Direction PSI

1-3-13 Département approvisionnement: Cette direction a pour mission:

- ✓ Surveillance des niveaux de stocks des matières, des produits et l'emballage
- ✓ Dédouanement au niveau des ports et aéroports des marchandises importées et leur livraison dans les meilleurs délais et aux moindres coûts; -approvisionnement local de tous les produits commandés et leur réception:
- ✓ Optimiser les coûts et les délais d'approvisionnements;
- ✓ Veiller au respect des procédures de l'entreprise en matière d'achat
- ✓ Optimiser le navire à l'exportation sur tous les plans.

1-3-14 Direction achats: cette direction chargée de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les composants, les fournitures et les services dont l'entreprise a besoin pour ces activités.

1-3-15 Direction ressource humaine (DRH): Cette direction a pour mission la gestion et la formation des ressources humaines de l'entreprise, Pour une gestion optimale, cette direction comporte deux services: service personnel et service développement et formation.

1-3-16 Direction contrôle de gestion : Qui ont pour responsabilité, notamment :

- ✓ Élaborer les budgets prévisionnels :
- ✓ Mettre en place les outils nécessaires au suivi et au contrôle des résultats
- ✓ Établir le bilan Physique de l'entreprise
- ✓ Élaborer les différents tableaux de bord stratégiques et leur suivi.
- ✓ Évaluer la rentabilité des nouveaux projets;
- ✓ Assister le DG pour une utilisation optimale des ressources.

1-3-17 Direction système d'information : le système d'information dans MFG est comme nous le pensons. Quelque chose à voir avec le langage que l'on parle dans l'entreprise, avec les priorités et les valeurs qu'impliquent son organisation et sa stratégie, il sera bien en relation avec sa sociologie. On peut donc dire que l'informatique est au sein de

l'entreprise un pôle de pouvoir d'autant plus fort que le fonctionnement des métiers dépend d'elle et que son budget est plus imposant.

1-3-18 Direction Projets : cette direction a pour missions de :

- ✓ Assurer le pilotage d'un ou plusieurs projets (coût, délai, qualité et risques)
- ✓ Comprendre, recueillir et analyser les besoins des clients
- ✓ Superviser la conception et la réalisation de projets
- ✓ Déployer la stratégie industrielle de l'entreprise sur les projets
- ✓ Définition et suivi d'un budget prévisionnel
- ✓ Gestion de la relation client au bon niveau décisionnel

Pour l'organigramme, MFG adopte une organisation par direction de manière que chaque directeur soit rattaché directement au directeur général.

1-4 Missions

L'entreprise MFG continue de travailler sans cesse, en collaboration avec ses partenaires, clients et fournisseurs, pour qu'elle soit un acteur clé dans le domaine du verre. Ses produits répondent aux normes de qualité les plus strictes, assurés par des employés formés et motivés, tout en respectant la réglementation et la protection de l'environnement pour améliorer le confort et la sécurité des citoyens.

MFG vise à devenir un fournisseur majeur de produits et de solutions verrières sur les marchés nationaux et internationaux. Et des intégrateurs développés en interne.

MFG considère l'être humain comme une première richesse, elle lui attache une grande importance. En fait, la santé et la sécurité environnementale font partie intégrante de la gestion des risques de MFG.

Chaque jour, MFG s'efforce de sécuriser le travail de différentes unités de production de l'usine par la formation et la sensibilisation de ses salariés, partenaires, fournisseurs et sous-traitants.

Afin d'assurer le maintien des méthodes évolutives adoptées depuis sa création, MFG a formulé la politique QHSE pour assurer la satisfaction des clients, maintenir leur santé et la sécurité des travailleurs par des actions de participation et de concertation, et protéger l'environnement dans le cadre du développement durable. Cette politique est formulée sous la

forme d'un manuel QHSE, qui définit et explique les mesures prises par MFG pour formuler et mettre en œuvre son système de management QHSE conformément aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Ces conditions permettent :

- Démontrer la capacité de fournir des produits et services selon les exigences des clients ;
- Démontrer la capacité de fournir des produits et services qui répondent aux exigences légales et réglementaires ;
- Améliorer la satisfaction des clients et de toutes les parties liées grâce à l'application efficace de systèmes de gestion de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement ;
- Maîtriser les risques SST et les facteurs environnementaux importants, et améliorer ses performances dans ce domaine.

Afin d'instaurer une culture sécurité à travers une organisation sécurité complète et efficace, le service HSE de MFG, après consultation et participation de toutes les parties prenantes, a élaboré un plan de prévention complet tout au long de l'année, qui se divise en deux parties :

Partie prévention pour réduire les accidents et les impacts de notre activité sur l'environnement :

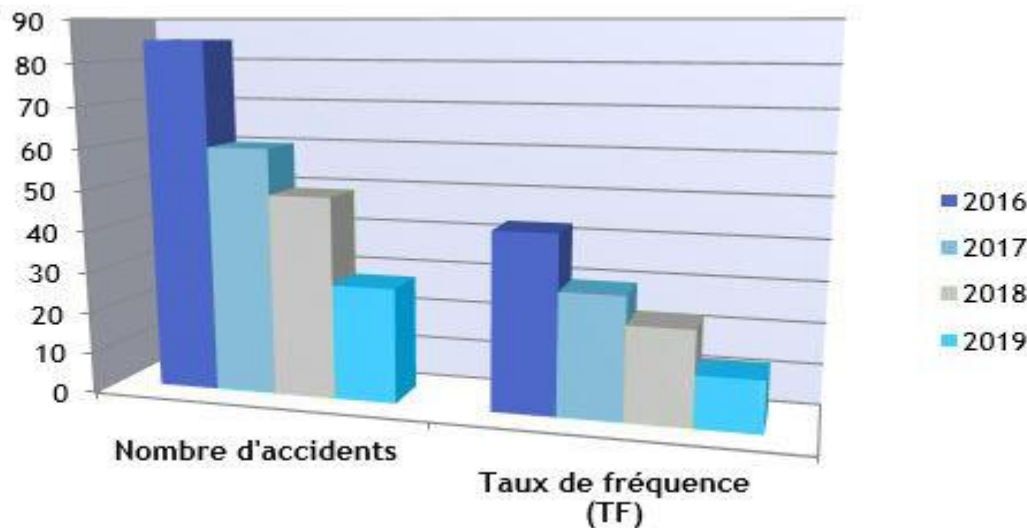
- ✓ La communication interne et externe sur les performances SST & Environnement.
- ✓ L'identification, l'analyse et les mesures de contrôle nécessaires des dangers, risques et aspects importants.
- ✓ Un programme de management SST & environnement.
- ✓ Un programme de formation & sensibilisation.
- ✓ Un programme d'inspection des lieux de travail des EPC et EPI.
- ✓ Une semaine QSE avec différents ateliers de prévention.
- ✓ Un plan de gestion des déchets de toutes natures.
- ✓ Un plan de sauvegarde d'énergie issu de l'audit énergétique périodique.
- ✓ Discussion sur la boîte à outils.
- ✓ La mise à jour des études réglementaires (EDD, AE, PII & PSI).
- ✓ Des CPHS/E ordinaires et extraordinaires tenues régulièrement et selon les situations.

Partie intervention traite d'éventuelles situation d'urgence et pour réduire l'impact des catastrophes sur les personnes, les installations et l'environnement

- ✓ Procédures de simulations des situations d'urgence en interne et en externe (impliquant des encours externes).
- ✓ Des enquêtes systématiques sur tous les incidents et accidents SST ou à l'environnement.
- ✓ Des plans de mesures d'urgence pour différentes situations prévisibles.
- ✓ Un plan de formation sur l'utilisation des moyens de secours.
- ✓ Former des équipes de première intervention.
- ✓ Plan d'évacuation et de circulation.

Ainsi depuis 2016, le taux de fréquence et le nombre d'accidents au niveau de l'usine diminuent progressivement. Comme indiqué ci-dessous:

Figure n° III-2 : Le taux de fréquence et le nombre d'accidents au niveau de MFG (2016-2019)



Source : <https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#rdd> (consulté le 14/09/2021 à 17:30)

La santé et la sécurité au travail sont le fondement de la culture de soins de MFG et une partie importante de ses valeurs. Au cours des prochaines années, le département HSE de la direction QHSE déploiera des efforts inlassables et n'épargnera aucun effort pour réduire davantage le taux d'accidents et obtenir de meilleurs résultats.

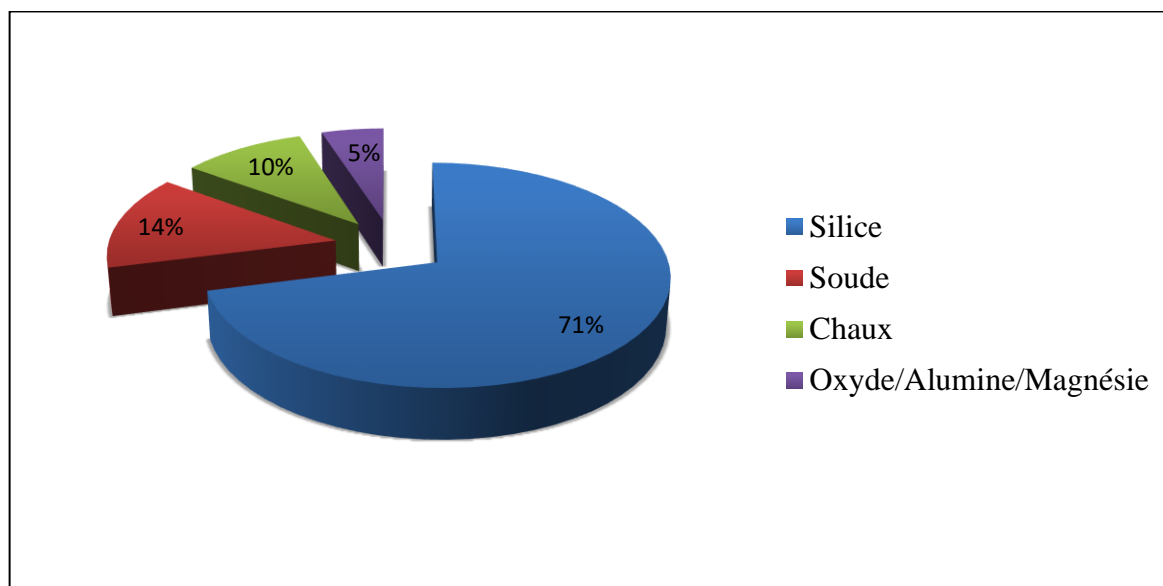
1-5 Etape de fabrication

Dans les verreries modernes, le verre plat est produit dans un immense bain flotté, formant une feuille sur l'étain fondu.

La fabrication du verre passe pas les étapes suivantes¹:

1-5-1 Préparation de la matière première : Les principaux éléments sont généralement fournis comme suit : silice sous forme de sable, oxyde de sodium sous forme de carbonate (avec ajout éventuel de sulfate), éléments alcalino-terreux sous forme de chaux ou de dolomie (calcium et magnésium).

Figure n° III-3 : Matières premières entrant dans la composition du verre



Source : La direction de production

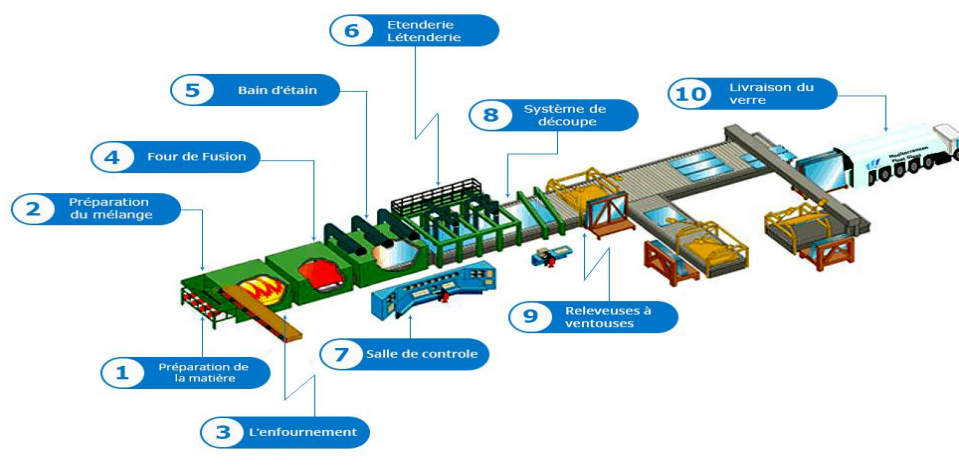
1-5-2 Préparation du mélange vitrifiable : les matières premières sont d'abord pesées électroniquement au 1/1000 près, puis mélangées et humidifiées. Elles forment une charge vitrifiable

1-5-3 L'enfournement : ce mélange vitrifiable, après addition de calcin, sera introduit au four.

¹ <https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#pf> (consulté le 14/09/2021 à 17 :45)

- 1-5-4 Four de fusion :** le four est un bassin résistant au feu. Il contient 2000 tonnes de verre fondu à une température de 1550 °C, l'une des températures les plus élevées de l'industrie.
- 1-5-5 Bain d'étain :** Le fonctionnement de Float consiste à verser du verre en fusion à 1100°C dans un bain d'étain en fusion. Le verre flottant sur la surface plane du liquide est étiré en un ruban à faces parallèles. Au bord du ruban, l'engrenage (rouleau supérieur) étire ou pousse le verre latéralement pour obtenir l'épaisseur désirée. L'épaisseur obtenue varie de 1,1 mm à 19 mm.
- 1-5-6 Etenderie :** Déposé sur rouleaux dans un tunnel de refroidissement à 600°C, appelé « étenderie », fait 100 mètres de long, et le ruban de verre se refroidit sous contrôle jusqu'à la température ambiante. Il obtient les propriétés d'un solide élastique parfait autour de 500°C.
- 1-5-7 Salle de contrôle :** Le suivi de toute la ligne se fait à ce niveau via la détection des défauts en automatique, le contrôle de l'épaisseur et des contraintes de verre ainsi que l'optimisation des différents formats de verre.
- 1-5-8 Système de découpe :** Il sert à découper le verre en différentes dimensions, selon les formats voulus.
- 1-5-9 Releveuses à ventouses :** Le système permet d'empiler les plateaux en verre directement sur les étagères pour le stockage et le transport.

Figure n° III-4 : Le processus de fabrication du verre



2. Analyse de l'environnement de la MFG :

Nous ne pouvons pas concevoir une politique de distribution d'entreprise sans tenir compte des facteurs suivants Environnement, car l'entreprise n'est pas une entité isolée de son environnement Pour évoluer, il doit maîtriser et surveiller son environnement.

1-1 Analyse SWOT :

L'analyse « SWOT » permet d'étaler d'une part, les forces et faiblesses de Mediterranean Float Glass (MFG), et d'autre part, les opportunités réelles qui se présentent à cette dernière dans un marché caractérisé par une rude concurrence mais également porteur de menaces.

Tableau n°III-1 : Matrice SWOT pour l'entreprise MFG

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• MFG est le seul producteur de verre plat en Algérie, donc pas de concurrent local.• MFG possède une capacité de production qui couvre les besoins du marché local.• Les équipements qui contribuent à la production sont relativement neufs.• Produit de qualité conforme aux normes Européennes grâce à la mise en place d'un management de la qualité à chaque niveau de la production.• Utilisation des technologies dans son appareil de production.• La situation géographique de MFG reste un facteur clé de succès pour l'acheminement de ses produits.	<ul style="list-style-type: none">• Dépendance envers certains fournisseurs.• L'entretien de la ligne de production est assuré par des experts étrangers.• Absence d'un département recherche et développement.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Législation encourageant l'investissement et la production comme le dispositif ANDI. • Forte croissance de la consommation des produits verriers surtout dans le secteur du BTP. • Les programmes de formation mis à la disposition des industriels par la chambre de commerce et d'industrie. • Possibilité de pénétrer de nouveaux marchés tels que le Maroc et l'Afrique. • Possibilité de développement de nouveaux produits tels que ceux destinés à l'industrie automobile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement administratif difficile surtout pour l'exportation de ses produits vers l'étranger. • Marché international à forte concurrence. • Ouverture de la zone arabe de libres échanges qui a augmenté le nombre de verre importé à des prix compétitifs et qui ne respecte pas les normes de qualité. • Manque d'espace sur les quais des ports algériens ce qui engendre de grosses pertes de temps et d'argent. • Etant exigeant en termes de fonds, l'investissement dans ce secteur exige l'aval du conseil national de l'investissement (CNI), qui reste une procédure lente. • La Tunisie représente une très grosse part des ventes, un marché caractérisé par une instabilité économique ce qui le rend fragile

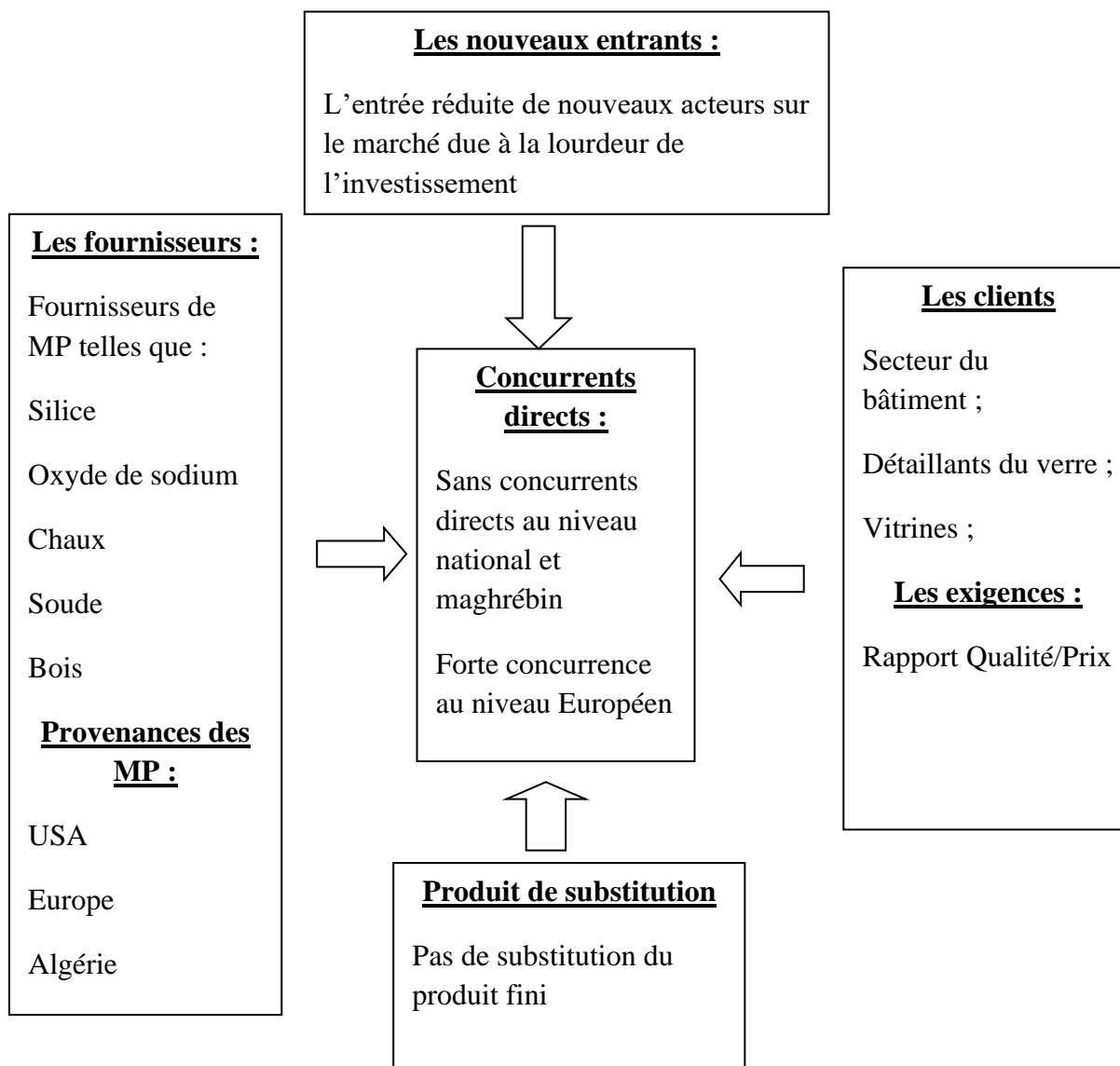
Source : élaborée par nous-mêmes

2-1 La matrice de « Porter » de MFG :

Nous pouvons résumer notre analyse de l'environnement externe de la MFG par la matrice de Porter qui représente l'environnement concurrentiel des entreprises, proposée par l'économiste Michael Porter en 1979. Ce modèle est un outil important pour les stratégies de diagnostic des entreprises. Il peut évaluer les activités de l'entreprise à travers l'évaluation de 5 avantages et tirer des conclusions décisives sur les futures décisions stratégiques.

La veille concurrentielle est nécessaire afin de prévoir les évolutions suivantes susceptibles de remettre en cause la position de l'entreprise (son avantage concurrentiel) :

Figure n° III-5 : Les 5 forces de Porter appliquées à MFG



Source : élaboré par nous-mêmes

Au vu des résultats obtenus à partir du diagnostic ci-dessus, nous avons conclu que le verre flotté méditerranéen (MFG) possède de nombreux facteurs clé de succès (FCS).

En choisissant l'Europe et les USA comme fournisseurs, connus pour leurs fiabilité, MFG fait le choix de la qualité et de la régularité des livraisons, mais cela à un coût résultat de la distance entre le fournisseur et le site de production, en termes commercial la diversité de

clients et des usages du verre constitue un point positif à l'entreprise, la lourdeur des investissements rend difficile l'entrée dans ce domaine, ainsi que l'absence de produit substitut confère une situation de monopole à Mediterranean Float Glass (MFG) pour encore des années au niveau national et maghrébin, mais au niveau Européen elle doit maintenir ses parts actuels tout en essayant de les conforter, avec le lancement de la 2eme ligne, cela pourra être faisable à condition de maîtriser tous les aspects de l'activité en considérant les menaces mais aussi les opportunités, ce que nous avons développé précédemment dans l'analyse SWOT.

Section II : les fonctions de distribution de MFG

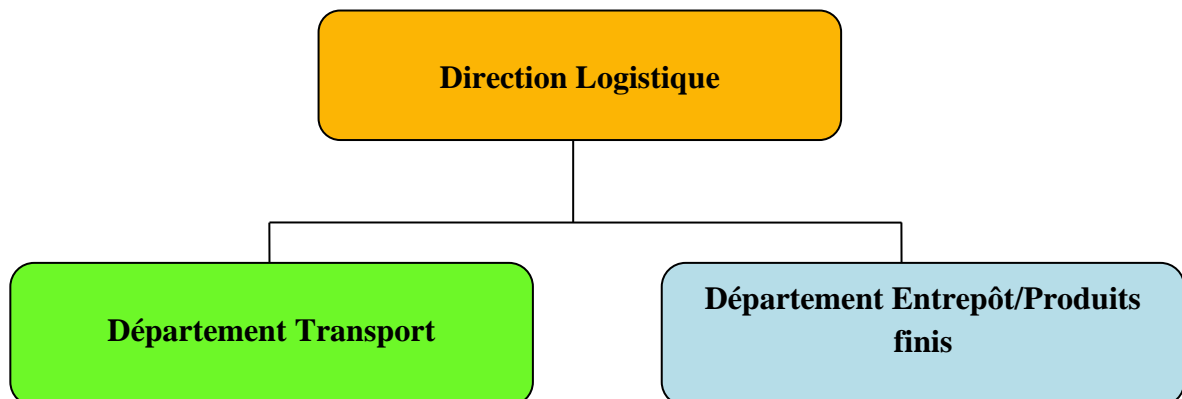
Les fonctions de distribution assurent toutes les relations entre le producteur ou fabricant et le consommateur.

On peut distinguer deux fonctions de distribution au sein de l'entreprise MFG : fonction commerciale et fonction logistique.

1. La fonction logistique :

Cette fonction réfère à la direction logistique qui se constitue de deux départements comme l'indique la figure suivante :

Figure n° III-6 : Organigramme de la direction Logistique



Source : élaboré par nous-mêmes

2-1 Le département transport :

Celui-ci se divise en deux services : Maintenance et exploitation

La maintenance : prend en charge l'entretien de tous les engins du site. Le chef de service maintenance qui dirige une équipe de techniciens maintenance, veille ainsi au bon déroulement de l'exploitation.

L'exploitation: ce service a pour mission;

- ✓ Etablir le planning des livraisons.
- ✓ Préparer les formalités légales liées aux moyens de transport.
- ✓ Diffuser l'information aux autres départements.

Pour cela il dispose de 35 tracteurs de type MAN, 30 remorques plateaux, 250 remorques Faymonville (Le nom Faymonville symbolise la construction de semi remorques adaptées à tous les besoins de transports individuels pour des tâches très diversifiées dans le secteur du transport exceptionnel) car le verre nécessite une technique de transport spécifique pour les formats PLF surtout.

Il faut souligner que le transport s'occupe strictement de la livraison des produits finis vers le marché international soit :

- ✓ Les deux plates formes de la filiale de MFG Europe en Italie et en Espagne grâce aux Faymonville embarqué dans les bateaux
- ✓ La satisfaction des commandes des clients vers la Tunisie.

Dans un premier lieu la direction transport va récupérer les prévisions de ventes et les commandes établies par les commerciaux, ces prévisions peuvent être mensuelles, trimestriels etc...

Et d'après ces prévisions de vente et les commandes des clients, elle planifie l'expédition sur un diagramme de Gantt

Diagramme Gantt :

Le diagramme de Gantt est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1917 par Henry L Gantt.

Etant donné la relative facilitée de lecture des diagrammes Gantt, cet outil est utilisé par la quasi-totalité des chefs de projet dans tous les secteurs surtout dans les problèmes de transport. Le diagramme Gantt représente un outil pour le chef de projet, permettant de représenter graphiquement l'avancement du projet, mais c'est également un bon moyen de communication entre les différents acteurs d'un projet.

2-1 Le département entrepôts/produits finis:

Ce département a pour mission de:

- ✓ Recueillir les feuilles de verres selon les trois catégories (PLF, DLF, DDLF)
- ✓ Classer et Emballer par catégories, soit par caisse pour le DLF et le DDLF ou sur pupitres pour le PLF

- ✓ Etiqueter selon le format et répertoriés par catégories, le verre est transportés vers les zones de stockage
- ✓ Charger le verre sur les Faymonvilles et les remorques mises en place par le département transport pour honorer les commandes de la direction commerciale.

Pour accomplir sa mission le département entrepôts/produits finis regroupe :

- Le chef des quarts A.B.C. D (3*8).
- Le bureau étude et méthode.
- L'atelier de menuiserie (pour le conditionnement).
- Service gestion des stocks.

Maintenant nous allons nous intéresser aux capacités de stockage de MFG. A partir des informations techniques recueillies par le département EPF, nous avons procédé au calcul de la capacité de stockage de MFG selon trois (03) produits (PLF, DLF, DDLF) comme suit dans les tableaux :

Tableau n°III-2 : Capacité de stockage du verre PLF

N°	Zone	Type de bail	Bail		Capacité unitaire		Capacité total	
			Nb de bail	Nb d'emplacement	Piles	Tonne	Piles	Tonne
1	Hangar A	Bail en A	16	16*2=32	45	45*2,6T=117	1440	3744
		Bail en L	18	18*1=18	45	45*2,6T=117	810	2106
2	Hangar B	Bail en A	14	14*2=28	45	45*2,6T=117	1260	3276
		Bail en L	12	12*1=12	45	45*2,6T=117	540	1404
3	Hangar E (coatre)	Bail en A	34	34*2=68	45	45*2,6T=117	3060	7956
		Bail en L	0	0	0	0	0	0
Total		Bail en A	64	68*2=136	45	45*2,6T=117	5760	14976
		Bail en L	30	59*1=59	45	45*2,6T=117	1350	3510
Capacité de SG							7111	18486

Source : Chiffres calculés par nous-mêmes

Tableau n°III-3 : Capacité de stockage du verre DLF et DDLF

N°	Zone	Type de bail	Bail		Capacité unitaire		Capacité total	
			Nb de bail	Nb d'emplacement	Piles	Tonne	Piles	Tonne
1	Hangar M1	Bail en L	72	72*1=72	20	96	1440	3456
2	Hangar M2	Bail en L	72	72*1=72	20	96	1440	3456
3	Hangar D	Bail en A	21	20*2=40+1	18	18*2,4=43,2	756	1814,4
Capacité de SG							3636	8726,4

Source : Chiffres calculés par nous-mêmes

D'après ces deux tableaux on conclut que la capacité de stockage totale de MFG est de 27212,4 tonnes, soit environ 60 jours de production.

Afin de mesurer la performance de la direction logistique, cette dernière utilise des indicateurs mensuels selon les objectifs assignés (chiffre non communiqués) comme suit :

Tableau n°III-4 : indicateurs de la direction logistique.

Objectifs assignés	Formule de calcul
Obtenir un rendement Exploitation de 98,5% pour le float	$(\text{Tonnes produites} - \text{Tonnes rebutées}) / \text{Tonnes produites}$
Assurer à fin Juin une optimisation à 100% du stock de Verre feuilleté déclassé	$\text{Tonnes traitées} / \text{Tonnes déclassées en stock}$

Source : document du planificateur et contrôleur opérationnel

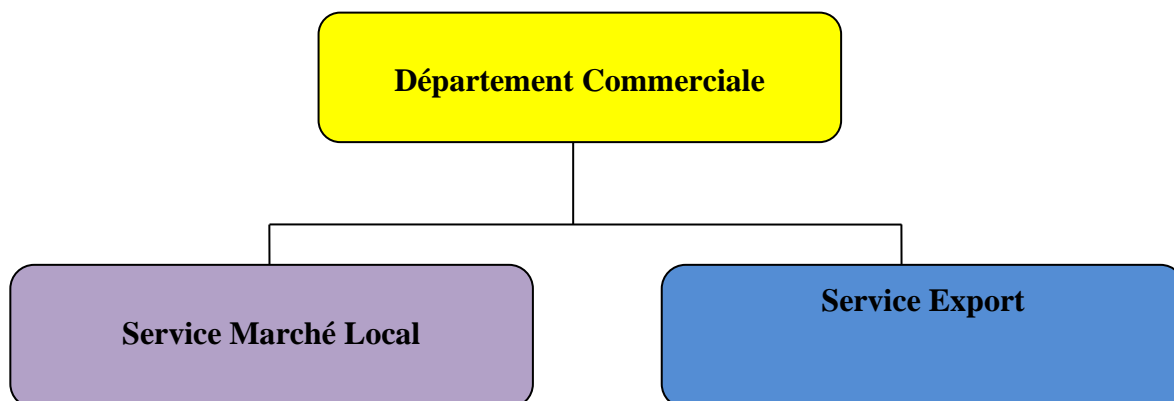
2. La fonction commerciale :

La fonction commerciale intègre toutes les activités d'avant et d'après vente c'est-à-dire la prise de commande, la négociation achat-vente et la communication.

Pour cela, c'est l'un des piliers de l'entreprise, elle est toujours en relation permanente avec les clients et les résultats qui émanent des services de vente ont une incidence importante sur les résultats financiers.

Le département commercial se compose de (02) services comme la figure l'indique :

Figure n° III-7 : Organigramme du département Commercial :



Source : élaboré par nous-mêmes

Ce département a pour mission de :

- ✓ Faire les prévisions des ventes.
- ✓ Satisfaire les commandes des clients locaux et internationaux
- ✓ Communiquer les informations tout au long de la chaîne.
- ✓ Echange d'informations avec ses deux (02) plates-formes en Europe.
- ✓ Gérer les documents liés à l'exportation.
- ✓ Prospecter de nouveaux marchés pour les produits MFG.

Les ventes du département commercial :

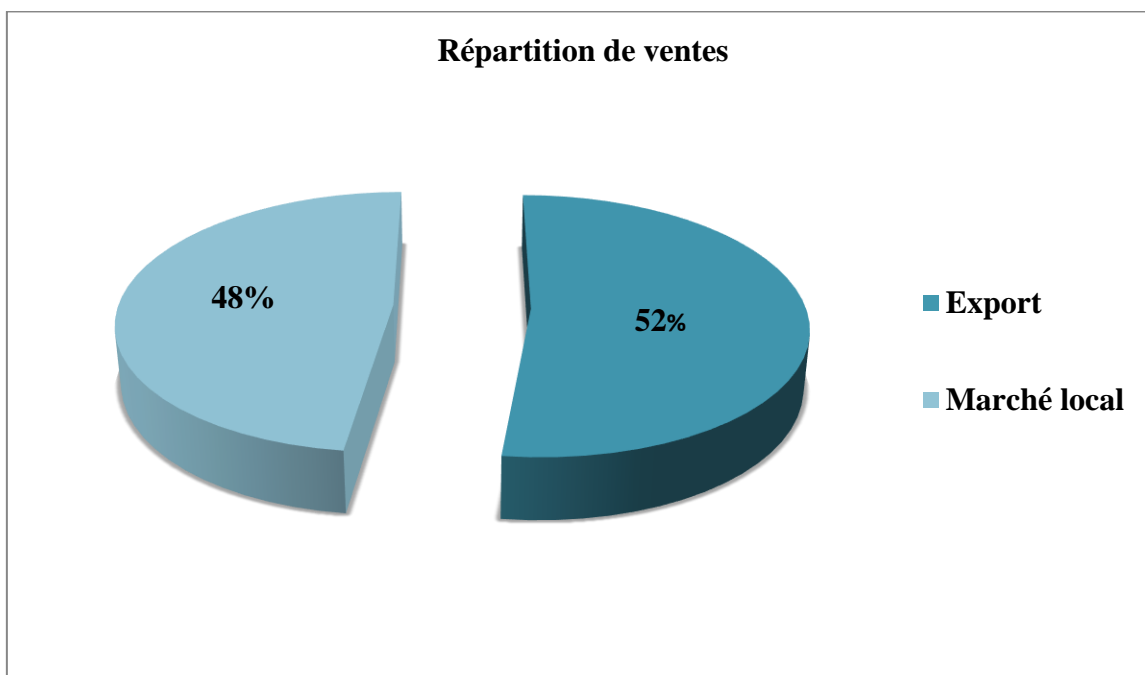
Les ventes du département commercial sont réparties sur deux marchés, marché local et export.

Tableau n°III-5 : Répartition des ventes (2020)

Marché	Locale	Export
Ventes	74 904,58	80 074,68

Source : département commercial

Figure n° III-8 : Répartition des ventes de MFG en 2020



Source : élaboré à l'aide d'Excel

2-1 Service export :

Ce service contient :

- Un chef de service ;
- Un responsable sur le marché Tunisien ;
- Un responsable sur le marché Marocain ;
- Un responsable sur le marché de l'Amérique latine et Spot (des clients de pays différents) ;
- Un responsable sur le marché de l'Europe.

L'acheminement de la marchandise vers l'étranger passe par les étapes suivantes :

Aucun engagement avec la douane sans domiciliation. Le dossier douane regroupe :

- Les factures domiciliées
- Colisage
- Certificat d'origine visé par la chambre de commerce
- Pour l'Europe, présenté le certificat de transport pour la communauté européenne ER1 et le titre propriété (Bill of landing) BL.

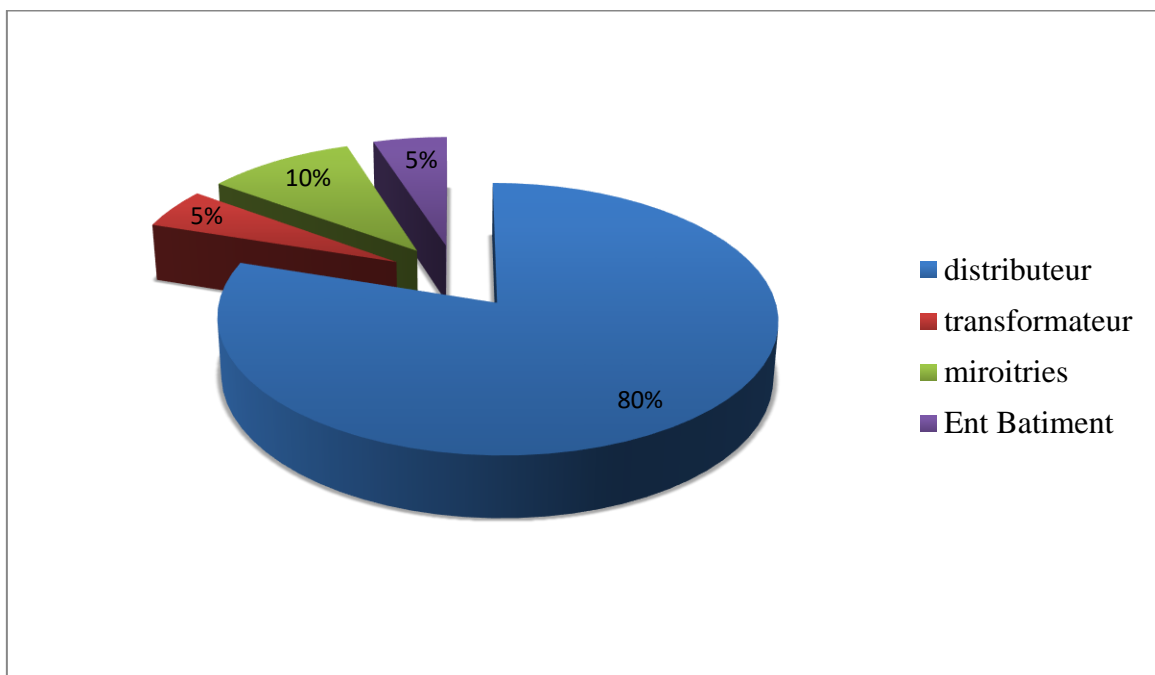
- Pour la Tunisie, une lettre de voiture internationale qui mentionne la marchandise transporté, identification du véhicule ainsi que l'identité des chauffeurs.

Pour les paiements vers l'Europe il se fait par transfert libre entre MFG et sa filiale en Europe, par contre, pour la Tunisie, le paiement se fait par remise documentaire pour les clients réguliers et pour les nouveaux clients le mode de paiement se fait par crédit documentaire.

3-1 Service marché local :

C'est le service où nous avons effectué notre stage pratique, il contient 3 employés, un chef de service et deux cadres commerciaux, qui constituent la force de vente de MFG et qui sont en contact avec les clients.

Figure n° III-9 : Type de clients de MFG sur le marché local



Source : Chiffres du département commerciale

Tout d'abord, il faut souligner que cette répartition concerne les clients locaux, on remarque que la majorité des clients (80%) sont des distributeurs, qui eux-mêmes revendent au miroitiers et autres transformateur, cela implique une marge faible pour MFG mais de grosses quantités vendu et une facilité de procédures pour chaque distributeur car dans le cas contraire

lorsque la vente s'effectue vers les miroitiers et les transformateurs, ces derniers, font de petites commandes mais avec une marge supérieure à celle alloué aux distributeurs.

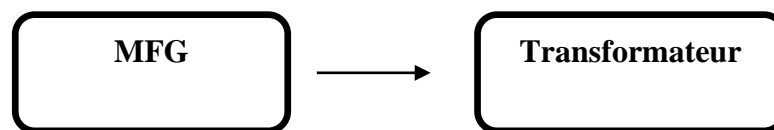
Section III : la politique de la distribution de MFG

1. Les circuits de distribution de la MFG

MFG distribue ses produits dans le marché local à travers (02) deux types de circuits :

Circuit ultra-court :

Figure n° III-10: circuit ultra-court de MFG



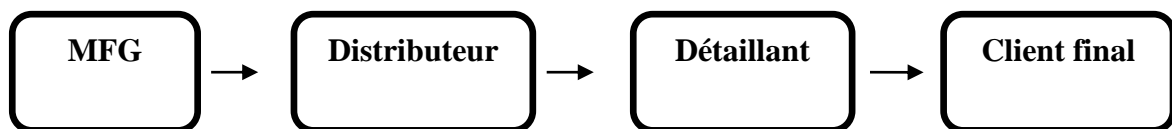
Source : élaboré par nous-mêmes

MFG vend directement le verre aux utilisateurs finaux sans l'intervention des intermédiaires, ces utilisateurs sont généralement des transformateurs et des miroitiers.

Dans ce type de circuit, la commande se fait de petites quantités.

Circuit long :

Figure n° III-11 : circuit long de MFG



Source : élaboré par nous-mêmes

Il comporte deux (02) intermédiaires : le distributeur et le détaillant. MFG n'assume pas la fonction de distribution. Elle a une force de vente qui est en contact avec les distributeurs.

Ce distributeur peut être :

- **Un grossiste** : qui achète des grandes quantités, pour les stocker et les revend par la suite. Ce grossiste dispose des moyens de transport, de manutention et de stockage.
- **Un revendeur** : il achète le verre pour le compte d'un autre client, il est chargé seulement de transporter la marchandise vers ce client car ce dernier ne dispose par du moyens de transport nécessaire.

2. La gestion des circuits de distribution :

2-1 Les relations avec les intermédiaires :

Après avoir déterminé les grandes lignes de son système de distribution, la MFG doit sélectionner ses intermédiaires, pour cela, des réunions sont menées chaque mois avec le directeur général pour décider quel marché sera priorisé (Export, marché local).

2-2 Le choix des intermédiaires :

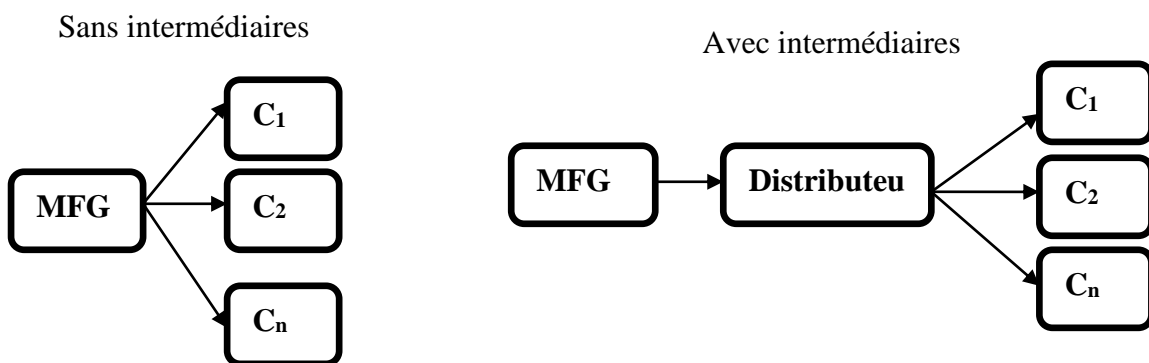
Le choix des intermédiaires est une étape très importante dans la gestion des circuits de distribution.

La MFG n'a pas des distributeurs exclusifs sur le marché local, elle exige quelques critères pour les nouveaux clients, les critères sont les suivants :

- Des grands distributeurs (achètent des grandes quantités)
- Qu'ils disposent des moyens de transport, de stockage et de manutention.
- Des transformateurs du verre

2-3 Le rôle des intermédiaires :

Figure n° III-12: les flux de marchandise



Source : élaboré par nous-mêmes

Le rôle des intermédiaires est de réduire le nombre de transactions et de contacts.

Les grossistes réduisent le nombre de contacts entre l'entreprise MFG et ses clients, et cela présente comme suit :

Sans intermédiaires: quand MFG vend son produit à n utilisateurs donc elle aura n contacts.

Avec intermédiaires : dans ce cas, le distributeur constitue un lien entre la MFG et ses clients finaux, l'entreprise aura donc le contact seulement avec le distributeur qui a son tour s'en charge de ces clients

3. Stratégie de distribution de MFG :

Stratégie sélective :

Dans le marché local, l'entreprise MFG, applique une stratégie de distribution sélective, elle sélectionne ses intermédiaires sur la base des critères tels que la taille du distributeur et les moyens de transport, de stockage et de manutention qu'il dispose.

La MFG n'assure pas le transport sur le marché local, elle cherche à baisser les coûts de distribution, mais elle risque de perdre une part de marché.

La MFG n'utilise pas la notion d'exclusivité, donc elle n'a pas des distributeurs exclusifs qui la représentent. Cependant, l'entreprise suit une méthode ABC (les 20% des clients qui présentent les 80% du CA). En ce qui concerne les remises appliqués par MFG à ses clients, elle fait recours à des barèmes de remises selon le type du client, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°III-6 : Barèmes des remises :

	Distributeurs		Transformateurs	
Nb de caisses	1000	1300	100	200
Remise	4%	5%	2%	3%

Source : Chiffres du service marché local

Section IV : la performance commerciale de la MFG

Dans ce point, on essaye d'examiner la performance commerciale de l'entreprise MFG à travers des indicateurs, à savoir : le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la part de marché, le taux de satisfaction des clients et l'image de l'entreprise.

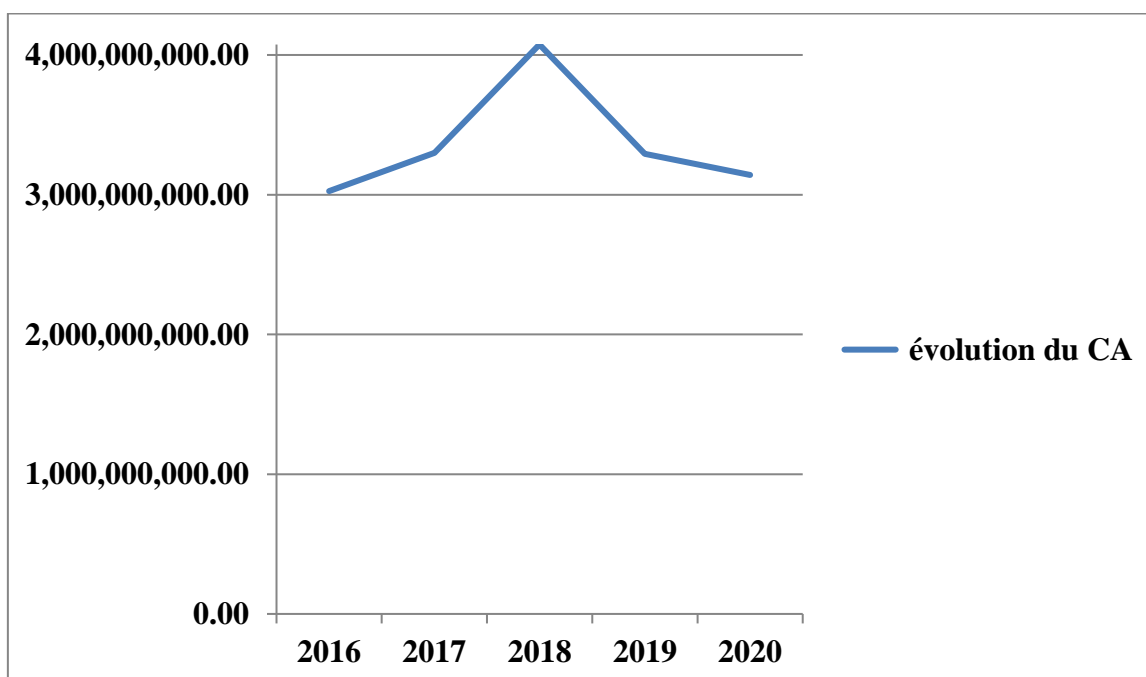
1. Chiffres d'affaires :

Tableau n°III-7 : Chiffres d'affaires de MFG entre 2016-2020

Année	2016	2017	2018	2019	2020
CA	3025739258,90	3299442617,40	4074573092,28	3293424668,78	3141737809,61
Evolution de CA	-	9,04%	23,49%	-19,17%	-4,60%

Source : chiffres du département commerciale

Figure n° III-13 : l'évolution du chiffre d'affaires de MFG entre 2016-2020



Source : élaboré à l'aide d'Excel

La courbe du chiffre d'affaires passe par (02) deux phases principales :

La 1^{ère} s'étend de 2016 à 2018 : durant cette période le CA a connu une augmentation et atteint son maximum en 2018. L'augmentation est remarquable (23.49%) sur la période [2017-2018], par rapport à la période [2016-2017] où l'augmentation est légère (9.04%), tout cela est le résultat du lancement de la nouvelle ligne de production d'une capacité de 800 Tonnes par jour; en 2016.

La 2^{ème} entre 2018-2020 : le chiffre d'affaire a connu une chute mesurée par un taux de (-19,17%) sur la période de [2018-2019] et de (-4,60%) dans la période [2019-2020]. Cela s'explique par le fait que la ligne de production d'une capacité de 600 tonnes par jour ne fonctionnait pas, cela implique une baisse des quantités produites et par la suite les quantités vendues et donc une baisse du CA. Un autre facteur à impacté la baisse du CA en 2020, cela revient à la crise sanitaire du Covid-19 où les activités commerciales ont connu une restriction et surtout les importations de ce fait la MFG était dans un état de monopole et elle à réduire ses prix.

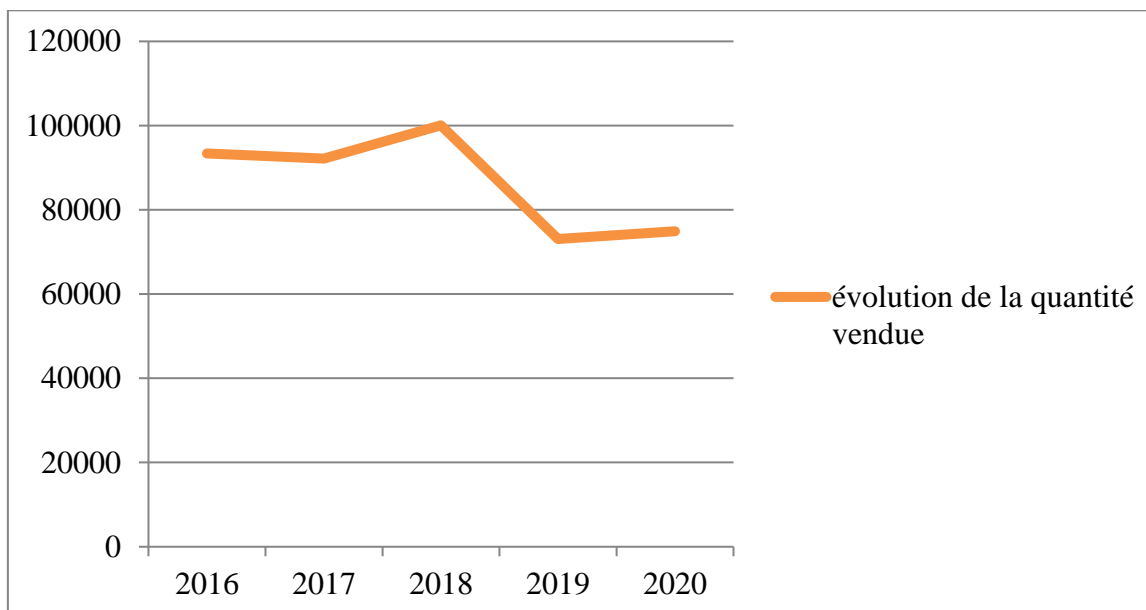
2. La quantité vendue :

Tableau n°III-8 : Les ventes de MFG entre 2016-2020

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité vendu en Tonne	93 410,92	92 158,16	100 065,23	73 076.64	74 904,58
Evolution de la quantité vendue	-	-1,34%	8,58%	-26,97%	2.50%

Source : Chiffres du département commerciale

Figure n° III-14 : L'évolution de la quantité vendue de MFG entre 2016-2020



Source : élaboré à l'aide d'Excel

A partir de la courbe d'évolution de la quantité vendue par MFG nous découpons la courbe en (04) quatre périodes :

La 1^{ère} période entre [2016-2017] : sur cette période la quantité vendue a baissé d'un taux de (-1,34%). Comparant avec la courbe dans la Figure III-12 (l'évolution du CA), où le chiffre d'affaires de cette période a augmenté de 9,04%, la MFG s'est basée sur l'augmentation de sa marge plutôt que les quantités vendues pour réaliser l'objectif de CA.

La 2^{ème} période s'étend de [2017 à 2018] : le taux d'augmentation des quantités vendues était de 8,58, et en 2018 la quantité était maximale (100 065,23 Tonnes/an). Cela avait un impact sur le chiffre d'affaires qui était en son maximum de 4 074 573 092,28 DA.

La 3^{ème} période [2018-2019] : une forte baisse de la quantité vendue calculée par un taux de (-26,97%), justifié par la panne de la ligne de production (comme nous l'avons cité avant). La chute des volumes de vente engendre une chute de chiffre d'affaires.

La 4^{ème} période entre [2019-2020] : une légère augmentation (2,50%) de la quantité vendue sur cette période, mais cela n'avait pas un impact sur le chiffre d'affaires de cette période (selon la Figure III-12), car la MFG a ajusté le prix de ses produits et a baissé sa marge.

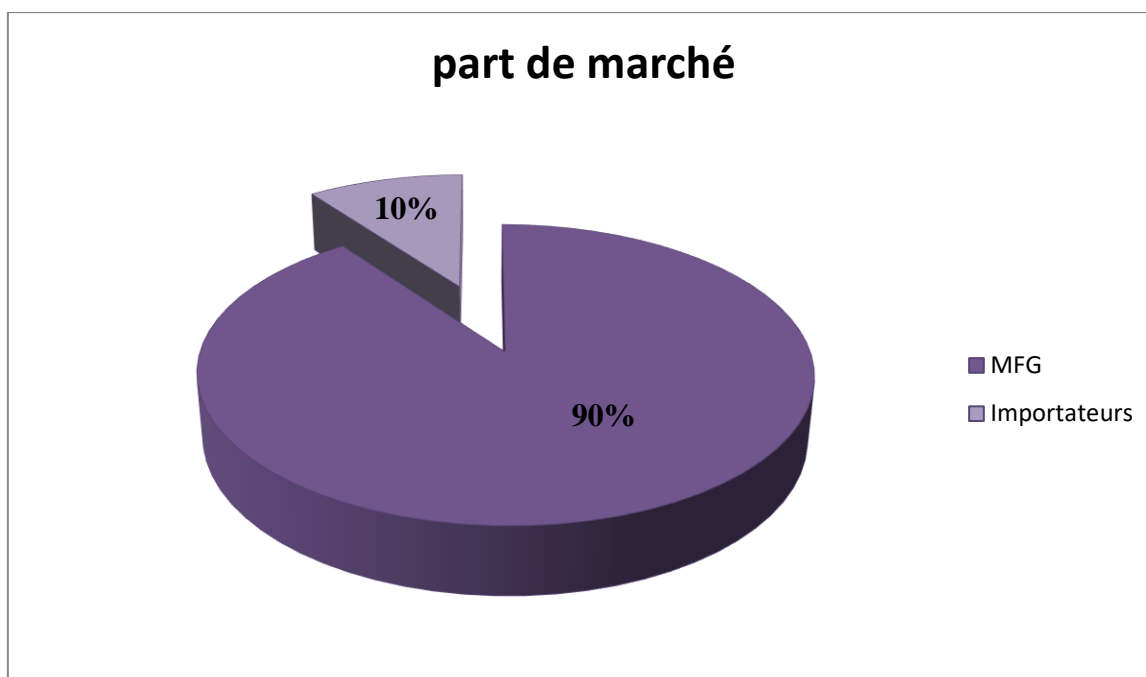
3. La part de marché :

Tableau n°III-9 : Part de marché de la MFG dans le marché local.

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Part de marché	90%	90%	90%	90%	90%

Source : service marché local

Figure n° III-14 : Part de marché de la MFG dans le marché local.



Source : élaboré par nous-mêmes

La MFG est le seul producteur du verre en Algérie, ses concurrents sur le marché local sont tous des importateurs. Depuis sa première année, la MFG couvre 90% de la demande locale.

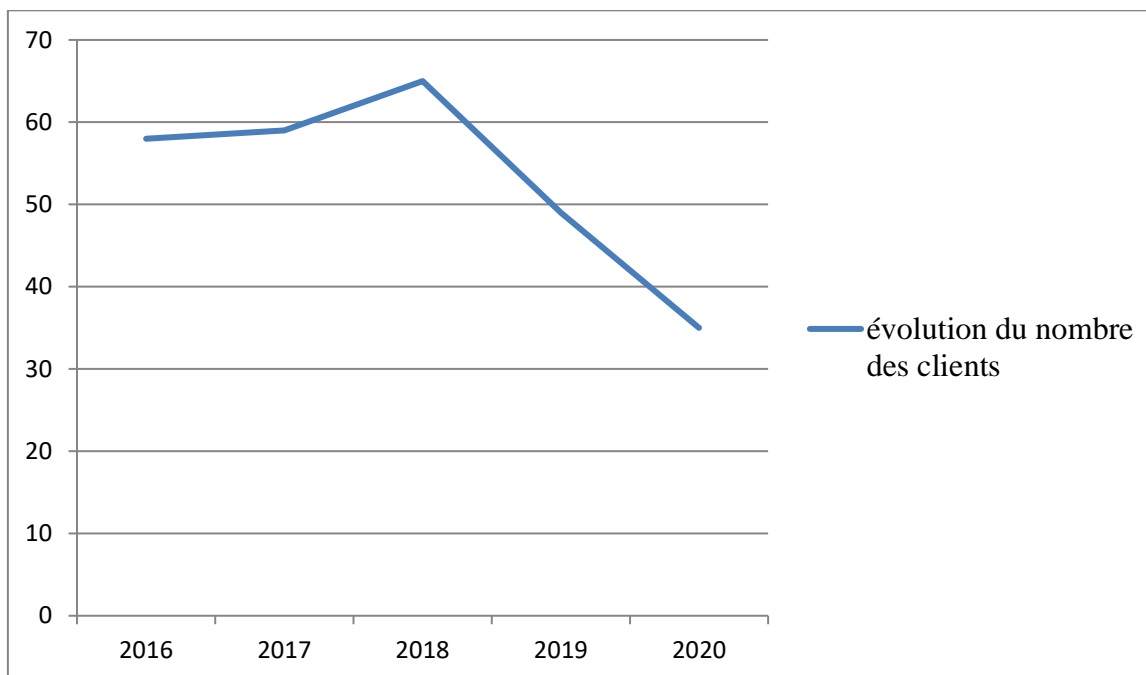
Le nombre des clients :

Tableau n°III-10 : L'évolution des clients entre 2016-2020

année	2016	2017	2018	2019	2020
Nb clients	58	59	65	49	35

Source : service marché locale

Figure n° III-15 : Nombre des clients locaux entre 2016-2020



Source : élaboré à l'aide d'Excel

La lecture de la courbe nous a permis de constater que le nombre des clients s'est augmenté sur la période de 2016 jusqu'à 2018, passant de 58 à 65 clients. Et puis, une diminution remarquable de nombre de clients depuis 2019 au 2020, à cause de :

- La panne de la 1^{ère} ligne de production en 2019, donc les quantités ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins des clients.
- La crise sanitaire du Covid-19 en 2020, où les clients ne pouvaient pas se déplacer à cause du confinement entre wilaya.

4. L'image de l'entreprise :

L'entreprise MFG est le seul et unique producteur du verre au Maghreb, avec 14 ans d'expérience. Elle porte une attention particulière à son image qui lui permet de se positionner face à la concurrence, afin de répondre aux attentes de ses clients nationaux et internationaux et s'inscrire dans la satisfaction client, la MFG a opté pour un système de management intégré QSHE et est certifiée sous trois référentiels : ISO 9001 ; ISO 14001. OHSAS 18001.

Le souci d'améliorer la qualité de ses produits renforce la perception des clients sur son image.

Ainsi, MFG a développé plusieurs technologies grâce à la mise en œuvre de produits offrant des performances de haute qualité (comme le verre à faibles émissions et à contrôle solaire) dans le but de protéger les ressources naturelles à long terme en maintenant le principal équilibre écologique, et limiter l'impact négatif sur l'environnement.

MFG s'engage principalement dans l'amélioration continue de la qualité ; des coûts et des délais, mais s'engage également dans le développement et la performance, ce qui lui permet à terme d'atteindre son objectif stratégique qui est la satisfaction permanente des clients.

Pour cette raison MFG a une réputation sur le marché du verre en Algérie.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, on a pu constater que MFG est en état de monopole dans la production du verre en Algérie, elle couvre 90% de la demande locale.

Elle assure la distribution de ses produits à l'aide de deux fonctions (fonction logistique et fonction commerciale), en suivant une stratégie de distribution intensive.

Comme on a pu constater aussi après l'analyse des facteurs clés de la performance, que la performance commerciale générée par la politique de distribution actuelle de MFG reste encore insuffisante.

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

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

Chapitre IV

Enquête sur terrain

Introduction

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons opté pour une démarche descriptive-analytique. C'est dans ce sens que nous avons entrepris une approche méthodologique qualitative à travers des entretiens semi-directifs menés auprès d'informateurs clés au sein de l'entreprise Mediterranean Float Glass. Afin d'en tirer des informations importantes sur la stratégie commerciale de l'entreprise ainsi que les outils mis en place pour assurer la performance commerciale. Ainsi, apporter des éléments de réponses à notre problématique

Ce chapitre est divisé en deux sections. A travers la première section, nous essaierons de présenter la méthodologie adoptée, par la suite, nous aborderons les résultats obtenus et leur interprétation, et formulons une synthèse globale et la proposition des pistes d'amélioration.

Section I : Présentation globale de l'enquête

Dans le but d'apporter des éléments de réponses à la question principale et aux sous questions que nous avons formulé, une approche méthodologique qualitative nous a paru être en adéquation avec notre objet de recherche, en menant des entretiens semi-directifs auprès des employés de l'entreprise détenant les informations dont nous avons besoin dans le cadre de notre travail de recherche, autrement dit ,des informateurs clés. A travers cette section, nous tenterons d'introduire la méthode d'enquête.

1. Définition de l'outil méthodologique utilisé:

Les entretiens semi-directifs, également appelés entretiens qualitatifs ou approfondis, sont une méthode de recherche qualitative, consiste en une série de questions ouvertes qui sont préparés en amont par le chercheur,

Nous avons choisi ce type d'entretien dans l'objectif de collecter des informations qui fournissent des explications ou des preuves pour notre travail de recherche. Ces informations doivent être interprétées pour rédiger des conclusions bien fondées.

2. Forme d'entretien semi-directif

Il existe deux formes d'entretien semi-directif :

- Les entretiens à réponses libres.
- Les entretiens centrés/ciblés.

Dans notre cas, nous avons opté pour les entretiens à réponses libres, où nous avons préparé un guide d'entretien (voir Annexe1 et Annexe 2) pour répondre à notre question générale :

De quelle manière la stratégie de distribution de Mediterranean Float Glass contribue-t-elle à sa performance commerciale ?

Ainsi que nos sous-questions :

- L'entreprise MFG adopte-t-elle une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale des flux ?
- La politique de distribution actuelle de MFG contribue-elle à la satisfaction de ses clients ?

- Est ce que le système de distribution qu'utilise MFG permet d'assurer une meilleure circulation de son produit ?

3. Les caractéristiques de l'entretien semi-directif

Les entretiens semi-directifs sont le type d'entretiens de recherche le plus couramment utilisé. Entre l'entretien directif et l'entretien non-directif, il présente plusieurs caractéristiques :

- Il étudie des phénomènes dans leur ensemble (les entretiens à des réponses libres) ou des faits spécifiques (les entretiens à des réponses centrales/ciblées).
- Il collecte des informations et des données à travers des questions générales et ouvertes.
- Il permet aux personnes interrogées de répondre librement et d'exprimer des points de vue spécifiques sur une question donnée.
- Il permet aux chercheurs de ressusciter les personnes en question.
- Il propose de nouvelles hypothèses de travail.

4. Préparation d'un entretien semi-directif

La préparation de l'entretien semi-directif passe par :

- La rédaction des questions du guide d'entretien : nous avons préparé deux (02) guides d'entretien, un pour les responsables commerciaux et un autre pour les responsables logistique.
- Le classement des interrogations dans un ordre logique et par thème, les thèmes sont les suivants :
 - La gestion des flux
 - La satisfaction clients
 - Le choix et la gestion des circuits de distribution

5. Les étapes pour mener un entretien semi-directif

Après avoir préparé notre guide d'entretien, nous pouvons nous lancer dans les meilleures conditions le jour J.

Le 16/09/2021 nous avons mené nos entretiens suivant des étapes clés :

Préparation et installation du matériel : nous sommes arrivés en avance, et préparons notre téléphone pour enregistrer et un bloc note pour pouvoir prendre des notes.

Présentation rapide de notre travail : nous avons salué nos interlocuteurs, puis nous commençons l'entretien en rappelant brièvement le sujet général de notre recherche qui est l'influence de la politique de distribution sur la performance de l'entreprise. Pour que nos interlocuteurs arrivent à comprendre le but de nos questions et d'être plus précis dans leurs réponses.

Commencer l'entretien : à l'aide de deux guides d'entretien, nous avons mené des entretiens en face à face avec des informateurs clés de l'entreprise MFG.

Conclure l'entretien : à la fin, nous avons remercié nos interlocuteurs pour leurs attentions et leur temps.

Section II : Analyse de l'enquête sur terrain

La présente section nous permet d'exploiter et d'analyser les données récoltées lors de des entretiens semi-directifs pour pouvoir à la fin rédiger une conclusion de notre étude qualitative.

1. Analyse des données :

Dans ce qui suit, nous traiterons des données d'entretiens semi-directifs menés au niveau du département commercial. Ces entretiens sont menés du 16/09/2021 jusqu'au 20/09/2021, avec :

Le chef de service marché local, un cadre commercial du service marché local et la planificatrice

Selon les résultats de nos entretiens, nous avons remarqué que les réponses de nos interlocuteurs sur une même question se répètent, ce qui dit que nous avons atteint le seuil de saturation.

Axe 01 : la gestion des flux :

Le 1^{er} axe s'interroge sur la gestion optimale des flux au sein du département commercial, à savoir les flux d'informations, flux physiques ainsi que les flux monétaires.

Les étapes par lesquelles passe une commande jusqu'au lancement de sa fabrication

Cette partie va nous permettre de suivre la circulation des flux d'informations entre le département commercial et la direction de production, qui mènent à la réalisation des commandes. Selon les réponses de nos interlocuteurs, nous avons énuméré les étapes suivantes :

- ✓ Il faut d'abord définir le besoin des clients « *chaque début du mois on lance les besoins pour le service planification sous forme des tableaux de prix/quantité* »¹.
- ✓ Le service planification prépare un tableau des prévisions qui va être communiqué au directeur générale. « *Le 1^{er} de chaque mois, chaque services me transmis ses besoins en quantités pour chaque épaisseur, soit le marché locale ou le marché export, puis j'établie un tableau des prévisions* »²

¹ Cadre commerciale du service marché local

² Planificatrice

- ✓ DG organise une réunion avec les directeurs : commercial, logistique et production pour décider quel marché sera prioriser (marché local, export) ainsi que la durée qui va être consacré pour la production de chaque épaisseur du verre « *la production se fait par épaisseur, soit on part dans un ordre croissant ou un ordre décroissant, par exemple on ne peut pas passer directement du 4mm à 10 mm, il faut passer par 6mm ensuite 8mm arrivant à 10 mm* »¹.
- ✓ Selon la décision du DG, les planificateurs classent les commandes par degré de priorité
- ✓ le tableau des commandes sera envoyer par mail pour le directeur de production et la production se lance.

Les étapes par lesquelles passe le produit avant qu'il soit en possession du client :

La passation et la préparation de la commande inclus des flux physique et informatique en même temps, donc nous allons nous intéresser à la circulation du produit depuis sa sortie de la production jusqu'à son expédition.

Les résultats de nos trois entretiens ont donné presque les mêmes réponses, la procédure est la suivante :

- ✓ Vérifié la disponibilité du produit, est la première étape de ce circuit « *Il faut d'abord confirmer la disponibilité du produit en stock* »²,
- ✓ Si le produit demandé est disponible, le commercial confirme au client la disponibilité du produit.
- ✓ Le client doit élaborer un bon de commande qui contient les produits et les quantités voulu, et l'envoie par mail.
- ✓ A la réception du bon de commande, le commercial prépare une facture proforma (paiement, durée d'enlèvement) « *le délai de paiement est de deux jours, si le client dépasse cette période sa commande sera annuler* »³,

¹ la planificatrice

² le cadre commercial

³ le cadre commercial

le paiement pour les clients locaux se fait soit par un chèque certifié (le client doit donner le chèque pour le commercial main à main), soit par un virement compte à compte. Pour le marché export, le paiement à l'Europe se fait par transfert libre entre MFG et sa filiale en Europe « *la MFG possède deux plateformes logistique, une en Italie et l'autre en Espagne* »¹, par contre, pour la Tunisie, le paiement se fait par remise documentaire.

- ✓ la préparation de livraison « *pour le marché local on n'assure pas le transport, c'est le client qui s'en charge* »², après que la marchandise soit chargé, il faut établir un bon de livraison (3 copies pour le client et une pour l'entreprise) ainsi que la facturation (2 copies pour le client et 1 pour l'entreprise).

La politique prix de MFG

La plus part des réponses que nous avons obtenue expliquent que la politique de prix de la MFG diffère selon la situation et selon le marché, sur le marché local : dépend de sa situation dans le marché national, en cas de monopole, les prix sont définis par le contrôleur de gestion par la méthode de calcul des coûts, sinon elle suit le prix international du verre qui sera convertie en dinars pour conquérir les importateurs du verre « *parfois on augmente notre marge parce que le prix de nos concurrents est très élevé par rapport à le notre* »³.

Sur le marché international : le prix est défini selon ses concurrents internationaux.

Axe 02 : la satisfaction client :

Dans l'axe 02, On s'interroge sur la satisfaction des clients vue que c'est un facteur clé de performance.

La relation de MFG avec ses clients

D'après les connaissances recueillies au cours de notre formation, nous avons appris que le client est au cœur de l'activité commerciale, donc la relation de l'entreprise avec ses clients demeure un élément très important par rapport à sa performance. Donc nous nous sommes enquêté sur la relation de MFG avec ses clients.

¹ Chef de service marché local

² Ibid

³ Planificatrice

Les résultats ont donné que la relation de la MFG avec ses clients est une relation d'intérêts, les clients n'ont pas d'exclusivité « *la MFG n'utilise pas la notion d'exclusivité, il y'a des clients qui sont devenu des distributeurs connu de nos produits à force qu'il achète de grandes quantités, sans qu'ils aient le privilège d'exclusivité* »¹.

Il y a des clients qui sont fidèles depuis le lancement de la MFG en 2007, comme d'autres clients sont infidèles.

La mesure de la satisfaction des clients de la MFG

Comme nous l'avons abordé dans la théorie, la satisfaction client présente un facteur clé de la performance commerciale de l'entreprise, donc les entreprise doivent mesurer ce facteur pour jugé leurs performance.

A son tour, la MFG doit mettre en place des outils pour mesurer la satisfaction de ses clients. Selon nos interlocuteurs, des rapports de satisfaction client sont les seules outils pour mesurer ce facteur. Ces rapports sont rédigés à partir des résultats de l'analyse des questionnaires menés auprès des clients de l'entreprise.

Fidélité des clients

La fidélité des clients est une notion important qui impact l'image de l'entreprise, ainsi que sa performance.

Les facteurs de fidélisation des clients que MFG utilise sont : les remises, le respect des délais de livraison, la bonne qualité des produits.

Selon le troisième entretien « *la planification est un élément clé pour le respect des délais de livraison, une mauvaise planification engendre un retard de livraison, voire même une annulation de la commande* »²

Axe 03 : le choix et la gestion des circuits de distribution :

Le choix des circuits de distribution

¹ Chef de service marché local

² Planificatrice

Le choix du circuit de distribution dépend de la politique de distribution suivie par l'entreprise, pour notre cas, l'entreprise MFG suit une politique de distribution sélective.

Selon les réponses de nos interlocuteurs, nous constatons que MFG suit une stratégie ABC (20% des clients qui présentent 80% du CA), ainsi le client sur le marché national doit avoir les moyens de transport, manutention et stockage qualifiés car l'entreprise n'assure pas le transport au niveau national.

La gestion des circuits de distribution

A partir des informations retenues des trois entretiens, nous avons conclu que pour gérer ses circuits, la MFG consacre tout un département commercial avec ses deux services : service marché local et service marché export, contenant des effectifs qualifiés et expérimentés.

Ainsi que sur le marché local, les commerciaux ne doivent pas favoriser l'un des clients par rapport aux l'autre, pour qu'il ne soit pas en état de monopole, car dans cette état le client manipule les prix sur le marché.

La distribution des produits

L'entreprise doit s'assurer que ses intermédiaires distribuent correctement ses produits. Car la disponibilité du produit en bonne état ; en quantité suffisante ; à des prix raisonnables ; au moment opportun, sont des indicateur d'une bonne politique de distribution, et une bonne politique de distribution implique une bonne performance commerciale.

Pour cette raison, nous avons consacré une question dans notre guide d'entretien pour voir comment la MFG s'assure que ses produit sont distribués correctement par ses intermédiaires. L'un des entretiens n'a pas apporté une réponse sur cette question, les deux autres entretiens on était de la même réponse.

L'entreprise MFG s'assure de la bonne distribution des ses produit à travers : les prospections marchées (sur terrain, enquête avec client final..), le contrôle du prix sur le marché, « *on doit s'assurer que les distributeurs vendent au prix d'usine* »¹, ainsi le traitement des réclamations des détaillants,

¹ cadre commercial

L'influence de la distribution de MFG sur sa performance commerciale

Le client est un élément clé qui permet d'améliorer la performance d'une politique de distribution, l'entreprise doit accorder une importance à ses besoins et les satisfaire de la meilleure manière possible.

Les résultats de nos entretiens, nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à la manière dont la distribution de la MFG influence sa performance commerciale.

La politique de distribution de la MFG s'efforce à mieux connaître les besoins de ses clients, d'où les commerciaux reçoivent les besoins des clients, ces besoins vont être transmis pour les transformer en produits de bonne qualité. La qualité des produits est très importante pour la MFG a consacré une direction QSHE pour suivre de la qualité des produits tout au long de la chaîne de production.

A travers la direction contrôle de gestion la MFG assure une gestion optimale de ses coûts pour pouvoir à la fin offrir à ses clients des produits à un prix imbattable,

Ainsi que le département commercial, la direction logistique et la direction production travaillent en collaborations pour assurer la disponibilité des produits en quantités suffisantes et dans les délais opportuns, en plus le département commercial prend en charge les réclamations des clients.

Pour réaliser l'objectif du CA, des objectifs annuels, mensuels et journaliers, sont définis pour chaque commercial, donc ce dernier peut suivre son objectif de jour en jour.

Dans cette partie, nous allons traiter les données du deuxième entretien, dans le but d'apporter des réponses de point de vue du logisticien.

Pour cela, nous avons mené deux entretiens, l'un des deux entretiens n'a pas réussi, et dans le deuxième, notre interlocuteur à était réservé, donc nous avons difficilement pouvoir en tirer les informations nécessaires.

Axe 01 : gestion des flux :

La gestion optimale des flux pour MFG

Une gestion optimale des flux est de gérer les stocks et le transport de manière efficace, de sorte à éviter le gaspillage.

La MFG assure une gestion optimale des flux, à travers des techniques et des moyens dédiés pour ça.

Les techniques de pilotage des flux

D'après la réponse du 2^{ème} entretien les techniques du pilotage des flux que MFG utilise sont les suivantes :

Pour la gestion des flux physiques : le stockage monoréférence, où les produits auront la même référence sont stockés ensemble ; stockage selon le marché (un magasin pour les produits du marché export, et un autre pour les produits du marché local) ; stockage selon les dimensions.

Pour la gestion des flux d'information : après que la direction commercial ait transmis ses prévisions de vente, la direction logistique étudie ses capacité à répondre aux besoins des prévisions puis elle adressera son manque à la direction de production, qui à son tour, programmera sa production en fonction de leurs besoins.

Les moyens mise en place pour la gestion des stocks ainsi que pour la manutention

Le stock peut être défini comme « l'ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au mois proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs »¹

¹ ZERMATI, (P) : La pratique de la gestion des stocks, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1990, P : 27

Une bonne gestion des stocks permet à l'entreprise d'assurer la disponibilité de ses produits, pour cela elle doit consacrer des moyens qui vont faciliter la gestion.

D'après la réponse obtenue lors de l'entretien, nous avons constaté que la MFG dispose de six hangars pour le stockage, équipé par des locations de stockage et un pont roulant, ainsi que deux gestionnaires pour gérer les stocks à travers le logiciel KLS pour la gestion d'entrepôts, En matière de transport, MFG dispose de chariots élévateurs et des engins spéciale pour le verre.

Nous remarquons que la MFG accorde une grande attention pour la gestion de ses stocks.

Les déterminants de la stratégie de distribution de l'entreprise MFG

Les types de clients influencent la stratégie de distribution. Leur surface financière, leurs connaissances techniques, leur dispersion, les services qu'ils attendent,... sont des déterminants importants de la politique de distribution.

Pour notre cas, selon les informations de notre entretien, les déterminants de la stratégie de MFG sont : les clients de la MFG qui sont peu nombreux, le transport du verre nécessite des moyens de transport et de manutention spéciales, 80% des clients de MFG dans le marché local sont des distributeurs.

Axe 02 : la satisfaction clients :

La politique de distribution de MFG et la satisfaction de ses clients.

La fonction logistique contribue à la satisfaction des clients dans le sens de disponibilité des produits, le respect des délais de livraison.

Nous nous sommes intéressés à la façon dont la politique de distribution de la MFG contribue à la satisfaction de ses clients. Le résultat obtenu indique que la MFG veille à ce que : ses produits soient de bonne qualité, pour cela, la qualité du verre est contrôlé strictement et d'une façon continue sur toute la ligne de production et que les délais de livraison doivent être respecté, « *la préparation de la commande se fait avant que le client arrive* »¹

Mesures de conditionnement pour assurer la sécurité des clients

¹ directeur logistique

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

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

Le cas de MFG, une entreprise productrice du verre, un produit qui nécessite un conditionnement, une manutention et un transport spécial.

Selon notre interlocuteur, le verre avant qu'il soit stocké, il doit être emballé. « *L'emballage est fait à la fin de processus de production* »². L'emballage est fait du bois, ce bois avant qu'il soit utilisé il doit passer par la direction QHSE pour vérifier sa qualité.

Ainsi MFG dispose de 250 remorques Faymonville pour assurer le transport à l'international.

Le retour de la marchandise en cas de produit défectueux ou une fausse commande

L'entreprise doit assurer le retour de ses marchandises à travers une logistique inverse. Donc nous sommes enquêtés pour savoir si la MFG assure une logistique inverse.

Le résultat de notre entretien nous informe que la MFG sur le marché local n'assure pas le transport, le client s'en charge de transporter la marchandise vers son lieu de stockage, si il trouve une anomalie lors du déchargement il rend la marchandise sur place. Et pour les clients internationaux, le service marché export assure le service après vente et traitement des réclamations. « *Ces cas sont très rares* »³

2. Synthèse générale et recommandations

A ce stade, nous essayons de faire une synthèse globale et de proposer des voies d'améliorations pour notre entreprise d'accueil.

2-1 Synthèse générale

A partir de notre recherche et des résultats de nos entretiens auprès informateurs clés de l'entreprise MFG, ainsi que des observations faites sur terrain, nous amènent à dresser les constats suivants :

¹ DEMEURE, (C) : Aide mémoire marketing, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008, p134

² Directeur logistique

³ Ibid

- **Les fonctions commerciales :**

Pendant notre stage, et vu les résultats des entretiens, nous avons remarqué que la gamme de produit proposé par MFG est très diversifié et répond suffisamment aux besoins des clients, les commerciaux sont bien informés, ils ont des bonnes connaissances sur les produits de l'entreprise, donc ils peuvent donner des informations suffisantes pour les clients. Hors que parfois les commerciaux n'arrivent pas à répondre aux besoins de leur clients cela revient à l'indisponibilité du produit.

La circulation des flux d'informations entre les employés du département commerciale se fait par mail pour garder la traçabilité, une grande coordination entre les commerciaux et donc une rapidité de traitement des commandes.

- **La fonction logistique :**

MFG n'assure pas le transport pour ses clients locaux, donc les clients qui n'ont pas des moyens de transport personnels ne peuvent pas s'approvisionner chez MFG, surtout le fait que le verre nécessite des moyens de transport exceptionnels.

Le transport s'occupe strictement de la livraison des produits fini vers le marché international, une expédition vers la Tunisie dure 7 jours, chaque remorque est affiliée à un seul client, l'avantage dans ce cas est l'optimisation de l'espace sur la remorque (même format pour le verre transporté), quelque fois le nombre de remorque ne suffit pas alors MFG a recours à un prestataire. Quant aux expéditions vers l'Europe le département transport s'occupe du transport des Faymonvilles de l'usine vers le port, où les remorques sont inspectées et scellées une deuxième fois par les commissaires des douanes qui dispose des documents nécessaires au contrôle de la conformité de la marchandise après une première inspection au niveau de l'usine. Arrivées en Europe les Faymonvilles sont transportées et déchargées sur la plate forme, une fois vidées les Faymonvilles sont réexpédiées par la filiale Européenne avec leurs propres tracteurs

En termes de stockage, les produits sont d'abord classer par catégories, selon leurs types et leurs dimensions pour être stockés sur caisse ou sur pupitres dans six entrepôts, ensuite ils seront transportés vers les zones de stockage.

- **La satisfaction :**

La MFG s'engage principalement dans l'amélioration continue de la qualité, des coûts et des délais en terme d'atteindre sont objectif stratégique qui est la satisfaction des clients. Mais parfois les produits ne sont pas disponibles, pour cette raison que le nombre de clients n'est pas vraiment important ainsi qu'il est en diminution.

2-2 Recommandations

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

- L'entreprise MFG doit adopter une stratégie de distribution exclusive, et mettre en place des distributeurs dans chaque région qui vont représenter ses produits.
- Augmenter le niveau de production pour répondre au mieux sur les besoins de ses clients.
- Développer le service marketing, qui va assurer une bonne gestion de relation client et par conséquent gagner leurs fidélités.

D'après nos observations, les niveaux de stocks de la MFG sont toujours à la limite, il semble nécessaire :

- d'augmenter ses capacités de stockage afin de maintenir le même rythmes de production et vente est éviter les ruptures de stocks ainsi que pour assurer la disponibilité des produits.
- Établissez un système de stockage de bail en forme de L au lieu de A afin d'optimiser de l'espace
- Assurer une bonne collaboration entre les départements de production et des ventes.

Il faut acquérir de nouveaux équipements pour la manutention des produits finis et leur transport, Pour cela il faudrait :

- Installer de nouveaux ponts roulant dans la zone de stockage.
- Augmenter le nombre de tracteurs,
- Créer une zone de chargement dédiée aux clients locaux pour simplifier les opérations de livraison.

Conclusion

Les enquêtes de terrain nous ont permis de mieux comprendre la politique de distribution suivie par MFG, c'est à l'aide de ce chapitre que nous avons pu faire une synthèse et proposer des recommandations pour cette entreprise, en espérant qu'elles soient utiles et puissent être appliquées à court ou moyen terme pour améliorer la situation actuelle de MFG.

Conclusion générale

Le but de notre recherche est de mieux comprendre les deux paramètres fondamentaux du bon fonctionnement de l'entreprise, à savoir la distribution et la performance, d'une part, et d'étudier l'impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise d'autre part.

De ce fait, il ne s'agit pas seulement de fabriquer des produits de qualité, mais aussi de savoir comment les distribuer. Pour cette raison, la distribution est devenue le principal atout de réussite de l'entreprise et est considérée comme le facteur différenciant de l'entreprise sur un marché très concurrentiel, c'est pourquoi chaque entreprise s'efforce de développer une politique de distribution pour améliorer sa performance commerciale.

En raison de sa multiplicité, efficacité et efficience, la performance est un concept relativement difficile à déterminer. Cependant, un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permet de réduire la complexité du concept et d'évaluer le succès de la fonction commerciale de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous avons interrogé des informateurs clés de Mediterranean Float Glass pour comprendre sa politique de distribution et son impact sur la performance commerciale.

A partir des résultats obtenus et à l'aide de l'analyse fonctionnelle de MFG, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ qui justifient cette étude

La performance de la politique de distribution dépend de nombreux facteurs qui nécessitent une meilleure gestion des flux, ce qui conduit l'organisation administrative de l'entreprise, notamment l'organisation de gestion des stocks, à revoir les documents nécessaires au suivi des stocks et les moyens nécessaires au stockage des marchandises.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons infirmer notre première hypothèse qui stipule que la MFG suit une politique de distribution permettant d'assurer une gestion optimale de ses flux, vu, d'une part, que nous avons enregistré l'absence du stock de sécurité, et donc des ruptures de stocks. Ainsi un lentement dans les zones de stockage qui est dû au manque en matière d'équipements pour la manutention du produit et pour les transporter.

A partir des résultats de nos entretiens, nous pouvons confirmer partiellement notre deuxième hypothèse qui stipule que la politique de distribution actuelle de MFG contribue à la satisfaction de ses clients, en terme de qualité ; de respect des délais de livraison et de prix, mais la non disponibilité des produits engendre une non satisfaction des clients.

Nous avons abouti à la conclusion d'infirmier notre dernière hypothèse qui stipule que la MFG suit une politique de distribution qui assure une meilleure circulation de son produit, car elle ne possède pas des distributeurs exclusifs qui la représente, par conséquent, le produit peut ne pas être disponible sur certain wilaya, ainsi que depuis l'arrêt de la première ligne de production en 2019 le taux de production a baissé d'une manière à limiter la disponibilité de produit.

Nous essayons de fournir quelques suggestions indicatives que nous pensons réalisables et qui amélioreront l'état actuel de la politique de distribution de MFG, améliorant ainsi ses performances commerciales :

- Donner plus d'attention à la satisfaction de ses clients, en augmentant le nombre des services offerts aux clients, ainsi en assurant une bonne gestion de relation client.
- Acquérir de nouveaux clients au niveau international en répondant aux appels d'offres et en développant un réseau de représentation à travers les bureaux de liaisons, cela pour améliorer son chiffre d'affaires.
- Réparer le plus rapidement possible la ligne de production pour augmenter les quantités produites, cela va assurer la disponibilité des produits pour répondre aux besoins des clients et donc augmenter le nombre des clients et par la suite le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Enfin, nous pensons avoir apporté une contribution modeste: d'une part, pour rappeler les dirigeants de Mediterranean Float Glass aux points auxquels ils doivent prêter attention pour atteindre leurs objectifs en termes de performance commerciale. D'autre part, faciliter la recherche. Pour le prochain stagiaire de cette entreprise.

Bibliographie

1. Ouvrage

ARMSTRONG, (G) et KOTLER, (P) : principes de marketing, 10ème édition, Pearson édition, Paris, 2010

AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ, édition Inseep consulting, Paris, 2004

BACHY, (B) et HARACHE, (C) : Toute la fonction management, édition Dunod, Paris, 2009

BESCOS, (P-L) et autres : Contrôle de gestion et management, édition Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997

BINNINGER, (A-S) : La distribution : Organisation et acteurs, édition Lextenxo, Paris, 2013

BOURGUIGNON, (A) : définition de performance : une simple question de vocabulaire? In performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruosire, Edition Économico, Parise, 1996

CHIROUZE, (Y) : Le marketing études et stratégie, 2ème édition Ellipes, Paris, 2007

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

DEMEURE. (C), Marketing, 4e édition, Dalloz, Paris, 2003

DEMEURE, (C) : Aide mémoire marketing, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2008

DEREEP (Y) et GEFFROY (M) : Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC, édition le génie des glaciers, France, 2012

DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes, édition Pearson, France, 2005

DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2005

DORIATH, (B) : Contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2008

DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011

D'ARCIMOLES, (Ch-H) et SAULQUIN, (J-Y) : Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012

FERNANDEZ, (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2008

FILSER, (M) : Canaux de distribution, édition Vuibert gestion, Paris, Juillet 1989

GALLAIRE, (J-M) : Les outils de la performance industrielle, édition d'organisation, Paris, 2008

GIRAUD, (F) et autres : Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition Gualino, France, 2002

HEDIBEL, (A) : L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009

HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : La part de marché concept, déterminants et utilisation, édition Economica, Paris, 1995

JOHNSON, (G) et autres : Stratégie, édition Pearson, 7^{ème} édition, France, 2005, p : 637

KALIKA, (M) : Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, Edition Economica, Paris, 1995

KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : Marketing Management, Publi Union, 10^e édition, Paris, 2000

LEBEL, (L) : L'entrepreneur forestier du Québec, véritable propriétaire-dirigeant de PME, édition Prefort, Québec, 2010

LEFÉBURE, (R) et VENTURI, (G) : Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005

LENDREVIE, (L) et autre: Mercator, édition DUNOD, 12^{ème} édition, Paris, 2017

LINDON, (D) et JALLAT, (F) : Le marketing. Études. Moyen d'action. Stratégie, édition Dunod, 6ème édition, Paris, 2010

LORINO, (P) : Méthodes et Pratiques de la Performance, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998

LÖNING, (H) et autres : Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008

MANDOO, (C) : Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003

MOUGIN(Y) : processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, paris, 2004

MOULINIER, (R): Les techniques de ventes, édition d'organisation, 5ème édition, s, 1998

SIMON (F, X) : management et gestion d'un point de vente, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2008

STEYER, (A), CLAUZEL, (A) et QUESTER, (P) : Marketing : une approche quantitative, édition Pearson, France, 2005

VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : La distribution, édition De Boeck, 2ème édition, Bruxelles 2005

VIOT, (C) : l'essentiel sur le marketing, BERTI Edition, Alger, 2006

VOYER, (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition presse de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006

ZERMATI, (P) : La pratique de la gestion des stocks, édition Dunod, 4ème édition, Paris, 1990, P : 27

2. Revues et périodiques

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

3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels

MORIN, GUINDON, BOULIANE, mesure la performance de l'entreprise, In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996

4. Travaux universitaires

Bellout, (D) et Touati,(N) :l'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise, mémoire de master2 en sciences commerciales, option marketing, université de Béjaia

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

MOHAMEDI, (L) : Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011

5. Sites web

https://www.memoireonline.com/03/07/392/m_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html (consulté le 07/09/2021 à 17:11)

<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 02/09/2021 à 01.53)

<https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#pf> (consulté le 14/09/2021 à 17 :45)

<https://www.mfg.dz/notre-societequalite/#pf> (consulté le 14/09/2021 à 18 :30)

Annexes

Annexe 01

Guide d'entretien pour les cadres commerciaux

Axe 01 : la gestion des flux :

- **Q01** : pouvez-vous me parler des étapes par lesquelles passe une commande jusqu'au lancement de sa fabrication ?
- **Q02** : pouvez-vous me parler des étapes par lesquelles passe votre produit avant qu'il soit en possession de votre client ?
- **Q03** : quelle est votre politique de prix ?

Axe 02 : la satisfaction client :

- **Q01** : comment vous jugez votre relation avec vos clients ?
- **Q02** : quels sont les outils mise en place pour mesurer la satisfaction de vos clients ?
- **Q03** : quels sont les facteurs que vous utilisez pour fidéliser vos clients ?

Axe 03 : le choix et la gestion des circuits de distribution :

- **Q01** : sur quelles bases vous effectuez le choix de vos circuits de distribution ?
- **Q02** : quels sont les outils mise en place pour assurer la gestion de vos circuits ?
- **Q03** : comment vous assurer que vos intermédiaires distribuent vos produits correctement ?
- **Q4** : pensez-vous que la distribution influe sur la performance commerciale ? Si oui, de quelle manière ?

Annexe 02

Guide d'entretien pour le responsable logistique

Axe 01 : gestion des flux

- **Q01** : Selon vous, qu'est ce qu'une gestion optimale des flux ? et comment MFG l'assure-t-elle ?
- **Q02** : quelles sont les techniques de pilotage des flux que vous utilisez ?
- **Q03** : quels sont les moyens mise en place pour la gestion des stocks ainsi que pour la manutention ?
- **Q04** : quels sont les déterminants de la stratégie de distribution de l'entreprise MFG ?

Axe 02 : satisfaction client :

- **Q01** : comment la politique de distribution actuelle de MFG contribue-t-elle à la satisfaction de ses clients ?
- **Q02** : disposez-vous de mesures de conditionnement pour assurer la sécurité de vos clients ?
- **Q03** : en cas de produits défectueux ou une fausse commande, comment vous assurez le retour de votre marchandise ?

Annexe 03

 Mediterranean Float Glass	ميديترا نيان فلووتد فلاكس ش.ذ.ل. Mediterranean Float Glass - SPA	Ref MFG	N° IFISC: 000709080581238 N° RC : 07B0805812 N° AL : 09210990202
Client CL001791		MFG-SPA Mediterranean Float Glass Fabrication du Verre Flottant 29, Route de Meftah l'Arbaa 09300 BLIDA Téléphone : 021 44 86 21 /23 Télécopie : 021 44 85 80 Email : commercial.mfg@cevital.com Banque : BADR RIB : 003-00436-300176300032 :	
Raison sociale : HADJI Imed Eddine Adresse : Cité SISSAOUI Sup EL GUAMMAS CP : 25000 Ville : CONSTANTINE TEL : 0777 49 07 06 FAX : Registre commerce 25000402277A21 Article imposition 25016926409 Identifiant fiscal 197250108348149		Date 16/09/21	

Facture Proforma N ° : DL213752

Référence	Désignation	Qté / M2	Cond	Unité	PU HT	TVA	Montant
FDD4240	MEDICLEAR DDLF 2400 X1605 4MM	1 479,17	6	Caisse 2	720,00	19	1 065 000,96

Date Enlèvement / Livraison	16/09/21
Mode de paiement	Chèque bancaire

Transport (HT)	
Total HT	1 065 000,96
Total TVA	202 350,18
Total TTC	1 267 351,14
Acompte	0,00
NET A PAYER	1 267 351,14

Arretée la presente facture à la somme de :
 Un million deux cent soixante sept mille trois cent cinquante et un Dinar, quatorze Centimes

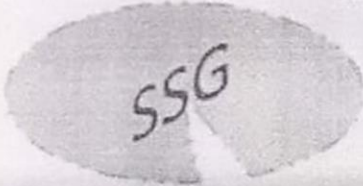
Offre valable 02 jours à compter de la date d'emission

Annexe 04

Bon de commande

SARL SAYOUD GLASS

Import-Export Du Verre



Cite : 100 200 1500 logts-Akrouf-BORDJ BOUBARRE
R-C N° 2180466371 A-IN° 3410785756
I-F N° 002134046637161 TEL 0550 05 00 88

BON DE COMMANDE N°: 06

Date: 30/08/2021

Designation	Quantité
Verre Clair 5mm 1,605 X 2,40	10 Caisses

Nom du Chauffeur : Benzekouma Chibrouh
Immatriculation : Camion : 13799-209-34

Le gérant



Table des matières

	Page
Remerciement.....	4
Liste des tableaux	5
Liste des schémas	6
Liste des abréviations	8
Le sommaire	10
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel de la fonction de distribution	5
Introduction	6
Section I : définitions, importance, et rôles de la distribution au sein des entreprises	7
1. Définitions :	7
2. Importance de la fonction de distribution :	9
3. Rôles de la distribution au sein des entreprises	9
3-1 Vis-à-vis du producteur	9
3-2 Vis-à-vis du consommateur:	10
Section II : Les objectifs et les contraintes de la distribution	11
1. Les objectifs de la distribution :	11
1-1 La couverture quantitative du marché :	11
1-2 Aspects qualitatifs du système de distribution :	11
1-3 La minimisation des coûts :	11
2. Les contraintes de la distribution :	12
2-1 Les contraintes externes :	12
2-1-1 Les consommateurs du produit	12
2-1-2 La nature et l'intensité de la concurrence.....	12
2-1-3 L'environnement de l'entreprise	12
2-2 Les contraintes internes :	12
2-2-1 L'entreprise	12
2-2-1-1 Sa politique	12
2-2-1-2 Ses objectifs commerciaux	12
2-2-1-3 Son positionnement	12
2-2-1-4 Sa taille	13

2-2-1-5 Ses moyens humains, commerciaux, techniques, financiers	13
2-2-2 La gamme	13
2-2-2-1 Caractéristique et nature des produits :	13
2-2-2-2 Volume et valeur des ventes :	13
2-2-2-3 Difficulté particulière de distribution	13
Section III : le choix et la gestion d'un circuit de distribution.....	14
1. Les circuits de distribution.....	14
1-1 Définition du circuit de distribution :	14
1-2 Forme des circuits de distribution	14
1-2-1. Le circuit ultra court	14
1-2-2. Le circuit court :	15
1-2-3. Le circuit long	16
2. Les canaux de distribution	16
2-1 Définition :	16
2-2 Type des canaux de distribution :	17
2-2-1 Les canaux traditionnels.....	17
2-2-2 Les canaux administrés :	17
2-2-3 Les canaux contractuels :	17
2-2-4 Les canaux intégrés :	18
3. Le choix d'un circuit de distribution.....	18
3-1 Le produit:	18
3-2 La clientèle	19
3-3 Les caractéristiques de l'entreprise.....	19
3-4 Les caractéristiques des canaux de distribution disponibles	19
3-5 Les critères de rentabilité.....	19
3-6 Risques de conflits futurs	19
4. La gestion d'un circuit de distribution	20
4-1 Le choix des intermédiaires	20
4-2 La formation et la motivation des intermédiaires	20
4-3 Evaluation des intermédiaires.....	20
Section IV : les stratégies et les techniques de la distribution	21
1. Les stratégies de distribution:	21
1-1 La distribution intensive :	21

1-2	La distribution sélective :	21
1-3	La distribution exclusive :	21
2.	Les nouvelles orientations stratégiques:	22
3.	Les techniques de distribution (pull et push):	23
3-1	Technique « PUSH » :	23
3-2	La technique « PULL » :	23
3-3	La technique « MIXTE » :	23
Conclusion		24
Chapitre II : Cadrage conceptuel de la performance de l'entreprise		25
Introduction		26
Section I : La performance de l'entreprise		27
1.	Notion de la performance :	27
1-1	L'efficacité :	28
1-2	L'efficience :	29
2.	Les facteurs de la performance	30
Section II : La mesure de la performance		31
1.	Définition de la mesure de la performance :	31
2.	Objectif de mesure de la performance :	31
2-1	Objectif d'incitation	31
2-2	Objectif d'information	32
2-3	Objectif de pilotage	32
3.	Les principes de mise en place de mesure de la performance	33
3-1	Principe de pertinence	33
3-2	Principe de contrôlabilité	33
3-3	Principe de stabilité	34
3-4	Principe de fiabilité	34
Section III : Les caractéristiques et les types de la performance		35
1.	Les caractéristiques de la performance :	35
2.	Les types de la performance :	36
2-1	La performance économique :	36
2-2	La performance sociale :	37
2-3	La performance organisationnelle	38
2-4	La performance managériale	39

2-5	La performance stratégique	39
2-6	La performance commerciale	40
	Section IV : Les indicateurs de la performance commerciale	42
1.	Indicateur de la performance	42
1-1	La pertinence	42
1-2	La qualité et la précision de sa mesure :	42
1-3	La faisabilité :	43
1-4	La convivialité d'interprétation et d'utilisation :	43
2.	Sources de non performance	43
3.	Dimensions de la performance	44
4.	Indicateurs de la performance commerciales d'un réseau de distribution	45
4-1-1	La quantité vendue	46
4-1-2	Le chiffre d'affaires	46
4-1-3	La marge commerciale :	46
4-1-4	La part de marché :	47
4-1-5	Nombre de nouveaux clients :	48
4-2-1	La satisfaction client	49
4-2-2	Les attentes des clients	50
4-2-3	La qualité de service	50
4-2-4	L'image de l'entreprise	50
5.	Lien entre la politique de distribution et la performance commerciale	51
	Conclusion	53
	Chapitre III: La politique de distribution et son influence sur la performance commerciale de l'entreprise MFG	54
	Introduction	55
	Section I : présentation de l'entreprise et son environnement	56
1.	Présentation de l'entreprise MFG:	56
1-1	Forme juridique :	56
1-2	Historique de MFG	56
1-3	Organigramme	57
1-3-2	Le directeur Général	59
1-3-3	Assistante de direction	59
1-3-4	Sûreté interne	59
1-3-5	Direction finance et comptabilité	59

1-3-6	Direction Commerciale et marketing	60
1-3-7	Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement	60
1-3-8	Direction Production Float :	60
1-3-9	Direction logistique :	60
1-3-10	Direction énergie utilité:.....	60
1-3-11	Direction Maintenance et Engineering.....	61
1-3-12	Direction PSI.....	61
1-3-13	Département approvisionnement:	61
1-3-14	Direction achats.....	61
1-3-15	Direction ressource humaine (DRH):.....	61
1-3-16	Direction contrôle de gestion :	61
1-3-17	Direction système d'information :	61
1-3-18	Direction Projets :.....	62
1-4	Missions.....	62
1-5	Etape de fabrication	65
2.	Analyse de l'environnement de la MFG :.....	67
1-1	Analyse SWOT :.....	67
2-1	La matrice de « Porter » de MFG :.....	68
Section II : les fonctions de distribution de MFG.....		71
1.	La fonction logistique :	71
2.	La fonction commerciale :	74
Section III : la politique de la distribution de MFG.....		79
1.	Les circuits de distribution de la MFG	79
2.	La gestion des circuits de distribution :	80
3.	Stratégie de distribution de MFG :	81
Section IV : la performance commerciale de la MFG		82
1.	Chiffres d'affaires :	82
2.	La quantité vendue :.....	83
3.	La part de marché :	85
4.	L'image de l'entreprise :.....	86
Conclusion.....		88
Chapitre IV : Enquête sur terrain.....		89
Introduction		90

Section I : Présentation globale de l'enquête	91
1. Définition de l'outil méthodologique utilisé:.....	91
2. Forme d'entretien semi-directif	91
3. Les caractéristiques de l'entretien semi-directif	92
4. Préparation d'un entretien semi-directif	92
5. Les étapes pour mener un entretien semi-directif	92
Section II : Analyse de l'enquête sur terrain.....	94
1. Analyse des données :	94
2. Synthèse générale et recommandations	102
2-1 Synthèse générale	102
2-2 Recommandations	104
Conclusion générale	106
Annexes	113
Table des matières	118