

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

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

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

ETUDE DE CAS : CEVITAL-AGRO

Elaboré par :

Mlle. Sonia GANI

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

(Maître de conférences « A » à l'EHEC)

6^{ème} promotion

Juin 2019

Dédicaces

Je dédie cet humble travail à :

Mes chers parents,

Qui ont réussi à supporter mes crises de stresses durant tout mon cursus, qui ont œuvré pour ma réussite, par leur amour, tendresse et affection sans limites, leur soutien, précieux conseils et tous les sacrifices et les privations pour m'aider à avancer dans la vie. Que dieu leur procure santé et longue vie et puisse faire en sorte que ce travail porte son fruit.

Mon frère Réda, et très chers sœurs Mila et Ahlem

Qui m'ont toujours soutenue, et que j'aime énormément

Dr. Farah RAHAL

Notre aimable et dynamique professeur

Mes deux meilleures amies Mely et Loubna

Qui ont toujours su me rendre le sourire dans les moments dont je n'avais le plus besoin

Mon chat d'amour Bibishou

Qui m'énervait en le voyant dormir 99 % de son temps mais qui est mon unique anti stress

A toute personne qui respecte la science, et le savoir...

Toute personne intellectuelle disposant des objectifs positifs

Et à toute personne qui aime son pays et le respecte.

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre totale reconnaissance et nos sincères remerciements à notre encadreur Dr. Farah RAHAL qui nous a aidé à réaliser notre travail de recherche et qu'elle a été à nos côtés par son suivi, sa disponibilité, ses orientations et ses judicieux conseils et critiques constructives qui nous ont aidés à nous remettre en question et à avancer dans nos réflexions.

Nous tenons également à exprimer nos reconnaissances tout particulièrement à Mr Alili KASRI, notre promoteur au sein de l'entreprise CEVITAL, et à Mr Aloui HAMZA qui ont manifestés un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui ont eu la patience de répondre à nos innombrables questions. Ainsi, nous présentons nos reconnaissances à l'ensemble du personnel de CEVITAL pour leurs esprit d'équipe et leurs sympathie qui ont favorisés notre intégration parmi eux et ont concouru à rendre ce passage agréable.

Nous tenons également à exprimer nos remerciements à mon beau frère SALIM pour son aide et conseils précieux.

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 leurs savoirs.

Nous remercions également les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Enfin nos remerciements s'adressent aussi à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, car elle nous a offert la possibilité d'effectuer notre stage dans de meilleures conditions sans oublier l'école préparatoire en science économique d'Oran qui m'a donnée l'opportunité de suivre ce parcours.

Merci infiniment.

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
1.1	Caractéristiques des modes de transport	25

Chapitre 03 :

N°	Titre	Page
3.1	Les directions des personnes interrogées	68
3.2	Les prévisions de vente de CEVITAL	69
3.3	Eléments influençant la distribution chez CEVITAL	71
3.4	La couverture des produits sur le marché	72
3.5	La répartition des plateformes et CLR's sur le territoire national	73
3.6	La réduction des coûts	74
3.7	Les réclamations de la clientèle	76
3.8	Objectifs réalisés	77
3.9	Les produits de CEVITAL avant et après CLR's et PFs	79
3.10	Indicateurs de mesure de performance	80
3.11	Amélioration de l'image de marque	81
3.12	La satisfaction des clients	83
3.13	Qualité des produits / prix des produits	84
3.14	L'attrait de nouveaux clients	85
3.15	Les variables impactées	86
3.16	CA des différents produits 2014/2018	88

3.17	Le produit le plus impacté par la concurrence	89
3.18	Evolution des ventes des produits de CEVITAL en 2017/2018	90
3.19	Produits dominants sur le marché	92
3.20	La PDM augmentée/diminuée des produits de CEVTIAL en (2017vs 2018)	93
3.21	La compétitivité des prix	95
3.22	La marge bénéficiaire	96
3.23	Performance commerciale	97
3.24	Facteurs liés à la performance	98
3.25	Attribution d'un avantage préférentiel aux clients	100
3.26	Analyse SWOT de CEVITAL	105

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
1.1	Représentation de la chaîne logistique (Supply Chain)	10
1.2	les plates-formes d'éclatement	18
1.3	Position de la manutention dans la chaîne logistique	19
1.4	Processus d'expédition des commandes	22
1.5	Exemple de liens commerciaux entre 3 producteurs et 5 Consommateurs	28
1.6	Exemple de liens commerciaux entre 3 producteurs et 5 consommateurs via des intermédiaires	29

Chapitre 03

N°	Titre	Page
3.1	Circuit de distribution long de CEVITAL- agro	62
3.2	Circuit de distribution ultra-court de CEVITAL-AGRO	63
3.3	Les principales étapes de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL	64
3.4	Les directions des personnes interrogées	68
3.5	Les prévisions de vente de CEVITAL	70
3.6	Éléments influençant la distribution chez CEVITAL	71
3.7	La couverture des produits sur le marché	73
3.8	La réduction des coûts	75
3.9	Les réclamations de la clientèle	76

3.10	Objectifs réalisés	78
3.11	Indicateurs de mesure de performance	80
3.12	Amélioration de l'image de marque	82
3.13	La satisfaction des clients	83
3.14	Qualité des produits / prix des produits	84
3.15	L'attrait de nouveaux clients	85
3.16	Les variables impactées	87
3.17	Le produit le plus impacté par la concurrence	89
3.18	Produits dominants sur le marché	92
3.19	La PDM augmentée/ diminuée des produits de CEVITAL en (2017vs 2018)	94
3.20	La compétitivité des prix	95
3.21	La marge bénéficiaire	96
3.22	performance commerciale	97
3.23	Facteurs liés à la performance	99
3.24	Attribution d'un avantage préférentiel aux clients	100
3.25	Le programme DIAPASON de CEVTAL	104

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AGRO	Agro-alimentaire
CLR	Centre de Livraison Régional
PF	Plateforme logistique
DFC	Direction finance et Comptabilité
ERP	Entreprise Ressource Planning
G	Grossiste
D	Détaillant
L	Litre
G	gramme
Kg	kilogramme
CA	Chiffre d'affaires
PDM	Part de marché

Résumé

Toutes les entreprises au jour d'aujourd'hui sont animées par l'amélioration de leur compétitivité et leur performance, elles n'hésitent pas à investir dans le but de booster leur compétitivité et leur réactivité sur le marché.

De ce fait, la logistique de distribution est l'un des enjeux les plus importants dans la réussite de l'entreprise. Elle prend place au rang des orientations stratégiques, d'où sa maîtrise est indispensable.

Les entreprises utilisent tous les moyens pour que cette distribution ait une influence sur la performance commerciale qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation.

A cet effet, notre travail de recherche a été réalisé pour analyser l'impact de la restructuration de la politique de distribution sur la performance commerciale. Afin de donner un sens scientifique à notre recherche, une enquête sur terrain, riche de connaissances et de découvertes a été faite, afin de porter une réponse à notre problématique principale.

Mot clés : distribution, performance commerciale, performance.

Abstract

All companies today are driven by the improvement of their performance, they do not hesitate to invest in order to boost their competitiveness and responsiveness in the market.

As a result, distribution logistics are one of the most important issues in the company's success. It takes place at the level of the strategic orientations, from where its control is essential.

Companies use every means to ensure that this distribution has an influence on the commercial performance that expresses the degree of accomplishment of the objectives pursued by an organization.

To this end, our researchs work was concluted to analyze the impact of restructuring the distribution system on commercial performance of the company. In order to give a scientific meaning to our research, a field survey rich in knowledge and in discoveries was made to answer our main problematic.

Key words : distribution, commercial performance, performance.

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution.....	05
Section 01 : Généralités sur la logistique.....	06
Section 02 : Eléments clés de la logistique de distribution.....	15
Section 03 : Les intermédiaires et les différentes stratégies de distribution.....	26
Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise.....	33
Section 01 : La conception de la performance.....	34
Section 02 : La performance et la fonction commerciale.....	43
Section 03 : Les indicateurs de la performance commerciale.....	49
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL.....	56
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia-.....	57
Section 02 : Présentation de l'étude quantitative (questionnaire).....	65
Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain.....	67
Conclusion générale.....	109



Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde d'économie mondialisée, où la concurrence est présente sous toutes ses formes, entre Etats, entre entreprises et même entre personnes. La recherche de la perfection, performance, ainsi que la conquête de grandes parts de marché sont inévitable pour la survie de toute organisation.

Plusieurs entreprises locales spécialisées dans la production et la distribution ont donné naissance au marché algérien agro-alimentaire pour réaliser l'autosuffisance en vue de diminuer leurs importations, voire même les éliminer.

Pour que ces entreprises puissent vendre et se positionner sur le marché, il ne suffit plus que leurs produits soient d'excellente qualité, ou a des prix réduits, mais il faut aussi qu'elles puissent assurer leur disponibilité, au bon moment, au bon endroit, en quantité suffisante et dans de bonnes conditions économiques.

Pour répondre efficacement aux attentes et exigences des clients, qui sont de plus en plus imprévisibles, l'entreprise doit mettre en œuvre une bonne stratégie de distribution qui doit être en compatibilité avec les produits qu'elle commercialise et la clientèle qu'elle vise.

Une mauvaise maîtrise de cette dernière risque d'engendrer un dérèglement du marché qui entraînerait des pénuries fréquentes, par contre sa maîtrise ne peut que lui permettre d'atteindre une bonne performance commerciale.

Notre étude est motivée par la distribution vu que désormais celle-ci est devenue une fonction primordiale dans le commerce et un élément décisif sur la compétitivité de l'entreprise, car elle joue un rôle clé dans la réussite de cette dernière. Elle représente un élément de différenciation efficace et constitue un atout stratégique sur un marché d'avantage compétitif et en perpétuel croissance. De nos jours, les entreprises optent plus pour de nouvelles pratiques et stratégies de distribution pour pouvoir améliorer leur compétitivité, se développer et répondre au mieux aux besoins des clients.

Pour palier à cela, nous avons choisi de consacrer notre travail de recherche à **« l'impact de la restructuration de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL »**.

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, il est justifié par son originalité au sein de notre établissement, de par sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » ainsi que la mise en exergue de la maîtrise des systèmes de distribution et de la performance commerciale.

Afin de mener à bien notre présente étude, nous avons effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise « CEVITAL-AGRO SPA-BEJAIA ». Cette dernière, en sa qualité de leader de son activité, dispose d'une chaîne logistique très diversifiée en amont comme en

Introduction générale

aval. Cette société a toujours évolué dans un environnement de marché monopoliste se trouvant actuellement confrontée à une expansion de concurrents actuels et à l'apparition de nouveaux concurrents.

Notre étude vise à répondre à la problématique générale suivante : « **Comment les pratiques de distribution au sein d'une entreprise parviennent-elles à influencer sa performance commerciale ?** »

A partir de cette problématique générale découlent les questions secondaires suivantes :

1. La politique de distribution adoptée actuellement par CEVITAL permet-t-elle d'assurer la couverture du territoire national ?
2. Comment sont les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de CEVITAL-AGRO ?
3. Existe-t-il un lien entre la politique de distribution et la performance commerciale au sein d'une entreprise ?

Afin de répondre à ces préoccupations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. La politique de distribution de CEVITAL permet d'assurer une meilleure disponibilité des produits ainsi que la couverture du territoire national en vue de mieux répondre aux attentes de ses clients.
2. Le chiffre d'affaires présente des résultats satisfaisants malgré la concurrence rude qui s'est installée dernièrement.
3. La mise en place d'une bonne politique de distribution permet à l'entreprise CEVITAL d'atteindre une performance commerciale satisfaisante.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous allons suivre la méthodologie suivante :

Nous allons commencer par une recherche documentaire approfondie, via la consultation des ouvrages, des articles, des sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'études. Par la suite nous compléterons par la consultation et l'analyse des documents internes de l'entreprise. Enfin, nous terminerons par une recherche quantitative (enquête par questionnaire) qui se fera auprès d'un échantillon des employés de CEVITAL.

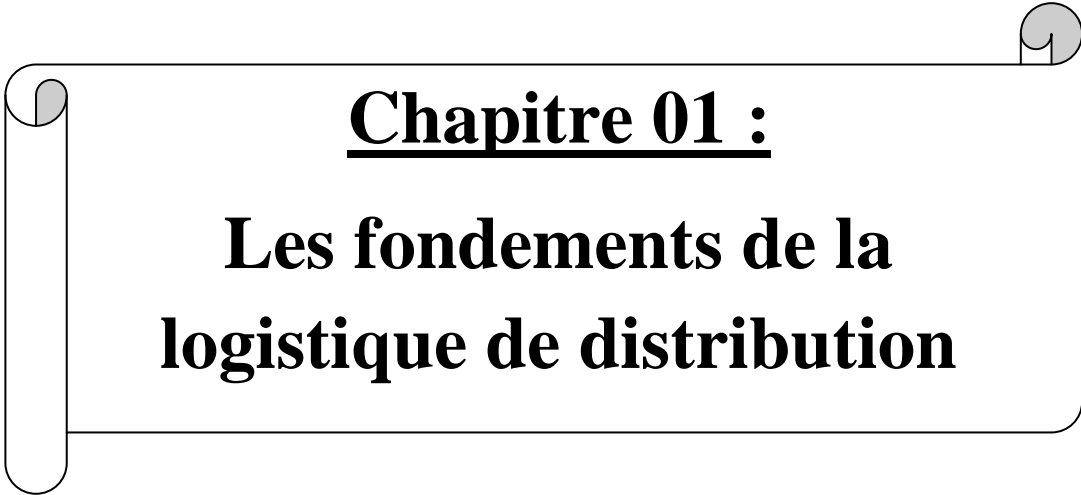
Introduction générale

Pour cela, notre travail sera divisé en deux parties distinctes, la première partie composée des deux premiers chapitres est destinée au volet théorique, la seconde partie constituée du troisième et dernier chapitre sera consacrée à la vérification des hypothèses avancées.

Le premier chapitre nous permettra de mieux cerner les fondements de la distribution à savoir : la logistique ; l'entreposage, la manutention, le transport, intermédiaires...etc.

Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale, son origine, ses facteurs, ses types ainsi que ses différents indicateurs de mesure qualitatifs et quantitatifs.

A travers le troisième chapitre, nous allons mettre l'accent sur la politique de distribution au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi que sur l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des employés de cette même entreprise.



Chapitre 01 :
**Les fondements de la
logistique de distribution**

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Introduction du chapitre :

« C'est la distribution qui permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente »¹. La distribution constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs. Elle englobe tout un ensemble de fonctions, d'intermédiaires et de stratégie que nous allons étudier dans ce chapitre. Elle évolue sans cesse au rythme des innovations technologiques et commerciales.

En effet, c'est un élément sur lequel les entreprises peuvent se différencier en choisissant une stratégie de distribution adaptée à leurs produits et à leur clientèle.

Dans ce présent chapitre, nous allons illuminer notre travail de recherche en le divisant en trois sections : première section, en premier lieu, nous aborderons les généralités sur la logistique. Par la suite nous exposerons la logistique de distribution, et nous finirons par citer les intermédiaires et les stratégies de la distribution.

Section 01 : Généralités sur la logistique

La logistique d'aujourd'hui CSCMP (Council of Supply Chain Management Professional) : « *le management logistique est cette partie de Supply Chain management qui prévoit, met en place et maîtrise d'une façon efficiente les flux ainsi que les services et les informations associées de leur point d'origine à leur point de consommation de manière à satisfaire les exigences des consommateurs* »².

En résumé, on peut dire que la logistique est une fonction de soutien décisive, essentiel pour toutes organisation, qui a pour finalité d'atteindre une performance satisfaisante grâce à une maîtrise des différents flux (physique, d'information et financiers).

1.1 Historique et définitions de la logistique

1.1.1 Historique de la logistique

Cette approche historique permet de mettre en relief la place de la logistique tient aujourd'hui dans les entreprises. Ce passage va éclairer l'historique de la logistique³.

Le dictionnaire de l'académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Etymologiquement, le terme « logistique » provient du grec

¹ Lendrevie Lévy Lindon, Mercator, *Théorie et nouvelles pratiques du marketing*, 9ème édition DUNOD, Paris, 2009, p : 371.

² SMAIL(A) : stratégie logistique : fondements, méthode, application, édition DUNOD, 2ème Ed, Paris, 2001, p10.

³ www.wikipedia.org (consulté 16/04/2019 à 22 :05h).

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

logistikos, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot logistikos pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique.

La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon 1^{er} met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munition. Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golf a éclaté. La presse à partir de cette période a démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'action militaire ou humanitaire. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord au Etats-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.¹

La logistique est en effet une fonction récente et une jeune discipline qui a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle : en un demi-siècle, le concept de logistique a considérablement évolué. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leurs mouvements (année 1970-1980), la logistique sous l'influence des contraintes marketing a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1980-1990). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.²

¹ LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : *Aide mémoire marketing*, « la logistique », édition DUNOD, Paris, 2015, pp 9-10.

² GOZE-BARDIN, (I) : *Aide mémoire marketing*, « les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », in revue Management et Avenir, N°24, Mai, 2009, p. 218.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

L'histoire de la logistique a montré l'importance de cette activité pour l'entreprise, le développement du commerce international, et l'e-commerce, le développement des réseaux internationaux de distribution sont les facteurs d'amélioration de service logistique au sein des entreprises.

1.1.2 La logistique à travers les définitions

Nous allons mettre en avant quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes et qui marquent l'évolution du concept de la logistique depuis 1948 :

La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de l'AMA (American Marketing Association) : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »¹.

En 1962, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition de la logistique : « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client ».

Par rapport à la définition précédente, celle-ci, en plus de l'élargissement des tâches physiques, inclut les prévisions du marché, le service offert au client et la localisation des usines et des entrepôts qui est une décision stratégique.

En 1968, MAGEE a défini la logistique comme suit : « *technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* »². Cette définition englobe clairement les flux d'approvisionnement et l'aspect de la gestion dans la logistique.

En 1996, COLIN définit la logistique comme suit : « *la logistique privilège désormais sa dimension transversale, qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de la firme), mais surtout externes celles des prestataires nécessaires à la mise en œuvre*

¹ TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : la logistique d'entreprise, édition DUNOD, 2ème édition, 1996, p.60.

² MATHE, (H) et TIXIER(D) : la logistique, Presses Universitaires de France, 8ème édition, 2014, p.5.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

d'une chaîne logistique complexe, fait de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres »¹. Cette définition met l'accent sur la transversalité de la fonction logistique.

La définition actuelle du CLM (Council of Logistics Management) est la suivante : « *La logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (Supply Chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficace du stockage de produits, de la gestion de l'informations relatives à ces fonctions du point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* »².

De nos jours, la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services. Cette dernière consiste le savoir de gérer les flux au meilleur coût. Pas uniquement les flux de produits, mais aussi les flux d'informations associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final.

1.2 Définition de la chaîne logistique

Pour être plus efficace, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents. C'est de là qu'est née la notion de Supply Chain.

RITZMAN définit la chaîne logistique comme : « *l'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services et de la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise* »³.

La définition la plus générique définit la chaîne logistique comme un système dont les acteurs sont les fournisseurs, les usines de production, les services de distribution, et les clients reliés entre eux de l'amont vers l'aval par des flux de matière et les flux d'informations dans l'autre sens. Cette définition permet d'étendre la chaîne logistique au-delà des limites de l'entreprise, et du trio fournisseur/entreprise/client, on peut ainsi définir une chaîne logistique allant des fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients⁴.

¹ COLIN, (J) : « la logistique : histoire et perspectives ». In revue Logistique et Management, Vol 4, N°2, 1996, p.58.

² SMAIL, (A.K) : stratégie logistique : fondements, méthode, application, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2002, p.10.

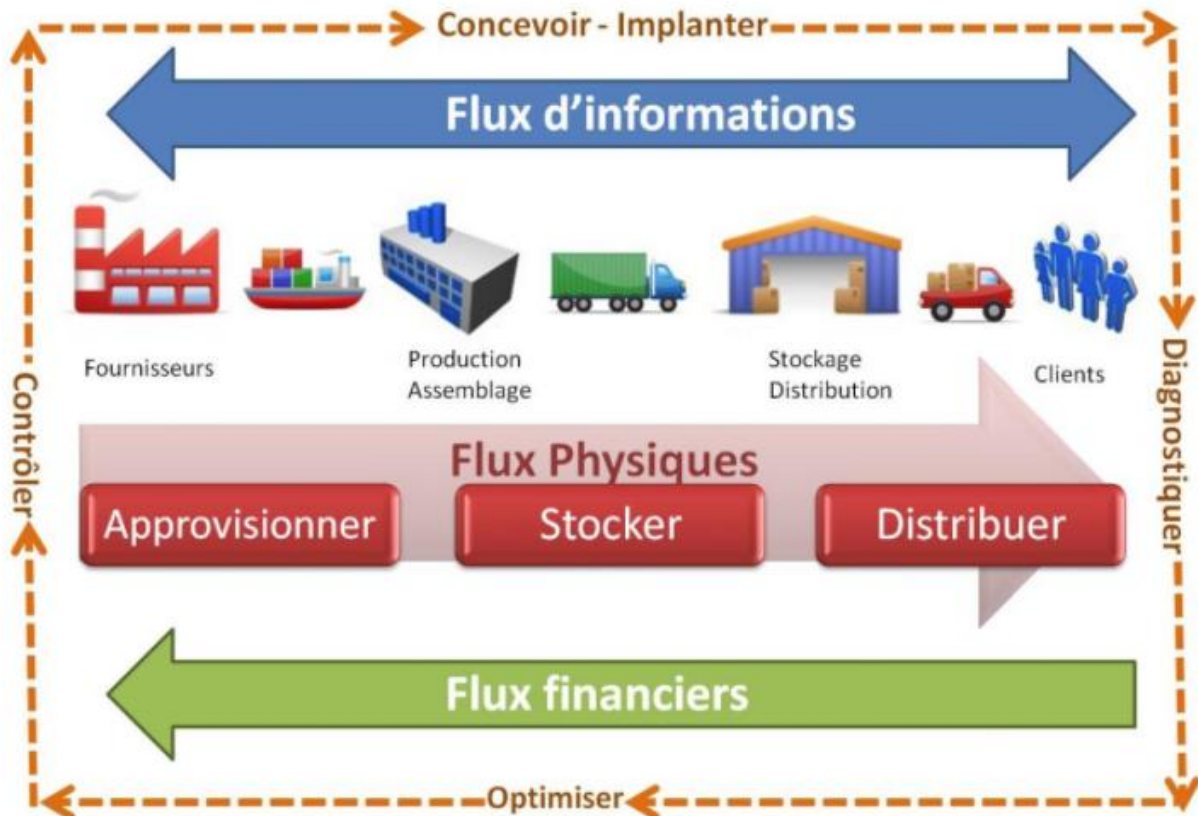
³ RITZMAN (L) et autres : Management des opérations, Principes et applications, édition Pearson Education, 1ère édition, Paris, 2004, p.280.

⁴ PICHOT, (L) : *Aide mémoire*, Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification, thèse de doctorat en science de l'ingénieur, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2006, p.32.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

On peut alors conclure que la gestion de la chaîne logistique est celle des flux physiques, financiers et d'informations depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Figure n°1.1 : Représentation de la chaîne logistique (Supply Chain)



Source :

https://www.google.com/search?q=la+chaîne+logistique&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiYirGNxtXhAhUyx4UKHResB6gQ_AUIDigB#imgrc=HMHnbCp1H consulté le 16/04/2019 à 22 :29.

Cette figure nous résume la chaîne logistique allant du fournisseur au client final, celle-ci qui assure les tâches d'approvisionnement de matière première, leur transformation en produits finis, leur stockage et puis leur distribution aux clients. Chacun des flux d'informations ainsi les flux financiers font objet d'harmonisé et synchronisé cette gestion afin d'atteindre une performance.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

1.3 Typologie : les différentes logistiques

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes¹ :

- 1.3.1 **une logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;
- 1.3.2 **une logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- 1.3.3 **une logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production toute entière ;
- 1.3.4 **une logistique de distribution** : celle des distributeurs qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin ;
- 1.3.5 **une logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- 1.3.6 **une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- 1.3.7 **une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;
- 1.3.8 **des reverse logistics** : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

¹ PIMOR, (Y) et FENDER (M) : logistique, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, pp.4-5.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

1.4 Objectifs de la logistique

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants¹ :

- Atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum ;
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences du client ;
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt...etc. peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques ;
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison ;
- Consolidation des transports : on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible ;
- La qualité : améliorer la qualité, en introduisant à la logistique les différents principes et techniques du management de qualité, sans négliger les méthodes statistiques pour étudier et améliorer certains processus logistiques peu efficaces ;
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et au recyclage de plus en plus fréquent des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie d'un produit.

1.5 La logistique interne et externe

La logistique est la gestion et la maîtrise des flux de produit, la coordination des ressources et des débouchés en amont, à l'intérieur et en aval de l'entreprise, tout en assurant le minimum de coûts.

1.5.1 La logistique interne

La logistique Interne traite essentiellement de l'organisation des ateliers et de la gestion de production. Après l'arrivée des matières et composants aux unités de production, il faut organiser la logistique de production à l'intérieur de l'entreprise. La responsabilité logistique porte sur la coordination entre les flux d'informations générés en aval par la

¹ ALLAB (S), SWYNGEDAUW (N) et TALANDIER (D) : la logistique et la les nouvelles technologies de l'information et de la communication, édition Economica, Paris, 2000, pp.32-34.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

demande des clients, et les flux physiques des marchandises nécessaires à la satisfaction des commandes des clients, ensuite l'ordonnancement de fabrication des produits.¹

1.5.1.1 La coordination entre les flux entrants :

Les prévisions de la demande établies dans le programme directeur de production (PDP) permettent de planifier l'opération de production à court terme. Les besoins de la matière nécessaire déclenchent les achats en regardant le niveau de stock des matières et des produits finis. Ce système nécessite la flexibilité et la rapidité vers les flux entrants. Il a besoin d'une base informatisée qui lance l'ordre d'achat en amont, l'ordre de fabrication, et l'ordre de livraison des commandes en aval. Le responsable doit gérer les flux physiques et d'informations efficacement pour ne pas tomber l'entreprise en retard des délais.

1.5.1.2 L'ordonnancement de fabrication :

La responsabilité logistique porte sur trois niveaux qui sont : l'allocation optimale des facteurs de production, adapter l'outil industriel (la souplesse d'outil de production) et la cohérence entre les interfaces achats, productions et ventes (prévenir et résoudre les risques).

1.5.1.3 L'organisation des stocks :

C'est l'organisation de l'approvisionnement des lignes de production, et la disponibilité des produits finis en aval.

1.5.2 La logistique externe

La logistique externe est décomposée en logistique d'approvisionnement (en amont) et logistique de distribution (en aval).

1.5.2.1 En amont :

La logistique amont est une activité logistique comprenant les approvisionnements et le stockage des matières premières, des composants, des produits semi-ouvrés et des produits finis, la préparation des commandes et les autres prestations logistiques réalisées sur les produits jusqu'à la remise au transporteur.

Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, cette dernière doit gérer ses relations avec ses fournisseurs de l'amont de production. La logistique amont consiste donc trois points essentiels :²

¹ BRUNET, (H) et LE DENN (Y) : *Aide mémoire*, Démarche logistique, édition AFNOR, Paris, 1990, p.70.

² GUETTAF, (O.E) : *Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation de la fonction logistique étude de cas : NAFTAL GPL*, Ecole des Hautes Etudes Commerciale, Alger, 2015, p.20.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

- **La coordination des achats :**

La politique d'achat de l'entreprise définit les produits approvisionnés (la qualité des matières, les quantités des commandes, et l'intervalle de livraison), les fournisseurs sélectionnés et le type de contrat de chaque fournisseur sélectionné. A partir de cette politique, le responsable logistique contrôle les matières et les composants réceptionnés et gère la relation avec le fournisseur dans le cadre de contrat.

- **L'organisation des approvisionnements :**

La maîtrise des flux optimise l'approvisionnement et améliore la politique d'achat, la responsabilité logistique consiste donc à traiter les flux physiques et d'informations relatifs à l'approvisionnement et programmer les besoins, les livraisons et les stocks dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise.

- **La gestion du transport en amont :**

Le responsable logistique choisit le mode et l'acheminement approprié qui peut garantir l'arrivée des matières et les composants aux unités de production en bon état et en bon conditionnement.

1.5.2.2 En aval :

La logistique aval est composée d'une succession d'activités dont la couverture fonctionnelle s'étend de la réception des produits finis à l'expédition des commandes chez le client (distribution physique). L'entreprise doit organiser sa logistique de distribution en aval. Cette organisation compte trois phases¹ :

- **La gestion de l'entrepôt :**

La responsabilité logistique porte sur la mise en place de tous les moyens de manutention au sein d'entrepôt, l'organisation d'espace de l'entrepôt (zone de stockage, zone d'expédition, zone de préparation des commandes...etc.) et la mise en place d'un système d'information comme le WMS « Warehouse Management System ». Ce dernier est un outil informatique qui gère efficacement les flux physiques et d'informations au sein de l'entrepôt et assure la livraison des produits en bonne quantité, au bon endroit et au bon moment.

- **Le plan de transport :**

Le plan de transport assure régulièrement l'animation des entrepôts et des dépôts par les produits commandés. Il fait aussi l'appel aux différents modes de transport (maritime,

¹ Ibid., p.23.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

routier, ferroviaire et aérien) selon les quantités et les volumes à transporter, les origines des matières, leurs conditionnements et la fréquence des envois.

- **Assurance de la qualité du produit et de services liés au produit :**

La logistique assure la livraison des produits à la bonne qualité et gère les services après vente. Dans ce cas, La responsabilité logistique doit mettre en place un contrôle de qualité avant la livraison du produit.

Section 02 : Eléments clés de la logistique de distribution

Dans cette section, nous présenterons la logistique de distribution partant de sa définition, ses caractéristiques, ainsi ses différents étapes (Entreposage/ Manutention/ processus d'expédition ainsi que le transport).

2.1 Définition de la logistique de distribution

KOTLER et DUBOIS définissent la logistique de distribution comme « *la fonction qui rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux des produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'au lieu de leur utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché* »¹

Selon CLIQUET et autres la logistique de distribution est « *l'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients* »²

Elle s'étend aussi à la logistique du dernier Km, s'intéresse à la fois à la circulation des flux physique à travers les réseaux de distribution (gestion de transport, gestion des stocks...), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantation, gestion d'entrepôt...)³.

2.1.1 Les caractéristiques de la logistique de distribution

La finalité de logistique de distribution est d'accomplir dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais la livraison des commandes clients. Elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de

¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU(D) : Marketing management, édition Pearson Education, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p : 568.

² CLIQUET (G), FADY (A) et BASST(G) : Management de la distribution, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p : 287.

³ MEDAN, (P) et GARATACAP (A) : Logistique et Supply Chain management, édition DUNOD, Paris, 2008, p : 98.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

prélèvement chez le fournisseur (fabriquant, distributeur...) jusqu'au lieu de consommation finale.

La logistique de distribution est fortement dominée par trois activités :

- La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transport, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...);
- La gestion des flux de transport (colisage, chargement/ déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...);
- La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

2.2 Entreposage :

2.2.1 Définition de l'entreposage :

Selon AMADEO et YALAOUI¹, l'entreposage englobe un ensemble de fonction ou d'opération effectuée sur les marchandises, ces opérations s'étalent être la date d'arrivée du produit jusqu'à leur utilisation ou leur sortie.

Parmi les airs d'entreposage, nous distinguons : l'entrepôt, le dépôt régional et la plateforme.

2.2.1.1 L'entrepôt

L'entrepôt est un lieu de stockage de marchandise en attendant la livraison à leur destinataire final. Il est caractérisé par sa superficie pour pouvoir contenir plusieurs tonnages de marchandise.

2.2.1.2 La plateforme

Plates-formes logistique où l'on reçoit les marchandises que l'on réexpédie immédiatement ou dans un délai très court (quelques heures où au plus 48h) à son destinataire. Nous parlons ici du cross-docking et du hub.

2.2.1.3 Le dépôt régional

Le dépôt régional est situé près des lieux de distribution, il permet l'approche et le stockage des marchandises². Il présente deux objectifs principaux :

- ✓ Une réduction du délai de livraison ;

¹ AMADEO, (L) et YALOU, (F) : Op.cit, p : 9.

² MATHIEU, (G) : *La base de la gestion logistique au sein d'un entrepôt, e-thèque*, 2003, P.5.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

- ✓ Une possibilité de dépannage du client.

2.2.2 Types d'entrepôt logistique

On peut distinguer de part de leurs fonctions trois types d'entrepôts :

1. Entrepôt général d'expédition (d'envoi) :

C'est le type d'entrepôt où les produits sont gardés pour une longue période ou qui attendent d'être envoyés sur le terrain ou un entrepôt secondaire. En général ils se trouvent au capital ou à des points centraux d'une région déterminée.

2. Entrepôt à rotation lente :

C'est les entrepôts où l'on garde les articles ou produits qui ne sont pas urgents, soit en réserve ou de consommation peu fréquente comme par exemple : les pièces de rechange, les équipements, les outils de travail...

3. Entrepôt à rotation rapide :

Généralement ce sont des entrepôts d'expéditions quotidiennes ou fréquentes de produits. Ils sont classés en différentes catégories selon le type d'activité et surtout les types de produits qui vont être stockés et transiter à l'intérieur de celui-ci.¹

2.2.3 Catégories d'entrepôt :

1. Entrepôt standard :

Un entrepôt est avant tout un lieu géographique. Point nodal d'un système logistique, il est équipé de structures physiques que grâce à elles qu'il va être possible de : Recevoir, stocker, préparer ainsi livrer des marchandises.

2. Les plates-formes d'éclatement :

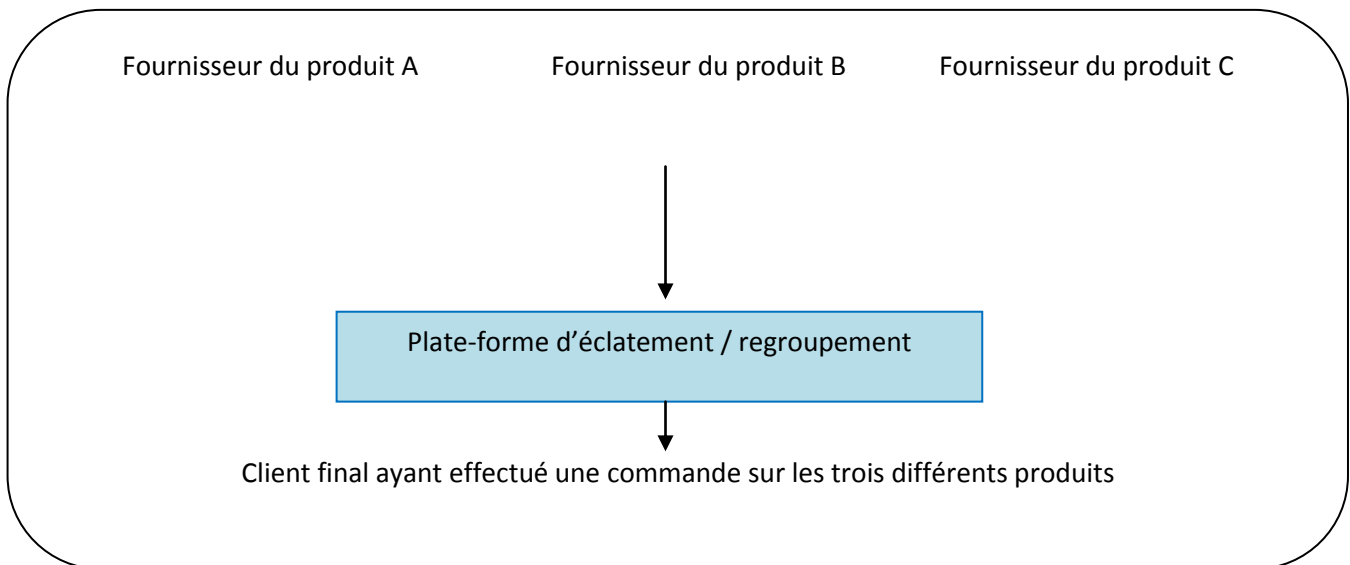
Ce type d'entrepôt est constitué uniquement pour le dispatch des marchandises arrivant d'un point A dans un camion (ou tout autre moyen de transport) et dont une partie de marchandise est tout de suite transférée dans un autre camion à destination d'un point géographique B.

C'est le principe de cross-docking qui peut être défini comme une opération logistique ne s'appuyant en aucun cas sur le stock de l'entrepôt.

¹ Ibid., P.6.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Figure n° 1.2 : les plates-formes d'éclatement



Source : Cours pédagogique de l'EHEC de Dr RAHAL Farah

3. Entrepôt lié à la notion de ventilation :

Il est conçu pour le stockage des denrées alimentaires, qui doit une source de froid permettant de conserver les denrées à base température telle que : gestion des produits frais avec des dates de péremption courtes.

2.2.4 Opérations d'entreposage :

Les principales fonctions de l'entreposage sont le mouvement, le stockage et le transfert d'informations.

- **Le mouvement** est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayon, préparation des commandes et expédition.

- **Le stockage**

D'après A. Rambaux, un stock est : « *l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus en moins proche et qui permet d'alimenter des utilisateurs au fur à mesure de leur besoin sans leur imposer des délais et les coûts d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs* ». ¹

Le stockage dans cette opération est soit temporaire, ou semi-permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et des délais de réapprovisionnement, le stockage semi-permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans l'entrepôt.

¹ BLONDEL, (F) : « *gestion industrielle* », DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006, P.151.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

- **Le transfert d'information** a lieu simultanément avec les fonctions précédentes. Ces informations regroupent les niveaux des stocks, les expéditions entrantes et sortantes, les données relatives aux clients et au personnel.

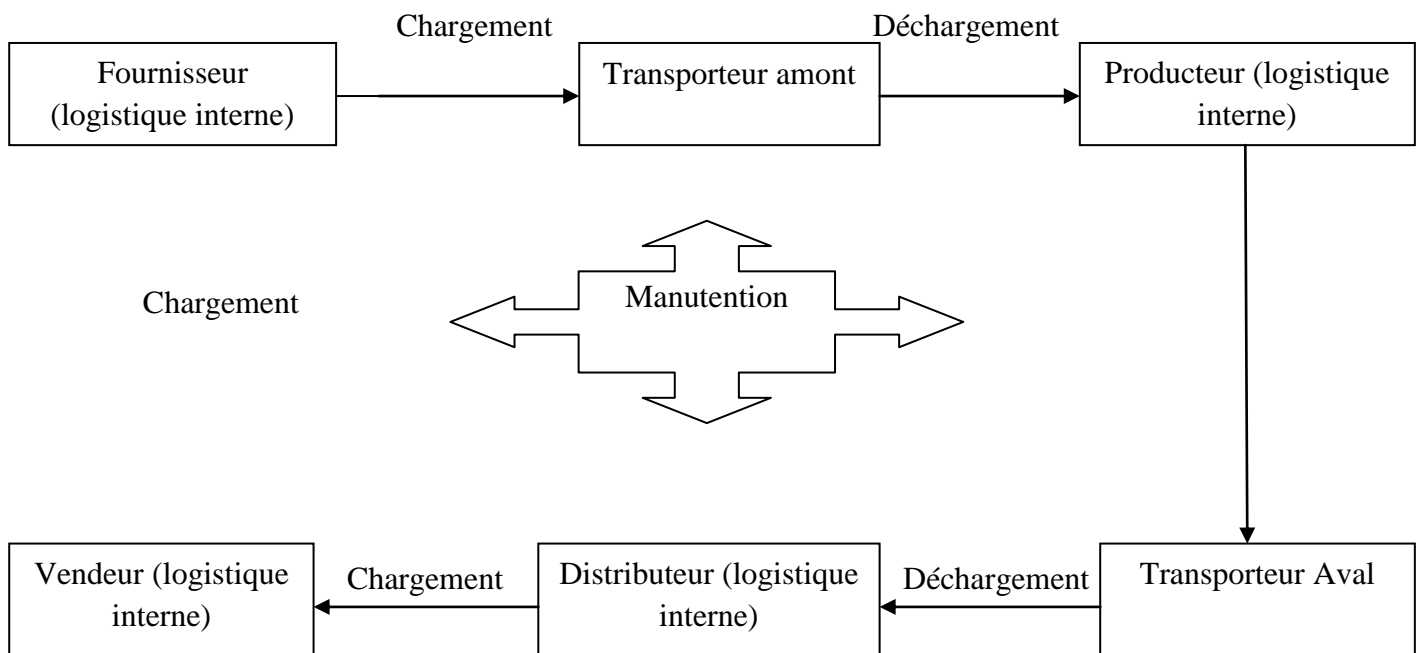
2.3 Manutention

2.3.1 Définition :

« Manipulation, déplacement manuel ou mécanique de marchandise, en vue de l'emmagasiner, de l'expédition ou de la vente ».¹

Nous pouvons constater donc que la manutention est le déplacement d'objets, des colis ou des documents à l'intérieur d'un entrepôt, d'une usine, d'un magasin.

Figure n°1.3 : Position de la manutention dans la chaîne logistique



Source : AMODEO (L) et YALOUÏ (F) : « *logistique interne : entretien* » édition Ellipses, P.74.

On constate d'après la figure ci-dessus que la manutention est présente tout au long de la chaîne logistique, que ce soit en interne ou en externe, et cela via les opérations des chargements et déchargements des différentes matières premières du fournisseur jusqu'au lieu de production, puis du lieu de production jusqu'au vendeur.

¹ AMODEO (L) et YALOUÏ (F) : « *logistique interne : entretien* » édition Ellipses, P.73.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

2.3.2 Moyens de manutention :

On distingue selon le type de fabrications (fabrication de type série ou unitaire), une succession de manutention discontinue ou continue avec transport au sol ou aérien.

2.3.2.1 Transport au sol

Autrement dit, Énergie manuelle, ou électrique ou thermique¹

On trouve ici les chariots à bras, les chariots porteur, les chariots élévateurs², les remorqueurs, les tracteurs, les convoyeurs³, etc.

2.3.2.2 Transports aériens

Poulie, palan, potences, ponts roulants, portique, mono rails ou chemins de roulements, grues, etc.

Ces matériels utilisent des moyens de préhension tels que : élingues, crochets, cordes, pinces, anneaux ou dispositifs utilisant le magnétisme.

Dans certaines entreprises automatisées, l'alimentation de l'évacuation des pièces peut s'effectuer sur des bandes transporteuses (réserver aux grandes entreprises et aux grandes séries).

2.3.3 But de la manutention :

- La manutention doit permettre l'acheminement des pièces d'un poste de travail à un autre sur la ligne de production, afin d'assurer l'activité de l'entreprise :
 - ✓ Stocker les matières premières aux magasins (les introduire dans la fabrication) ;
 - ✓ Alimenter les postes de travail (pendant le processus de fabrication) ;
 - ✓ Et retirer le produit fini et le stocker.
- Une opération de manutention se décompose en trois étapes :
 - ✓ La saisie et arrimage de la pièce.
 - ✓ Le déplacement.
 - ✓ La dépose de la pièce à son nouvel emplacement.

¹ FENDER (M), PIMOR (Y), « *Logistique : Production, Distribution, Soutien* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p : 264

² Ibid., p : 263.

³ AMADEO, (L) et YALAOUI, (F) :Op.cit, pp : 76-96.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

2.3.4 Conséquences de la manutention :

Même si la manutention est très bien étudiée dans les entreprises, mais cela ne l'empêche pas d'entraîner des conséquences diverses, parmi elles :

- ✓ Des frais (main d'œuvre, achat de matériels) ;
- ✓ Des pertes de temps (augmente les délais) ;
- ✓ Augmente le prix de revient ;
- ✓ Des détériorations de produits ;
- ✓ Des accidents ;
- ✓ Un besoin en zone de stockage (augmentation des surfaces et des taxes).

2.4 Processus d'expédition :

2.4.1 Définition de l'expédition :

C'est le processus qui commence à l'arrivée du camion qui effectuera la livraison et se termine au départ de ce camion de la plateforme ou de dépôt du prestataire logistique.

2.4.2 Etapes du processus d'expédition :

Le processus d'expédition c'est l'ensemble des étapes à réaliser pour transformer un besoin client matérialisé par une commande (ou un appel de livraison) en une livraison du produit souhaité.

Les grandes étapes sont les suivantes :

• Enregistrement de la commande :

Recevoir la commande client et l'enregistrer dans le système d'information de l'entreprise afin qu'elle apparaisse dans les différents portefeuilles (fabrication, expédition, approvisionnement, etc.).

• Préparation de la commande :

Préparer la commande en prélevant les pièces nécessaire dans des zones de stockage réservées à cet effet.

• Emballage et étiquetage :

Une fois les pièces d'une même commande prélevées, vient la phase de l'emballage et l'étiquetage des colis.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

• Réalisation des documents de transport :

En fonction des types de transport utilisés et des destinations, certains documents doivent être remplis. De plus, de nombreux documents sont spécifiques car ils dépendent du couple produit / pays.

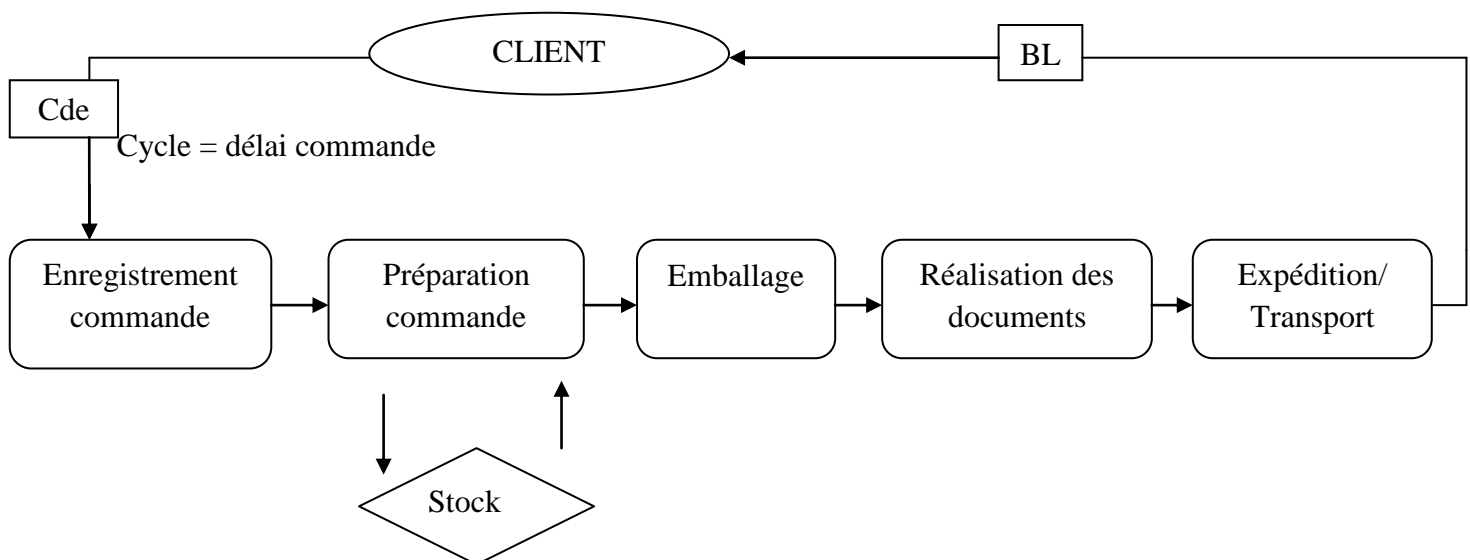
• Expédition et transport :

Préparer le chargement des camions, les charger et transporter les produits jusqu'à leur lieu de destination (transfert de propriété en fonction de l'incoterm).

De plus la remise de la documentation de transport au chauffeur et signature.

Voici une figure qui résume les différentes étapes du processus d'expédition des commandes :

Figure n° 1.4 : Processus d'expédition des commandes



Source : Cours pédagogique de l'EHEC de Dr RAHAL Farah

2.4.3 Organisation de la zone d'expédition :

Le dimensionnement de la zone de traitement des sorties marchandises est fonction des flux physique (volumes et quantités écoulées durant une période définie). On y trouve un marquage de sécurité mais aussi des marques indiquant simplement des limites entre espaces réservés par type d'opération (tri de commandes, emballage, contrôle des départs, attente des départs...).

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

1. Zone de préparation des palettes complète ou colis standard :

Cette zone est destinée à préparer les commandes. Il s'agit d'une zone spécifique située à mi-chemin entre le stockage et la zone d'expédition.

2. Zone de préparation détail (zone de picking) :

Espace réservé pour les opérations de tri et emballage primaire. Cette opération est généralement accompagnée d'un marquage sur chaque référence afin de faciliter l'identification des articles par client.

Dans les magasins à forte activité, les zones de préparation des commandes sont parfois équipées de convoyeurs de drainage. On y trouve aussi des allées réservées à la circulation des engins de manutention.

La zone est suffisamment spacieuse et aérée pour faciliter le travail des préparateurs.

3. Zone de consolidation des commandes :

Zone de regroupement des articles d'une même livraison en vue de la préparation du chargement (zone géographique, ville, pays...).

4. Zone d'emballage :

Zone où les commandes seront emballées et étiquetées. Divers niveaux d'emballages y sont mis en évidence (préparation des caisses, cartonnage, palettisation conteneurisation...).

5. Zone de contrôle départ :

Elle permet la vérification de la présence de tous les articles de la commande, surtout au niveau quantitatif (références des articles, poids, volume, quantités préparées...).

6. Zone d'attente de départ :

C'est une zone de transit dans laquelle sont stockés temporairement les unités logistiques emballées et prêtes le transport (caisse, charges palettisées, casiers, citernes...).

Elle permet de remplir les fonctions suivantes :

- ✓ Préparer une commande avant l'arrivée du camion ;
- ✓ Eviter l'attente du chauffeur une fois à quai ;
- ✓ Palier à l'encombrement dû au retard des véhicules ;
- ✓ Préparation de chargement complet pour un véhicule ;
- ✓ Harmonisation des périodes de préparation et des périodes d'enlèvement par les transporteurs.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

2.5 Le transport :

2.5.1 Définition de transport :

On doit enfin s'intéresser à la façon dont la marchandise est transportée. Le transport est « *le fait de porter pour faire parvenir dans un autre lieu... transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer des choses destinées à être vendues et achetées* »¹

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

2.5.2 Mode de transport :

Le transport apparaît donc comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre les différents étages du système logistique. Ce transport peut se faire suivant différents modes : aérien, maritime ou terrestre (par route, fer, ou encore appelé rail, et voies navigables terrestres, essentiellement constituées par les canaux et les grands fleuves). Le choix d'un ou plusieurs modes est une problématique qui doit intégrer les caractéristiques du produit, du service attendu et du parcours à réaliser².

2.5.3 Les caractéristiques des modes de transport :

Les principales caractéristiques des différents modes de transport sont présentées dans ce tableau²⁹.

¹ SAVY, (M) : *le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, 2007, p : 13.

² BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, 5ème édition Economica, Paris, 2007, P.425.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Tableau n°1.1 : Caractéristiques des modes de transport

Mode	Diversité des produits	Vitesse	Accessibilité	Performance économique	Capacité	Flexibilité intermodale
Route	++	+	++	=	-	++
Fer	+	=	=	+	+	++
Air	-	++	-	--	--	=
Eau	+	--	=	++	++	++

Source : BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, 5^{ème} édition, édition Economica, Paris, 2007, P.425.

2.5.4 Les coûts de transport :

Le transport est un des postes de coûts les plus importants de la logistique de telle sorte que l'organisation logistique est souvent déterminée par l'optimisation de ces coûts de transport et nombreux sont ceux qui considèrent que l'activité de celle-ci est le cœur même de la logistique, cette dernière porte recouvre les trafics effectués par la route, le rail, les voies d'eau et la mer ainsi que l'air¹.

Au même titre que les opérations de fabrication, les opérations de transport devront être optimisées parce que susceptible d'induire des coûts considérables. En effet, même si ces coûts peuvent varier considérablement selon les produits et les destinations, on estime qu'en moyenne les coûts de transports représentent entre 5 et 10 pour cent de la valeur du produit fini livré².

¹ FENDER (M), PIMOR (Y), « Logistique : Production, Distribution, Soutien », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, pp : 291-292

² BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, 5^{ème} édition Economica, Paris, 2007, P.124.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Section 03 : Les intermédiaires et les différentes stratégies de distribution

3.1 L'intermédiaire

Du point de vue de l'entreprise, sous-traiter la gestion de ces tâches et de ces flux commerciaux se justifie dans la mesure où les intermédiaires, en raison de leur spécialisation peuvent les exercer plus efficacement et à un coût que ne le pourrait le producteur lui-même. L'importance des coûts de distribution incite les entreprises à rationaliser les modes de gestion et à chercher continuellement de meilleures procédures de distribution. Cependant, il est clair que si l'on élimine un niveau dans un circuit, les tâches exercées à ce niveau devront nécessairement être assumées par d'autres. Des fonctions peuvent passer d'un niveau à l'autre, mais ne peuvent être éliminées. Et pour cette raison que les intermédiaires servent.

Chaque entreprise doit savoir sélectionner, motiver et périodiquement évaluer ses intermédiaires.¹

3.1.1 Le choix des intermédiaires :

Le choix des intermédiaires est essentiel pour l'entreprise aux yeux des clients. Pour bien sélectionner, le fabricant doit déterminer les caractéristiques pertinentes pour distinguer les meilleurs d'entre eux. Il s'efforce donc de connaître l'expérience des intermédiaires envisageables, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation en matière de services, il cherche également à évaluer le nombre et la nature des produits qu'elle distribue, la taille et la qualité de sa force de vente, ainsi que son aptitude à vendre les produits qu'il fabrique.

3.1.2 La formation des intermédiaires

L'entreprise met en place un programme complet de formation destiné à leurs revendeurs.

3.1.3 La motivation des intermédiaires

L'intermédiaire décide en fonction de son intérêt de satisfaire le client par le fournisseur. De plus, il n'a aucune raison de nous donner des informations sur les concurrents ou les consommateurs.

¹ KOTLER, P, et autres, op.cit., p : 522.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Pour motiver les intermédiaires il existe trois approches :

- **Coopération :**

Consiste à mettre en place un système de sanction (refus d'approvisionnement ou d'allongement des délais, menace de retrait de produit...) et de récompenses (réduction, accroître la marge, primes, concours, exclusivité de vente...).

- **La coordination :**

Consiste à s'entendre avec les intermédiaires sur ce qu'ils attendent l'un de l'autre et planifient leur accord en conséquence.

- **La collaboration :**

Elle est centrée sur la relation entre le fabricant et le distributeur qui consiste à définir des objectifs de ventes, des nouveaux produits et la stratégie de communication.

La tendance est aujourd'hui au Trade marketing, qui consiste à monter des opérations communes entre producteurs et distributeurs afin de valoriser les deux parties.¹

3.1.4 L'évaluation des intermédiaires :

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de son réseau de distribution et de ses revendeurs s'il veut continuer à tirer le maximum de leurs efforts. Les terrains sur lesquels il convient d'être vigilant concernant la couverture du marché, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorés ou perdues, la coopération publicitaire et les prestations de services dues aux clients. Le producteur élabore en général des quotas de vente qui explicitent les résultats attendus.

3.2 Les types d'intermédiaires :

Selon DIOUX et TRAMONTE², il existe six types d'intermédiaires, sont les suivant :

- ✓ Les agents ou les courtiers qui relie l'acheteur et le vendeur sans prendre la propriété du produit ;
- ✓ Le commerçant : qui assure la même fonction du courtier, mais en plus il devient le propriétaire de la marchandise dans un moment donné ;
- ✓ Le distributeur ou le concessionnaire : ils distribuent la marchandise et offrent des services aux consommateurs ;

¹ DEBOURG, MC, CLVELIN, PERRIER, O, « *pratique du marketing* », 2^{ème} édition, édition Berti, 2004, p : 253.

² DIOUX, (J) et TRAMONTE ?(N) : Op.cit, pp : 452-453.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

- ✓ Le franchisé : contractuellement, devenu le propriétaire de la marque du franchiseur, s'approvisionne chez lui et commercialise ses produits ;
- ✓ Les grossistes : ils achètent en grande quantité, stockent les produits achetés afin de les revendre à d'autre intermédiaire ou au client final ;
- ✓ Les détaillants : s'approvisionnent chez les grossistes ou chez le producteur, ils achètent en petite quantité afin de revendre aux clients finaux.

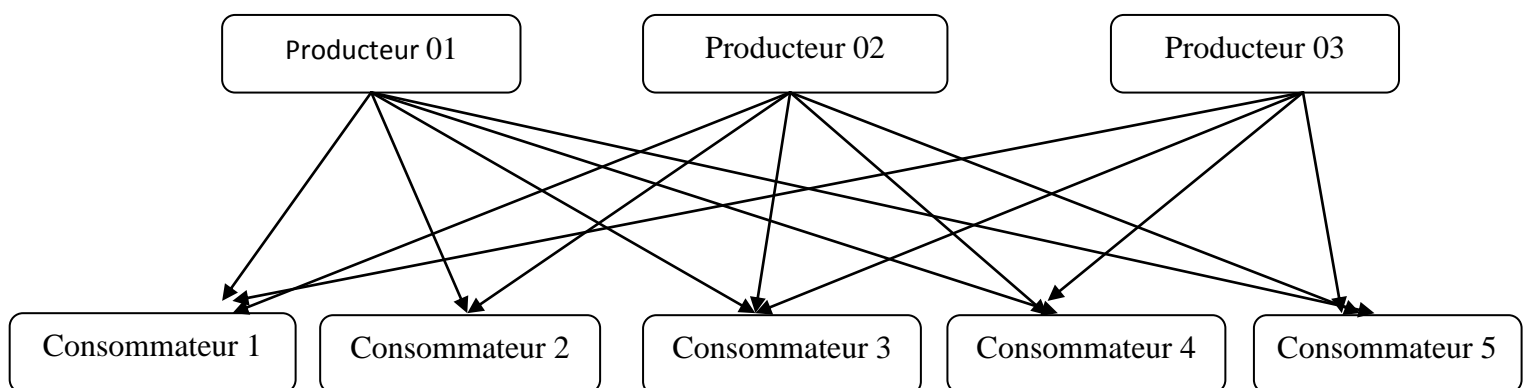
3.3 Le rôle des intermédiaires :

La présence d'un intermédiaire permet de réduire le nombre de transaction, le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions, leur spécialisation, leurs contacts et leurs niveaux d'activités. Ces derniers jouent un rôle important dans la distribution des produits, plusieurs points qui déterminent la nécessité à leur intervention, Parmi ces derniers, ce qui suit¹ :

- ✓ **Réduction du nombre de contacts :**

La plus part des fabricant ne dispose pas des ressources financiers suffisants pour se lancer dans le marketing direct. Les intermédiaires de ce fait augment la productivité de la distribution. La présence des intermédiaires permet de réaliser des économies de coût.

Figure n°1.5 : Exemple de liens commerciaux entre 3 producteurs et 5 Consommateurs



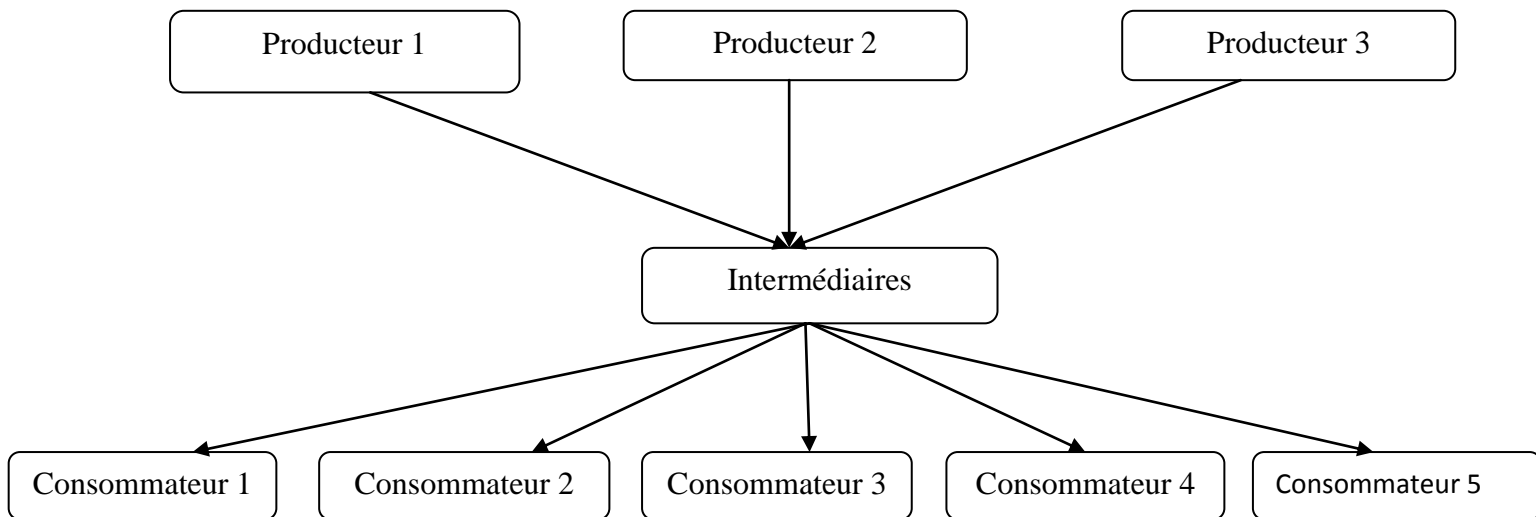
Source : M.Vendercamen, N.Jospin-Pernet, la distribution, édition Berti, 2ème édition, Paris ; 2005, p : 29.

¹ Lambin (J.J) et Chantal de moerloose : « *Management stratégique et opérationnel* », 7ème édition DUNOD, Paris, 2013, p : 426.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Nous observons que dans le cas où évoluant 3 producteurs et 5 consommateurs, s'il n'y a pas d'intermédiaires, il faut établir 15 contacts.

Figure n°1.6 : Exemple de liens commerciaux entre 3 producteurs et 5 consommateurs via des intermédiaires



Source : M.Vendercamen, N.Jospin-Pernet, la distribution, édition Berti, 2ème édition, Paris ; 2005, p : 30.

Dans ce cas, la présence d'un intermédiaire fait que le nombre de contacts n'est plus que de 8, ce qui permet des économies de temps et d'argent.

✓ **Rapprocher le fabricant de son marché :**

Le fabricant est souvent très loin de ses clients et particulièrement vrai par les marchés de grande consommation, éloignement géographique, anonymat de la clientèle, multiplicités des points de vente nécessaire¹.

✓ **Diminuer les coûts :**

Les intermédiaires permettent de diminuer les coûts de distribution physique, et particulièrement les frais de transport varient en fonction des manutentions et de l'importance des lots.

✓ **Répartir les risques :**

Le producteur seul ne peut pas éliminer tous les risques, quelque soit son expérience, sa prudence, ou la qualité de ses études prévisionnelles. (par exemple les changements de la

¹ Lambin (J.J) et Chantal de Moerloose : Op.cit., p : 427.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

réglementation, la valeur des monnaies) peuvent être changées à tout moment que le producteur ne peut pas y faire face seul.

✓ **L'économie d'échelle :**

En regroupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand qu'un seul producteur pourrait le faire et ainsi permet de bénéficier d'économie d'échelle.

✓ **Offrir le meilleur service :**

Généralement l'intermédiaire se trouve plus près du consommateur ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins et peut accorder des détails de livraisons en plus un meilleur service après-vente.

✓ **Offrir le meilleur assortiment :**

L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y'a entre les impératifs du producteurs et les désires du consommateur. En effet, le consommateur pour des raisons de consommation ou d'utilisation, recherche certains produits et donc un large assortiment¹.

HELPER et ORSONI² ont considéré que le recours aux intermédiaires présente aussi des inconvénients comme :

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

3.2 Les stratégies de distribution :

Le choix de la stratégie de distribution dépend du type d'intermédiaire que le producteur pourra les évaluer, et les choisi en fonction de sa stratégie de communication mise en œuvre, et pour obtenir un taux de pénétration conforme aux objectifs de part de marché.³

Le choix de la stratégie à adopter pour un produit donné dépend des caractéristiques du produit lui-même.⁴

Les stratégies de distribution dépendent de deux critères⁵ :

- L'importance du degré de contrôle du réseau souhaité par l'entreprise ;
- Le degré de couverture du marché envisagé.

¹ Ibid.

² HELPER, (J-P) et ORSONI, (J) : marketing, édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2012, P.300.

³ Ibid., p : 304.

⁴ LAMBIN, (Jean-Pierre) et MOERLOOSE DE, (Chantal) : op-cit, p : 454.

⁵ CLIQUET, (G), FADY,(A) et BASSET, (G) :op.cit,pp :121-123.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

L'entreprise a le choix entre trois possibilités ¹

3.2.1 Une distribution intensive :

« Cette stratégie consiste à distribuer un produit dans le plus grand nombre de points de vente possible. Elle convient aux produits de grande consommation, souvent en parallèle avec une communication elle aussi intensive. »²

Ce qui signifie que cette stratégie est fondée sur la vente en grande quantités en les distribuant dans tout le territoire, et donc ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires.

Aussi, cette stratégie exige un grand nombre d'entrepôts qui servent à stocker les marchandises sur l'ensemble du territoire.³

3.2.2 Une distribution sélective :

« On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits. »⁴

Cette stratégie engendre un risque aussi, le fait de ne pas assurer une couverture suffisante sur le marché.⁵

D'une autre part, le producteur exige aux détaillants de soigner ses produits, et demande de mettre correctement en valeur ses propres marques.⁶

« Parfois la distribution d'un produit peut être sélective par la force des choses, si quelques distributeurs seulement acceptent de vendre le produit. »⁷

3.3.3 Une distribution exclusive :

C'est un contrat⁸, où un seul distributeur aura l'exclusivité de vendre la marque, et en contre partie le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.⁹

¹ HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : op -cit, p : 304.

² DEMEUR, (Claude) : op- cit, p : 210.

³ HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : op- cit, p : 304.

⁴ LAMBIN, (Jean-Pierre) et MOERLOOSE DE, (Chantal) : op-cit, p : 455.

⁵ LAMBIN, (Jean-Pierre) et MOERLOOSE DE, (Chantal) : op-cit, p : 455.

⁶ HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : op -cit, p : 304.

⁷ DEMEUR, (Claude) : op- cit, p : 211.

⁸ Ibid.

⁹ LAMBIN, (Jean-Pierre) et MOERLOOSE DE, (Chantal) : op-cit, p : 455.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Cette stratégie est utile lorsque pour les produits de haute qualité, de prestige ou de qualité de service.¹

On parle aussi de la franchise comme étant forme particulière de distribution exclusive.²

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons conclure que la distribution est considérée comme une variable stratégique dans le marketing mix. Elle est devenue une fonction fondamentale de l'économie du commerce. En effet, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle peut représenter un atout majeur considérable et permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence.

Dans le chapitre suivant, nous éclairerons la performance commerciale qui permet au manager d'une entreprise de se situer par rapport à la concurrence et qui lui permettra aussi de prendre des décisions correctrices en vue de s'améliorer.

¹ Ibid.

² DEMEUR, (Claude) : op- cit, p : 211.



Chapitre 02 :

**La performance
commerciale dans une
entreprise**

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

Introduction du chapitre :

La fonction commerciale est au cœur des changements qui s'opèrent pour remettre le client au centre de toutes les préoccupations. Elle retrouve toute sa légitimité d'interface là où, auparavant, elle pouvait être cantonnée à une position d'exécutante. La fonction commerciale est aujourd'hui plus que jamais un vecteur d'information sur les stratégies d'achat, les nouveaux comportements des clients et une source d'innovation pour détecter les valeurs d'usage en émergence. Or sur le terrain, les commerciaux sont des capteurs de tendances.

La mesure de performance est un ensemble de procédures que les entreprises ne cessent de développer et d'innover aux termes de différents indicateurs.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans la première section la conception de la performance, par la suite, nous allons expliquer la performance de la fonction commerciale et nous finirons par aborder les différents indicateurs de cette dernière.

Section 01 : La conception de la performance

1.1 Définition :

La performance au sein d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

Selon DORIATH et GOUJET¹ ont vu que la performance est une notion qui se traduit par un résultat d'actions coordonnées mobilisant des moyens, les résultats atteints sont toujours comparés aux objectifs multiples fixés au préalable à l'aide des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, afin de faire mieux pour rejoindre ou dépasser les concurrents.

Le concept performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience, Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est préalablement fixés. Efficace lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Selon MARMUS, « *La performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* »²

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de performance*, édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p : 291.

² MARMUS (K), « *performance : encyclopédie de gestion* », édition economica, Tome2, 1997, P.2195.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot –valise qui a reçu de nombreuses acceptions .Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance »¹.

1.2 Origine du terme performance :

L'origine du mot performance remonte au milieu de 19^{ème} siècle dans la langue française.

A cette époque, il désignait le résultat obtenu par un cheval de course, puis par extension il désigna les résultats chiffrés par un athlète d'une équipe sportive.

Le sens de cette dernière évolua au cours du 20^{ème} siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.²

1.3 Notions voisines de la performance :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

1.3.1 L'efficacité : c'est une notion qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, elle désigne sa capacité à atteindre ses objectifs fixés au préalable³, (c'est-à-dire fixés au début de l'exercice par les managers). Autrement dit « C'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »⁴

Donc l'efficacité est le meilleur rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés⁵. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

1 LEBAS (M), il faut définir la performance, revue, française de comptabilité, N°269, 1995, P.66.

2 BERLAND, la performance globale des entreprises.

³ LONING, (H) et autres : *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2008, p : 6.

⁴ BENTO (N), COMBES(M) et FILLEAU (M.G) : « *Gestion de la relation commerciale* », DUNOD, Paris, 2006, P.142.

⁵ VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, édition presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, canada, 2006, p : 113.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

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

1.3.2 L'efficience : « l'efficience 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'efficience s'intéresse donc à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs. Une action sera donc dite efficiente si elle permet d'arriver aux résultats espérés au moindre coût.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens engagés}$$

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

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

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

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

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

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

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), Op.cit, pp : 110- 111.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

1.3.3 L'effectivité : L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le trip type Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon LE MOIGNE « *Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* ». ¹

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivant :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

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.

1.4 Les facteurs de la performance :

Les facteurs de la performance représentent les éléments qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise. Ils sont les éléments clés d'une entreprise, cette dernière doit se concentrer sur ces facteurs pour maximiser ses résultats.

Ces facteurs sont les suivants²:

➤ **Les clients :** l'entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle est sensé de satisfaire ses besoins, puisque un client satisfait est une source d'amélioration des produits et des services.

« Le monde a changé du pouvoir de l'organisation à celui du pouvoir du client »

➤ **Le produit :** l'entreprise doit proposer des produits de bonne qualité, dans les meilleures conditions de coût et de délai.

➤ **Les processus :** ils doivent être efficaces et efficients.

« L'amélioration des processus est la clé pour la performance à long terme »

¹ LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999, P.203.

² <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 06/03/2019 à 00:19 h).

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

➤ **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 leur travail le mieux possible.

« Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes ».

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

1.5 Les types de la performance :

On distingue deux types de performance :

1.5.1 La première en **vision interne** à partir de la maîtrise des processus et des activités qui concerne principalement les acteurs de l'organisation.

La performance interne se caractérise par les points suivants :

- ✓ Est tournée vers les managers ;
- ✓ Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;
- ✓ Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
- ✓ Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun pour un but unique.

1.5.2 La seconde en **vision externe** à partir des marchés qui d'adresse de façon général aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

La performance externe se définit par les points suivants :

- ✓ Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes ;
- ✓ Porte sur les résultats, présent ou futur ;
- ✓ Nécessite de produire et de communiquer les informations ;
- ✓ Donne lieu à des débats entre les différentes parties prenantes.

1.6 La mesure de la performance

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

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

1.6.1 Définition de la mesure de la performance :

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

1.6.2 Objectif de mesure de la performance :

La mesure de la performance vise plusieurs objectifs que nous regrouperons comme suit :

1. Objectifs d'information :

Etant donné que les responsables d'une entreprise ont des rôles différents et partiels dans l'atteinte de la performance d'ensemble, la mesure de la performance « va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap »²

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

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

2. Objectifs d'incitation :

L'objectif d'incitation³ consiste à pousser les managers à réaliser les performances attendues tout en mettant sous tension leur comportement dans le futur.

Cette tension peut être transformée en dynamique créatrice de performance, il s'agit de dynamiser leur comportement à l'intérieur de l'entreprise grâce au système de sections ou de récompense. Ces sanctions peuvent être traduites en terme de :

- Présence ou absence de bonus ;
- Evolution de la rémunération fixe ;
- Promotion ;

¹ OUACHRINE, (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 GIRAUD, (F) et autres : *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition Gualino, France, 2002, p : 70.

³ 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.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

- Mutation ;
- Licenciement, etc.

3. Objectif de pilotage :

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

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

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

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

1.6.3 Les types de performance :

Les types de performances sont diverses, on peut les regrouper comme suit² :

➤ Mesure de performance financière :

Traditionnellement, d'après Alfred SLOAN³, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le **ROI** ((Return On Investment) :

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. Il est exprimé en pourcentage, le retour sur investissement permet de comparer des investissements en prenant en compte l'argent investi et l'argent gagné (ou perdu). Il permet d'orienter ses choix pour cibler le plus rentable. Il permet également la possibilité d'évaluer le rendement qu'un futur investissement permettra d'obtenir sur une période donné.

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (Ch.) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Pars, 2005, p : 170.

² <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> (Consulté le 26.01.2019 00 :23 h).

³ Alfred P. Sloan, « *Mes années a la General Motors* », 1967

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis qui peut être résumé dans cette formule :

$$\text{ROI} = (\text{gain ou perte de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}) / \text{coût.}$$

- Le **ROE** (Return On Equity) :

En finance d'entreprise, le rendement des capitaux propres (ROE) est une mesure de la rentabilité d'une entreprise par rapport aux capitaux propres, également appelée actif net ou actif moins passif.

Le ROE est une mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses investissements pour générer une croissance des bénéfices.

Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont plus rentables.

On peut l'exprimer dans la formule suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

- L'**EVA** (Economic Value Added) :

Également connu en français comme création de valeur intrinsèque, il s'agit d'un instrument de mesure de la création de valeur.

EVA est destinée aux actionnaires, afin qu'ils puissent constater que l'entreprise crée de la richesse. Dans la pratique, le service financier de l'entreprise calcule l'indicateur, et le transmet à diverses sociétés d'investissement.

On peut l'exprimer dans la formule suivante :

$$\text{Capital investi} * (\text{retour sur capital investi} - \text{coût moyen pondéré des capitaux engagés})$$

➤ **Mesure de performance économique :**

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise, la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

• **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

• **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

➤ **Mesure de performance organisationnelle :**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, des délais, de la flexibilité ...

➤ **Mesure de performance sociale :**

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise.

Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

1.7 Evaluer la performance :

Pour pouvoir analyser les résultats obtenus par les indicateurs, l'entreprise doit réaliser des outils pour les analyser et les évaluer.

1.7.1- **La construction de tableaux de bord :**

C'est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaire aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. C'est un outil qui vient remplir trois fonctions principales :

- **Fonction de mesure** : Vérifier que nos stratégies, moyens et autres ressources conviennent bien au cap qui a été fixé pour l'atteinte des objectifs (mesure de l'activité, de l'efficacité des moyens, de la rentabilité, de la qualité...);
- **Fonction de contrôle** : Vérifier tout au long d'un exercice que l'avancement des activités respecte les cahiers des charges et le temps standards (taux de réalisation);
- **Fonction d'alerte** : Alerter de manière anticipée sur un dysfonctionnement ou un incident (retard, dépassement des temps standards, dépassement des coûts, rupture de stock, rupture de moyens...).

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

En 1992, Robert Kaplan et David Norton¹ ont introduit à la *Harvard Business School* le tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire un outil qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ».

1.7.2 La mise en place d'un contrôle de gestion :

Alfred SLOAN, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord.

La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise.

Parmi les objectifs de contrôle de gestion, on cite :

- ✓ contribuer à la définition de la stratégie ;
- ✓ suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- ✓ préparer l'allocation des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques ;
- ✓ Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

Section 02 : La performance de la fonction commerciale

2.1 Définition :

L'environnement dans lequel baigne aujourd'hui toute organisation, quelle que soit son activité, est complexe et en évolution constante et impose à celle-ci non seulement d'évaluer sa performance à un moment donné mais de la manager en visant une performance durable. « *Le pilotage de processus de performance doit être appréhendé dans la durée. Toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique, le management de la performance ne peut se*

¹ David Norton & Robert Kaplan « *Le tableau de bord prospectif* »

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

reproduire à l'identique .Au contraire, il doit produire les conditions de sa propre performance en assurant une fonction d'apprentissage organisationnel »¹.

2.2- La notion commerciale

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ».²

2.2.1 Evolution de la notion :

Influencée par le contexte économique et social, la fonction commerciale a évolué en passant par trois (03) grandes phases où son importance, sa place dans l'entreprise et son contenu ont été largement modifiés³.

a. Optique produit : c'est une période où l'économie était caractérisée par une faible concurrence, situation où la demande dépasse l'offre voir des situations de pénurie, augmentation des pouvoirs d'achat des ménages. L'essentiel des efforts des entreprises étaient centrées sur les activités de production et n'ont pas senti le besoin de consacrer des moyens pour connaître les besoins des consommateurs.

b. Optique vente : une situation d'abondance commence à s'installer accompagnée de l'augmentation de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux producteurs. Le consommateur dispose du choix entre plusieurs produits concurrents. Pour les entreprises, il est devenu indispensable de connaître les marchés. Cette optique est caractérisée par l'importance des

¹ M. Lebas « le concept de performance » in Revue Travail n°34, printemps –été 95, page 137 à 149. Consulté le 17.0.2019 à 22 :55 http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389

² CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997, p 230.

³ <http://www.ummo.dz/wp-content/uploads/2018/02/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf> consulté 13.02.2019 18:13 h.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

efforts commerciaux pour inciter le consommateur à acheter le produit (politique publicitaire, choix des circuits de distribution, renforcer les équipes de vente).

c. Optique marketing : la fonction mercatique est devenue centrale dans les entreprises et représente une fonction intermédiaire entre les consommateurs et les organisations.

Le marketing est défini (Helfer 1987) comme « *la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée fondée sur les besoins des consommateurs grâce aux outils intellectuels et matériels fondée par les sciences* ».

2.2.2 Domaines d'activités de la fonction commerciale dans l'entreprise :

Ces activités peuvent être regroupées dans 4 domaines, elles sont toutes destinées à détecter les besoins des clients et communiquer avec eux afin leurs vendre les produits.

a. Le marketing : vise l'identification des besoins des consommateurs , mettre en place du marketing mix avec les 4P (Produit , Place , Distribution et communication) pour assurer un suivi continu et un contrôle des résultats afin de trouver des solutions adaptées et des actions correctrices convenues .

b. La vente : consiste de provoquer la décision d'achat des consommateurs, mettant le produit à disposition du client et assurer un suivi de ce dernier.

c. Communication : Faire connaître les produits, susciter le désir, le besoin d'achat, assurer l'image et la notoriété de l'entreprise.

d. L'administration : mettre en place les moyens permettant de réaliser une bonne gestion de l'évolution des ventes.

2.2.3 Les missions et objectifs de la fonction commerciale :

La direction commerciale quel que soit le poids quelle occupe au sein d'une entreprise, elle a pour finalité d'assurer trois grandes missions :¹

¹ Marie agnésblanc, marie Paul le Gall, « *toute la fonction commerciale* », Edition DUNOD, p.04.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

➤ Développer le chiffre d'affaires et les marges :

La difficulté croissante des chiffres d'affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux prospects les plus accessibles, aux clients les plus porteurs de valeur ...

Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

➤ Faire progresser les compétences des commerciaux :

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement.

La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences. Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

➤ Accroître la productivité commerciale :

Les ressources sont comptées alors que les exigences en terme de performance commerciale ne cesse d'augmenter. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, marge, volume d'affaire, potentiel accessible, autant de critères faut prendre en compte pour bien faire usage des ressources et éviter la dispersion.

2.3. La structure et l'organisation commerciale :

Dans son étude réalisée en 2004, l'observatoire « CEGOS » des performances de l'entreprise fait état de changements fréquents des dispositifs commerciaux : 53 % des commerciaux interrogés avaient connu des changements organisationnels dans les deux ans précédant l'enquête.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

Ces changements sont essentiellement de deux ordres ¹ :

- ✓ Le nombre des managers et des commerciaux terrain, dans une moindre mesure, se réduit mais des fonctions additionnelles d'aide technique apparaissent : marketing direct, cellule de télévente, vente sédentaire, géomarketing...
- ✓ Les organisations commerciales s'alignent sur la structure globale de l'entreprise, elle même déclinaison de la stratégie. Elles peuvent être par divisions (autour des produits, marchés, technologies, clients...) ou matricielles (croisement division Produit et géographique...).

a. La structure géographique (par zone) :

Elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle.

Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil. C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des FDV supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique.

Les plus de l'organisation géographique

- Zone d'action bien délimitée, évaluation plus facile des résultats.
- Frais de déplacements réduits.
- Suivi de la clientèle plus régulier.

Les limites de l'organisation géographique

- Les centres de décision ne sont pas toujours tous géographiquement bien répartis.
- Les secteurs sont souvent inégaux en surface du fait des différences de potentiel entre les secteurs géographiques.

b. La structure par produit

Celle-ci est adaptée quand l'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents. Ainsi lorsque les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre et enfin lorsque les cibles clients ou les

¹ Marie agnésblanc, marie Paul le Gall, « *toute la fonction commerciale* », Edition DUNOD, p.09.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

Les plus de l'organisation par ligne de produits

- Meilleure connaissance des produits et de la concurrence par le commercial.
- Obligation pour le commercial de se concentrer sur une gamme.

Les limites de l'organisation par ligne de produits

- Duplication de l'investissement commercial chez le client : risque de confusion s'il n'y a pas cohérence des offres et de la politique commerciale globale.
- Plusieurs interlocuteurs pour le client (client multi-produits).

c. La structure par marché ou type de clientèle

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente. Par exemple, grand public et industriel (vente de matériel de cuisine pour les particuliers et pour les professionnels...), secteur public et secteur privé... etc.

Principal avantage de l'organisation par marché ou type de clients :

- ✓ Meilleure connaissance des clients et de leurs comportements d'achats.

Limites de l'organisation par marché ou type de clients :

- ✓ Risques de tension entre les vendeurs lorsque les clients ont des activités multi marchés.
- ✓ Duplication des coûts.

d. La structure mixte

Chaque entreprise est spécifique, mais toutes ou presque déploient des stratégies orientées clients. L'objectif des structures, notamment commerciales, est de gagner en proximité client, en réactivité, en efficacité et en productivité.

Voici les dernières tendances observées :

- ✓ Évolution d'une organisation produit vers une organisation client
- ✓ Mise en place d'équipes commerciales internationales.
- ✓ Nouveaux moyens de contact et de commercialisation (call-center...)
- ✓ Mise en place d'outils de la relation client de type CRM

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

Section 03 : Les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de performance clés sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

1. L'indicateur de la performance

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

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

Pour ramener un indicateur à son rôle premier qui est la diffusion d'information utiles et aidant à la prise de décision, il doit contenir certaines caractéristiques. VOYER² a défini un ensemble de caractéristiques parmi eux :

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

GALLAIRE³ a aussi défini un ensemble de caractéristique, entre autres :

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

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

² VOYER, (P) : *Op.cit*, pp : 68-71.

³ GALLAIRE, (J-M) : *les outils de la performance industrielle*, édition d'organisation, Paris, 2008, p : 30.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

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

2. Les indicateurs de la performance commerciale

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

2.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des indicatifs prenant une forme quantitative, ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des vendeurs.

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

➤ La quantité vendue :

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

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

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

➤ Le chiffre d'affaires :

Il se définit comme le montant global des ventes des produits et services effectués par un agent économique et mesurés par leur prix de cession. Au cours d'une période. Il « désigne le total des ventes de produit et services facturés par une entreprise »¹.

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

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

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

$$\text{Chiffre d'affaires (CA)} = \text{quantité vendues} * \text{prix}$$

➤ La marge commerciale :

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

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

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

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

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

➤ La part de marché :

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

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

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

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

¹ MANDOO, (C) : *Comptabilité général de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck ,1éme édition, Bruxelles, 2003, p : 137.

² HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : *la part de marché concept, déterminant et utilisation*, édition Economica, Paris, 1995, p : 11.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

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

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

Selon KOTLER et DUBOIS¹, on distingue trois approches de calcul de la part de marché : part de marché globale, part de marché servi et part de marché relative :

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

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

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

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

➤ Nombre de nouveaux clients :

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

2.2 Les indicateurs qualitatifs :

Une autre image d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer :

- La satisfaction client ;
- Les attentes des clients ;

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

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

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

➤ La satisfaction client :

Cet indicateur est très important pour le responsable commerciale qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

Selon KOTLER et DUBOIS¹, « *la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* ».

« La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation »², il y'aura une satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier désirait.

BACHY et HARCHE³ ont indiquait qu'à chaque rencontre le client vit une expérience agréable ou pas, mémorable ou pas, le développement d'une expérience positive nécessite la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, parce que il s'agit d'un défi majeur.

AVEROUS (B) et AVEROUS (D)⁴ ont indiqué que la satisfaction client traduit toujours un écart positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce que vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparer la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

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

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

¹ KOTLER, (Ph) et DUBOIS (B) : « *Marketing management* » 10^{ème} édition Publie Union, Paris, 2001, p : 524.

² LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Ayrolle, Paris, 2005, p : 140.

³ BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *toute la fonction management*, édition DUNOD, Paris, 2009, p : 191.

⁴ AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service ; la méthode CYQ*, édition Insep consulting, Paris, 2004, p : 23.

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

➤ 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 doit être offerte.

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

➤ 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, etc.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.

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

² JOHNSON, (G) et autres : *Stratégie*, édition Pearson, 7^{ème} édition, France, 2005, p : 637.

³ BACHY, (B) et HARACHE, (Ch.) : Op.cit., P : 146.

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

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

Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons conclure que la performance commerciale n'est pas que celle des commerciaux mais plutôt celle de l'ensemble des maillons qui la précède.

Cette dernière encore appelée performance marketing est mesurée dans ses différentes dimensions grâce à un ensemble d'indicateurs diversifiés qui reflètent le degré de réalisation des objectifs préétablies.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

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

Chapitre 03 :

**Effets de la politique de
distribution sur la performance
commerciale de CEVITAL**

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Introduction du chapitre :

CEVITAL depuis sa création ne cesse de se développer, tant dans la production de produits de qualité que dans le management de son entreprise ainsi dans sa politique de distribution afin d'attirer et satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Elle est considérée comme le leader de l'agroalimentaire dans ce secteur et est parvenue à subvenir en partie aux besoins du marché algérien, ainsi à gagner une place dans le marché international.

Le présent chapitre fera l'objet d'une présentation du groupe CEVITAL, ensuite donnera un aperçu général sur la nouvelle politique de distribution au sein de CEVITAL, et enfin présenter et analyser notre enquête par un questionnaire.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia-

Parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90 on trouve le groupe CEVITAL. Ce groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée que nous allons développer dans cette section.

1. Historique de CEVITAL

Le groupe CEVITAL est un groupe familial, premier groupe privé en Algérie à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activité. Créé en Mai 1998 par M.Issad REBRAB. Ses principaux actionnaires sont M.REBRAB et ses fils.

CEVITAL-agro est une société par action (SPA) avec un capital social de 6,8milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 m².

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emploi et de richesse. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

2. Situation géographique

Le leader du secteur agroalimentaire, Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

position géographique de l'entreprise lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaïa. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000 m² (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national, et détient une place dans le commerce international du fait de ses exportations vers l'Europe, le Maghreb et Moyen-Orient.

3. Les activités de CEVITAL

L'ensemble des activités de CEVITAL-AGRO sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine, de sucre, de boissons... Elle se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Production de sucre liquide : capacité de production de 210 000 tonnes (équivalent matière sèche)/an.
- Boissons : eau minérale, boissons fruitées. L'eau minérale « Lalla Khadîdja » avec une capacité de production de 3.000.000 bouteilles/jour, boissons fruitées « TCHINA » d'une capacité de production de 600.000 bouteilles par heure.
- Conserverie : de tomates et de confitures avec une capacité de production de 80 tonnes/jour.
- Stockage céréales (120 000 tonnes).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.
- Production de chocolat et du miel (d'ici la fin de cette année)¹.

¹ Information donnée de service commerciale (service analyse et reporting).

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

4. La gamme de produits de CEVITAL-AGRO

4.1 L'offre pour les professionnels

- Les huiles : Huiles vrac raffinées, huiles vrac acides.
- Les céréales
- Le sucre : le sucre cristallisé extra blanc, le sucre liquide, la mélasse.
- Les graisses : La parisienne, autres graisses végétales.

4.2 L'offre pour les ménages

- Les l'huiles : Fleurial, Elio, Fridor.
- Margarines et graisses végétales : Mâtina, Fleurial, Smen.
- Le sucre : Skor.
- Les boissons : Eau minérale Lalla Khadîdja, boisson fruitée Tchina.

5. Organigramme de CEVITAL-AGRO

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information est donnée, et offre plus de spécialisation et de fluidité. L'organigramme est flexible et n'est pas encore stable vu la mise en place de nouvelles normes de management (Annexe n°01).

6. Principales missions des différentes directions du complexe

Dans cette partie, on citera les missions des deux directions principales où notre stage s'est dérouler, et les missions du reste des directions, vous les trouvez sur l'annexe n°03.

6.1 La direction Supply Chain

Elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leurs fournissant des ressources matérielles, financières et d'informations nécessaires. Elle se divise en quatre services :

✓ Département approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières, il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fourniture de bureau et d'équipements.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

✓ **Département magasinage**

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

✓ **Département transit et transport**

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exploitations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

✓ **Département distribution**

Il est composé de deux services :

- **Service correspondant CLR**

Ce service est chargé de :

1. Procéder à la vitrification des transferts sur sage 1000 bon par bon.
2. Après la vérification, effectuer les réceptions sur sage.
3. Faire des rapprochements de flux entre les situations communiquées par NUMILOG exploitation et sage 1000 à 08h00 et à 15h.
4. Faire des rapprochements entre NUMILOG exploitation et l'ADV commerciale afin de générer les BA.
5. Etablir des situations journalières pour chaque CLR et justifier les éventuels écarts.
6. Effectuer des inventaires physiques chaque fin de mois pour les CLR.
7. Interface directe avec la DFC.
8. Etablir la situation des avaries pour les CLR chaque matin
9. Etablir la situation des palettes vides pour chaque CLR.
10. Valoriser et analyser les mouvements de chaque CLR.

- **Service planification**

Ce service s'occupe de planifier les expéditions des produits finis vers les différents CLR et PF, ainsi que la planification de transport de ses produits finis et les retours avaries.

6.2 La direction commerciale

La direction commerciale occupe une place importante dans l'entreprise, elle se charge de définir la politique commerciale de l'entreprise ; de veiller à connaître et satisfaire les

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

besoins des clients ; d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges ; de développer la productivité commerciale et aussi d'accroître les compétences des équipes.

7. L'outil de l'information utilisé dans CEVITAL-AGRO

CEVITAL utilise pour la diffusion et la gestion de ses flux d'informations un logiciel appelé « sage1000 » qui fait partie de la famille des ERP.¹

- ✓ **ERP** : Nommé sage 1000, interfacé par :
 - WMS
 - TMS (transport)
 - TRANSWIDE (suivi des camions)

Ces logiciels ont une utilité capitale qui est l'anticipation.

✓ **WMS** : c'est un logiciel pour gérer les plates formes, il permet aux équipes d'exploitations logistiques d'explorer les demandes clients et faire dans l'anticipation de rapprocher les produits stockés sur racks au plus près des quais des expéditions.

✓ **TMS** : c'est un logiciel de référence de pilotage du transport qui permet une gestion performante dans ce domaine de transport de marchandises agro-alimentaires. il répond principalement aux besoins de traçabilité des livraisons et d'optimisation ainsi d'amélioration du transport, ces dernière se traduisent par une réduction des coûts de budget de transport.

✓ **TRANSWIDE** : c'est un logiciel en commun entre CEVITAL et NUMMILOG qui prends en charge les rendez-vous de disponibilité de chargement des camions et de bien suivre leurs positions dans les unités de production, les CLR et les PF ainsi au niveau des agences.

8. La politique de distribution de CEVITAL-AGRO

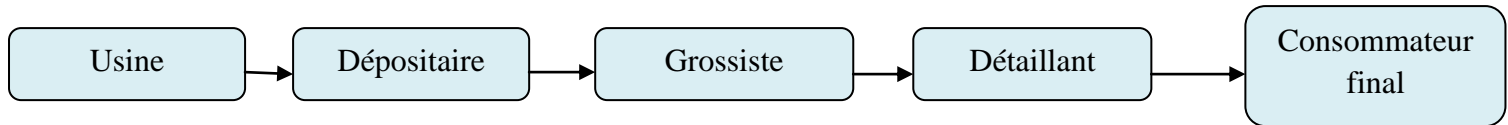
8.1 Le système classique de distribution

Auparavant, CEVITAL-agro sous-traitait son système de distribution à des dépositaires qui sont des intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur final, en utilisant des circuits de distribution long.

¹ Informations récoltées de la Direction Supply Chain (service planification).

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.1 : Circuit de distribution long de CEVITAL- agro



Source : Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

Ces dépositaires sont au nombre de 40 répartis dans les différentes wilayas, chez chaque dépositaire on trouve toute la gamme de produits de CEVITAL-Agro, ce dépositaire a l'exclusivité de distribuer que les produits de cette entreprise.

8.2 Nouvelle politique de distribution

A présent, CEVITAL a mis en œuvre un nouveau système de distribution. Elle a implanté des plates formes de stockage externes et des CLR (Centres de Livraison Régionaux) pour être plus proche des clients suivant une politique de proximité.

Exemple : CLR 19 s'alimente soit à partir de l'usine ou la plateforme Bouira.

L'entreprise a trouvé certains inconvénients dans l'acheminement malgré sa nouvelle stratégie, comme des ruptures de stocks ainsi que des retards de livraison. Pour éliminer ces risques, une modification du système est mise en place par l'entreprise ce qui fait l'apparition du système DIAPASON au cours de l'année 2017. C'est un système complémentaire à celui des CLR, il consiste à mettre en harmonie la chaîne logistique aval. Sa stratégie est que chaque CLR s'alimente seulement à partir de la plate forme désignée (respect des lieux d'alimentations des CLR et des délais de livraison).

Exemple : CLR 19 doit s'alimenter uniquement à partir de la plate forme centre (Bouira).

❖ Les plateformes :

Ce sont des zones de stockage externe qui sont propres à l'entreprise CEVITAL. Il existe trois plateformes dont la capacité de stockage est importante : une au Centre du pays à Bouira dont la capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 sont des palettes de produit agroalimentaire). Une se situant à l'est du pays à

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Constantine avec une capacité de stockage de 2500 palettes. Et enfin une se situant à l'Ouest du pays à Hassi Amer (Oran) ayant une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 sont des palettes consacrées aux produits agroalimentaires). C'est à partir de ces plateformes que l'alimentation des CLR 's s'effectue selon le besoin.

❖ CLR's :

Les CLR's ne sont pas des zones de stockage, leur principe consiste à travailler avec zéro stock, c'est-à-dire toute entrée au CLR sera vendue, mais plusieurs aléas ils disposent toujours d'un stock de couverture. En de cela il existe des CLR's qui ne disposent pas de chambres froides ce qui représente une contrainte pour quelques produits notamment en haute saison.

Les plateformes et les CLR's sont gérés par la filiale NUMILOG, responsable du transport et de stockage au niveau de CEVITAL. Cette filiale a été créée en 2007 avec des ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en terme de transport et de logistique.

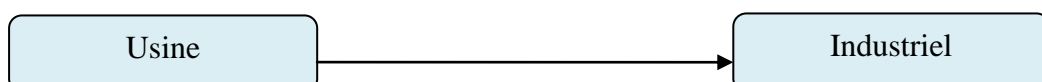
❖ Les avantages de la nouvelle politique de distribution :

Elle permet :

- ✓ Une couverture du marché national par la disponibilité des produits
- ✓ Diminution de la pression sur le complexe
- ✓ Un contact direct avec le client
- ✓ Une meilleure vision sur les commandes
- ✓ Une réduction de la distance qui engendre des problèmes de délais de transport
- ✓ Une meilleure qualité de service

En plus de sa nouvelle politique de distribution CEVITAL utilise depuis toujours la distribution directe aux industriels représentée par un circuit ultra-court car il n'y a aucun intermédiaire entre les deux.

Figure n°3.2 : Circuit de distribution ultra-court de CEVITAL-AGRO

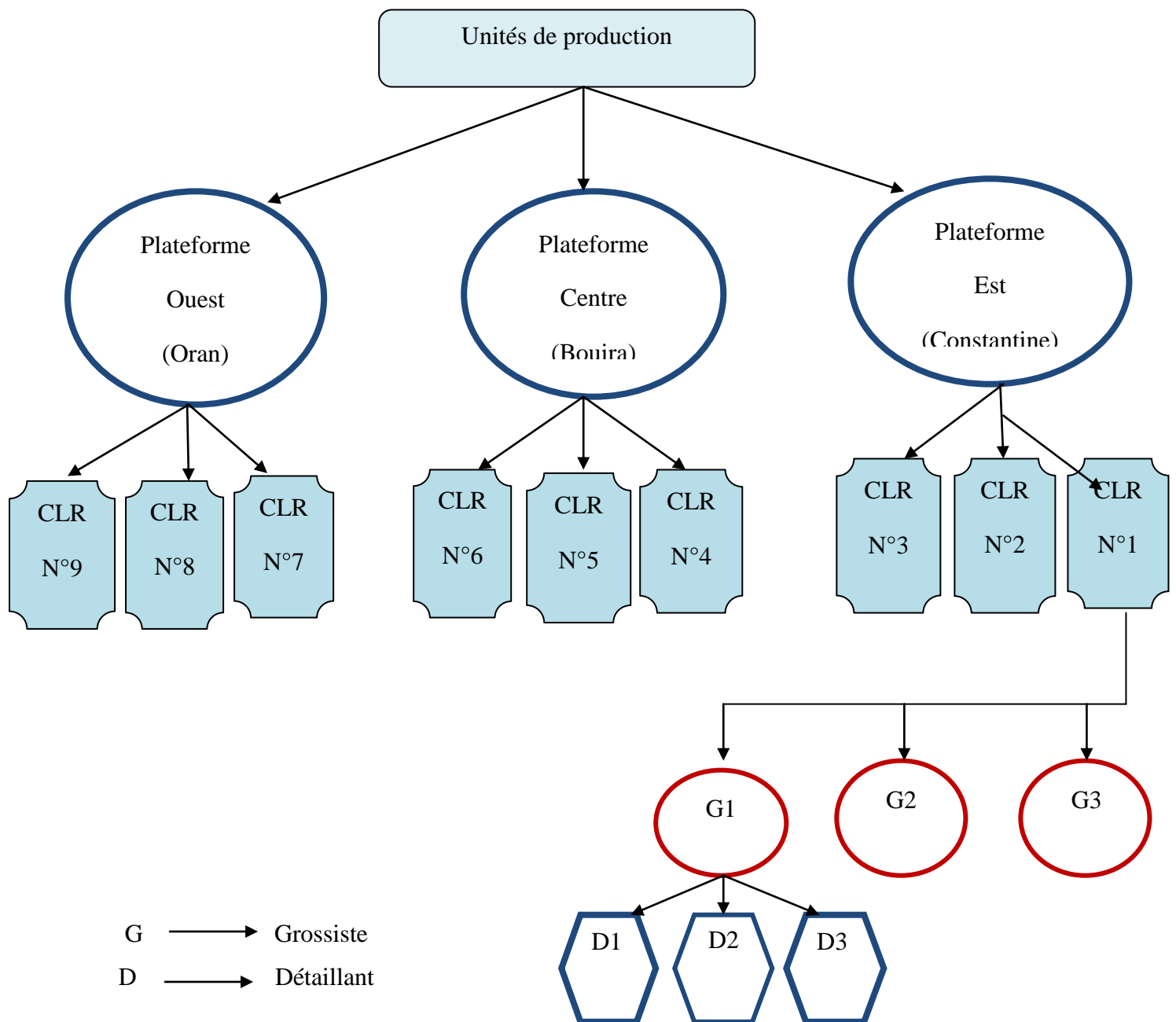


Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Source : Documents récoltés de la Direction Commerciale de CEVITAL

Afin de mieux comprendre la nouvelle politique de distribution de CEVITAL, la figure ci-dessous présente les principales étapes de cette dernière.¹

Figure n°3.3 : Les principales étapes de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL



¹ Document interne de la Direction Supply Chain.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Source : Informations recueillies de la Direction Supply Chain (service planification)

Section 02 : Présentation de l'étude quantitative

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé important de mener notre étude sur terrain à travers un questionnaire administré auprès du personnel de l'entreprise CEVITAL au sein de la direction Commerciale à Bejaïa.

Les questions posées portent sur la nouvelle politique de distribution de CEVITAL, et plus particulièrement sur l'impact de l'implantation des CLR et plateformes sur la performance commerciale de l'entreprise.

A travers cette section, nous essayons de présenter la démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

2.1 Présentation de l'enquête par questionnaire

Afin de bien mener notre étude, nous avons choisi de procéder par une étude quantitative qui s'articule autour d'un questionnaire.

Le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de question qui s'enchaîne d'une manière structurée en vue de comprendre et d'expliquer des faits auprès d'un ensemble ou un échantillon de participants.

Nous avons réalisé un questionnaire (voir annexe n°2) qui se compose de 18 questions à plusieurs types et ce dernier fut distribué au personnel de Cevital- Bejaïa des différentes directions durant le mois de mars 2019.

Cet outil de recherche nous a permis de recueillir et de collecter auprès de la population interrogée les informations nécessaires au sujet de la nouvelle politique de distribution de CEVITAL, afin de réaliser notre recherche.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

2.2 Objectifs de l'enquête

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier la politique de distribution adoptée actuellement par CEVITAL et analyser son impact sur sa performance commerciale.

C'est à travers cette enquête que nous allons confirmer ou infirmer nos hypothèses posées au début.

2.3 Elaboration du questionnaire

Le questionnaire peut être défini comme étant : « *le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées, selon que les réponses possible qui sont proposées ou non aux personnes interrogées* »¹.

A partir de cette définition, on a déduit qu'il y'a plusieurs types de questions :

2.3.1 Types de questions

Afin d'élaborer notre questionnaire, nous avons eu recours à trois types de questions de tel qu'elles puissent nous apporter des éléments de réponse à notre objectif principale.

❖ **Questions fermées** : ce sont des questions qui proposent aux répondants un choix parmi des réponses préétablies, il est possible que les questions soient à choix :

- *Unique* : c'est-à-dire elles obligent l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
- *ou multiple* : elles permettent à l'enquêté de choisir parmi plusieurs réponses proposées, celle correspondent le mieux à sa position.

Elles incluent :

- *les questions dichotomiques* : ce sont des questions ou l'interrogé doit choisir une seule réponse parmi deux propositions.
- *les questions sous forme d'échelle* : ce sont des questions ou l'interrogé doit évaluer sa prise de décision sous forme d'échelle.

❖ **Questions ouvertes** : ce genre de question ne propose pas un choix de réponse préétablie, elle laisse l'enquêté s'exprimer librement en donnant son point de vue.

¹ LAMBIN (JJ), CHUMPITAZ (R) et DEMERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, DUNOD, 6ème édition, Paris, 2005, p : 192.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

❖ **Questions semi-ouvertes** : ce type de question sont posés au cas où l'enquêté ne trouve pas de réponses parmi les réponses proposées en lui ajoutant un champ libre pour répondre librement.

2.3.2 Population de l'enquête

La population ciblée dans notre enquête est le personnel des différentes directions de CEVITAL car eux seuls sont susceptibles de disposer des informations et réponses nécessaires à notre travail de recherche.

2.3.3 Taille de l'échantillon

Nous avons mené notre enquête auprès de 20 employés au sein de CEVITAL-Bejaïa de trois différentes directions suivant deux critères : l'ancienneté et le poste occupé, soit neuf (09) employés de la direction commerciale ; sept (07) employés de la direction Supply Chain et quatre (04) de la direction finance et comptabilité.

2.3.5 Pré-test du questionnaire

Afin de bien évaluer la clarté et la précision de notre questionnaire, et pour corriger les questions mal formulées ou incompréhensibles, nous avons mis à l'épreuve notre questionnaire auprès d'un échantillon composés de deux (02) employés.

2.3.6 Mode d'administration du questionnaire

Notre questionnaire a été effectué via le mode : auto-administration où l'enquêté répond seul au questionnaire.

Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain

Après avoir effectué notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL-Bejaïa au niveau de la direction Commerciale, et pour bien évaluer l'impact de sa politique de distribution sur sa performance commerciale, nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus de notre travail sur terrain, en utilisant le tableur Excel afin de faciliter la lecture de ces résultats.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

3.1 Traitement des résultats de l'enquête par questionnaire

Question n°1 : De quelle direction de CEVITAL faites-vous partie ?

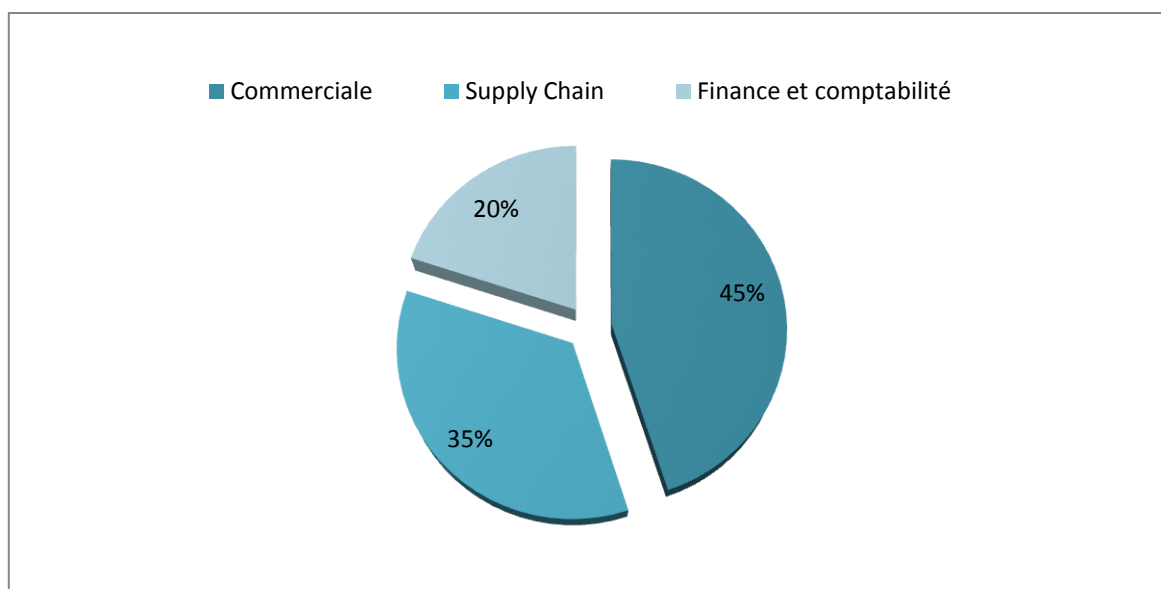
Objectif : le but de cette question est de connaître à quelle direction appartiennent les interrogés.

Tableau n°3.1 : Les directions des personnes interrogées

Direction	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Commerciale	9	45
Supply Chain	7	35
Finance et comptabilité	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.4 : Les directions des personnes interrogées



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

A partir de cette figure, nous remarquons que 45% de la population interrogée appartient à la direction Commerciale, 35% à la direction Supply Chain et 20% à la direction Finance et comptabilité.

On constate d'après les résultats que la majorité des enquêtés sont de la direction commerciale car c'est dans cette dernière qu'on a effectuée notre stage pratique, et un pourcentage assez élevé de la direction Supply Chain. Cette dernière a un impact important sur la résolution de notre problématique soulevée.

Question n°02 : Sur quelle base CEVITAL élabore t-elle ses prévisions de ventes ?

Objectif : Cette question vise à connaître les facteurs sur lesquels se base CEVITAL afin de prévoir ses ventes.

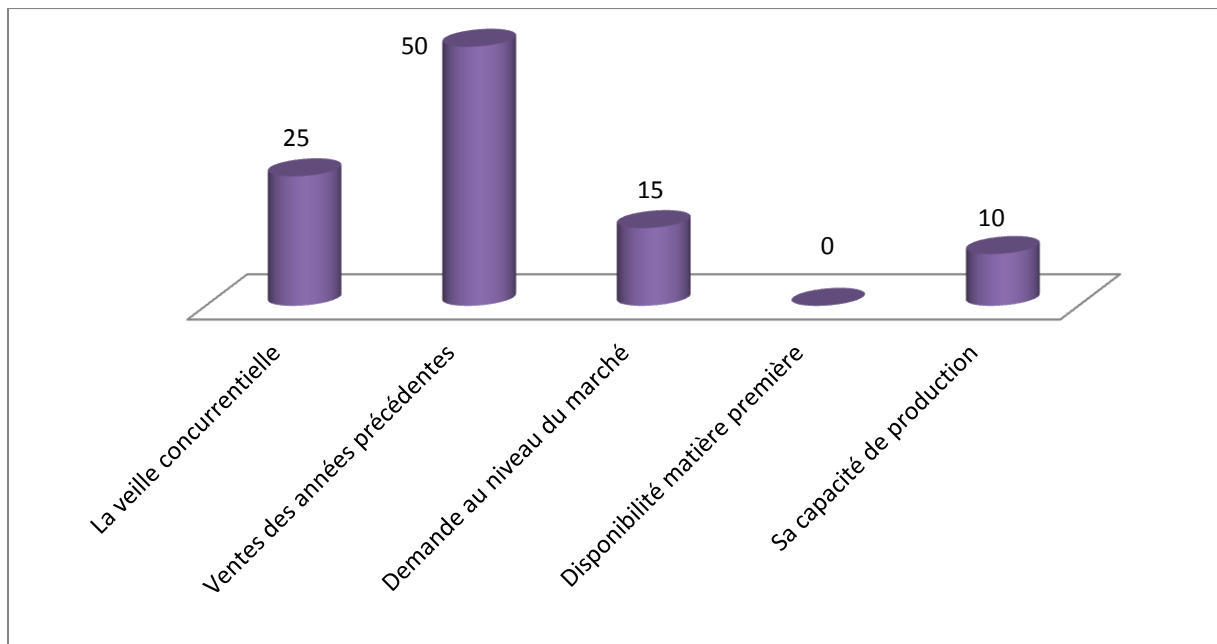
Tableau n°3.2 : Les prévisions de vente de CEVITAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
La veille concurrentielle	5	25
Ventes des années précédentes	10	50
Demande au niveau du marché	3	15
Disponibilité matière première	0	0
Sa capacité de production	2	10
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.5 : Les prévisions de vente



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

D'après les résultats obtenus, on constate que 50% des interrogées confirment que CEVITAL se base en premier lieu sur son historique (les ventes de l'année passée) pour prévoir les ventes de l'année suivante, cela montre clairement que CEVITAL possède des clients fidèles avec lesquels elle fait ses transactions et répond aux besoins de ses derniers.

On constate aussi que la veille concurrentielle vient en deuxième position, car de plus en plus de nouveaux concurrents intègrent le marché agroalimentaire.

La demande au niveau du marché occupe la troisième position, généralement CEVITAL produit de grandes quantités et le vend, c'est-à-dire qu'elle produit à flux poussés. Mais dans certains cas par exemple : le lancement d'un nouveau produit sur le marché que ses consommateurs ont recommandé, elle produit à flux tirés pour répondre aux besoins de sa clientèle.

On remarque aussi que la capacité de production vient en quatrième position, il doit y avoir un certain équilibre entre la capacité de production et le programme de vente autrement dit le programme de production est harmonisé avec le programme de vente.

Concernant la disponibilité de la matière première, on remarque clairement que CEVITAL ne tombe jamais en rupture de cette dernière car elle a un programme d'approvisionnement qui se fait à l'avance et elle importe la matière première nécessaire de ses propres usines implantées à l'étranger.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Question n°03 : Quels sont les éléments qui influencent le plus la distribution physique de l'entreprise ?

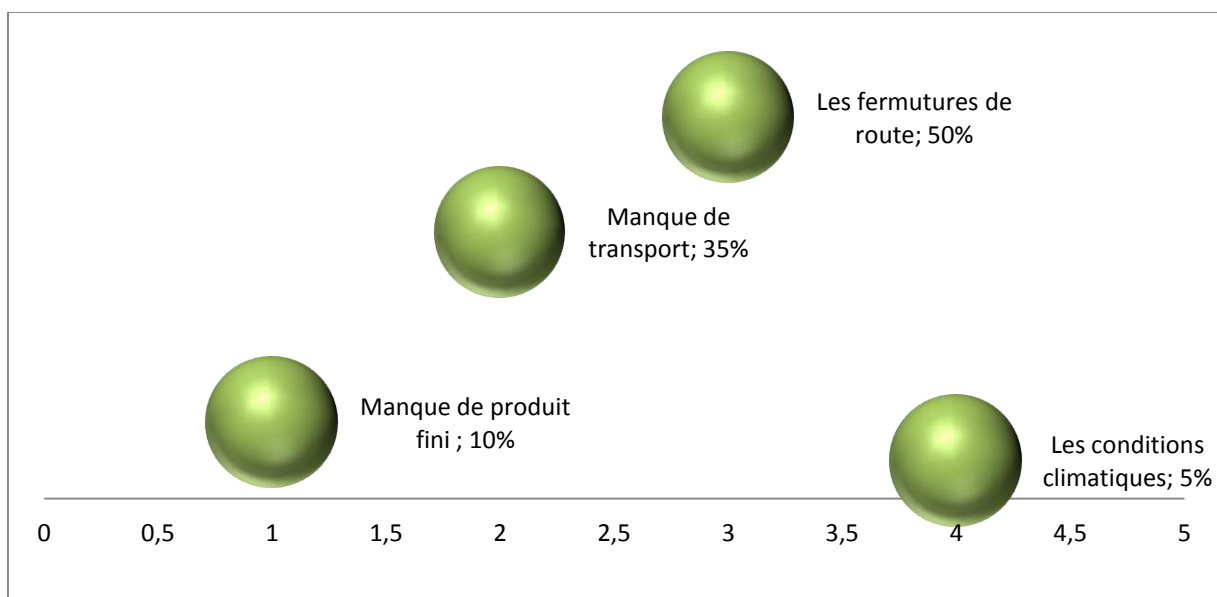
Objectif : le but de cette question est de déterminer les variables qui impactent le plus la distribution chez CEVITAL.

Tableau n°3.3 : Eléments influençant la distribution chez CEVITAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Manque de produit fini	2	10
Manque de transport	7	35
Les fermetures de route	10	50
Les conditions climatiques	1	5
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.6 : Eléments influençant la distribution chez CEVITAL



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que les fermetures de route est le facteur le plus impactant sur la distribution physique de l'entreprise, et cela peut être dû à des travaux ou des grèves ... etc. Cette dernière représente 50%.

Ensuite, le deuxième rang revient au manque de transport avec un taux de 35%, car la flotte de l'entreprise semble insuffisante et non en harmonie avec les besoins de cette dernière.

Manque de produit fini est en troisième position, qui peuvent être liés aux retards de l'arrivée de la matière première importée de l'étranger et donc cela engendre des pauses au niveau de la production, cela justifie un manque de produit fini. Aussi peut être causé par des problèmes techniques ou de la maintenance des machines mais cela se fait très rare car CEVITAL investit dans l'utilisation d'une forte technologie concernant son matériel.

Concernant les conditions climatiques, la distribution physique de CEVITAL n'a pas été touchée par cette dernière vu la solidité de ses moyens de transport.

Exemple :

Sachant que le pays passe par une situation critique en ce moment, vu les manifestations, pour des raisons de sécurité les routes et les autoroutes Est/Ouest ont tendance à être fermés la veilles des manifestations (les jeudis), et cela a impacté considérablement la distribution physique des toutes les entreprises y compris CEVITAL.

Question n°04 : En adoptant la politique CLR, plate-forme, CEVITAL a-t-elle assuré une couverture sur le marché national ?

Objectif : A partir de cette question nous pouvons savoir si l'entreprise CEVITAL assure la couverture sur le marché national.

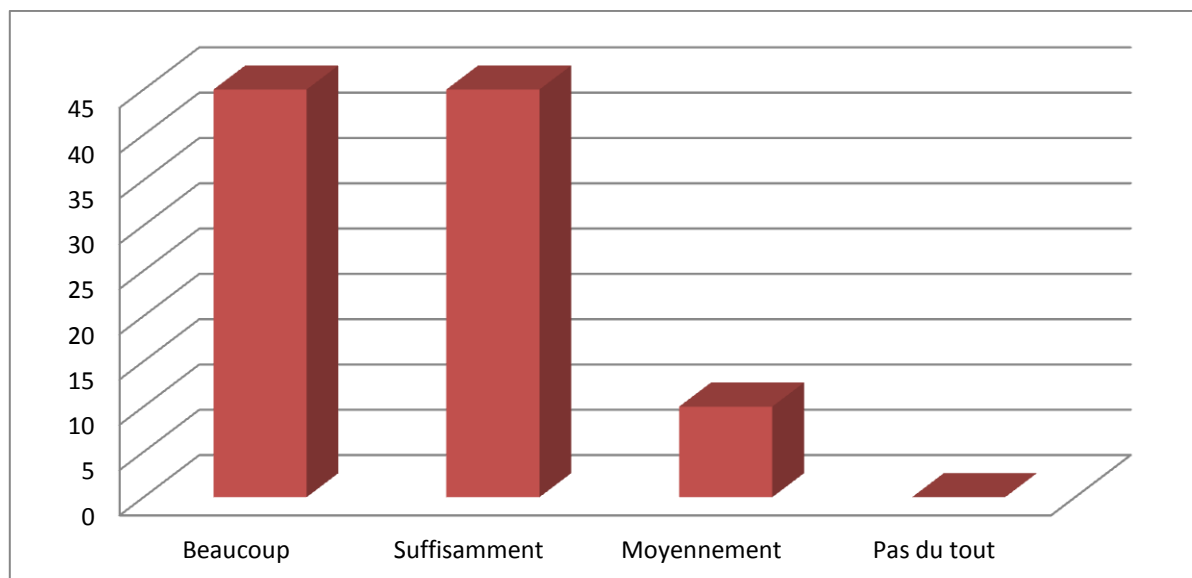
Tableau n°3.4 : La couverture des produits sur le marché

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Beaucoup	9	45
Suffisamment	9	45
Moyennement	2	10
Pas du tout	0	0
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.7 : La couverture des produits sur le marché



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Suite aux résultats obtenus, nous constatons que 90% des interrogées ont répondu positivement, et 10% la juge moyenne. Pour ceux qui ont répondu positivement confirment que grâce aux CLR's et PF's l'entreprise a non seulement assuré la couverture de ses produits sur le marché national, mais aussi, elle a pu atteindre les marchés internationaux en exportant ses produits notamment : le sucre 5kg et le sucre *Big bag* (1,1 tonnes).

Le tableau ci-dessous qui montre la répartition des PF's et CLR's.

Tableau n°3.5 : La répartition des plateformes et CLR's sur le territoire national

Région	Plateformes	CLR's
Est	Constantine	Constantine, Batna, Annaba, Oum El-Bouaghi.
Centre	Bouira	Tizi-Ouzou, Sétif, Blida, Media, Alger,
Ouest	Oran	Oran, Relizane, Sidi-Bel-Abbès, Mostaganem, Mascara, Tlemcen, Tiaret.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de CEVITAL

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Selon le tableau ci-dessus, on constate que CEVITAL aujourd'hui possède 16 CLR's et 3PF's au niveau national. Nous remarquons que la région Est comporte quatre (04) CLR's, la région Centre comporte cinq (05) CLR's et la région Ouest comporte sept (07) CLR's. On constate donc que la région Ouest comporte le plus grand nombre des CLR's et cela n'est pas un hasard car la concurrence est très forte dans cette région notamment : IFRI, AFIA, LABELLE, BELLAT, BERAHALL ... etc.

Ce qui reflète la politique de l'entreprise est qu'elle tient toujours à faire face à la concurrence et prouver la présence de ses produits sur tout le marché national.

Question n°05 : La politique actuelle des CLR's et PF's logistiques a-t-elle contribué à la réduction des différents coûts ?

Objectif : A l'aide des résultats de cette question, nous pourrions montrer la contribution de la politique de distribution dans la réduction des différents coûts.

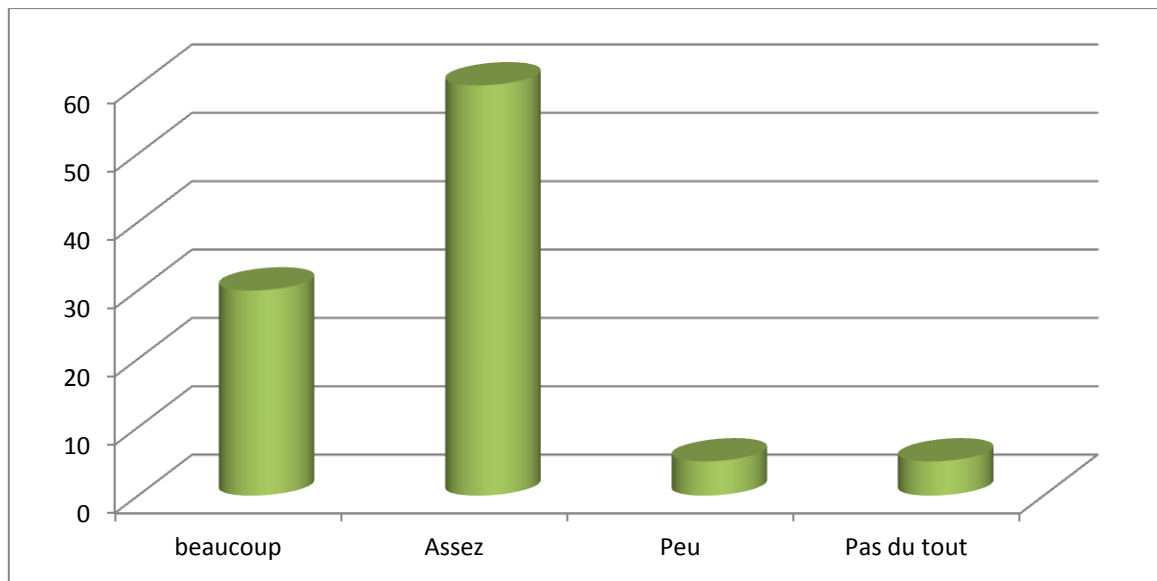
Tableau n°3.6 : La réduction des coûts

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Beaucoup	6	30
Assez	12	60
Peu	1	5
Pas du tout	1	5
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.8 : La réduction des coûts



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Une lecture des résultats mentionnés ci-dessus nous permet de constater que 60% des interviewés ont confirmé que la politique des CLR's et PF's a assez contribué à la réduction des coûts, 30% pensent qu'elle a beaucoup contribué à la réduction des coûts, contre 5% qui pensent qu'elle a peu contribué à la réduction des coûts et 5% jugent qu'elle n'a point contribué à la réduction des coûts.

90% des interviewés ont confirmé que la politique a contribué à la réduction, ils parlent dans ce cas des coûts de stockages car les produits de l'entreprise CEVITAL ne restent pas stockés longtemps dans les CLR's car leur principe est le *Cross-docking* qui veut dire le chargement et le déchargement des produits sans les stocker. Mais il existe toujours un stock de couverture de un seul ou deux jours maximum dans les CLR's afin de faire face aux éventuelles ruptures.

De plus, cette politique a permis de baisser les coûts de transport en minimisant les distances parcourus, en optimisant le taux de chargement des camions, en réduisant aussi les ventes ratées et tout en gagnant énormément de temps, contrairement à son ancien système de distribution où l'entreprise produisait de très grandes quantités et les stocke plusieurs mois afin de ne plus avoir des ruptures de stocks en hautes saisons, mais cette méthode augmente énormément les coûts de stockage.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Question n°06 : Subissez-vous des réclamations de la clientèle ?

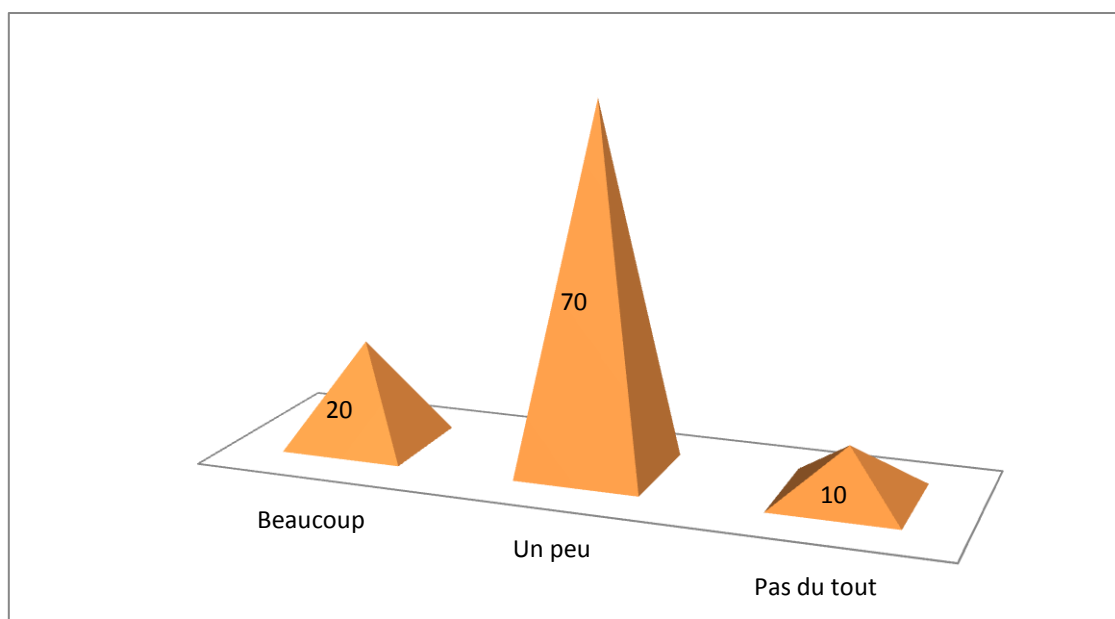
Objectif : l'intérêt de cette question est de savoir si l'entreprise CEVITAL reçoit des réclamations auprès de ses clients.

Tableau n°3.7 : Les réclamations de la clientèle

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Beaucoup	4	20
Un peu	14	70
Pas du tout	2	10
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n° 3.9 : Les réclamations de la clientèle




Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Une lecture des résultats mentionnés ci-dessus nous permet de constater que 70% des interrogés ont confirmé que la politique de distribution via les CLR's et PF's a peu contribué à la réduction des réclamations de leurs clientèle, 20% pensent qu'elle a beaucoup contribué à

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

la réduction des réclamations des clients, alors que 10% qui jugent qu'elle n'a pas du tout contribué à la réduction des réclamations.

 Ces réclamations sont dues à quoi ?

Objectif : l'objectif est de connaître les motifs de ces réclamations que subit l'entreprise.

D'après les réponses de nos interrogés, les réclamations des clients sont dues généralement aux :

- ✓ Retard de livraison (arrivée tardives des camions) ;
- ✓ Qualité de l'emballage ;
- ✓ Erreur sur les produits livrés ;
- ✓ Réclamation sur le prix ;
- ✓ Mode de paiement;
- ✓ Déconsignation des palettes plastiques.

Question n°07 : La politique de distribution actuelle a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs ?

Objectif : A l'aide des résultats de cette question nous pourrions montrer la contribution de la politique actuelle de distribution de l'entreprise dans la réalisation des différents objectifs.

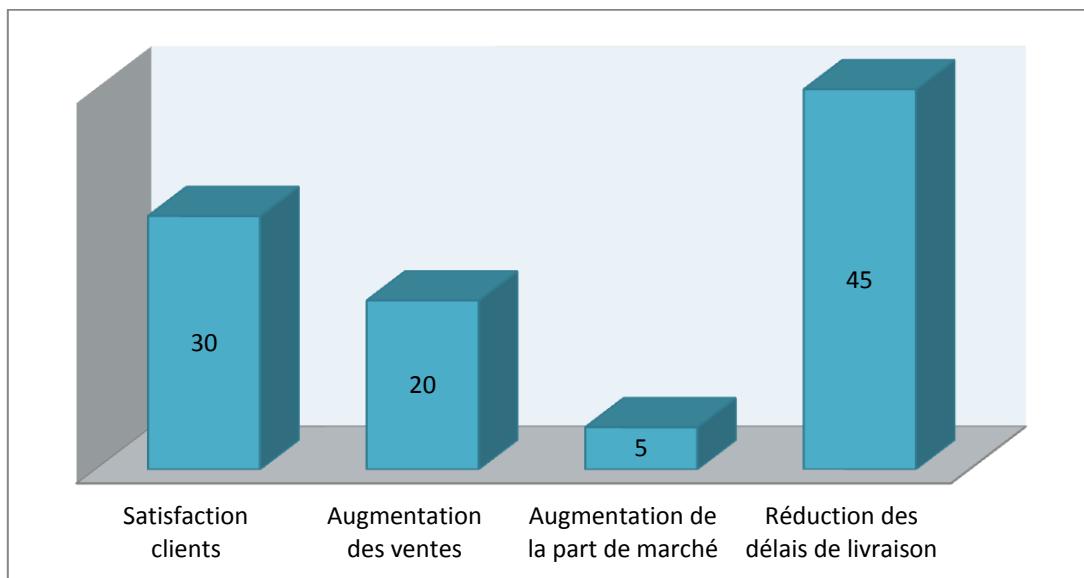
Tableau n°3.8 : Objectifs réalisés

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Satisfaction clients	6	30
Augmentation des ventes	4	20
Diversification de produit	1	5
Réduction des délais de livraison	9	45
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.10 : Objectifs réalisés



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

D'après les résultats collectés, nous avons constaté que 45% des enquêtés ont jugé que la politique actuelle a contribué à la réduction des délais de livraison en premier lieu vu que la distance entre CEVITAL et ses clients est devenue plus réduite grâce aux centres de livraison régionaux.

Avec un pourcentage de 30% ont opté à sa contribution en termes de satisfaction de client, cette dernière est liée à la réduction des délais de livraison, plus l'arrivée des marchandises est rapide plus le client est satisfait.

L'augmentation des ventes occupe le troisième rang, quand le client est satisfait des conditions de livraison, cela le booste à élargir ses achats, par conséquent engendre l'augmentation des ventes pour l'entreprise.

De plus, l'implantation des CLR a permis à CEVITAL de diversifier et élargir sa gamme de produits, comme le montre le tableau ci-dessous :

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.9 : Les produits de CEVITAL avant et après CLR's et PF's

Désignation	Produits avant CLR's et PF's	Produits après CLR's et PF's
Huile	Elio : 1L, 2L, 5L	Elio : 1L, 2L, 5L Fleurial : 1,8L, 4L Free d'or : 5L, 10L
Sucre	Skor : 1Kg, 5Kg	Skor : 1Kg, 5Kg, 500g, 750g, Sucre roux Sucre verseur : 1 Kg, 750g.
S'men	S'men : 1,8Kg	S'men : 1,8kg, 55g, 900g.
Margarine	Mâtina	Mâtina, Fleurial 250g, 500g.
Jus	Jus d'orange	Plusieurs parfums
Eau minérale	Lalla Khadîdja 0,5, 1,5L	Lalla Khadidja 1,5L, 0,5L, 5L

Source : Documents internes de CEVITAL

Question n°08 : Quels sont les trois indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale de CEVITAL ?

Objectif : le but est d'apparaître les trois indicateurs principaux sur lesquels se base CEVITAL pour mesurer sa performance commerciale.

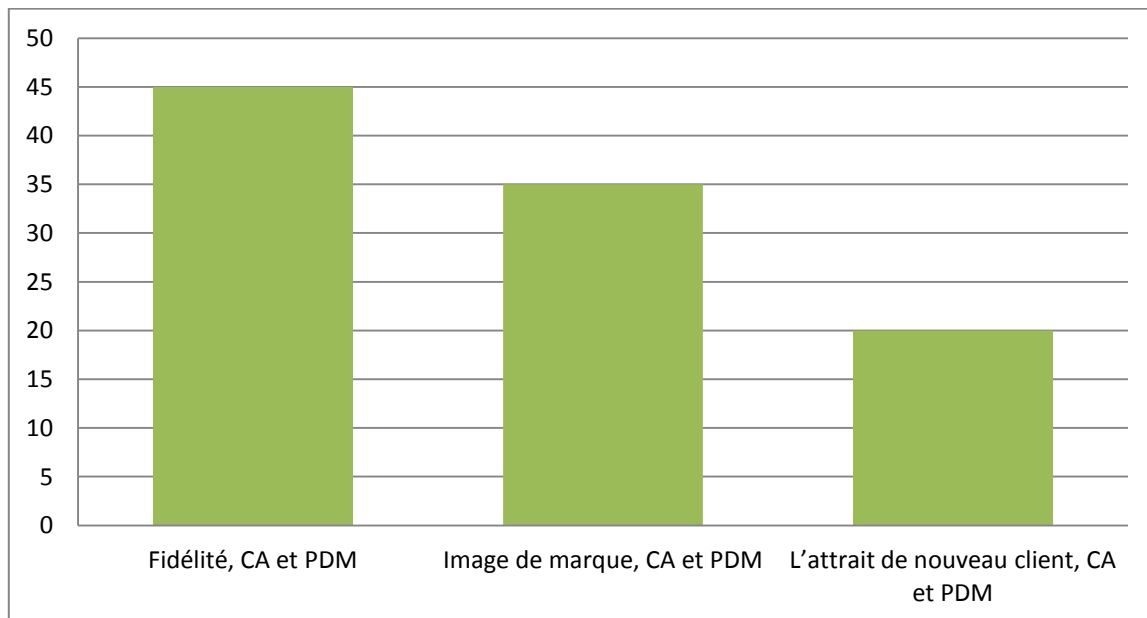
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.10 : Indicateurs de mesure de performance

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Fidélité, CA et PDM	9	45
Image de marque, CA et PDM	7	35
L'attrait de nouveau client, CA et PDM	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.11 : Indicateurs de mesure de performance



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

D'après les résultats obtenus, on remarque que le plus grand pourcentage des interrogés de 45% ont mis en avant le trio d'indicateur *Fidélité, CA et PDM*. Ils jugent que la

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

fidélité des clients est le principal facteur pour mesurer la performance commerciale de CEVITAL.

Tandis que pour d'autres, avec un pourcentage de 35% pensent que l'image de marque. *CA et PDM* est la combinaison la plus juste pour mesurer la performance. Grâce à l'étude de marché qu'ils font annuellement par des questionnaires auprès de leurs clients, qui leur a permis de conclure que leur image de marque est leur devise.

Le reste, juge que la fidélité de leur clientèle est déjà acquise, et que l'entreprise possède déjà une bonne image de marque (commentaire de la question n°09), et donc le facteur de l'attrait de nouveaux clients qui permet réellement de mesurer la performance commerciale de CEVITAL.

Question n°09 : La politique de distribution actuelle de CEVITAL permet-elle d'améliorer son image de marque ?

Objectif : L'objectif est de savoir si les CLR's et PF's de CEVITAL ont amélioré son image de marque.

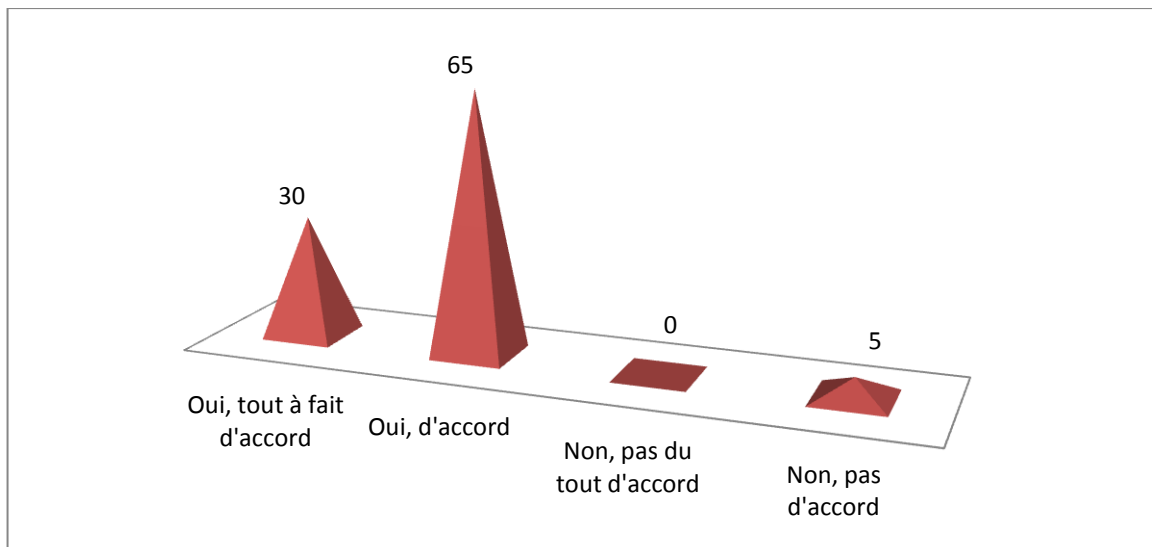
Tableau n°3.11 : Amélioration de l'image de marque

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui, tout à fait d'accord	6	30
Oui, d'accord	13	65
Non, pas du tout d'accord	0	0
Non, pas d'accord	1	5
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.12 : Amélioration de l'image de marque



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

On constate que 95% des interrogés sont d'accord, dont 30% sont tout à fait d'accord que les CLR's et PF's améliorent l'image de marque de CEVITAL contre 5% qui ne sont pas d'accord.

Ceux qui sont d'accord confirment que les CLR's et PF's ont renforcé l'amélioration de l'image de marque de CEVITAL. Tandis que ceux qui ne sont pas d'accord, pensent que CEVITAL est le leader sur le marché agro-alimentaire et dispose d'une bonne image de marque auprès de ses clients. Vu l'absence quasi-totale de la concurrence au début de l'activité de l'entreprise, c'est ce qui lui a permis de prendre une bonne longueur d'avance sur ses concurrents et amélioré son image de marque.

Question n°10 : Le client est-il satisfait des produits CEVITAL ?

Objectif : L'intérêt est de savoir si les clients sont satisfaits vis-à-vis des produits de CEVITAL.

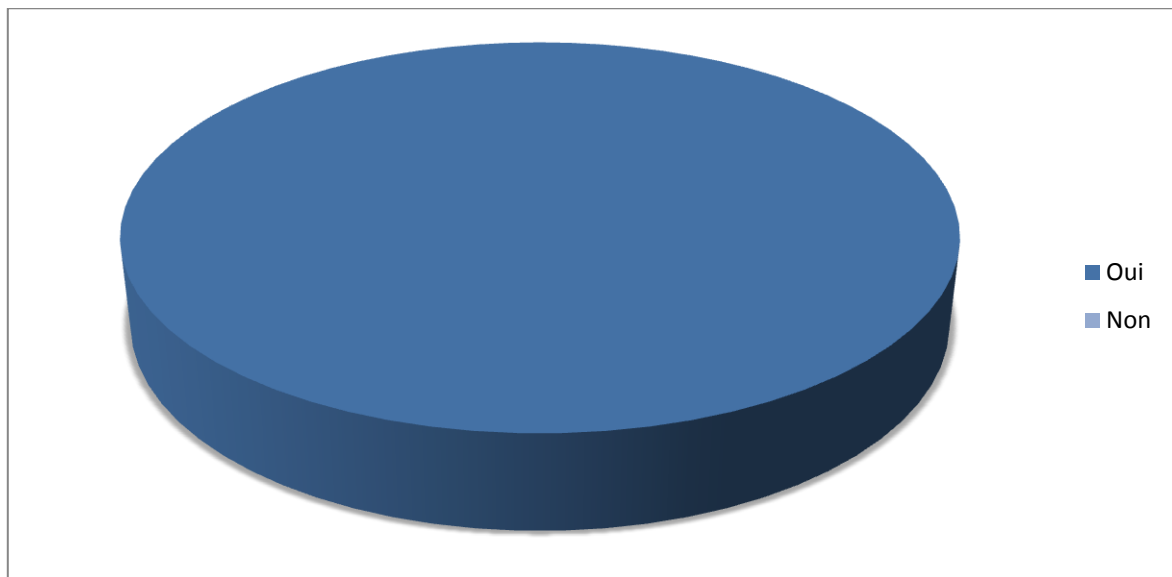
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.12 : La satisfaction des clients

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.13 : La satisfaction des clients



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Les résultats de notre enquête nous a procuré que la totalité des interrogés pensent que les clients sont satisfaits des produits de CEVITAL.

➡ La satisfaction du client est due à la qualité des produits ou bien leurs prix ?

Objectif : le but est de savoir en quoi revient cette satisfaction du client.

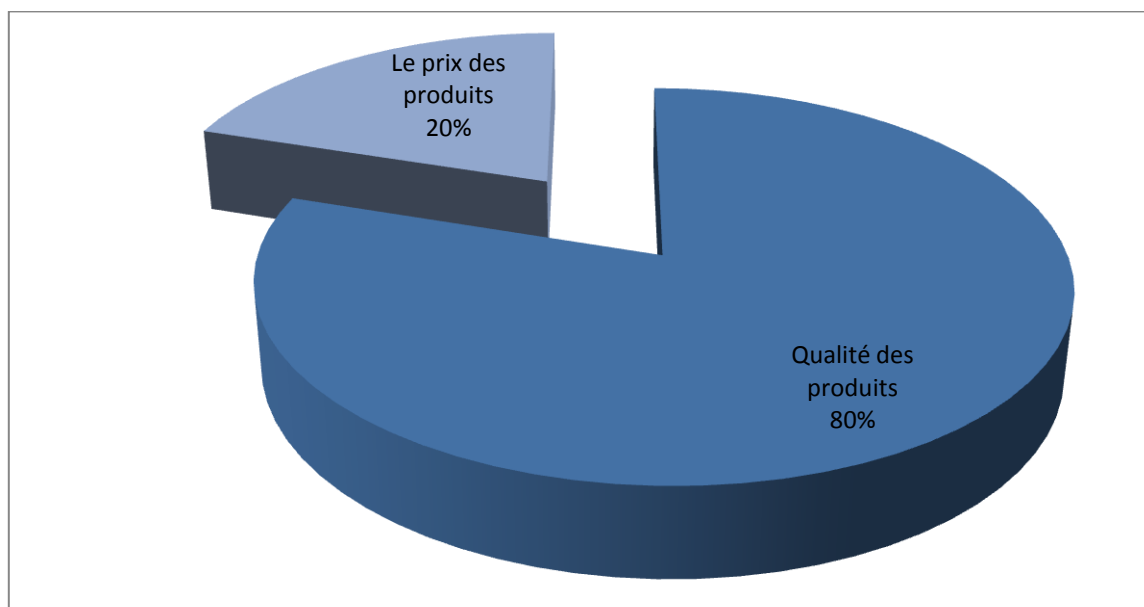
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.13 : Qualité / prix des produits

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Qualité des produits	16	80
Le prix des produits	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.14 : Qualité / prix des produits



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Les résultats de notre enquête nous a procuré que la majorité des interviewés ont répondu que les clients sont satisfaits des produits de CEVITAL grâce à la qualité de ces derniers qui couvre sa performance, et aussi sa disponibilité. La qualité est devenue un argument essentiel pour CEVITAL considéré comme un critère de choix essentiel pour les clients : c'est un facteur que les entreprises doivent savoir atteindre de sorte que les clients ne puissent la mettre en doute.

Les autres pensent que les clients sont satisfaits des produits de CEVITAL grâce aux prix qui jugés raisonnables.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Question n°11 : Les CLR's et plates-formes influent-ils sur l'attrait de nouveaux clients ?

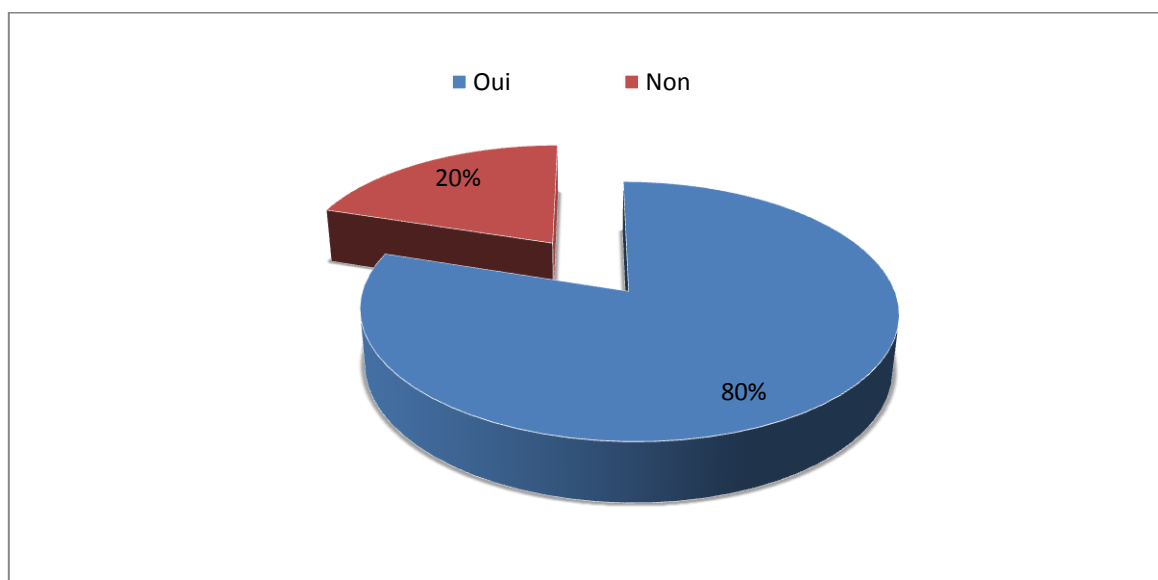
Objectif : l'objectif est de savoir si la politique actuelle de distribution impacte sur l'attrait de nouveaux clients.

Tableau n°3.14 : L'attrait de nouveaux clients

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	16	80
Non	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.15 : L'attrait de nouveaux clients



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

D'après les résultats obtenus, on remarque que 80% des personnes interviewés trouvent que les CLR's et plates-formes influent sur l'attrait de nouveaux clients contre les 20% qui trouvent que cette dernière n'a aucun impact sur l'attrait de nouveaux clients.

➡ Si oui, comment ?

Objectif : le but est de comprendre son influence sur l'attrait de nouveaux clients.

Le client parcourt de longues distances afin de récupérer les produits demandés d'où la tentation de se rapprocher chez le concurrent le plus proche. Donc CEVITAL a décidé de

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

mettre son client au centre de ses préoccupations en implantant ses plates formes et ses centres de livraisons régionaux tout près de ses clients.

Les produits sont à présent devenus très proches du distributeur ainsi que du client final (le produit disponible au jour J et au temps T). Cette proximité que les autres entreprises ne peuvent pas réaliser vu que le transport est généralement géré par des prestataires extérieurs.

Par exemple un client d'Alger ayant besoin d'un produit agroalimentaire de l'usine de production de Bejaïa n'est pas obligé de se déplacer jusqu'à Bejaïa mais plutôt de prendre contact avec le CLR le plus proche où il se trouve, de plus la livraison sera assurée par Numilog (Numilog : filiale qui se charge de la livraison des produits de CEVITAL).

Pour conclure, cette stratégie a fait que le client soit roi, et cela a contribué à l'attrait de nouveaux clients.

Question n°12 : Les nouveaux concurrents sur le marché agro-alimentaire impactent-ils CEVITAL au niveau de : part de marché, les ventes, fidélisation des clients, image de marque, positionnement ?

Objectif : l'objectif est de connaître les variables qui ont été le plus impactées avec l'arrivée des nouveaux concurrents sur le marché.

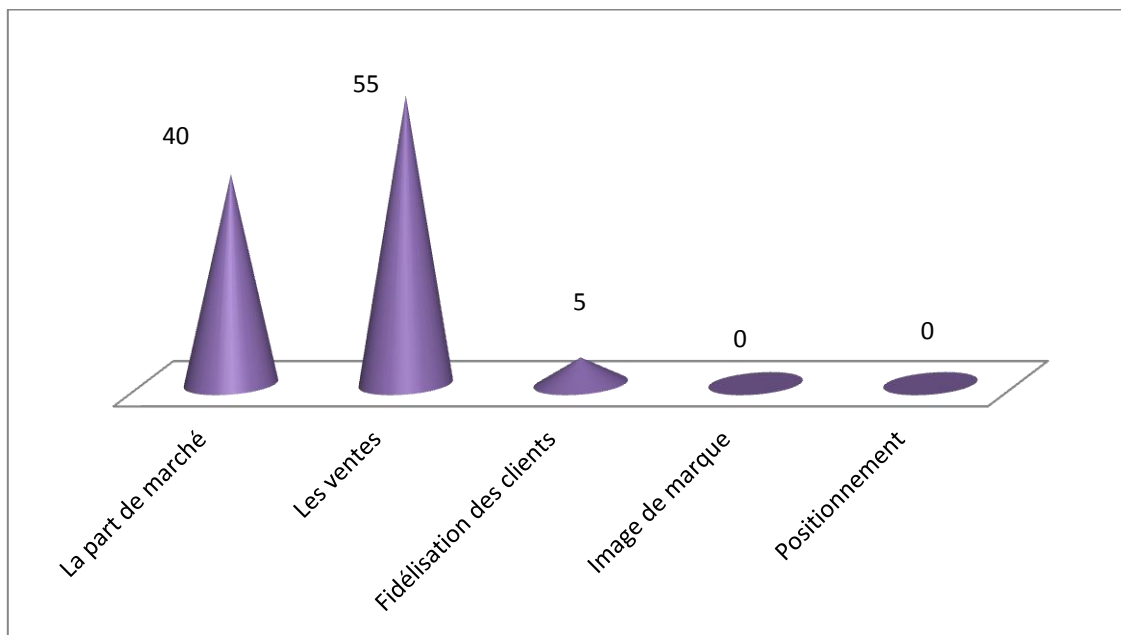
Tableau n°3.15 : Les variables impactées

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
La part de marché	8	40
Les ventes	11	55
Fidélisation des clients	1	5
Image de marque	0	0
Positionnement	0	0
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.16 : Les variables impactées



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

D'après les résultats obtenus, on remarque que la majorité des personnes interrogées jugent que la nouvelle concurrence a influé sur le niveau des ventes de CEVITAL en premier lieu, car plus les nouveaux concurrents intègrent le marché agro-alimentaire plus le client a le choix d'acquiescer ses achats ailleurs.

Puis en deuxième position, les enquêtés trouvent que l'impact négatif au niveau du volume des ventes touche automatiquement la part de marché, plus les ventes de l'entreprise CEVITAL sont réduites, plus sa part de marché le serait aussi.

Par la suite, en dernière position la concurrence influe avec un pourcentage de 5% sur la fidélisation des clients, avec la diminution du volume des ventes ainsi que la part de marché. Cela prouve qu'une partie des clients effectue ses achats ailleurs chez les concurrents, d'où la diminution de la fidélisation.

Concernant l'image de marque de CEVITAL et son positionnement sur le marché, les interrogés ont jugé que les nouveaux concurrents ont nullement impacté sur ces derniers car CEVITAL est le leader sur le marché au tout début de son activité et cela lui a permis de garder cette marge d'avance comparant aux autres (comme l'indique le commentaire de la question n°09).

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Le tableau ci-dessous qui montre le CA en KDA des différents produits de 2014 jusqu'à 2018 :

Tableau n° 3.16 : CA en KDA de différents produits 2014 /2018

Famille des produits	2014	2015	2016	2017	2018
Boissons et conserves	5 700 000	5 900 000	6 500 000	5 900 000	6 500 000
Huile	48 000 000	46 500 000	49 700 000	52 500 000	58 500 000
Margarine et beurre	7 600 000	7 200 000	7 900 000	8 500 000	8 100 000
Sauces	-	-	-	-	785 000
Sucre	90 000 000	91 000 000	103 000 000	104 000 000	90 000 000

Source : Documents internes de la Direction Commerciale de CEVITAL.

Question n°13 : Quelle est la gamme de produits la plus impactée par la concurrence ?

Objectif : le but est de connaître quel produit agroalimentaire a été impacté par la concurrence.

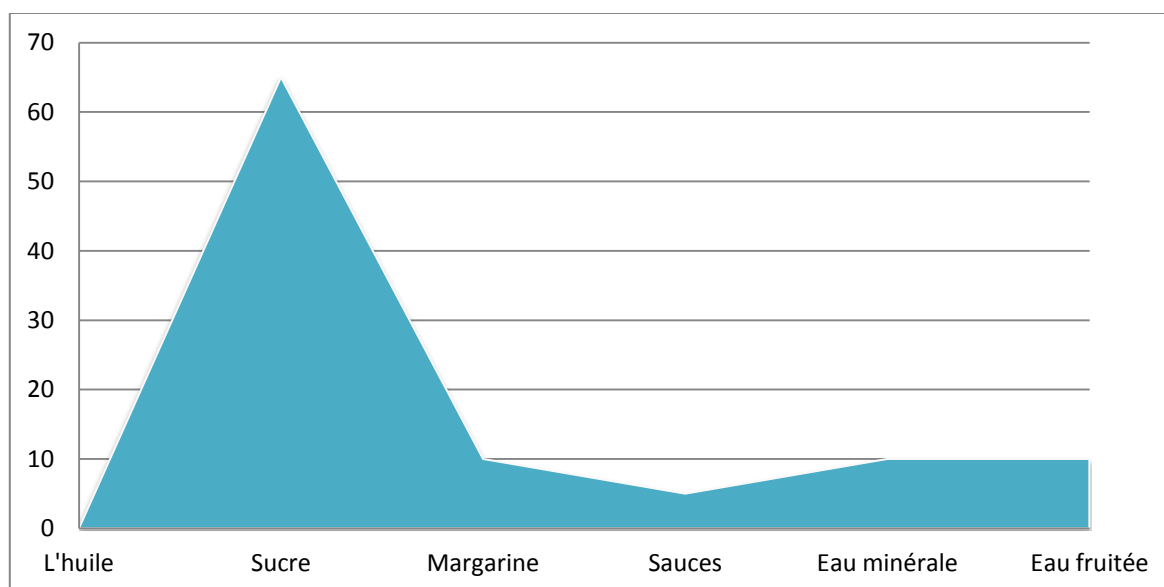
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.17 : Le produit le plus impacté par la concurrence

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
L'huile	0	0
Sucre	13	65
Margarine	2	10
Sauces	1	5
Eau minérale	2	10
Eau fruitée	2	10
Total	20	100

Source : résultats du questionnaire

Figure n°3.17 : Le produit le plus impacté par la concurrence



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Le résultat de notre enquête nous a éclairé que le produit le plus impacté par la concurrence est bien le sucre en premier lieu, et cela depuis l'année 2017 car cette année les

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

concurrents « Labelle » de Bejaïa et «société Bahia Berahal » d’Oran ont élargis leurs gamme de produits par le sucre.

Concernant *la margarine / Eau minérale (LLK) et Eau fruitée*, les enquêtés ont jugé qu’elles ont toujours été impactés et cela depuis le début de leur lancement. Concernant la margarine, Labelle a toujours été le leader sur le marché et cela jusqu’au jour d’aujourd’hui. Puis il y’a elle CEVITAL en deuxième position, ensuite Sol et Salha comme suiveur. Pour LLK elle a toujours été au cœur de la concurrence avec les autres marques telles : Saida ; Ifri ; Ain Bouglez ; Nestlé... etc.). Idem pour l’Eau fruitée avec d’autres concurrents tels : Ramy ; Toudja ; N’gaous...etc.

Pour les sauces, c’est de nouveaux produits qui viennent tout juste d’être mis sur le marché.

Enfin l’Huile, reste toujours le leader sur le marché national.

Le tableau ci-dessous qui montre clairement l’impact de la concurrence sur les produits de CEVITAL en 2017/2018 :

Tableau n°3.18 : Evolution des ventes des produits de CEVITAL en 2017/2018

Produits	Evolution 2018/2017
BOISSON	9%
• Eau fruitée pet	-25%
• Eau fruitée pet 1L	100%
• Eau fruitée pet 33CL	100%
• Eau fruitée RB	-5%
• Eau fruitée TCO	-100%
• Eau gazéifiée	100%
• Eau minérale	13%
HUILE	11%
• Elio	8%
• Fleurial	4%
• Fridor	44%
• Vrac	79%

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

MARGARIEN	1%
• Graisse	-9%
• Margarine	9%
• Margarine pro	4%
• Smen	1%
SAUCES	100%
• Ketchup	100%
• Mayonnaise	100%
• Moutarde	100%
• Vinaigrette	100%
Sucre	-18%
• Blanc	-18
• Liquide	-12%
• Morceaux	12%
• Roux	-27%

Source : Réalisé par nous-mêmes grâce aux documents internes de la Direction Commerciale de CEVITAL

- ❖ Les produits dont l'évolution est à 100% positive n'existent pas en 2017.
- ❖ Les produits qui sont négatifs, cela prouve une régression par rapport à l'année n-1.
- ❖ Les produits qui sont positifs, cela prouve une bonne augmentation au niveau des ventes par rapport à n-1

Question n°14 : Quels sont les produits les plus dominants sur le marché ?

Objectif : autrement dit, l'intérêt est de savoir les produits ayant plus de fréquence d'achat.

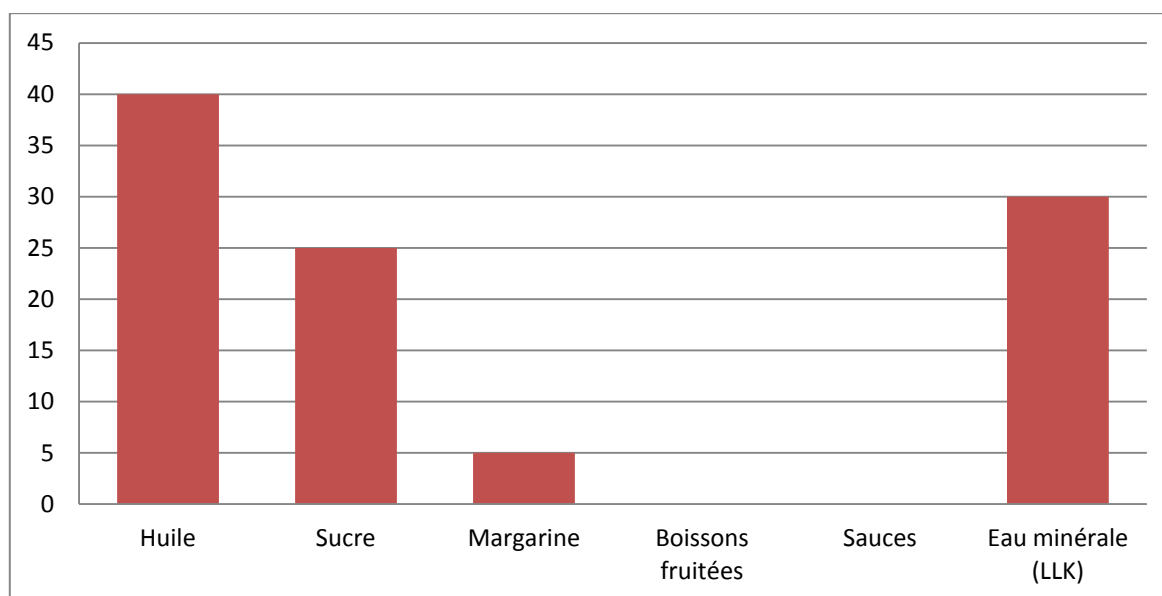
Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Tableau n°3.19 : Produits dominants sur le marché

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
L'huile	8	40
Sucre	5	25
Margarine	1	5
Sauces	0	0
Eau fruitée	0	0
Eau minérale	6	30
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.18 : Produits dominants sur le marché



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

La plupart des répondants ont classé chacun des trois produits suivants : Huile ; Sucre et Eau minérale (LLK) comme étant les produits les plus dominants sur le marché.

Ensuite, la margarine avec un pourcentage faible par rapport aux trois précédents.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Pour les *boissons fruitées et les sauces*, d'après nos répondants ils n'ont nullement été considérés comme des produits dominants sur le marché.

 Comment expliquez-vous la dominance de ces produits contrairement aux autres ?

Objectif : le but est de comprendre à quoi est due cette différence exactement.

Selon les réponses de nos répondants, cette dominance est due :

1. Les produits alimentaires de première nécessité ;
2. Le rapport qualité / prix ;
3. La disponibilité ainsi que la forte consommation.

Question n°15 : Selon vous, le taux de la PDM a-t-elle augmenté ou diminué au cours des deux dernières années (2017 vs 2018) ?

Objectif : l'objectif est de savoir la PDM des produits qui a diminué et celle qui a augmenté.

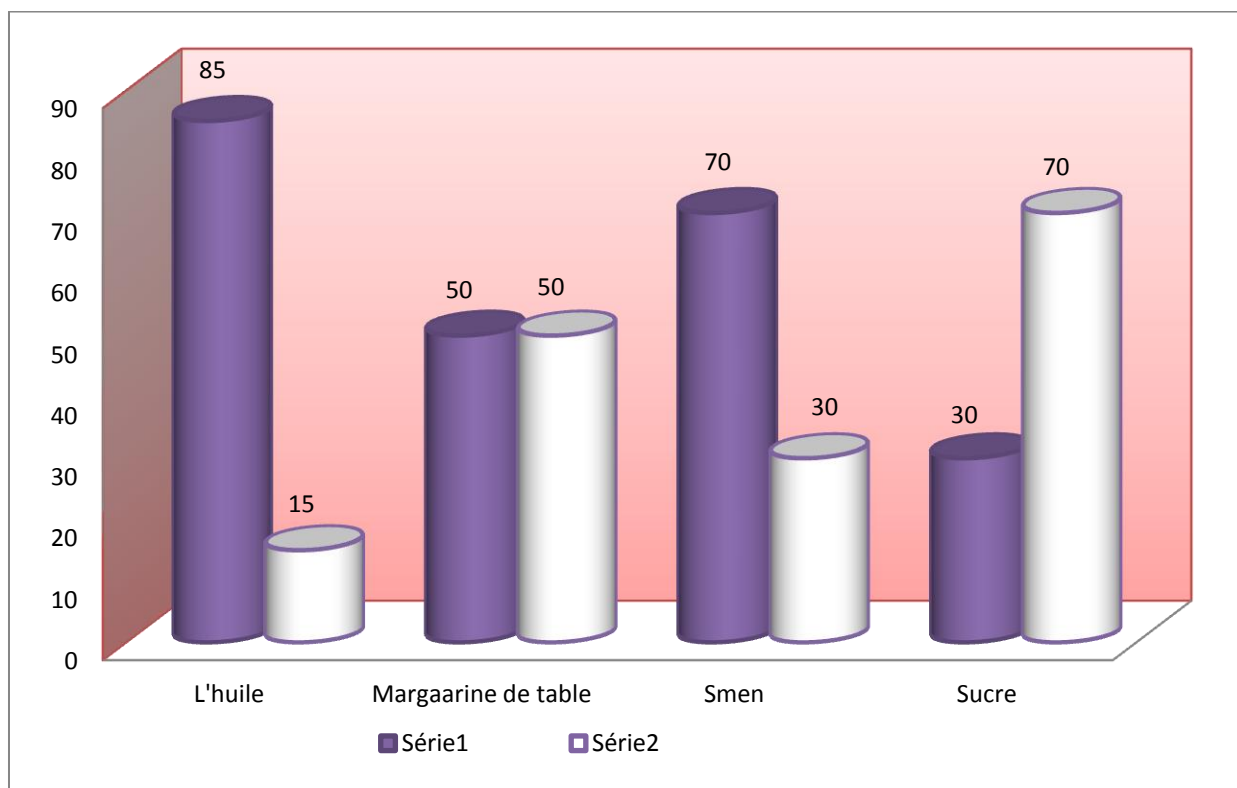
Tableau n°3.20 : La PDM augmentée/diminuée des produits de CEVTIAL en (2017vs 2018)

Désignation	Nombre de réponses Augmenté	Nombre de réponses Diminué	Pourcentage (%) Augmenté	Pourcentage (%) Diminué
L'huile	17	3	85	15
Margarine	10	10	50	50
Smen	14	6	70	30
Sucre	6	14	30	70

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.19 : La PDM augmentée/ diminuée des produits de CEVITAL en (2017vs 2018)



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Suite aux résultats obtenus, on constate que le produit qui a subi une diminution remarquable au cours de ces deux années (2017 vs 2018) c'est bien le sucre. 70% des interviewés le confirment, contre 30% seulement qui pensent le contraire. La raison de cette baisse énorme pour le sucre revient à la concurrence rude qu'a connue le marché récemment (tel abordé en détail auparavant dans le commentaire de la question n°13).

Pour la *margarine de table*, la moitié des interrogés ont jugé qu'elle a été diminuée et l'autre moitié a jugé le contraire. Ceux qui ont jugé qu'elle a été en diminution car dès le début il se considérait des suiveurs après LABELL dans le marché de la margarinerie (commentaire n°13).

Concernent les deux produits *Smen et l'huile*, la majorité des répondants avec un pourcentage de 85% et 70% respectivement pensent que ces deux produits ont connu une augmentation brillante au cours de ces deux années, et pensent que la qualité de ces produits est incontournable.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Question n°16 : Pensez-vous que les prix des produits de CEVITAL sont compétitifs ?

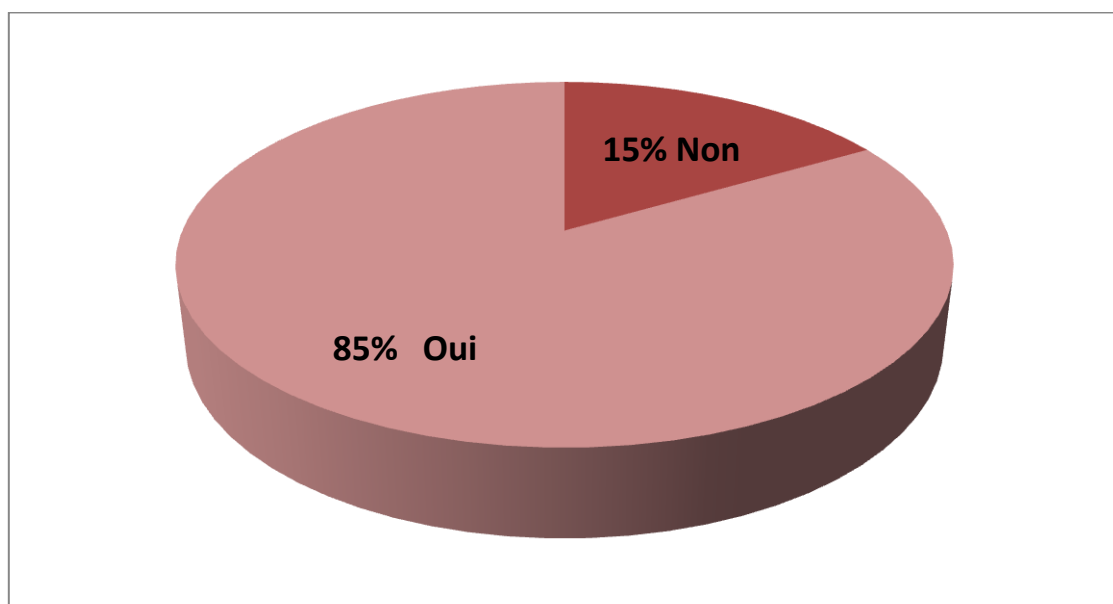
Objectif : l'intérêt est de savoir si les prix utilisés par l'entreprise sont compétitifs ou pas.

Tableau n°3.21 : La compétitivité des prix

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	17	85
Non	3	15
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.20 : La compétitivité des prix



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

On constate que 85% ont répondu positivement contre 15% qui ont répondu négativement. Ceux qui ont répondu positivement ont confirmé que les prix de CEVITAL sont compétitifs contrairement aux autres qui pensent que ces derniers ne le sont pas.



Comment est-elle la marge bénéficiaire de CEVITAL ?

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

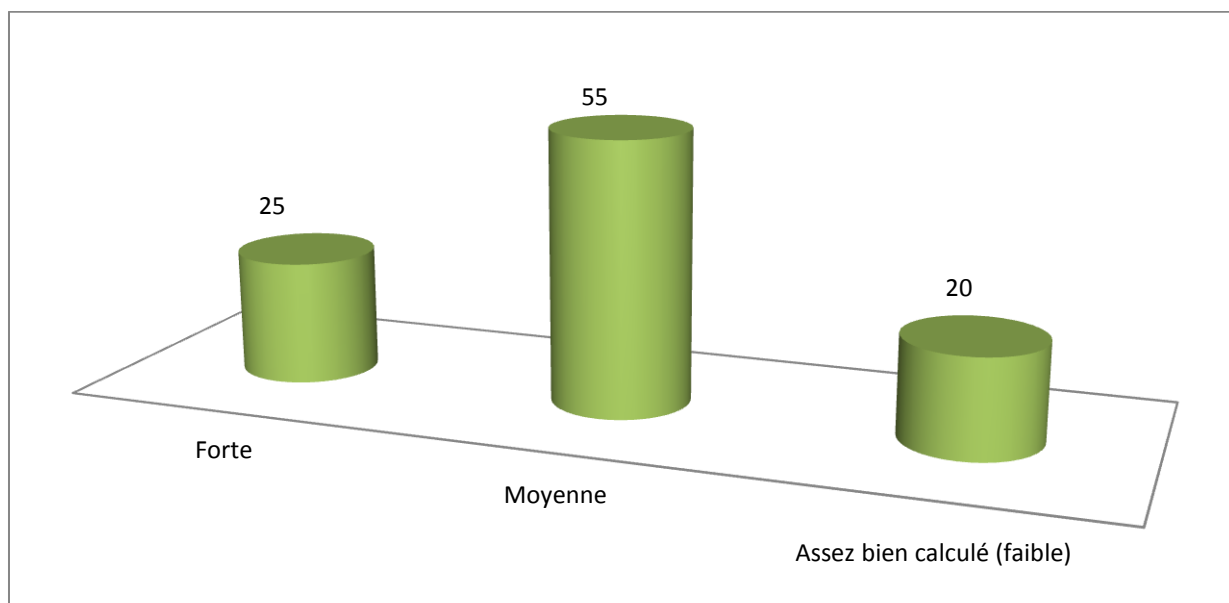
Objectif : l'intérêt est de savoir comment les interrogés jugent la marge bénéficiaire de l'entreprise.

Tableau n°3.22 : La marge bénéficiaire

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Forte	5	25
Moyenne	11	55
Assez bien calculé (faible)	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.21 : La marge bénéficiaire



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

A partir de cette figure nous pouvons constater qu'une partie majoritaire de 55% trouvent que la marge bénéficiaire de CEVITAL est moyenne, tandis que 25% la trouvent forte, et le reste la juge assez bien calculée.

Vu que les produits de CEVITAL sont réputés d'être de très bonne qualité sur le marché. Cette dernière permet de gagner de grandes parts de marché et un bon volume de vente, c'est

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

ce qui les laisse toujours obtenir une marge bénéficiaire moyenne et garder leur position sur le marché d'aujourd'hui et cela malgré toute cette forte concurrence.

Question n°17 : L'entreprise CEVITAL est-elle parvenue à atteindre une performance commerciale satisfaisante via sa politique de distribution actuelle (CLRs et PFs logistiques) ?

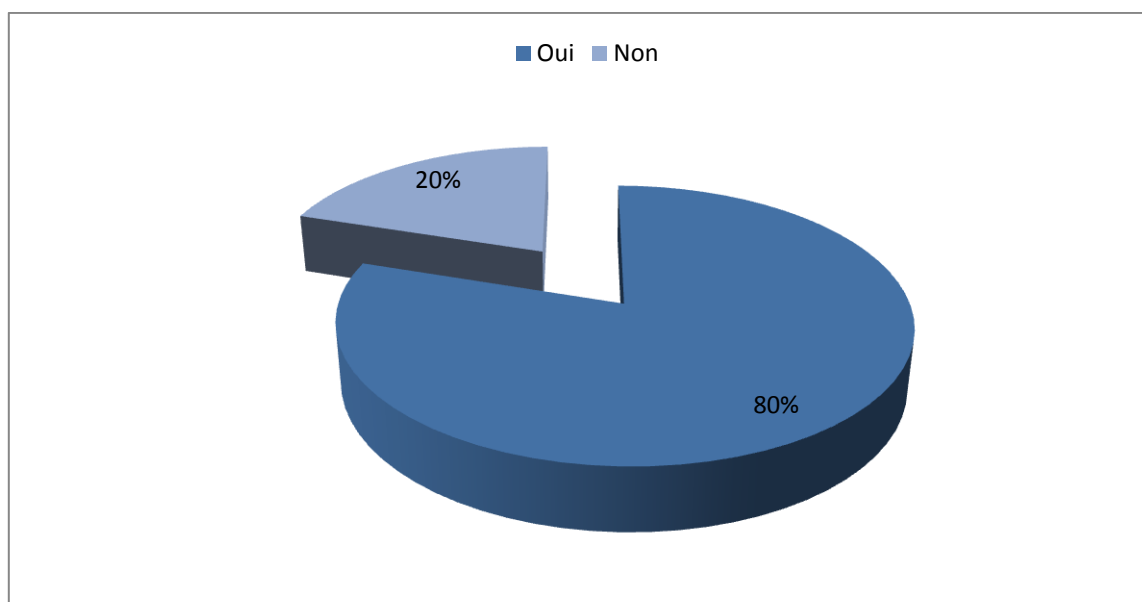
Objectif : Le but est de savoir si CEVITAL a atteint une performance commerciale satisfaisante via sa politique de distribution.

Tableau n°3.23 : Performance commerciale

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	16	80
Non	4	20
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire


Figure n°3.22 : performance commerciale



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Nous pouvons remarquer que presque tous les interrogés ont confirmé que CEVITAL a bel et bien pu atteindre une performance satisfaisante en adoptant la politique des CLR's et PF's logistiques.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

 A quoi cette performance est-elle liée ?

Objectif : L'objectif est de connaître les facteurs qui ont permis à l'entreprise d'atteindre une performance commerciale satisfaisante.

A présent notre échantillon est passé à n=16 (ne considérant que ceux ayant répondu oui).

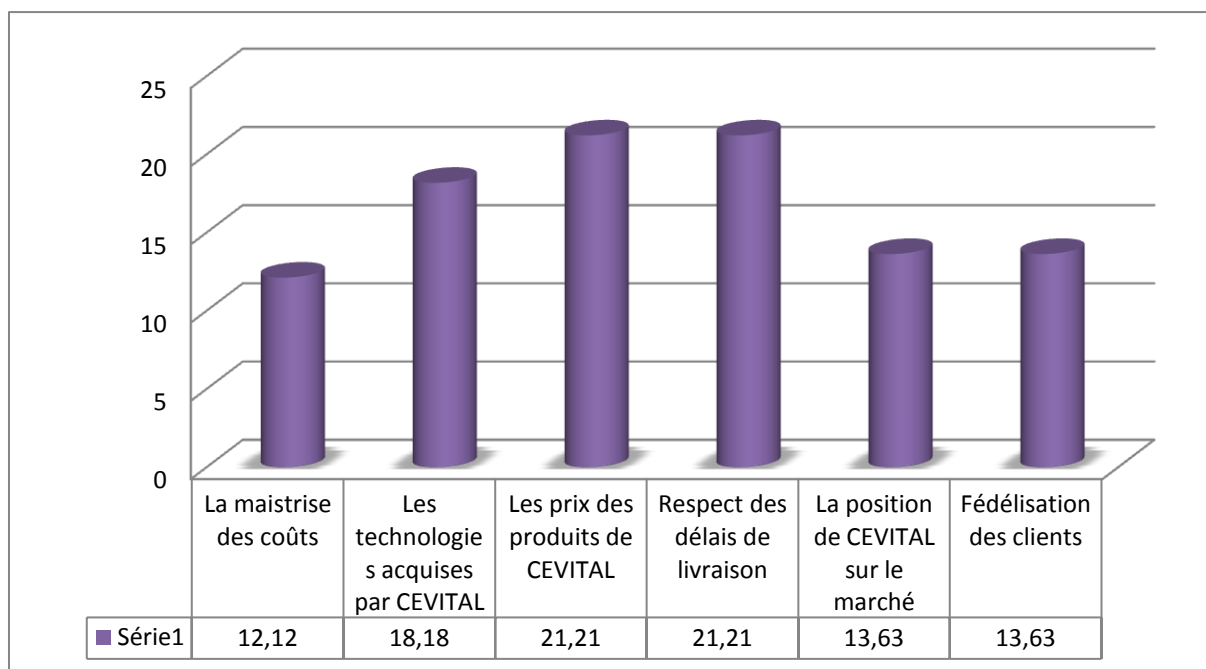
Tableau n°3.24 : Facteurs liés à la performance

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
La maîtrise des coûts	8	12,12
Les technologies acquises par CEVITAL	12	18,18
Les prix des produits de CEVITAL	14	21,21
Respect des délais de livraison	14	21,21
La position de CEVITAL sur le marché	9	13,63
Fidélisation des clients	9	13,63
Total	66	99,98 = 100

Source : Résultats du questionnaire

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

Figure n°3.23 : Facteurs liés à la performance



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

Suite aux résultats obtenus, nous constatons que plusieurs facteurs ont aidé l'entreprise CEVITAL à atteindre une performance commerciale satisfaisante.

Nous observons que les facteurs phares qui ont aidé CEVITAL à atteindre une performance commerciale satisfaisante est bien le respect des délais de livraison ainsi que les prix adéquats à la qualité offerte par les produits de CEVITAL.

En deuxième position, nous remarquons que les enquêtés confirment que grâce aux technologies acquises que CEVITAL a pu atteindre une performance satisfaisante contre le reste qui ne le pensent pas. Ces technologies acquises sont des équipements de production, ou les logiciels qui permettent une bonne circulation d'informations ou les moyens de transport utilisés.

En troisième position, nous observons que plus de 13% des répondants ont confirmé que la fidélisation des clients et la position de l'entreprise sur le marché joue un rôle considérable.

En dernière position, les interrogés confirment que l'entreprise parvient à maîtriser et réduire certains de ces coûts notamment les coûts de stockage, transport et les coûts des

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

ventes manquées grâce à sa politique des CLRs et PFs, comme cela a été relaté précédemment dans le commentaire de la question n° 05. Ceci est très essentiel pour chaque entreprise de maîtriser ses coûts pour l'atteinte d'une performance satisfaisante.

Question n°18 : CEVITAL-agro accorde-t-elle des avantages à ses clients ?

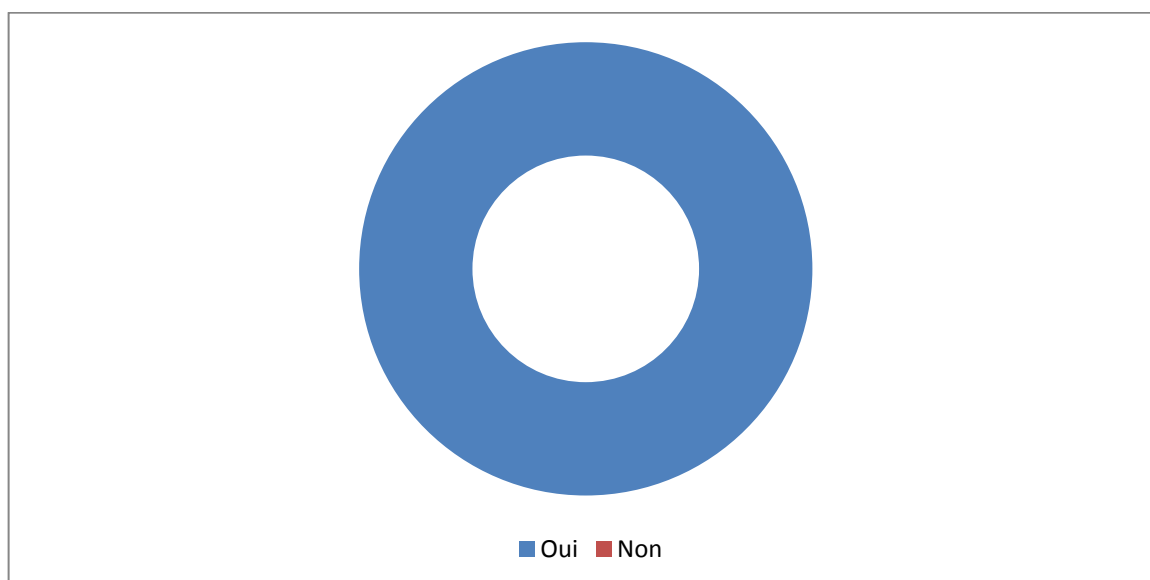
Objectif : l'objectif est de savoir si l'entreprise accorde des avantages à ses clients ou pas.

Tableau n°3.25 : Attribution d'un avantage préférentiel aux clients

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	20	100
Non	0	0
Total	20	100

Source : Résultats du questionnaire

Figure n°3.24 : Attribution d'un avantage préférentiel aux clients



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide du tableur l'Excel

A travers la figure ci-dessus, nous constatons que la totalité des interrogés confirment que l'entreprise accorde des avantages à ses clients.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL



Si oui, quels sont ces avantages ?

Objectif : le but est de connaître en quoi consiste ces avantages accordés.

D'après les réponses récoltées, on peut résumer les avantages accordés dans les points suivants :

- ✓ Les trois R (Remise ; Rabais; Ristourne) ;
- ✓ La P.A.O (le paiement après l'opération) ;
- ✓ Le transport gratuit assuré par les moyens de l'entreprise ;
- ✓ Des actions promotionnelles ;
- ✓ Des actions de fidélisation ;
- ✓ Cadeaux de fin d'année ainsi que des voyages organisés.

3.2 Synthèse

A travers l'analyse du questionnaire ainsi que les observations faites lors de notre stage pratique, nous dressons le constat suivant :

L'entreprise CEVITAL a commencé à restructurer sa politique de distribution en implantant des plates formes logistiques puis des centres de livraison régionaux.

Cette restructuration l'a rendu plus performante, car elle lui a permis de livrer ses produits de qualité dans de meilleures conditions économiques : d'enrichir son portefeuille clients ; et de préserver toujours sa position de leader sur le marché agro-alimentaire malgré la concurrence rude qui s'est installée ces dernières années.

1. La distribution de CEVITAL

CEVITAL adopte une stratégie intensive pour couvrir le plus vite possible les marchés potentiels en étant présent sur le maximum de points de vente étant donné que ses produits sont de grande consommation.

Autre que la stratégie intensive, elle adopte également une stratégie exclusive, car elle offre une exclusivité de la distribution à ses dépositaires (41 répartis sur le territoire national), en vue d'avoir un meilleur contrôle et suivi de ses ventes. Cette exclusivité est à titre d'un dépositaire par wilaya, et tout dépositaire interférant en dehors de son secteur géographique s'expose à des sanctions de perdre son statut de représentant exclusif.

2. Qualité et disponibilité

Le groupe CEVITAL répond à L'ISO 22000 qui est une norme internationale, relative à la sécurité des denrées alimentaires. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire. De plus, grâce aux sites logistiques installés par CEVITAL dans les

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

différentes régions sur le territoire national, cela a permis une disponibilité satisfaisante des produits de CEVITAL.

3. La satisfaction

La politique des PFs et CLR s a permis à l'entreprise CEVITAL de mieux répondre aux attentes et besoins de ses clients en assurant la disponibilité et la qualité de ses produits sur le marché.

De plus, CEVITAL opte pour la stratégie « Orientation Clients » qui est basée sur la maximisation de la satisfaction client. Cette dernière réside dans l'implication de tous les collaborateurs (du dirigeant aux opérationnels) vers un objectif commun : satisfaire les attentes client avec un service élevé. Mais n'empêche que l'entreprise subit des réclamations clients dues aux retards de livraison des produits causées par des problèmes de transport.

4. La fidélisation des clients

En termes de fidélité, les clients de CEVITAL semblent être fidèles, vu que les interrogés le confirment car ses prévisions de ventes sont basées sur celles des années précédentes. De plus CEVITAL offre des avantages afin de valoriser ses clients et gagner leur fidélité d'une manière continue.

5. La maîtrise des coûts

La nouvelle politique de distribution a contribué à la réduction des différents coûts notamment : les coûts de stockage, de transport et la diminution des ventes manquées.

En termes de stockage, les produits ne restent pas stockés longtemps dans les CLR s, car le principe est de travailler avec le *zéro stock*. Mais il existe toujours un stock de couverture d'un seul ou trois jours au plus afin de couvrir les ruptures causées par les retards de livraisons, problèmes de transport ou manque de produits.

En ce qui concerne le transport, cette politique là permet l'optimisation du taux de chargement des camions ainsi que la minimisation des distances parcourues.

Malgré tous ces efforts pour la diminution des coûts, ces derniers restent toujours élevés. CEVITAL doit encore chercher à développer sa politique.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

6. Le transport

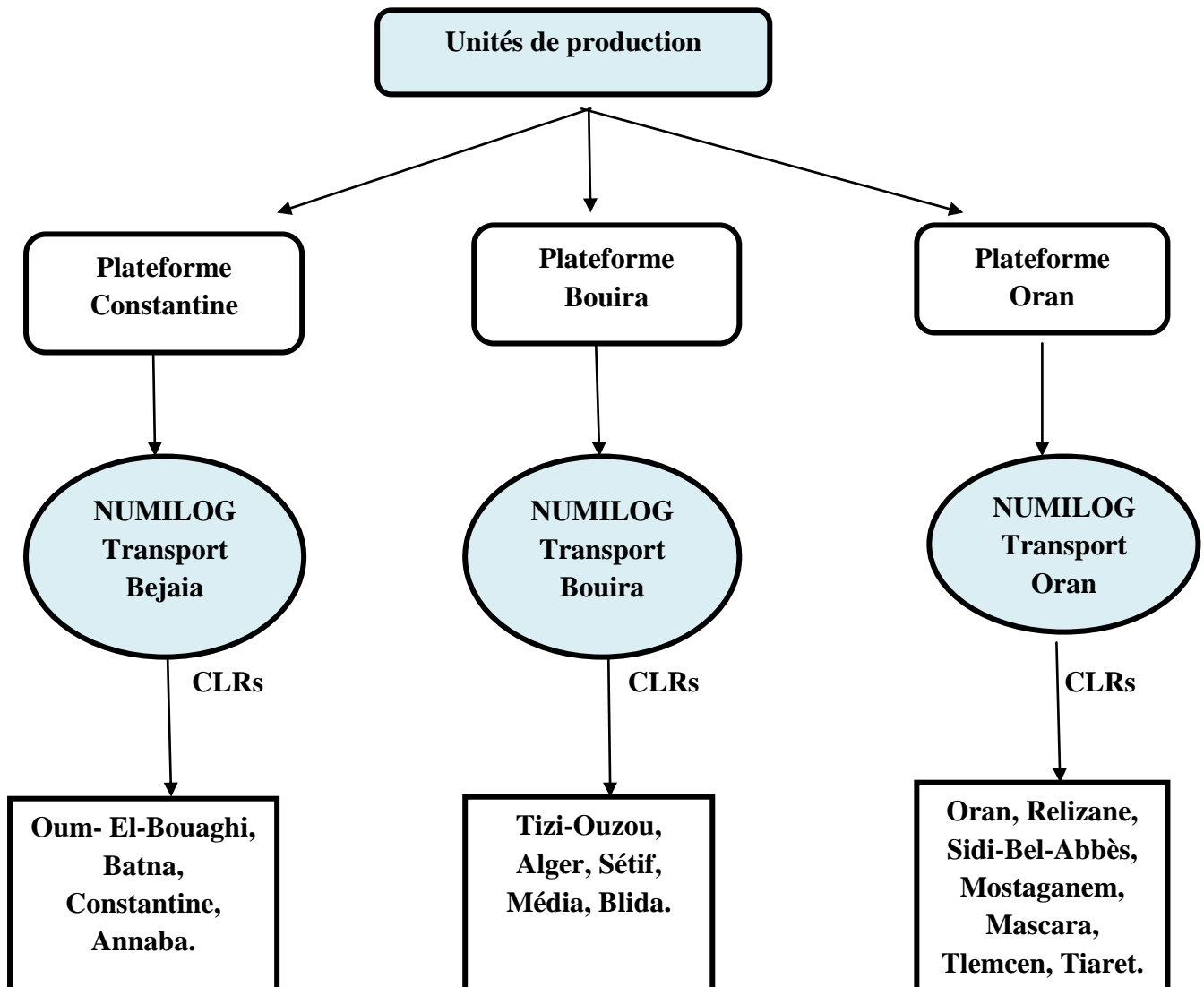
Même si CEVITAL s'occupe elle-même du transport de ses produits grâce à la filiale NUMILOG, mais se retrouve tout de même face à des problèmes dus à une mauvaise organisation de plusieurs flux.

L'entreprise essaye toujours de résoudre ces problèmes, et cela en adoptant de nouvelles méthodes de travail et de technologie acquise, tels que :

- Création d'une centralisation de planification « Synchro » dont le siège est à Alger. Son rôle est de synchroniser et contrôler le transport en envoyant un programme chaque jour à CEVITAL-agro.
- Le logiciel TRANSWIDE permet de bien gérer la flotte des camions et de bien suivre leurs positions dans les unités de production, les CLR, le PFs et au niveau des agences de NUMILOG transport.
- Il permet également de bien définir les responsabilités de chaque partie et de détecter les problèmes.
- Le programme de DIAPASON est un schéma organisationnel qui permet de bien contrôler, gérer et suivre le mouvement des camions. Son principe se base sur l'alimentation des CLR à partir des PFs uniquement afin de bien assurer l'organisation des flux (voir la figure ci-dessous).

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVTAL

Figure n°3.25 : Le programme DIAPASON de CEVTAL



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des informations récoltées de la Direction Supply Chain de CEVTAL

On note que tout ce programme de DIAPASON est maintenant chapoté par « Synchro ». Son but est de synchroniser et prendre toute décision et contrôler toute la gestion de transport. Son principe est de travailler à base de proximité, elle a la vision sur toute la flotte de transport et donc dès qu'elle reçoit une demande de livraison, elle vérifie les chauffeurs qui sont à proximité du lieu de livraison, par la suite elle envoie un programme de chargement / déchargement à CEVTAL qui sera à son tour transmis par la suite aux différentes agences de NUMILOG. Toute cette opération ne peut être exécutée que par

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

« Synchro » et donc à présent les agents de NUMILOG ont perdu tout droit de prise de décision et cela a joué énormément sur le facteur de temps, un facteur potentiel en termes de transport et de livraison. A présent les planificateurs de transport au sein des agences NUMILOG jugent que « Synchro » est un mauvais choix, et est même une source de toute perturbation au niveau de transport d'après eux.

7. La concurrence

La concurrence rude qu'a connu le secteur de l'agroalimentaire ces dernières années a impacté quelques produits de CEVITAL comme le sucre en tête de liste, mais cela n'a pas empêché CEVITAL à garder sa position sur le marché et préservé son image de marque auprès de ses clients, ainsi qu'à maintenir un volume de vente satisfaisant et une marge bénéficiaire moyenne.

3.3 Analyse SWOT de l'entreprise CEVITAL :

Pour l'efficacité de notre étude, nous avons jugé utile d'effectuer un diagnostic interne et externe (analyse SWOT) pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces de CEVITAL.

Tableau n°3.26 : Analyse SWOT de CEVITAL

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">▪ Leader des produits agro-alimentaires.▪ Certification ISO▪ Emplacement géographique important.▪ Diversification de la gamme.▪ Personnel qualifié à travers des cycles de formation.▪ Motivation remarquable des employés (salaires ; primes...etc.)	<ul style="list-style-type: none">▪ Absence des aides de l'Etat (l'autorisation pour réaliser de nouveaux projets, des barrières d'importation de la matière première).▪ Flotte insuffisante.▪ Difficulté à faire sortir la matière première du port.▪ Existence des conflits entre les employés.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration des méthodes de travail, et des stratégies adoptées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise gestion des coûts.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une forte notoriété du groupe CEVITAL. ▪ Forte capacité d'autofinancement. ▪ Présence de ses produits sur le marché national et international 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence des concurrents directs (LABELLE, BERAHAL, IFRI...). ▪ Concurrence des produits d'importation sur les prix, la qualité et la diversité de l'offre. ▪ Décisions politiques qui favorisent des investisseurs au détriment d'autres.

Source : Informations récoltées grâce au diagnostic interne et externe de CEVITAL

3.4 Recommandations :

Suite à notre enquête réalisée et les résultats constatés, ainsi que notre diagnostic interne et externe (analyse SWOT), et afin d'améliorer sa situation actuelle, nous proposons à CEVITAL quelques suggestions et recommandons ce qui suit :

- ❖ CEVITAL devra augmenter ses moyens de transports (camions, chauffeurs... etc.) afin de mieux gérer ses retards de livraison.
- ❖ Le redéploiement optimal de transport à travers l'expédition de la bonne quantité à la bonne place.
- ❖ Mettre en place un autre programme « DIAPASON 2 » qui va permettre à Numilog d'approvisionner les CLR's à travers les unités de productions, c'est-à-dire ce sera des unités de production directement vers les CLR's. De cette façon CEVITAL pourra optimiser ses différents coûts dont : les coûts de transports, les coûts de manutention, les coûts de stockages, etc.
- ❖ Création de nouvelles plateformes et CLR's dans les régions du sud.
- ❖ Penser à s'ouvrir au e-commerce (vente en ligne) conjointement à la politique de vente actuelle afin de créer une meilleure synergie au sein de l'entreprise afin de mieux répondre aux attentes des clients.

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de CEVITAL

- ❖ Eliminer les produits non réussis qui ne rapportent pas de marge importante à l'entreprise et élargir les familles de produits dont la marge est très importante afin de donner plus de choix aux clients.
- ❖ D'après nos observations au cours de notre stage, il nous semble que les conflits entre employés est une situation assez courante, pour cela l'entreprise devra penser à assurer un bon climat et de bonnes conditions de travail en organisant des séances de formations sur le travail en équipe, sur la gestion de stress par exemple afin d'avoir une bonne communication et d'éviter toute forme de malentendus et conflits qui risquent d'impacter négativement sur la rentabilité des employés.
- ❖ Des formations du personnel sur l'utilisation des programmes informatisés qui sont difficiles à gérer et manipuler tant que leur maîtrise est indispensable tel que le logiciel « SAGE ».

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons pu mieux comprendre la politique de distribution suivie par CEVITAL et son impact sur sa performance commerciale. C'est à l'aide de l'enquête réalisée sur terrain ainsi que nos observations faites que nous avons pu ressortir une synthèse et parvenu à proposer des recommandations pour cette entreprise. En espérant que ces dernières soient utiles et pouvant être appliquées à court et/ou à moyen terme en vue d'améliorer davantage la performance commerciale de CEVITAL.



Conclusion générale

Conclusion générale

Nous voici à présent au terme de ce travail de recherche, qui a eu pour finalité d'analyser l'impact de la restructuration de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, qui est sans nul doute une notion controversée en raison des multiples indicateurs qui la déterminent. D'une manière générale, elle est définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité, répondant aux attentes des consommateurs. Car une fois sortie de l'usine de fabrication, le produit est sensé parvenir chez le consommateur final dans les meilleures conditions de coûts et de temps, ainsi, se présente le rôle dévolu à la distribution.

Par ailleurs, la distribution est aussi une opération commerciale qui permet d'acheminer les produits des fabricants vers les consommateurs quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Cette dernière joue donc un rôle clé dans la réussite de chaque entreprise. Pour cela celles-ci tentent de mettre en place une gestion efficace de la distribution de manière à atteindre ses objectifs.

A partir des résultats de l'enquête par questionnaire que nous avons menée auprès des employés de CEVITAL, nous avons pu conclure les résultats suivants :

1. La nouvelle politique de distribution de CEVITAL lui a permis d'assurer la disponibilité des produits sur le marché et satisfaire les besoins et attentes des clients en diversifiant sa gamme de produit.
2. Cette nouvelle politique de distribution a contribué à la réduction des coûts mais ces derniers restent encore élevés.
3. CEVITAL met ses clients au cœur de ses préoccupations et leur accorde des avantages afin de garantir leur fidélité.
4. Malgré la concurrence, CEVITAL a réussi à maintenir un volume de vente et une marge bénéficiaire satisfaisante au niveau du marché.
5. Depuis que Labelle a élargie sa gamme de produits récemment, le sucre, ingrédient essentiel a été le plus impacté par ce dernier.
6. CEVITAL a des problèmes au niveau du transport dus à une mauvaise organisation des flux qu'elle essaye de résoudre grâce à des nouveaux programmes et technologies.

Conclusion générale

7. L'atteinte d'une performance commerciale satisfaisante à l'aide de plusieurs facteurs à savoir : le respect des délais de livraison, les technologies acquises, les prix des produits et sa position sur le marché.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui stipule que CEVITAL suit une nouvelle politique de distribution lui permettant d'assurer la disponibilité de ses produits et la couverture du territoire national qui lui permet une satisfaction rentable des attentes et besoins de sa clientèle.

A partir des résultats de notre enquête, nous pouvons confirmer également la deuxième hypothèse qui sous-entend que le chiffre d'affaire présente des résultats satisfaisants bien que plusieurs de ses produits aient été impactés par la concurrence intense.

Notre dernière hypothèse est elle aussi confirmée, car la mise en place d'une bonne politique de distribution par CEVITAL lui a permis d'atteindre une performance commerciale satisfaisante liée à son bon rapport qualité/prix, le respect des délais de livraisons, des technologies et sa position sur le marché.

Néanmoins, il est à noter que nous avons été confrontées à certains obstacles durant la réalisation de notre travail, entre autre : l'accès difficile à certaines données chiffrées à caractère confidentiel, mais aussi à l'insuffisance d'ouvrages qui traites sur notre thématique.

Il est clair que la SPA CEVITAL a toujours mis le client au cœur de ses préoccupations, essayant toujours d'assurer sa satisfaction par la qualité de ses produits, leur disponibilité...etc. Grâce à l'implantation des CLR's, la firme a réussi à rendre ses produits à la proximité de ses clients et ainsi, les satisfaire davantage. Par contre, cela a pu engendrer des coûts considérables pour lesquels elle essaye néanmoins de trouver des solutions.

Pour finir, la politique de distribution demeure un thème d'actualité au sein de la SPA CEVITAL, sur lequel le personnel est en perpétuel maîtrise des coûts, dans un souci de rentabilisation et d'optimisation. Pour ce faire, il travaille sur un projet proche à ce propos, il s'agit du programme « DIAPSON 2 ». Son principe est de transférer les produits des unités de production directement vers les 7 CLR's (Mostaganem, Oran, Relizane, Mascara, Alger, Tlemcen, Tizi-Ouzou et Sétif) sans passer par les plateformes. Ce sera un test d'une certaine

Conclusion générale

durée pour voir si cela permettra de minimiser les coûts, et décider si ce programme sera généralisé sur le reste des CLR.

De là, nous invitons les futurs chercheurs qui souhaitent approfondir davantage ce thème, qu'ils étudient ce projet en cours et son résultat sur la performance commerciale.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Alfred P. Sloan, « *Mes années a la General Motors* », édition Hommes et techniques, 1966.
- ALLAB (S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER (D) : la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, édition Economica, Paris, 2000.
- AMODEO (L) et YALOUY (F) : « *logistique interne : entretien* » édition Ellipses, 2005.
- AVEROUS, (B) et AVEROUS, (D) : *Mesurer et manager la qualité du service ; la méthode CYQ*, édition Insep consulting, Paris, 2004.
- BACHY, (B) et HARACHE, (Ch) : *toute la fonction management*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, 5ème édition Economica, Paris, 2007.
- BENTO (N), COMBES(M) et FILLEAU (M.G) : « *Gestion de la relation commerciale* », DUNOD, Paris, 2007.
- BERLAND (N) et Renaud (A) : « *mesure de la performance globale des entreprises* », Compatibilité et environnement, France, 2007.
- BLONDEL, (F) : « *gestion industrielle* », DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006.
- BRUNET, (H) et LE DENN (Y) : *Démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1990.
- CHARPENTIER, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997.
- CLIQUET (G), FADY (A) et BASST(G) : *Management de la distribution*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2006.
- David Norton & Robert Kaplan « *Le tableau de bord prospectif* », 2ème édition d'organisation, 2003.
- DEBOURG, MC, CLVELIN, PERRIER, O, « *pratique du marketing* », 2ème édition, édition Berti, 2004.
- 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 performance*, édition DUNOD ,5ème édition, Paris.
- DORIATH, (B) : *contrôle de gestion en 20 fiches*, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.
- FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2008.
- 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.
- HELFER, (J-P) et ORSONI, (J) : *marketing*, édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2012.
- HERMET, (G) et JOLIBERT, (A) : *la part de marché concept, déterminant et utilisation*, édition Economica, Paris, 1995.
- JOHNSON, (G) et autres : *Stratégie*, édition Pearson, 7ème édition, France, 2005.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU(D) : *Marketing management*, édition Pearson Education, 11ème édition, Paris, 2003.
- KOTLER, (Ph) et DUBOIS (B) : « *Marketing management* » 10ème édition, Paris, 2000.
- Lambin (J.J) et De moerloose : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7ème édition DUNOD, Paris, 2008.
- LEBEL, (L) : *L'entrepreneur forestier du Québec, véritable propriétaire-dirigeant de MPE*, édition Prefort, Québec, 2010.
- LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999.
- LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : *Gestion de la relation client*, édition Ayrolle, Paris, 2005.
- Lendrevie Lévy Lindon, Mercator, *Théorie et nouvelles pratiques du marketing*, 9ème édition DUNOD, Paris, 2009.
- LONING, (H) et autres : *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, édition DUNOD, 3ème édition, Paris.

- LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : la logistique, édition DUNOD, Paris, 2015.
- MANDOO, (C) : *Comptabilité général de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck ,1^{ème} édition, Bruxelles, 2003.
- Marie agnésblanc, marie Paul le Gall, « *toute la fonction commerciale* », Edition DUNOD.
- M. Vendercamen, N. Jospin-Pernet, la distribution, édition Berti, 2^{ème} édition, Paris ; 2005.
- MARMUS (K), « *performance : encyclopédie de gestion* », édition Economica, Tome2, 1997.
- MATHE, (H) et TIXIER(D) : la logistique, Presses Universitaires de France, 8^{ème} édition, 2014.
- MATHIEU, (G) : *La base de la gestion logistique au sein d'un entrepôt, e-thèque*, 2003.
- MEDAN, (P) et GARATACAP (A) : Logistique et Supply Chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale, édition DUNOD, Paris, 2008.
- MOULINIER, (R) : Les techniques de ventes, édition d'organisation, 5^{ème} édition, 1998.
- PIMOR, (Y) et FENDER (M) : logistique, édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2008.
- RITZMAN (L) et autres : Management des opérations, Principes et applications, édition Pearson Education, 1^{ère} édition, Paris, 2004.
- SAVY, (M) : *le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, 2007.
- SMAIL(A) : stratégie logistique : fondements, méthode, application, édition DUNOD, 2^{ème} Ed, Paris, 2001.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : la logistique d'entreprise, édition DUNOD, 2^{ème} édition, 1996.
- VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, édition presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, canada, 2006.

2. Travaux universitaires :

- PICHOT, (L) : Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification, thèse de doctorat en science de l'ingénieur, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2006.
- OUACHRINE, (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.
- GUETTAF, (O.E) : Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation de la fonction logistique étude de cas : NAFTAL GPL, Ecole des Hautes Etudes Commerciale, Alger, 2015.
- MOHAMEDI, (L) : outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieur de Banque, Alger, Novembre 2011.

3. Revues :

- COLIN, (J) : « la logistique : histoire et perspectives ». In revue Logistique et Management, Vol 4, N°2, 1996.
- GOZE-BARDIN, (I) : « les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », in revue Management et Avenir, N°24, Mai, 2009.
- LEBAS (M), il faut définir la performance, revue, française de comptabilité, N°269, 1995.

4. Webographie :

- www.wikipedia.org (consulté 16/04/2019 à 22 :05h).
- https://www.google.com/search?q=la+chaîne+logistique&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiYirGNxtXhAhUyx4UKHResB6gQ_AUIDigB#imgrc=HMHnbCp1H (consulté le 16/04/2019 à 22 :29).
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteur-s-de-performance> (consulté le 06/03/2019 à 00:19 h).
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> (Consulté le 26.01.2019 00 :23 h).

- M. Lebas « le concept de performance » in Revue Travail n°34, printemps –été 95, page 137 à 149. (Consulté le 17.0.2019 à 22 :55h) http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389
- <http://www.ummtto.dz/wp-content/uploads/2018/02/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf> (consulté 13.02.2019 18:13 h).

5. Autres :

- Cours pédagogique de l'EHEC de Dr RAHAL Farah.

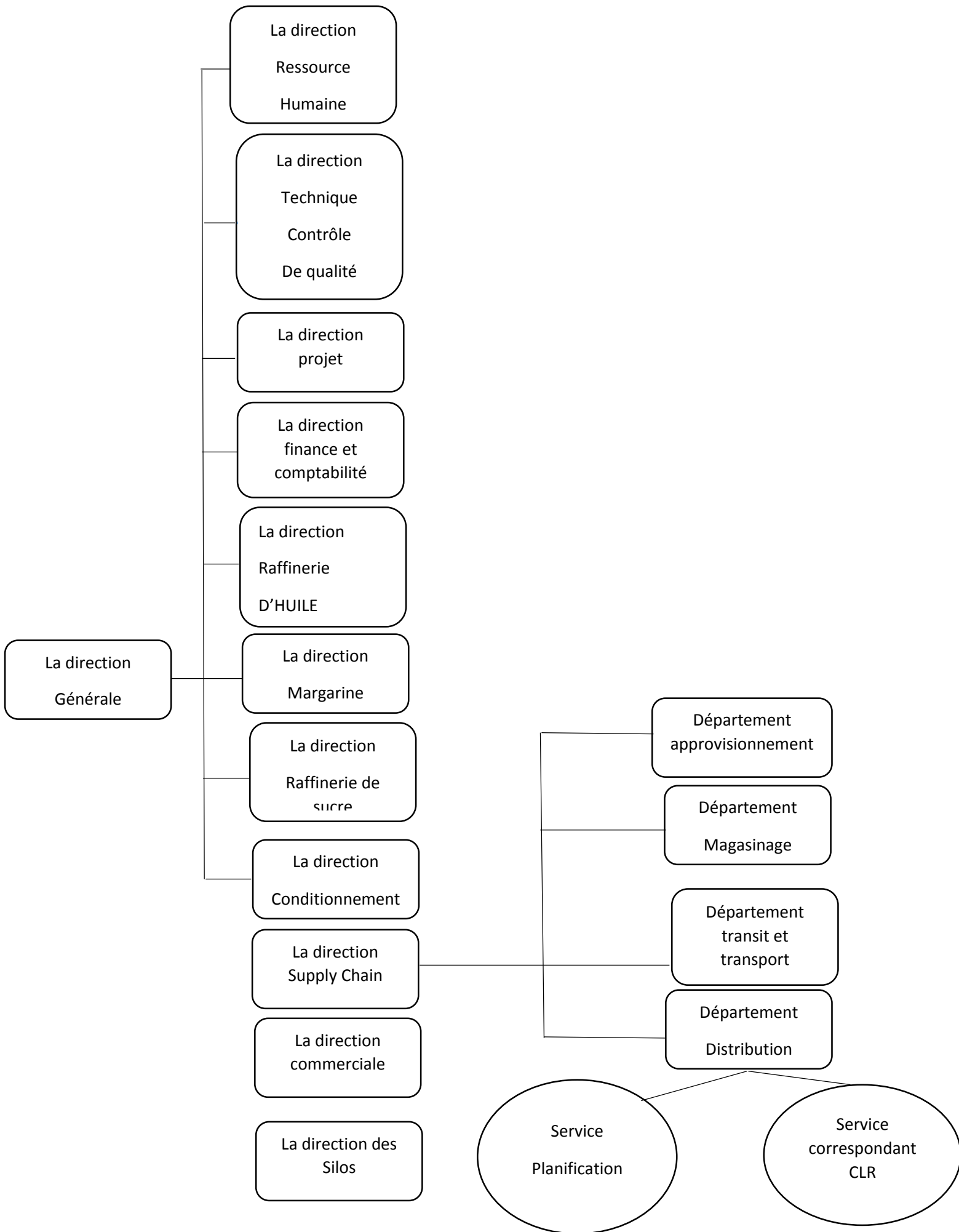
A decorative scroll-like frame with a black outline and a light gray shadow. The frame is horizontal and has rounded corners. The word "Annexes" is centered within the frame in a bold, black, serif font. The left side of the frame is a vertical scroll, and the right side has a small circular detail at the top right corner.

Annexes

Liste des annexes

Annexe	Titre
N° 01	Organigramme de CEVITAL-AGRO
N° 02	Questionnaire
N° 03	Principales missions des différentes directions du complexe
N° 04	Processus commandes
N° 05	Processus réception CLR
N° 06	Processus livraison CLR
N° 07	Processus retours clients
N° 08	Capacité de stockage CLR
N° 09	Organisation des CLR

Annexe N°01 : Organigramme de CEVITAL



Annexes n° 02 : Questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Enquête par questionnaire

Bonjour,

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger), et je prépare un mémoire en sciences commerciales (option : Distribution et Supply Chain Management) qui traite pour thème : « **L'impact de la restructuration de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise** ». Pour l'instruction de cette problématique, je fais recours à l'administration d'un questionnaire auprès des employés de l'entreprise CEVITAL des différentes directions.

J'ai grandement besoin de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir mon travail de recherche. Je vous remercie de votre collaboration et participation.

Toutes informations que vous donnez dans ce questionnaire seront anonymes et traitées uniquement dans le cadre de cette recherche universitaire.

GANI Sonia

Question 01 : De quelle direction de CEVITAL faites- vous partit ?

- Ressource humaine
- Commerciale
- Supply Chain
- Finance et comptabilité
- Autre (Veuillez préciser) :

Question 02 : Sur quelle base CEVITAL élabore-t-elle ses prévisions de ventes ?

- La veille concurrentielle
- Ventes des années précédentes
- Demande au niveau du marché
- Disponibilité matière première
- Sa capacité de production
- Autres (Veuillez préciser) :

Question 03 : Quels sont les éléments qui influencent le plus la distribution physique de l'entreprise ?

- Manque de produit fini
- Manque de transport
- Les fermetures de route
- Les conditions climatiques
- Autres (Veuillez préciser) :

Question 04 : En adoptant la politique CLR, plate-forme, CEVITAL a-t-elle assuré une couverture sur le marché national ?

- Beaucoup
- Suffisamment
- Moyennement
- Pas du tout

Question 05 : La politique actuelle des CLR et PFs logistiques a-t-elle contribué à la réduction des différents coûts ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Pas du tout

Question 06 : Subissez-vous des réclamations de la clientèle ?

- Beaucoup
- Un peu
- Pas du tout

Ces réclamations sont dues à quoi ?.....
.....
.....

Question 07 : La politique de distribution actuelle a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs :

- Satisfaction clients
- Augmentation des ventes
- Diversification de produit
- Réduction des délais de livraison

Question 08 : Quels sont les trois indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale de CEVITAL ?

- Fidélité, CA et PDM
- Image de marque, CA et PDM
- L'attrait de nouveau client, CA et PDM

Question 09 : La politique de distribution actuelle de CEVITAL permet-elle d'améliorer son image de marque ?

- Oui, tout à fait d'accord
- Oui, d'accord
- Non, pas du tout d'accord
- Non, pas d'accord

Question 10 : Le client est-il satisfait des produits CEVITAL ?

- Oui
- Non

La satisfaction du client est due à la qualité des produits ou bien leurs prix ?

- Qualité des produits
- Le prix des produits
- Autres (Veuillez préciser) :

Question 11 : Les CLR's et les plates-formes influent-ils sur l'attrait de nouveaux clients ?

- Oui
- Non

Si oui, Comment ?

.....
.....

Question 12 : Les nouveaux concurrents sur le marché agro-alimentaire impactent-ils CEVITAL au niveau de :

- La part de marché
- Les ventes
- Fidélisation des clients
- Image de marque
- Positionnement de l'entreprise

Question 13 : Quelle est la gamme de produit la plus impactée par la concurrence ?

- L'huile
- Sucre
- Margarine
- Sauces
- Eau minérale
- Eau fruitée

Question 14 : Quels sont les produits les plus dominants sur le marché ?

- Huile
- Sucre
- Margarine
- Boissons fruitées
- Sauces
- Eau minérale (LLK)

Comment expliquez-vous la dominance de ces produits contrairement aux autres ?

.....

.....

.....

Question 15 : Selon vous, le taux de la PDM a-t-elle augmenté ou diminué au cours des deux dernières années (2017 vs 2018) ? Cochez la bonne réponse

	Augmenté	Diminué
<input type="radio"/> L'huile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Margarine de table	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Smen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Sucre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 16 : Pensez-vous que les prix des produits de CEVITAL sont compétitifs ?

- Oui
- Non

La marge bénéficiaire de vos produits est-elle :

- Forte
- Moyenne
- Assez bien calculé (faible)

Question 17 : L'entreprise CEVITAL est-elle parvenue à atteindre une performance commerciale satisfaisante via sa politique de distribution actuelle (CLRs et PFs logistiques) ?

- Oui
- Non

Si oui, cette performance est-elle liée à : (Plusieurs réponses possibles, merci de classer les réponses)

- La maîtrise des coûts
- Les technologies acquises par CEVITAL
- Les prix des produits de CEVITAL
- Respect des délais de livraisons
- La position de CEVITAL sur le marché
- Fidélisation des clients
- Autre(s) (veuillez préciser) :

Question 18 : CEVITAL-agro accorde-t-elle des avantages à ces clients ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles sont ces avantages ?.....
.....
.....

Merci de votre contribution

Annexe n° 03 : Principales missions des différentes directions du complexe

1.1 La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission de coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un Président Directeur Général (PDG), M.Issad REBRAB qui est l'actionnaire majoritaire.

1.2 La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL- AGRO, sa fonction consiste en : la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...). La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...). Ainsi tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

1.3 La direction technique contrôle de qualité

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire de suivi d'huile, de sucre, de margarine et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demi heure, et cela sous la supervision du laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.4 La direction de projet

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

1.5 La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision de CEVITAL-AGRO car c'est elle qui s'occupe de la détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine. Elle s'en charge de la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées. Enfin de la satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis-à-vis des tiers.

1.6 La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimique des huiles.

1.7 La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

1.8 La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

1.9 La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3×8, elle fonctionne 24/24h, sa mission est la fabrication des l'emballage des produits et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

1.10 La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requises des produits entrants dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

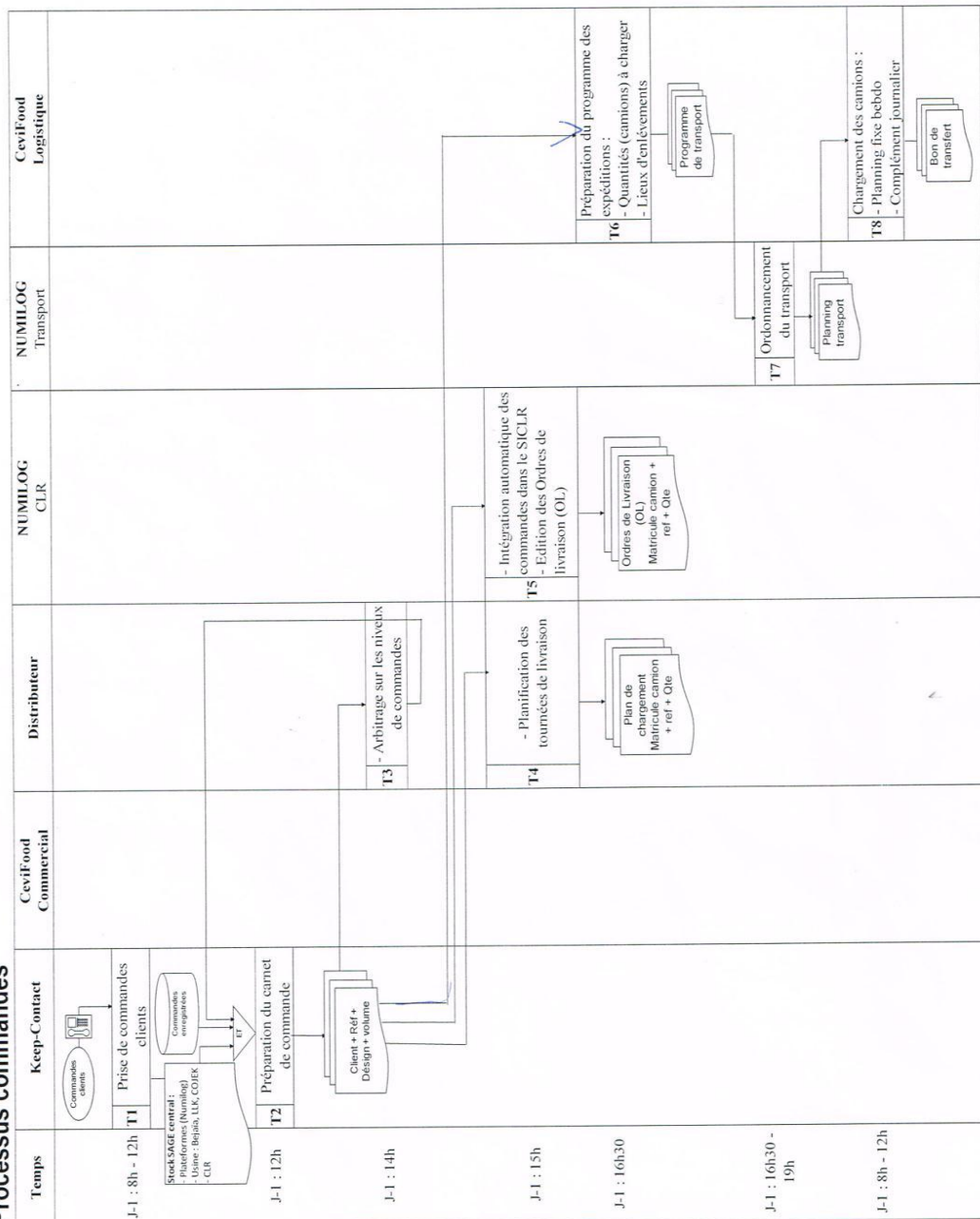
Zone 1 : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement).

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

Zone 3 : ou zone des expéditions.

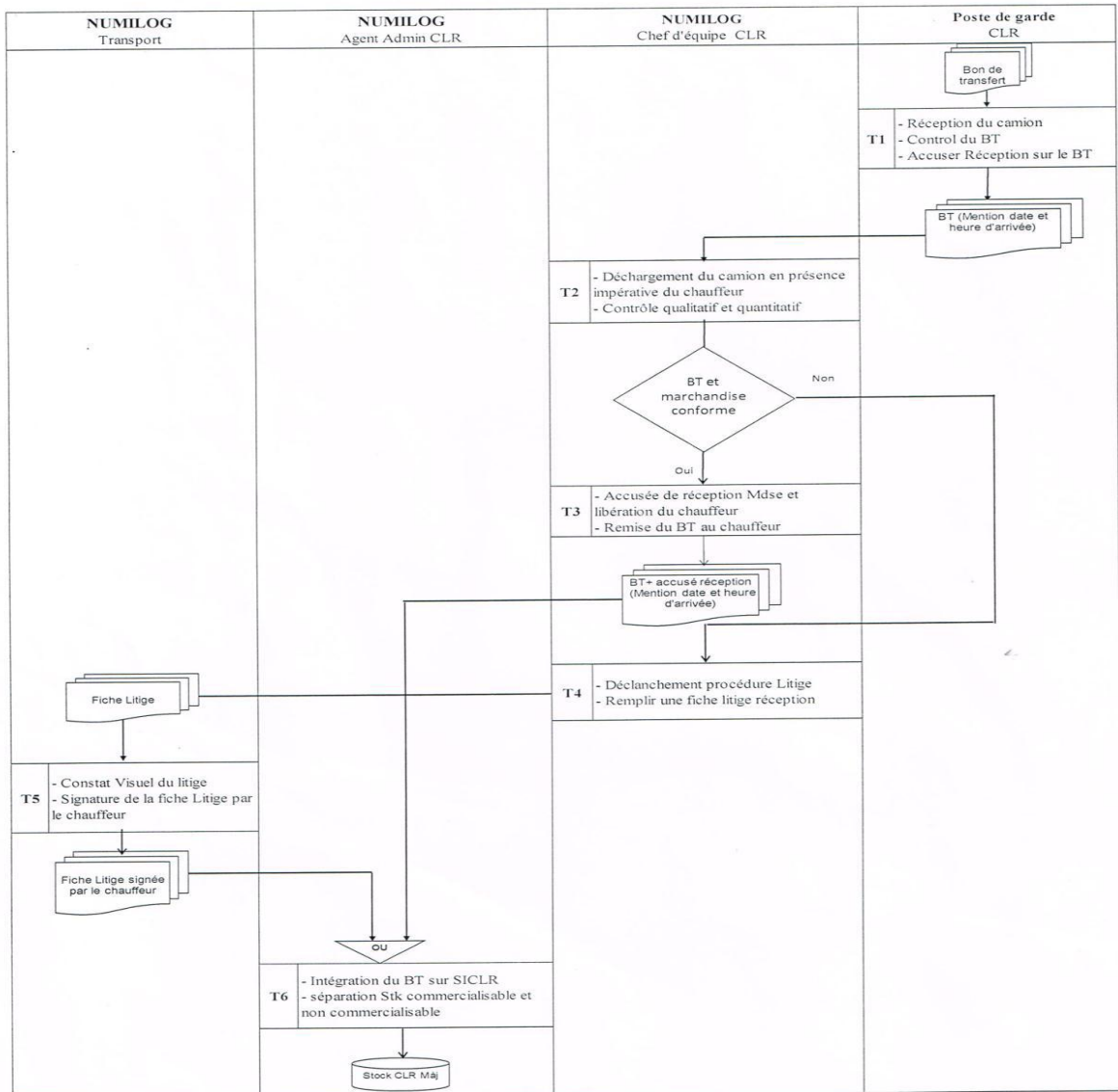
Annexe N° 04 : Processus commandes

2. Processus commandes



Annexe N°05 : Processus réception CLR

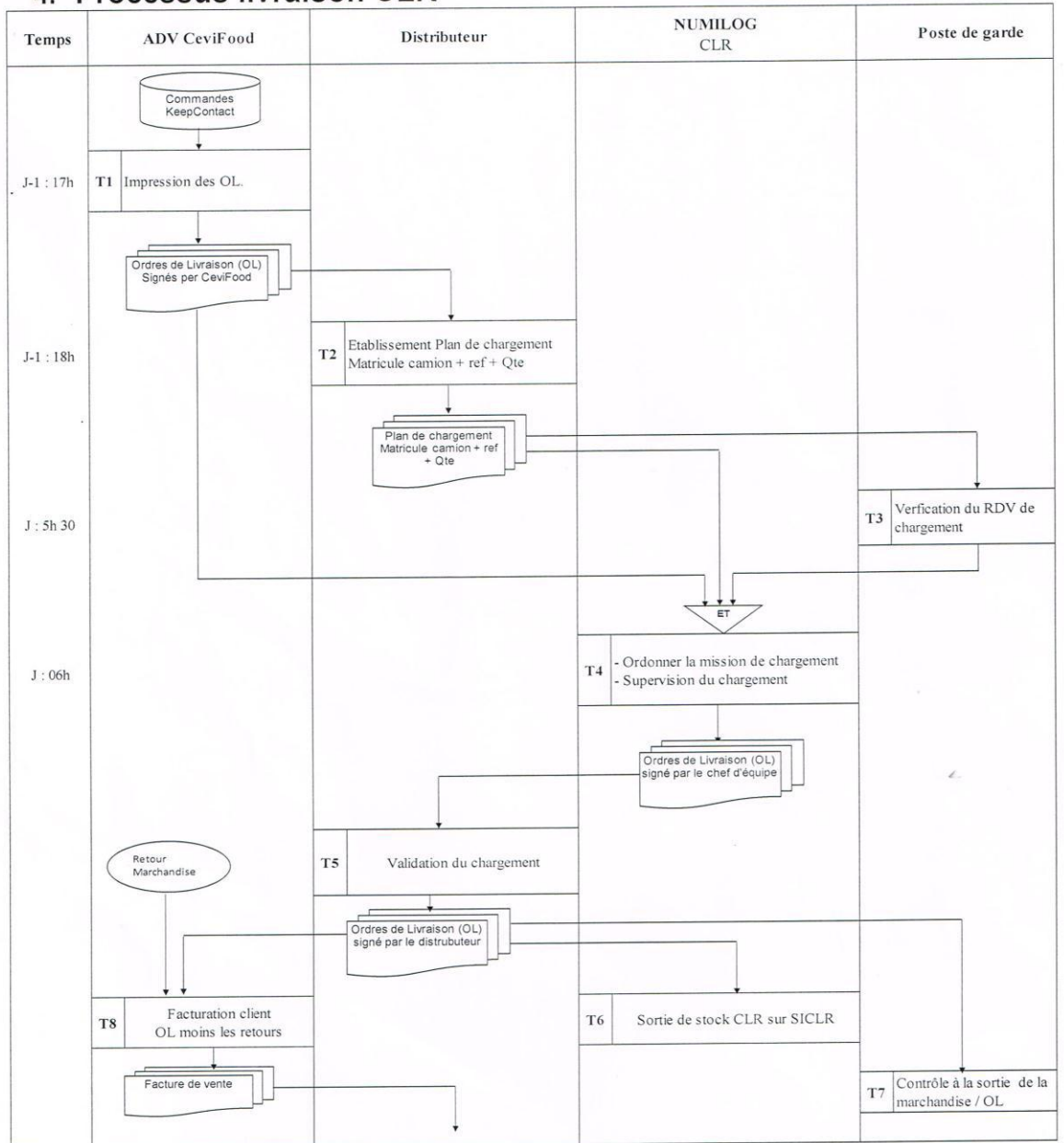
3. Processus réception CLR



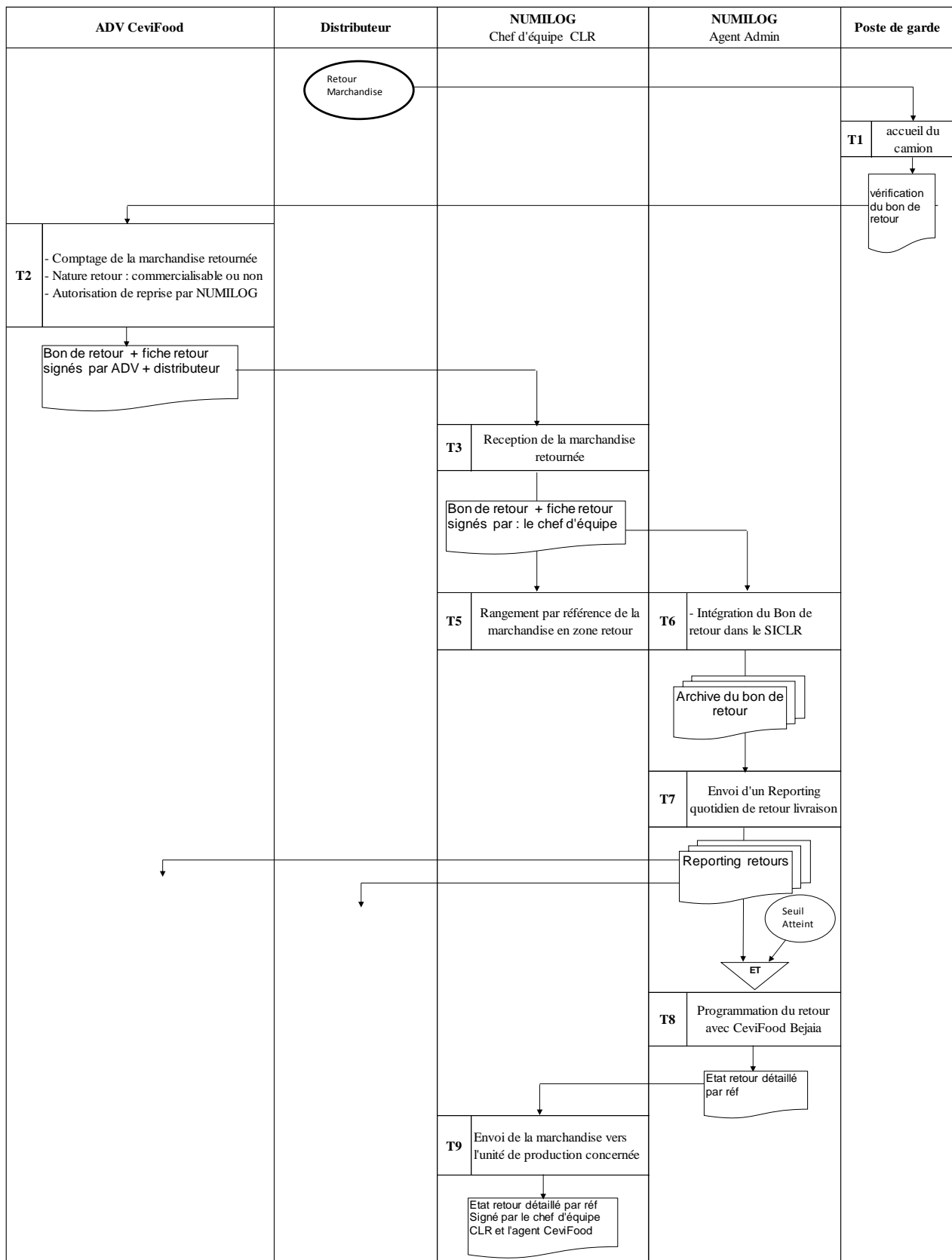
Annexe 06 : Processus livraison CLR

3

4. Processus livraison CLR



Annexe N°07 : Processus retour client



Annexe N°08 : Capacités CLR

Capacité de stockage CLR

Clr	Capacité Stockage //Pltes
CLR04 OEM	650
Batna 05	450
Akbou 06	500
Blida 09	440
Tlemcen 13	550
Tiaret 14	850
Tizi Ouzou 15	400
Eucalyptus 16	1200
Setif 19	450
Sidi Bel Abe 22	450
Annaba 23	380
Constantine 25	240
Médéa 26	400
Mostaganem 27	500
Mascara 29	1500
Oran 31	1268
Boumerdes 35	750
Oued Rhiau 48	900
P.F Bouira	8500
P.FHassi Aneur	8000
P.F EL KHROUB	2500



Table des matières

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution.....	05
Introduction du chapitre.....	06
Section 01 : Généralité sur la logistique.....	06
1.1 Historique et définition de la logistique.....	06
1.1.1 Historique de la logistique.....	06
1.1.2 La logistique à travers les définitions.....	18
1.2 Définition de la chaîne logistique.....	09
1.3 Typologie : les différentes logistiques.....	11
1.3.1 une logistique d’approvisionnement.....	11
1.3.2 une logistique d’approvisionnement général.....	11
1.3.3 une logistique de production.....	11
1.3.4 une logistique de distribution.....	11
1.3.5 une logistique militaire.....	11
1.3.6 une logistique de soutien.....	11

1.3.7 une activité dite de service après-vente.....	11
1.3.8 des reverse logistics.....	11
1.4 Objectifs de la logistique.....	12
1.5 La logistique interne et externe.....	12
1.5.1 La logistique interne.....	13
1.5.1.1 La coordination entre les flux entrants.....	13
1.5.1.2 L'ordonnancement de fabrication.....	13
1.5.1.3 L'organisation des stocks.....	13
1.5.2 La logistique externe.....	13
1.5.2.1 En amont.....	13
1.5.2.2 En aval.....	14
Section 02 : Eléments clés de la logistique de distribution.....	15
2.1 Définition de la logistique de distribution.....	15
2.1.1 Les caractéristiques de la logistique de distribution.....	16
2.2 Entreposage.....	16
2.2.1 Définition de l'entreposage.....	16
2.2.1.1 L'entrepôt.....	17
2.2.1.2 La plateforme.....	17
2.2.1.3 Le dépôt régional.....	17
2.2.2 Types d'entrepôt logistique.....	17
1. Entrepôt général d'expédition (d'envoi).....	17
2. Entrepôt à rotation lente.....	17
3. Entrepôt à rotation rapide.....	17
2.2.3 Catégories d'entrepôt.....	18
1. Entrepôt standard.....	18

2. Les plates-formes d'éclatement	18
3. Entrepôt lié à la notion de ventilation	18
2.2.4 Opérations d'entreposage	19
2.3 Manutention.....	19
2.3.1 Définition.....	19
2.3.2 Moyens de manutention	20
2.3.2.1 Transport au sol.....	20
2.3.2.2 Transports aériens.....	21
2.3.3 But de la manutention	21
2.3.4 Conséquences de la manutention	21
2.4 Processus d'expédition	22
2.4.1 Définition de l'expédition	22
2.4.2 Etapes du processus d'expédition	22
2.4.3 Organisation de la zone d'expédition	23
1. Zone de préparation des palettes complète ou colis standard	23
2. Zone de préparation détail (zone de picking)	23
3. Zone de consolidation des commandes	24
4. Zone d'emballage	24
5. Zone de contrôle départ	24
6. Zone d'attente de départ	24
2.5 Le transport	24
2.5.1 Définition de transport	24
2.5.2 Mode de transport	25
2.5.3 Les caractéristiques des modes de transport	25
2.5.4 Les coûts de transport	25

Section 03 : Les intermédiaires et les différentes stratégies de distribution.....	26
3.1 L'intermédiaire.....	26
3.1.1 Le choix des intermédiaires	26
3.1.2 La formation des intermédiaires.....	27
3.1.3 La motivation des intermédiaires.....	27
3.1.4 L'évaluation des intermédiaires	27
3.2 Les Types d'intermédiaires	28
3.3 Le rôle des intermédiaires	28
3.2 Les stratégies de distribution	31
3.2.1 Une distribution intensive	31
3.2.2 Une distribution sélective	31
3.2.3 Une distribution exclusive	32
Conclusion du chapitre.....	32
Chapitre 02 : La performance commerciale dans une entreprise.....	33
Introduction du chapitre.....	34
Section 01 : La conception de la performance.....	34
1.1 Définition.....	34
1.2 Origine du terme performance.....	35
1.3 Notions voisines de la performance.....	35
1.3.1 L'efficacité.....	35
1.3.2 L'efficience.....	36
1.3.3 L'effectivité.....	36
1.4 Les facteurs de la performance	37
1.5 Les types de la performance.....	38

1.5.1 vision interne.....	38
1.5.2 vision externe.....	38
1.6 La mesure de la performance	38
1.6.1 Définition de la mesure de la performance	38
1.6.2 Objectif de mesure de la performance	39
1. Objectifs d'information	39
2. Objectifs d'incitation	39
3. Objectif de pilotage	39
1.6.3 Les types de performance	40
1.7 Evaluer la performance.....	42
1.7.1 La construction de tableaux de bord	42
1.7.2 La mise en place d'un contrôle de gestion	43
Section 02 : La performance de la fonction commerciale.....	43
2.1 Définition.....	43
2.2 La notion commerciale.....	44
2.2.1 Evolution de la notion.....	44
2.2.2 Domaines d'activités de la fonction commerciale dans l'entreprise	45
2.2.3 Les missions et objectifs de la fonction commerciale	45
2.3 La structure et l'organisation commerciale	46
Section 03 : Les indicateurs de la performance commerciale.....	49
1. L'indicateur de la performance.....	49
2. Les indicateurs de la performance commerciale.....	50
2.1 Les indicateurs quantitatifs.....	50
2.2 Les indicateurs qualitatifs.....	53
Conclusion du chapitre.....	55

Chapitre 03 : Effets de la politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.....	56
Introduction du chapitre.....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL –Bejaia-.....	57
1. Historique de CEVITAL.....	57
2. Situation géographique.....	57
3. Les activités de CEVITAL.....	58
4. La gamme de produits de CEVITAL-AGRO.....	59
4.1 L'offre pour les professionnels.....	59
4.2 L'offre pour les ménages.....	59
5. Organigramme de CEVITAL-AGRO.....	59
6. Principales missions des différentes directions du complexe.....	59
6.1 La direction Supply Chain.....	59
6.2 La direction commerciale.....	60
7. L'outil de l'information utilisé dans CEVITAL-AGRO.....	61
8. La politique de distribution de CEVITAL-AGRO.....	61
8.1 Le système classique de distribution.....	61
8.2 Nouvelle politique de distribution.....	62
Section 02 : Présentation de l'étude quantitative.....	65
2.1 Présentation de l'enquête par questionnaire.....	65
2.2 Objectifs de l'enquête.....	66
2.3 Elaboration du questionnaire.....	66
2.3.1 Types de questions.....	66
2.3.2 Population de l'enquête.....	67

2.3.3 Taille de l'échantillon.....	67
2.3.5 Pré-test du questionnaire.....	67
2.3.6 Mode d'administration du questionnaire.....	67
Section 03 : Analyse de l'enquête sur terrain.....	67
3.1 Traitement des résultats de l'enquête par questionnaire.....	68
3.2 Synthèse.....	101
3.3 Analyse SWOT de l'entreprise CEVITAL	105
3.4 Recommandations.....	106
Conclusion du chapitre.....	107
Conclusion générale.....	109
Bibliographie	
Annexes	