

**République Algérienne Démocratique et
Populaire Ministère de l'enseignement Supérieur
et de la Recherche scientifique**



Département : du 2^{ème} cycle

Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Thème :

**Impact de la politique de distribution sur
la performance commerciale des
entreprises : cas de l'entreprise
NIGAPAL**

Présenté par :

BRIKCI NIGASSA SOUHILA

Soutenu publiquement le : 29/06/2020

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1. Dr. CHENNINI Moussa	Maître de conférences, classe A	Président
2. Dr. ZENASNI Soumia	Maître de conférences, classe A	Encadreur
3. Dr. IZNASNI Ali	Maître de conférences, classe A	Examineur

Année universitaire : 2019 / 2020

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents

Je ne saurai exprimer ma gratitude, mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien-être

Votre présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les difficultés de la vie.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux et le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Mon très cher mari YASSINE

Aucun mot ne saurait t'exprimer mon profond attachement et ma reconnaissance pour, ta gentillesse, tes encouragements, et surtout ta compréhension.

C'est grâce à ton aide et à ta patience que ce travail a pu voir le jour.

Ma petite princesse Ines

C'est à toi mon adorable petit ange, ma joie et ma raison de vivre que maman dédie son travail pour te dire que tu resteras toujours le rayon de soleil qui égaye sa vie

Mon adorable petite sœur Rania

Tes sacrifices, ton soutien moral et matériel ainsi que tes encouragements ont été sans égal, je te remercie infiniment d'avoir été là et je te souhaite beaucoup de succès dans la vie.

Mes chers petits frères

Abdellatif le plus gentil et généreux, Abdelkrim mon petit frère que j'adore

Je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de réussite.

Mes chers beaux parents

Qui m'ont accompagné par leurs soutien et encouragements

Aucun mot ne saurait exprimer ma gratitude et mes remerciements envers vous

Mes chères grand-mères

Qui m'ont accompagné par leurs prières ; puisse DIEU leur prêter longue vie pleine de santé

Ma très chère amie Sarab

Je ne saurai comment te remercier pour ton soutien, tes encouragements et tes précieux conseils qui ont été d'une grande aide

Je te souhaite beaucoup de succès dans ta vie.

Mes chères amies Hadjer et Madiha

Je ne vous remercierai jamais assez pour votre aide, votre soutien et vos encouragements, ces moments passés avec vous resteront gravés dans ma mémoire.

A tous mes amis de l'Ecole Supérieure et à toutes les personnes qui me sont chères.

Remerciements

Avant tout, je remercie DIEU, le tout puissant, de m'avoir accordé santé, force, détermination et courage pour accomplir ce modeste travail.

Je voudrais dans un premier temps remercier ma directrice de mémoire Madame ZENASNI, pour son soutien, sa disponibilité et surtout sa patience, ainsi que ses judicieux conseils qui ont contribué à l'élaboration de mon mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les enseignants qui ont contribué à enrichir mon parcours universitaire.

J'adresse mes remerciements en particulier à Mr SAIDI Tarik, Mr BENBOUZIENE Mohammed, Mr CHENINI Moussa et Mr IZNASNI Ali, pour leurs soutien et encouragement.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Monsieur BRIKCI NIGASSA Abdesslam et Monsieur BRIKCI NIGASSA Abderrahmane, pour m'avoir accordé des entretiens et avoir répondu à mes questions, ainsi que pour l'expérience personnelle qu'ils ont généreusement partagée avec moi.

Monsieur BELKHOUDJA Sofiane, pour son assistance, sa disponibilité, ses précieux conseils et son aide pendant mon stage pratique au niveau du département commercial.

Madame FOUJIL BEY Amel, pour son aide, ses encouragements et ses conseils.

Mr KAHOUADJI Boumediene, Mme MALTI Imen, Mme BENSMAIL Nada, ainsi que tous les collaborateurs du département commercial pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant mon stage.

Enfin, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Introduction générale

Chapitre I : Aspects théoriques sur la distribution

Section 1 : Concepts de base sur la distribution

Section 2 : Circuits, canaux et réseaux de distribution

Section 3 : Stratégies de distribution

Chapitre II : Performance commerciale

Section 1 : Concepts théoriques sur la performance

Section 2 : Indicateurs de mesure de la performance commerciale

Section 3 : Evaluation de la performance commerciale de distribution

Chapitre III : Analyse de l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale de NIGAPAL

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Section 2 : Analyse de l'activité de l'entreprise

Section 3 : Impact de la politique distribution sur la performance commerciale de l'entreprise

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Liste des tableaux :

Table 1. Avantage et inconvénients du circuit ultra court ou le circuit direct	15
Table 2. Avantages et inconvénients du circuit court	15
Table 3. Avantage et inconvénients du circuit long	16
Table 4. Fonctions et objectifs de la force de vente	19
Table 5. Prix consommateur pour la gamme de l'entreprise	70
Table 6. Missions de la force de vente	76
Table 7. Avantages et inconvénients de la distribution indirecte.	77
Table 8. L'analyse commerciale des ventes.....	81

Liste des figures :

Figure 1. Mode de distribution et longueur des circuits	14
<i>Figure 2 L'organigramme de l'entreprise NIGAPAL</i>	61
Figure 3. L'organigramme de MED ALLIANCE	62
Figure 4. L'organigramme de la direction commerciale.....	63
Figure 5 Le circuit indirect.....	73
Figure 6. Le circuit direct	74
Figure 7. La répartition géographique des distributeurs de NIGAPAL	75
Figure 8. L'évolution du volume des ventes.....	81
Figure 9. la variation de la performance par rapport aux objectifs fixés	82
Figure 10. Le chiffre d'affaire.....	83
Figure 11 . Les parts de marché de l'entreprise versus le client	84
Figure 12. La représentation des parts de marché.....	84
Figure 13. La liste des clients.....	86
Figure 14. Quantité de produits vendue pendant 1 mois.....	87
Figure 15. Quantité de produits vendue pendant 1 mois.....	87
Figure 16. Rapport journalier des délégués.....	88
Figure 17. Rapport de routing d'un commercial.....	87

Introduction générale

Introduction générale

Depuis le début de la révolution industrielle, les entreprises n'ont jamais eu qu'une seule finalité, la création de la richesse. De nos jours, les entreprises se livrent une concurrence très agressive afin d'écouler leurs stocks, et de conquérir plus de parts de marché. En effet, dans ce contexte de concurrence et de changement continu dans tous les domaines sociaux, économiques, politiques et technologiques, les entreprises de faible organisation sont vouées à disparaître. La survie de ces entreprises exige une amélioration de leurs performances pour éviter les risques de payer cher les coûts de négligence de perfectionnement.

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. Les médias grand public n'ont d'ailleurs cessé de relater un certain nombre d'évolutions en œuvre dont les impacts économiques et sociaux sont largement soulignés.

La fonction de distribution est aussi une source importante de coûts. Alors que les entreprises de tous secteurs ont fait de la réduction des coûts une condition absolue du maintien de leur compétitivité, les gains de productivité potentiels dans les canaux de distribution restent l'une des dernières sources de création de valeur supplémentaire. Cette pression constante en faveur de la réduction des coûts explique la prise en compte massive des flux logistiques, mais aussi des coûts de transaction, dans la gestion des canaux, tant sur les marchés industriels que sur ceux des produits de grande consommation. L'importance stratégique de la distribution justifie donc l'intérêt que lui portent les sciences de gestion, et qui ne se dément pas d'ailleurs depuis une quinzaine d'années, si l'on en croit le nombre croissant de recherches doctorales lui étant consacré. Elle occupe aussi dans ce champ disciplinaire une place particulière, tant elle exige la mobilisation simultanée de plusieurs des disciplines fonctionnelles de la gestion¹

D'une part, le choix d'un canal et d'un circuit de distribution est l'un des aspects essentiels de la politique commerciale de l'entreprise, d'autre part, l'intérêt que peut avoir une entreprise à structurer sa politique de distribution dans son activité se justifie par l'inconvénient de mobiliser des ressources supplémentaires importantes pour les magasins, de stocks et de moyens de transport.

De plus, la politique de distribution est devenue l'une des clés de l'élaboration d'un marketing mix efficace, elle prend rang parmi les préoccupations majeures d'un responsable marketing, car la bonne qualité d'un produit ne suffit pas, il faut qu'il soit mis à la disposition des consommateurs

¹ M. FILSER, V. des GARETS, Gilles PACHÉ « LA DISTRIBUTION organisation et stratégie », 2^{ème} édition, EMS, 2012, p6

dans les conditions qui correspondent à leurs attentes. Ces conditions ont poussé les entreprises à élaborer des stratégies en se basant à la fois sur des méthodes modernes et des techniques rigoureuses. Tout ce processus s'inscrit dans le but d'atteindre leur objectif fixé initialement, à savoir, entre autres, la réalisation des profits et l'assurance de leur pérennité.

L'analyse de la performance commerciale en matière de distribution est un levier stratégique sur lequel s'appuient les entreprises. Cette performance permet de contrôler et de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise, vérifier si les objectifs ont été atteints, orienter les activités, et surtout réactiver le processus en cas de problèmes. Ainsi, l'évaluation de la performance permet à l'entreprise d'exprimer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres, pour se faire, l'entreprise fait appel à plusieurs indicateurs, soit quantitatifs ou qualitatifs pour bien mesurer cette performance.

➤ **Problématique de l'étude**

L'importance et l'actualité de ce sujet nous a poussé à nous interroger sur sa pertinence et son efficacité, et afin de traiter cette thématique, nous avons posé la problématique suivante :

Une meilleure organisation de la politique de distribution permet-elle de garantir la performance commerciale de l'entreprise NIGAPAL ?

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons jugé utile de subdiviser la question principale en trois questions :

- Quels sont les circuits de distribution utilisés dans la commercialisation des produits de l'entreprise ?
- La politique de distribution adoptée par l'entreprise a-t-elle permis aux responsables d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés ?
- Cette politique de distribution permet-elle à l'entreprise d'assurer une disponibilité permanente de ses produits à l'échelle nationale, et de garantir ainsi, une meilleure performance commerciale ?

➤ **Hypothèses de l'étude**

Pour essayer de répondre à notre problématique et à l'ensemble des questions posées, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

H1 : La politique de distribution a une influence positive sur la performance commerciale de l'entreprise NIGAPAL.

H2 : NIGAPAL atteint ses objectifs en termes de vente et des stratégies de distribution adoptées par l'entreprise.

➤ **Objectif de l'étude**

Le but de notre étude est de montrer l'importance et la nécessité que l'entreprise doit attribuer à la politique de distribution ainsi que leur impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

Notre stage au sein de l'entreprise NIGAPAL avait objectif de :

- Comprendre le fonctionnement du département commercial et plus spécifiquement celui de la logistique de distribution.
- Avoir une vision plus approfondie sur le déroulement des actions liées à la distribution ;

- Analyser l'impact de la distribution sur la performance de l'entreprise.

➤ **Raisons du choix de sujet**

Parmi les défis auxquels fait face un chercheur est de se choisir un domaine de recherche dans lequel il veut s'approfondir, ce fut notre cas dans le sens où un travail de mémoire nécessite beaucoup de recherches en très peu de temps. Notre choix fut porté sur le domaine commerciale pour les raisons suivantes :

La distribution des produits est un domaine auquel nous nous sommes intéressés ;

- L'acquisition des connaissances et la compréhension du fonctionnement du département
- Faire une comparaison entre le savoir théorique et la réalité du monde du travail ;
- Voir comment NIGAPAL conçoit sa politique de distribution ;
- Comprendre les besoins en évaluation de la performance commerciale dans l'entreprise.

➤ **Démarche méthodologique**

En élaborant ce travail, nous avons adopté une méthodologie suivant une démarche descriptive, une autre analytique et une dernière démarche comparative. En effet à travers une étude linéaire, la méthode descriptive nous a permis d'apporter une vision globale sur la relation entre la politique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise. Puis une démarche analytique quantitative nous a aidé à étudier les aspects pratiques du sujet étudié. Enfin, une méthode comparative nous a servi à apporter des conclusions sur notre étude. Cette dernière nous a permis de répondre à la problématique posée et de vérifier les hypothèses supposées.

➤ **Structure de l'étude**

Pour étudier ce sujet sur ses différents aspects, nous avons structuré ce travail comme suit :

- La première étape se compose de deux chapitres qui traitent les différents aspects théoriques de la distribution ainsi que la performance commerciale dans lesquels j'ai effectué une recherche bibliographique basée sur la compilation de rapports, d'ouvrages, et de document divers.
- La deuxième étape comprend un chapitre consacré à l'étude de cas au sein de l'entreprise NIGAPAL. Pour cela, nous avons mené une enquête auprès du personnel du service de la distribution de l'entreprise NIGAPAL. Deux sources principales ont été utilisées. D'une part, nous avons consulté des documents et analysé la littérature relative à la politique de distribution en général. Des données qualitatives et quantitatives ont également été collectées auprès des acteurs

chargés de la politique de distribution de l'entreprise NIGAPAL. D'autre part, une enquête par entretiens a été réalisée auprès du directeur commerciale et du superviseur commercial de l'entreprise NIGAPAL.

Chapitre I :

« Aspects théoriques sur la distribution »

Introduction du chapitre

De nos jours, la distribution devient une fonction fondamentale du commerce ; mal maîtrisée par un producteur, elle engendre une pénurie ponctuelle de son produit sur le marché ; et la présence des concurrents peut mettre en danger la fidélité de ses consommateurs. Donc le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de le distribuer comme il se doit.

Dans ce chapitre, on présente les aspects généraux de la distribution et les principaux concepts rattachés à la problématique, il est composé de trois sections. La première section définit les concepts de distribution. La deuxième section présente les différents circuits, canaux et réseaux de distribution, et enfin, la troisième section présente les stratégies de distribution.

Section 1 : Concepts sur la distribution

Il ne suffit pas au producteur de fabriquer un produit de qualité, mais il faut savoir le mettre à la disposition des consommateurs dans des conditions correspondantes à leurs attentes.

LOUIS CHESKIN disait : « *le bon produit, correctement présenté doté d'une excellente publicité, vendu à prix raisonnable, n'aura pas de succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage* ».

1. Définition de la distribution

Avant de définir ce concept nous devons noter que la distribution (place) est un « P » parmi d'autres « P » marketing qui doit s'intégrer dans le mix marketing de l'entreprise mais c'est aussi une variable stratégique.

Distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien².

La distribution se définit également comme étant un ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous la forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du

² J. LENDREVIE, J. LEVY, D. LINDON, Mercator, 8^e édition Dunod, Paris, 2006, p. 375.

producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession³.

Enfin la distribution est l'ensemble des activités logistiques, financières, administratives et commerciales réalisées à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final. La distribution est, par voie de conséquence, un ensemble des fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation, chacun d'eux se caractérisant par un état de lieu, un état de lot et un état de temps⁴.

2. Rôle et importance de la distribution

2.1 Importance de la distribution

La distribution est un élément fondamental du mix marketing. Afin d'être efficaces ; les politiques du mix marketing doivent être cohérentes entre elles et conformes à la stratégie commerciale globale qu'elles contribuent à réaliser.

L'importance de la distribution apparaît très clairement concernant les produits de grandes consommations, du fait d'une urbanisation croissante, de la complexité grandissante des biens et services, et de l'apparition de nouvelles méthodes de vente.

2.2 Rôle de la distribution

La distribution opère de nombreux rôles, destinés à permettre l'écoulement de la production, vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions possibles.

Donc les rôles de la distribution sont multiples et différents que ce soit du côté du producteur ou de celui de l'utilisateur⁵.

A) *Vis-à-vis du producteur*

- La distribution participe à l'effort financier du producteur, en payant les biens qu'elle stocke, sans avoir la certitude de les revendre ; Elle permet aussi au producteur, d'acheminer partout sa production,
- Ainsi qu'elle participe à des opérations publicitaires dans le but de booster les ventes.

B) *Vis-à-vis du consommateur*

³ P. KOTLER & DUBOIS, « Marketing Management », 11^e édition, Pearson Education, Paris, 2003.

⁴ Yves CHIROUZE, « Le Marketing : Etudes et Stratégies », Ed. Ellipses, Paris, 2003, p. 574.

⁵ P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing Management », 9^e édition, Publi Union, Paris, 1997, p 501.

La distribution a un rôle essentiel, qui consiste à mettre à la disposition des consommateurs ou qu'ils se trouvent, et souvent, qu'elle que soit la saison, les biens qu'ils désirent, dans la qualité voulue. Elle lui évite ainsi d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser de grandes sommes d'argent. Ce qui serait le cas s'il s'adressait directement au producteur.

Enfin, nous pouvons dire que placée entre le producteur et l'utilisateur, la distribution peut se considérer comme le porte-parole de chacun auprès de l'autre, et fournit l'information dans les deux sens.

4. Objectifs d'une politique de distribution⁶

Trois grands objectifs qui sont visés simultanément par l'entreprise lors de la mise en place de sa politique de distribution :

- La couverture quantitative du marché : c'est mettre en place un système de distribution qui va permettre la couverture du plus grand nombre possible de clients potentiels.
- La qualité du système de distribution : c'est l'aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels (La compétence et le dynamisme des agents de distribution, la qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente)
- La minimisation des coûts : tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

5. Formes de la distribution⁷

On distingue généralement trois formes de commerce :

5.1. Le commerce indépendant

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

- **Le commerce de gros** : les grossistes achètent les produits en grande quantité aux fabricants pour les revendre en quantités réduites aux détaillants. Dans la grande distribution, les grossistes sont remplacés par les centrales d'achat.

⁶ <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> consulté le 10/07/2020 à 10h15min

⁷ <https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/distribution.pdf> consulté le 10/07/2020 à 11 :00

- **Le commerce de détail** : il a pour fonction d'acheter des produits aux grossistes ou aux demi-grossistes pour les revendre en l'état au consommateur final.

5.2 Le commerce associé

Le commerce associé est un regroupement de commerçants indépendants qui s'associent, sous diverses formes, pour regrouper différents types d'actions commerciales (achat, publicité, gestion des stocks...). Cela leur permet d'obtenir de meilleures conditions auprès des fournisseurs et de mieux se défendre contre les grandes surfaces. Le commerce associé se compose de :

- **La chaîne volontaire** : Un regroupement de détaillants et de grossistes, juridiquement et financièrement indépendants, dans le but d'organiser en commun les fonctions de gros et de détail (achat et vente des produits). Ils vendent en général sous une même enseigne.
- **Le groupement d'achats** : Des commerçants indépendants, détaillants ou grossistes, regroupent leurs achats pour obtenir de meilleures conditions de vente auprès des fabricants (prix, délais de paiement, conditions de livraison...).
- **La franchise** : Forme de contrat de distribution exclusive dans lequel un franchiseur fait bénéficier de ses produits, de sa marque, de son enseigne et de son savoir-faire à un franchisé qui, en contrepartie paye un droit d'entrée et des redevances sur les ventes (pourcentage du chiffre d'affaires).
- **Les réseaux de concession** : Un concessionnaire est un commerçant indépendant qui signe avec son partenaire fabricant un contrat représentation exclusive. Ce système de distribution est très utilisé dans le secteur automobile.

5.3 Le commerce intégré

Le commerce intégré réunit à la fois les fonctions de gros et de détail. C'est une forme de commerce où l'entreprise de taille importante cumule les fonctions de gros, par le biais d'une centrale d'achat, et de détail en disposant de son propre réseau de points de vente on en trouve les superettes, les supermarchés, les hypermarchés, les discounts.

6. Modes de distribution

Il existe deux modes de distribution entre lesquels l'entreprise va arbitrer en fonction de sa stratégie de diffusion des produits.

6.1 La distribution directe

Dans ce mode de distribution c'est le producteur qui réalise la majorité des opérations de production. La prise en charge directe est assumée par la propre force de vente de l'entreprise, qui établit les visites auprès de la clientèle et assume la prospection, la vente, la livraison et le suivi de la clientèle. Le fabricant est en contact direct avec son marché grâce à ses propres commerciaux.

La distribution directe présente quelques avantages, illustrés par Philippe Malval qui sont⁸.

- Recueilles analyse aisée des remontés d'information.
- Connaissance facilitée de la source de satisfaction et de l'insatisfaction de sa clientèle et décision plus rapide de mesure corrective éventuelle.
- Meilleure connaissance de marché, plus grande réactivité aux attentes.
- Relation plus forte avec le client sur le plan technique. Producteur : rapidité d'information.
- Motivation plus forte de la propre force de vente (mieux rémunérée) à promouvoir les produits de l'entreprise.
- Enfin et surtout, une plus grande maîtrise des éléments du mix, en particulier le prix final et des profits par la diminution du nombre de marge intermédiaire éventuelle.

La distribution directe a plusieurs avantages, mais elle nécessite toutefois le recrutement, la formation, l'animation et la gestion d'une force de vente suffisante. Ce choix implique alors des budgets pour la fonction de distribution, surtout si l'offre de l'entreprise s'adresse à des marchés diversifiés et des clientèles différentes.

L'emploi d'une force de vente directe présente l'inconvénient de manque de souplesse employée à plein temps, il faut la rémunérer quelle que soit les fluctuations des ventes. C'est pourquoi ce sont développés les différentes formes de distributions indirectes.

6.2. La distribution indirecte

Dans la distribution indirecte intervient un ou plusieurs intermédiaires entre le producteur et l'utilisateur final. La force de vente joue également un rôle important dans ce cas tant animateur de réseau commercial.

Le recours à la distribution indirecte s'impose aux fabricants dans les trois cas suivants :

- Lorsque le nombre de clients potentiels est très élevé : si de plus, les produits sont standardisés. Les clients potentiels sont non seulement nombreux mais hétérogène.

⁸ P. Malval, « L'essentiel du marketing : business to business », Publi Union, 2002, p 52.

- Lorsque le chiffre d'affaire moyen potentiel par client est trop faible pour permettre d'amortir les coûts d'une structure commerciale, dans ce cas également, l'entreprise a intérêt à externaliser sa force de vente. Un distributeur pourra mieux amortir ses coûts fixes grâce à la commercialisation de produit complémentaire.
- Si la clientèle est très dispersée géographiquement : les frais de déplacement sont alors très élevés. Un distributeur local dépensera moins pour commercialiser le produit auprès de sa clientèle.

Ce mode permet de consacrer davantage d'investissement à la production et à l'innovation. En effet, l'entreprise peut se satisfaire des compétences des commerciaux des distributeurs mais l'inconvénient réside dans la perte du contact et de contrôle de sa clientèle.

Section 2 : Circuits, canaux et réseaux de distribution

1. Définitions du circuit, canal et réseau de distribution

- ◆ **Le circuit de distribution** : un circuit de distribution est : « le processus qui, passant à travers un nombre plus au moins important d'intermédiaire externe ou interne, permet de délivrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final »⁹
- ◆ **Le canal de distribution** : un canal de distribution est : « définie comme l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final »¹⁰.
- ◆ **Le réseau de distribution** : on appelle réseaux : « un système de partenariats et d'alliance créée par une entreprise pour approvisionner et enrichir et distribuer son offre »¹¹.

2. Les différents types de circuits de distribution

Les trois grands types de distribution sont :

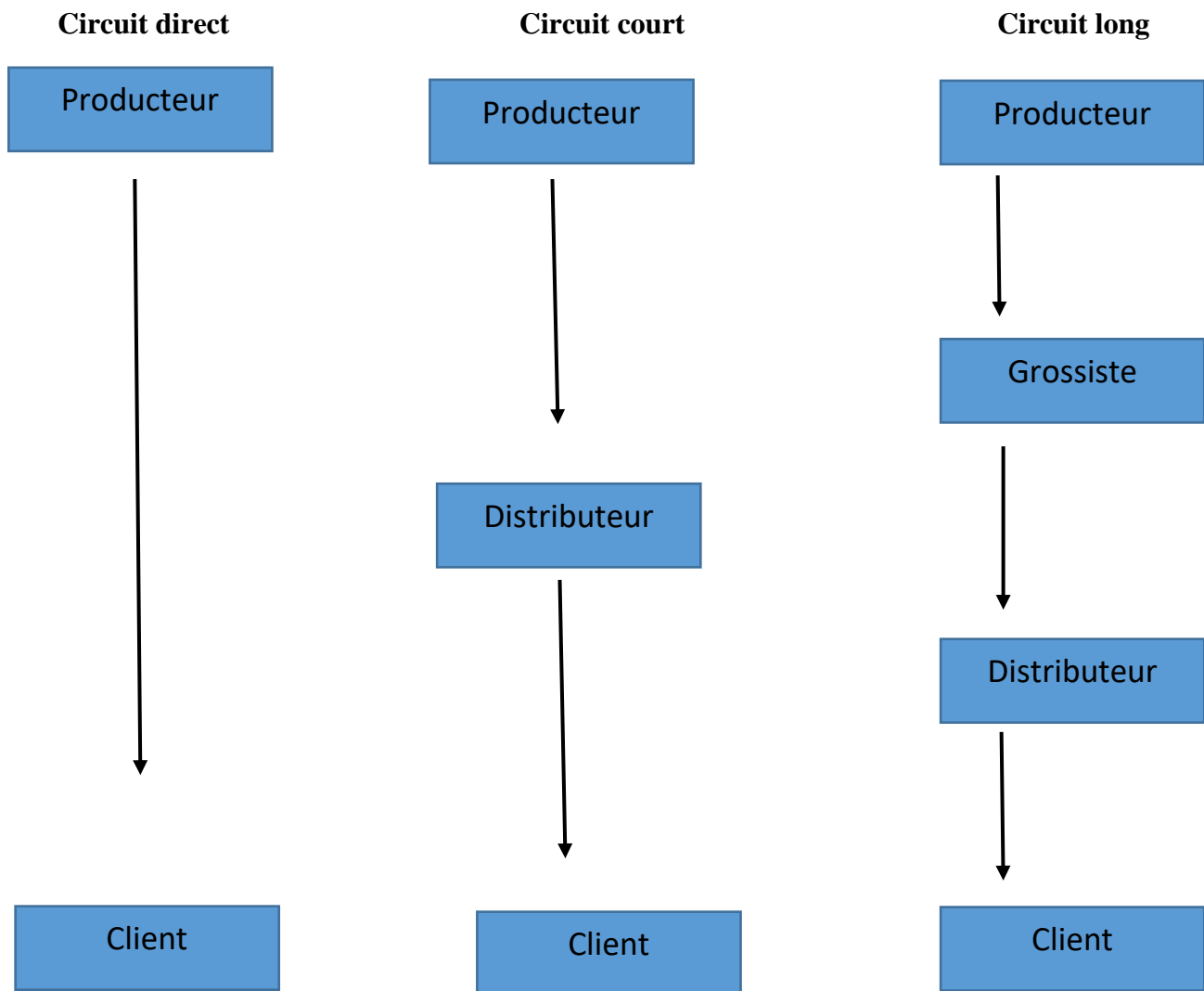
- Les circuits directs (ultra-courts) : sans intermédiaires, distribution directe du producteur au client.
- Les circuits courts : un seul intermédiaire existe entre le producteur et le client.
- Les circuits longs : comportent plusieurs intermédiaires.

⁹ LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR : théories et nouvelles pratiques du marketing », 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, p 321.

¹⁰ Nathalie, F – C., Jacques, C., gilles, P., « Faire de la recherche en logistique et distribution ? », Librairie Vuibert, Paris cedex 13, mai.

¹¹ KOTELER, P, DUBOIS, B., MANCEAU, D, « Marketing Management », 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012, P 474.

Figure 1. Mode de distribution et longueur des circuits



Source : LENDREVIE, J., LEVY. « MERCATOR », Théories et nouvelles pratiques du marketing, 10ème édition, Dunod, Paris, 2012, p 322.

2.1 Le circuit ultra court : c'est un circuit qui domine dans les économies rurales et qui se caractérise par l'absence de tout intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Il s'agit d'une distribution directe.

Table 1. Avantage et inconvénients du circuit ultra court ou le circuit direct

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure connaissance qualitative et quantitative du marché • La relative absence de concurrence • Une plus grande facilité pour introduire les produits nouveaux, pour s'implanter sur le marché • Dans le cas de la vente à domicile, l'efficacité de la force de vente ne se consacrant qu'à la commercialisation des produits de la firme • Le service après-vente, les conseils, les démonstrations sont facilitées 	<ul style="list-style-type: none"> • Stockage très important. • Les problèmes inhérents au personnel de vente : recrutement, formation, animation, etc. • La possibilité réduite d'écouler des produits sous la marque du fabricant par d'autres circuits (excepté le circuit court contractuel).

Source : CHIROUZE. (Y), « Le Marketing : le choix des moyens de l'action commerciale », Edition OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES, 1990, p 54.

2.2 Le circuit court : C'est un circuit qui n'a qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur

Table 2. Avantages et inconvénients du circuit court

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La disparition de la marge du Grossiste • Le contact plus direct avec le marché, d'où une meilleure connaissance des besoins et une plus grande possibilité de service après-vente • La diversification des risques par la suppression de la menace que pouvait engendrer l'infidélité d'un grossiste, mais celle des détaillants n'en est pas autant exclue • Économie de la marge du grossiste. Bonne coopération entre les détaillants. 	<ul style="list-style-type: none"> • La nécessité d'une organisation commerciale intérieure et extérieure plus étoffée • L'obligation de mener une action publicitaire et promotionnelle auprès des détaillants et des consommateurs finaux • Le risque de non-paiement par les détaillants non solvables • Certains détaillants commandent rarement et en petites quantités, ce qui pose le problème de la rentabilité • Rentabilité douteuse de certains intermédiaires. • Nécessité d'action promotionnelle vers le consommateur

Source : CHIROUZE. Y, « le Marketing : le choix des moyens de l'action commerciale », op-cit, p. 50-51.

2.3 Le circuit long : C'est un circuit d'au moins quatre niveaux autonomes : les producteurs traitent avec des grossistes, qui travaillent chacun avec des multiples détaillants. Ce circuit est particulièrement adapté à des marchés comportant de nombreux petits points de vente indépendants.

Table 3. Avantage et inconvénients du circuit long

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Crédits à accorder à un nombre restreint des clients • Baisse des frais de facturation et de transport • Le grossiste peut fournir des petits clients qui ne seraient pas contacté par le Producteur du fait de leur taille réduite • Régularisation et planification de la production grâce aux achats réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'est pas toujours possible de sélectionner des grossistes efficaces. D'autant que Pour certains secteurs, ils sont quasi inexistant • Le contact direct entre fabricants et détaillants est perdu • Les marges du producteur diminuent • Le système manque de souplesse et diminue la liberté du fabricant.

Source : CHIROUZE. Y, « Le Marketing : le choix des moyens de l'action commerciale », op-cit, p.47-48

Section 3 : Les stratégies de distribution et les facteurs qui l'influencent

Lorsque le producteur a défini le marché visé et la part du marché qu'il envisage, il doit choisir une stratégie de distribution (distribution intensive, sélective ou exclusive). Ce choix se fait en fonction du coût des moyens à mettre en œuvre et de la capacité à contrôler les points de vente.

1. Les stratégies de distribution

1.1. La stratégie intensive

Pour séduire les consommateurs, les produits de grande consommation doivent être faciles à acheter. Ils doivent donc être disponibles à la vente à proximité du domicile ou du lieu de travail, facile d'accès en transport en commun ou en voiture, et de préférence proposés dans un même lieu de vente.

La distribution intensive consiste pour le fabricant à rechercher le plus grand nombre de points de vente possible pour distribuer son produit. Le circuit choisi est donc généralement long et comporte de nombreux intermédiaires. Les points de vente utilisés peuvent cependant appartenir à un même canal ou à plusieurs. Le fabricant peut utiliser en plus la vente à distance (par internet par exemple), les distributeurs automatiques, la vente par réunion à domicile.¹²

- Les avantages : la stratégie intensive permet de :

Maximiser la disponibilité des produits

Donner une part de marché importantes.

¹² Jean-Luc Koehl – Professeur de chaire supérieure – Lycée René Cassin – Strasbourg « la stratégie de distribution » Juillet 2012

- Les inconvénients : la stratégie intensive engendre :

Une augmentation des coûts de la distribution ;

Un risque de perdre le contrôle de sa politique de commercialisation.

1.2. Stratégies sélective :

La distribution sélective est une stratégie dans laquelle le fabricant choisit un certain nombre de distributeurs en fonction de leurs qualités techniques et de leurs images de marque (par exemple les parfumeries pour vendre un parfum de luxe). Le réseau de points de vente est donc beaucoup moins dense que pour la distribution intensive ; le chiffre d'affaires réalisable est moins élevé ; le coût de la logistique pour approvisionner les distributeurs est aussi moins élevé.¹³

- Les avantages : la stratégie sélective permet de :

Réduire les coûts de la distribution ;

Obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs.

- Les inconvénients : la stratégie sélective engendre :

Le risque de ne pas assurer une couverture suffisante du marché ;

Stratégie attaquée par la grande distribution.

- **1.3. La stratégie exclusive :**

C'est une forme de distribution dans laquelle le fabricant confie l'exclusivité de la vente de ses produits à un distributeur sur une zone géographique déterminée. Le nombre de points de vente est nécessairement limité et le coût des moyens logistiques nécessaires pour approvisionner les magasins et de la force de vente est plus réduit que ceux de la distribution sélective ou intensive. Le fabricant contrôle assez facilement son réseau car il n'a pas à proprement parler à négocier avec les membres pour que ceux-ci lui achètent les produits puisqu'ils y sont tenus contractuellement en contrepartie de l'exclusivité territoriale qui leur a été accordée et qu'ils peuvent même s'être engagés à s'approvisionner exclusivement auprès d'un fournisseur unique.

Les avantages : la stratégie exclusive permet :

¹³ Jean-Luc Koehl – Professeur de chaire supérieure – Lycée René Cassin – Strasbourg « la stratégie de distribution » Juillet 2012

Une forte image de marque ;

Un très bon contrôle du producteur.

- Les inconvénients : la stratégie exclusive engendre :

Une couverture géographique faible ;

Un besoin de stimuler et d'animer le réseau de distribution

2. La force de vente

2.1 Définition

La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour missions Principales de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs, ou prescripteurs de ces produits¹⁴.

Pour Marc BENOUN, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »

2.2 Les objectifs de la force de vente

Dans le but d'avoir une distribution bien organisée l'entreprise doit constituer une équipe de force de vente qui est un élément essentiel dans la fonction de distribution.

¹⁴ LENDREVIE J, LEVY J, LONDON D, « MERCATOR », 8^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, p 447.

Table 4. Fonctions et objectifs de la force de vente

Fonction	Objectif	Contenu
Prospection	Elargir la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de nouveaux clients. • Etudier et analyser leurs besoins. • Proposer des solutions adéquates.
Vente	Prendre les commandes	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les clients à acheter les produits. • Conclure des contrats.
Suivi des clients	Fidéliser la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les ventes. • Conseiller et aider les clients. • Contrôler les stocks. • Assurer le service après-vente
Retour d'information	Connaitre les réactions de la clientèle	<p>Informar l'entreprise sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le comportement des prospects et les clients finaux. • Les attitudes des distributeurs. • Les actions des concurrents

Source : Kotler et Dubois, « Marketing Management », 12ème édition, Pearson Education, Paris, 2006, p. 299.

2.3 L'importance de la force de vente

Afin d'attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et l'amener à acheter, la vente personnelle est le meilleur moyen de communication lors de l'entretien d'achat.

Donc l'importance de la force de vente apparait dans les éléments suivants :

- La personnalisation : la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs acteurs afin de connaître les besoins de l'autre.
- La relation durable : la fidélisation des clients devient une action très importante dans l'entreprise.
- La réaction : le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

La nature et l'efficacité des équipes de vente est la première cause de l'échec ou du succès de la politique commerciale de l'entreprise.

En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents. Ainsi, pour Sylvain WICKHAM, « la qualité des vendeurs étroitement liée à celle des produits, se confirme comme facteur décisif dans le devenir des entreprises ».

Il en résulte que la gestion de la force de vente constitue généralement, pour les entreprises, un problème essentiel. Ses principaux aspects concernent : l'organisation de la force de vente, la sélection et la formation des vendeurs, la définition de leurs statuts et de leur système de rémunération et enfin les méthodes d'animation et de contrôle de leurs activités.

3. Le merchandising

3.1 Définition

« Le merchandising c'est l'art de séduire ! »¹⁵.

Le terme merchandising renvoie à l'ensemble de techniques et méthodes qui définissent le rangement et l'implantation des produits, l'organisation des linéaires, et l'agencement du magasin en libre-service.

Le merchandising signifie alors toutes les méthodes liées à la présentation et à la mise en valeur des produits sur le lieu de vente. Il concerne le choix de la surface attribuée au produit, son emplacement, ainsi que la quantité de produit mise en rayon.

Selon KOTLER Le « merchandising correspond à l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente. Ce terme désigne à la fois l'organisation du magasin (emplacement et espace des différents rayons) et l'aménagement des rayons (quel emplacement et quel espace pour chaque marque »¹⁶

3.2 Les fonctions du merchandising

Au hasard de ses courses, le client est parfois amené à prendre un produit auquel il n'aurait pas pensé... C'est là toute la magie du métier de merchandiser ! Contrairement à ce que l'on peut penser, les produits ne sont pas disposés de manière aléatoire ; leur visibilité est calculée de manière à susciter l'envie. L'objectif majeur du merchandiser est effectivement de concevoir et d'optimiser les espaces de vente, comme l'agencement des vitrines, la mise en rayon, la présentation du packaging, ... En amont, il doit étudier le comportement du consommateur, afin d'en cerner les contours et comprendre les habitudes d'achat, il effectuera également une veille sur les tendances

¹⁵ TERKEMANI L., « Merchandising en officine », Thèse d'exercice, Juin 2001.

¹⁶ Kotler (P), Dubois (B), Manceau (D), « Marketing management », 15^{ème} édition, Pearson éducation, 2015, P.607

liées à son activité, et réalisera régulièrement des bench-markings. En contact permanent avec sa direction et le service marketing et communication, il assure la formation du personnel de vente.

Concrètement, le merchandising recouvre trois aspects essentiels :¹⁷

- **L'assortiment** : le fait de déterminer et gérer l'offre de produits d'un point de vente.
- **Le merchandising de base** : aménager l'espace commercial d'une surface de vente (définition des allées, du sens de circulation emprunté par les consommateurs, etc).
- **Le merchandising des linéaires** : l'implantation et la disposition des produits dans les espaces consacrés à la vente.

3.3 le rôle du merchandising

Le rôle du merchandising est de permettre :

- Un bon écoulement de la marchandise en améliorant son exposition dans les rayons ;
- Une amélioration de l'étiquetage ;
- L'adaptation de l'assortiment à la demande des consommateurs ;
- Une optimisation de la gestion (rentabilité, stock).

Section 4 : comment choisir sa politique de distribution ?

Le choix d'une politique de distribution est une décision stratégique pour l'entreprise, car cela lui impose des investissements irréversibles à long terme. Afin de prendre la bonne décision, il est primordial de détecter le circuit qui maximise le rapport produit marché. Ce choix étant soumis à un certain nombre d'étapes à suivre qui sont :

1. Le diagnostic de l'entreprise dans une optique de choix des circuits :

L'entreprise est tenue d'effectuer un diagnostic avant de définir sa politique de distribution en analysant l'ensemble des facteurs environnementaux et les forces et les faiblesses de la firme. Le diagnostic d'entreprise dans une optique de choix des circuits nécessite au moins :

- Une étude des consommateurs,
- Une étude de la concurrence,

¹⁷ <https://www.coheris.com/logiciel-merchandising/definition-merchandising/> consulté le 01/08/2020 à 11 :15

- Une étude de la distribution,
- Une étude du potentiel de la firme.

A l'aide du diagnostic effectué, les facteurs qui influent le choix d'un circuit seront déminés :

1.1 Les concurrents : il est important de prendre en considération les canaux, les moyens, les techniques, et les différentes structures déjà utilisées par les concurrents.

1.2 Les intermédiaires : le choix d'un circuit implique l'exploration des forces et faiblesses des différents types d'intermédiaires, les fonctions assumées par ces derniers, leurs organisations, leurs pouvoir de négociation, leurs savoirs faire, et leurs moyens humains et matériels.

L'efficacité technique et l'efficience commerciale des intermédiaires doivent guider le décideur quant au choix d'un circuit. Il s'agit de déterminer le degré de couverture de l'appareil commercial, c'est-à-dire le nombre de points de vente et leur répartition géographique, son type de relation avec les autres fournisseurs, sa souplesse d'adaptation au marché et sa notoriété¹⁸

1.3 Le marché ciblé : Le nombre de clients potentiels détermine la taille du marché. Si le marché est grand, le recours à des intermédiaires sera nécessaire pour réduire les coûts de distribution. Contrairement, si le marché est étroit, l'entreprise pourra plus facilement intégrer l'activité de distribution de ses produits. Ainsi, le marché impliquera le choix d'un circuit d'autant plus long que la clientèle est dispersée géographiquement et que le produit est acheté fréquemment. Par exemple, si les clients achètent en petites quantités et si la demande est très saisonnière, un circuit long faisant intervenir plusieurs intermédiaires sera recommandé.¹⁹ Il s'agit donc d'étudier le comportement du consommateur et comprendre qui achète quoi, ou, quand, comment et pourquoi.

1.4 L'environnement : il s'agit de prendre en compte la situation de la conjoncture économique, la réglementation, la législation ...

1.5 Les caractéristiques de la firme : Les caractéristiques propres à l'entreprise, telles que sa taille, sa puissance financière, sa gamme de produit, son expérience passée en matière de distribution, la qualité de sa force de vente et sa stratégie marketing, affectent

¹⁸ Clique (G), Fad (A), Basset (G), « Management de la distribution », 2 ème édition, Dunod, Paris, P.120.

¹⁹ 15Jaques (J), Chantal (L), « marketing opérationnel à l'orientation marché » ,7 ème édition, Dunod, Paris, 2008 P .432.

évidemment le choix du circuit de distribution.²⁰

1.6 Les caractéristiques du produit :²¹

- La durée de vie : les produits périssables (fruits, légumes, produits laitiers...) doivent être acheminés rapidement vers les consommateurs. Il faut donc que le circuit soit le plus court possible.
- Le volume : les produits volumineux (meubles, automobiles...) nécessitent des réseaux de distribution qui minimisent les manipulations car ceux-ci coûtent chers en raison des moyens techniques nécessaires.
- Le degré de standardisation et la technicité : un produit standardisé ou dont la technicité est accessible peut être vendu par l'intermédiaire d'un réseau de distribution « courant ». Mais si le produit est complexe ou non standardisé, il est souvent difficile de trouver des intermédiaires ayant les compétences nécessaires pour sa vente et son installation et son service après-vente. Il faut alors créer son propre réseau et par exemple le vendre directement aux clients utilisateurs par l'intermédiaire des commerciaux de l'entreprise. C'est le cas de la plupart des produits industriels.

1.7 Le coût des circuits : Chaque circuit envisagé permet un niveau des ventes différent et s'accompagne d'un coût distinct, il est indispensable donc de calculer le coût de chaque circuit potentiel et déterminer le plus rentable et le plus cohérent avec l'image de marque de l'entreprise.

2. La définition des objectifs et des contraintes :

A partir des études et des diagnostics réalisés, l'entreprise est tenue de fixer les objectifs de son système de distributions et de déterminer les critères de choix.

L'objectif d'un mode de distribution se détermine à partir du niveau de service souhaité.

Chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales

²⁰ G.Clique, A.Fadi, G.Basset, « Management de la distribution », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P.120.

²¹ Jean-Luc Koehl – Professeur de chaire supérieure – Lycée René Cassin – Strasbourg « la stratégie de distribution » Juillet 2012

contraintes qui lui sont imposées par les produits, les intermédiaires et l'environnement²².

Un réseau de distribution peut être retenu pour son cout de rentabilité, sa capacité à couvrir le marché ou pour la compétence de ses membres, ou encore pour le contrôle que le fabricant compte avoir sur lui, le contrôle assure une meilleure coordination des activités des intermédiaires et le respect de sa politique marketing.

3. Détermination des solutions de distribution possible

Le producteur doit, à la suite de la fixation des objectifs et l'identification des contraintes de la distribution, analyser toutes les éventualités et solutions possibles. Une solution en matière de distribution comporte trois éléments :

- La nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert des produits sur le marché,
- Le nombre d'intermédiaires utilisés à chaque stade de distribution,
- Les responsabilités et engagement respectifs du producteur et ses intermédiaires (la politique prix, les conditions de vente, les droits territoriaux, les prestations de service).

4. Le choix final du circuit ou des circuits de distribution

A ce stade, Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, et à l'aide de certains nombres de méthodes, le producteur doit décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs.il prend au compte trois critères :

- Le cout ;
- Le contrôle ;
- La souplesse.

5. La mise en place d'un réseau de distribution :

Elle consiste à collecter les informations qualitatives et quantitatifs nécessaires, l'étude de toutes les contraintes, les avantages et les inconvénients de chaque circuit de distribution qui

²² 17Kotler (P), Dubois (B), Manceau (D), « Marketing Management », 12 éme édition, Pearson Éducation, Paris , P. 544

sera suivis par une étude de contrôle de son l'efficacité.

6. Le control de la politique de distribution adoptée :

Un producteur doit pouvoir évaluer le taux de présence de ses produits dans les points de vente, ainsi que celui de ses concurrents. Ces informations sont recueillies à partir des données qualitatives ou quantitatives.

6.1 Les données quantitatives

les données quantitatives sont souvent représenté par des panels « un échantillon permanent et représentatif de consommateurs, professionnels ou de points de ventes volontaires qui transmettent régulièrement de manière active ou passive des données relatives à leurs comportements (achats, ventes, émissions regardées, sites web visités,..) à la société d'étude ayant mis en place le panel.

Par son caractère périodique, un panel permet de mettre en évidence des tendances et évolutions du marché ou les effets des campagnes marketing »²³

a) La distribution numérique (DN) :

La distribution numérique est le pourcentage de magasins dans lesquels un produit est présent. Il s'agit du ratio (nombre de magasins où mon produit est présent / nombre de magasins présentant cette catégorie de produit x 100).

La DN renseigne sur le taux de présence du produit dans un circuit de distribution.

a) La distribution Valeur (DV) :

La disponibilité valeur (DV) correspond au pourcentage du chiffre d'affaires d'un produit (toutes marques confondues) que réalisent les magasins dans lesquels cette marque est référencée.

La distribution valeur est donnée par la formule suivante : somme du CA de l'univers des magasins ou le produit est présent / somme du CA de l'univers des magasins total.

Une marque peut donc avoir une distribution :

²³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/panel/>

- **Idéale** : $DN = DV = 100\%$
- **Efficace** : $DN < DV$: le petit nombre de magasins visités et acquis à la marque sont des magasins à fort potentiel.
- **Plutôt coûteuse** : $DN > DV$: on visite un très grand nombre de points de vente pour un espoir de chiffre d'affaire maximum plutôt limité.²⁴

6.2. Les données qualitatives :

➤ Les visites de magasins ou store checks

Ils consistent en visites systématiques de magasins représentatifs d'une ville, d'une région, afin de déterminer par un contact direct avec les points de vente et les commerçants, la situation du marché, d'une marque, des concurrents, etc... telle que perçue par le consommateur, l'acheteur, l'utilisateur, ou le décideur.²⁵

- Une marque absente dans un rayon favorise l'infidélité du consommateur à l'égard de cette marque dans plus de 80% des cas.
- Une marque bien placée et à temps est un article pré-vendu. L'inverse est vrai.
- Une PLV mal placée ou non-utilisée est une perte sèche pour l'annonceur.
- Il y a toujours un concurrent pour prendre votre place et profiter de vos faiblesses.

²⁴ <http://www.reportingbusiness.fr/marketing-mix/dn-dv-et-vmh.html> consulté le 25/07/2020

²⁵ https://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV#IV_E

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, on a essayé d'aborder tous les concepts de bases liées à la distribution et on a constaté qu'une bonne politique de distribution pour une entreprise permet d'avoir un avantage concurrentiel et facilite la démarche marketing. La distribution est à la fois un élément de structuration de l'espace et un espace essentiel d'interactions sociales. Elle constitue un enjeu primordial pour les enseignes, mais aussi pour le système social dans son ensemble. La distribution englobe différentes stratégies ainsi que différents circuits que l'entreprise doit choisir avec soin et cela en collaboration avec des intermédiaires compétents après avoir les sélectionnés selon leurs moyens et leurs capacités afin d'atteindre ses objectifs.

Chapitre II :

« La performance commerciale »

Introduction du chapitre

La performance commerciale est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution. Le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. Dans notre cas, on s'intéresse à la performance commerciale dans la distribution qu'on va essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections suivantes : la première section sera réservée aux concepts généraux sur la performance, la seconde section aura pour objectif de présenter les principaux indicateurs de mesure de la performance commerciale. Enfin, la dernière section sera consacrée à l'évaluation de la performance commerciale de distribution.

Section 1 : Concepts généraux sur la performance

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.²⁶

1. Définition de la performance

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer les résultats de l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

Walker définit la performance comme "le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste e de situations de vente »²⁷

²⁶ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm#no3> consulté le 01/08/2020 à 11 :45

²⁷ WALKER., O.C., CHURCHILL., G.A, FORD., N.M., JOHNSTON., M.W., « Sales Force Management », in

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 »²⁸.

Donc, plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Nous les avons présentées à partir des définitions proposées par Henri Bouquin²⁹.

- L'économie : elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.
Exemple : S'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.
- L'efficacité : elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint. Exemple : livrer le produit demandé dans les délais négociés.
- L'efficience : elle est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné.
Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.
- La productivité : elle représente le rapport entre une production et le volume des facteurs consommés.
- La profitabilité : elle exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaire qui lui est associé. Exemple : résultat d'exploitation / chiffre d'affaire HT.
- La rentabilité : elle se définit par le rapport d'un profit réalisé par rapport aux capitaux investis pour l'obtenir. Exemple : bénéfice distribuable / capitaux propres.

Les concepts ci-dessous présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

Efficacité = Profitabilité = Rentabilité.

Efficacité = Résultats atteints / Objectifs visés

Efficience = Economie = Productivité

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

La performance sert donc à avoir une vision globale interdépendante de tous les paramètres interne et externe, quantitatif et qualitatif, technique et humain, physique et financier de la gestion.

MERMUS., K., « Performance : encyclopédie de gestion », édition Economica, Tome 2, 1997, p. 2195.

²⁸ WALKER., et al., op-cit, p. 2195.

²⁹ BOUQUIN H, « Comptabilité de gestion », Editions Economica, 3^{ème} Edition, 2004, pp. 172 et 173.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable³⁰

2. Les types de la performance

On distingue quatre types de performance :

2.1. La performance organisationnelle

Signifie que l'entreprise a organisé ses activités pour réaliser les objectifs fixés³¹.

L'ensemble de ces facteurs devraient se retrouver dans la palette d'emplois qu'offre l'entreprise. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales sont :

- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'entreprise. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;

- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement ;

- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants ;

- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leadership exprimées par l'individu et observées dans son art de manager une équipe ;

- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service.

2.2. La performance financière

Dans le but d'être performante financièrement, l'entreprise doit assurer un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc, elle a besoin d'élaborer un budget

³⁰Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises »,2010.

³¹ Campbell J.P., « A Theory of Performance », San Francisco, 1993, p.70. Disponible sur le site web: <https://docassas.uparis2fr/nuxeo/site/esupversion/3552f9f3-bb0c-4b188118-b32a23c7b10d>, Consulté le 9/9/2019 à 23h.

et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, de faire la consolidation et de réaliser des tableaux de bord décisionnels.

La performance financière se détermine par deux critères techniques dont le premier est facile à exprimer dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative dès lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.

2.3. La performance sociale (humaine) ³²

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la 37 réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (Chamak, et Fromage, 2006). Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011)¹⁶, l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain. La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

Il est important de mentionner les deux notions suivantes dans la performance sociale :

- L'efficacité humaine : c'est le rapport entre les résultats économiques atteint et le coût social du groupe pour une période donnée.

L'Efficacité humaine (EH), susceptible d'être libérée par un groupe humain, elle s'exprimerait donc par : $EH = M.C.C.$

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

³² Ghozlene Oubya. Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016. Français. fNNT : 2016AZUR0028ff. ffiletel-01635959f

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

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

L'efficacité sociale : C'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines.

Afin d'avoir une meilleure efficacité sociale, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'organisation.

2.4. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir. Aussi, la performance concurrentielle de l'entreprise semble également être reliée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel. Vu sous cet angle, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.³³

Ces règles permettent de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients. La performance concurrentielle se définit à partir de trois critères principaux, qui sont :

- La satisfaction du client : qui représente le contact de l'entreprise avec ses clients c'est-à-dire la communication directe de l'entreprise, mais d'une manière informelle ; comme on peut trouver aussi des processus formalisés qui se basent sur des études de satisfaction.

- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensible les clients, c'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux

³³ Ghazlene Oubya. Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016. Français. fNNT : 2016AZUR0028ff. ffiletel-01635959f

clients et des clients perdus. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Elle se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement.

- La part de marché représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché (concurrents). Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché. L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

3. La mesure de la performance

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective.

Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

3.1 La mesure objective de la performance

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'organisation. Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

Certains auteurs ajoutent une troisième catégorie, la mesure par les ratios, tels que les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service du client et les ratios d'activité ou de productivité

3.2 La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, c'est-à-dire le comportement du vendeur qui est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;

- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produits et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation
- La capacité de planification, la gestion du temps.

Section 2 : Principaux indicateurs de mesure de la performance commerciale

Afin de mesurer et contrôler l'avancement de ses résultats escomptés et d'établir la « réussite » de ses actions, l'entreprise doit avoir recours aux indicateurs de la performance commerciale. Il est donc primordial de choisir directement les bons indicateurs, qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.³⁴

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)³⁵ comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. PLAUCHU et TAÏROU (2008)³⁶ la définissent quant à eux comme : L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations

³⁴ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>. Consulté le 10/08/2020 à 13 :30

³⁵ Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance

³⁶ PLAUCHU V et TAÏROU A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan, (2008), p.133

d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. La performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

2. Les déterminants de la performance commerciale

Les facteurs qui peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution se composent en trois parties :

- Les parties prenantes (les consommateurs et fournisseurs) ;
- Les ressources : il s'agit des ressources humaines, logistiques et financières ;
- L'organisation, c'est-à-dire la structure de l'entreprise et sa politique interne.

Cependant, les composants ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivants :

2.1. La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par conséquent sa qualité à un impact direct sur la satisfaction des clients. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients.

2.2. La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. C'est l'élément indispensable pour l'acquisition de la logistique nécessaire au fonctionnement de la distribution.

2.3. La qualité de l'offre

Il s'agit ici de la quantité de produits offerte par l'entreprise pendant une période donnée, elle a une grande influence sur la performance commerciale d'un réseau de distribution, les ruptures de stock handicapent la performance commerciale (dans le cas de la distribution du gaz, c'est l'élément prépondérant).

2.4. La diversité de l'offre

La multiplicité des gammes à la disposition du consommateur a une influence sur le volume des ventes.

2.5. L'étendue du réseau de distribution

Ce facteur a un impact sur la satisfaction du client et par ailleurs sur la performance commerciale. Plus le réseau est grand, plus le consommateur éloigné peut acquérir le produit sans s'éloigner. Le nombre de revendeurs a un impact direct sur les ventes globales du réseau.

4. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

4.1. Définition des indicateurs de mesure

Un indicateur de la performance quantifie l'efficacité et l'efficience d'une action.

Selon FERNANDEZ, « un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »³⁷.

Un indicateur est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise³⁸.

L'indicateur de performance est outil de mesure. Les différentes fonctions de cette mesure sont³⁹:

- L'objet de la mesure, qui doit être l'élément terminal du déploiement de la performance, il précise l'intention et donc le champ en évidence ;
- Le capteur de la mesure, qui est un système qui doit collecter les différentes informations, les conditionner et les composer ;
- L'observateur de la mesure ; qui est un système qui doit assurer que les informations produites par capteur sont conformes et valides dans le temps.

4.2. L'utilité des indicateurs

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion que l'entreprise utilise pour la planification stratégique et la conception de ses projets ;

³⁷ FERNANDEZ., A., « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, Paris, 2002, p. 260.

³⁸ TAHON., CH., « Evaluation des performances des systèmes de production », Lavoisier, 2003, p. 64.

³⁹ TAHON., CH., op-cit, p. 65.

Les indicateurs de performance sont également des outils de gestion efficaces qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques et qui permettent une évaluation rapide à moindre coût ;

- Les indicateurs servent à mesurer et contrôler l'avancement des résultats escomptés et établir la « réussite » de l'action ;

- Après la mise en œuvre du projet, les indicateurs de performance servent à évaluer les réalisations d'un programme par rapport à ses objectifs, renforçant ainsi la responsabilité des planificateurs de projets, emprunteurs et organes d'exécution quant à la conception, exécution, performance et impact des projets ;

- Les avantages quotidiens les plus directs des indicateurs vont aux gestionnaires et personnel des services d'équipements collectifs qui les utilisent pour évaluer leur performance, identifier les domaines à améliorer, présenter leur cas aux pouvoirs publics/organismes donateurs, etc. ;

- Des indicateurs fiables et détaillés aident également les investisseurs privés à identifier les coûts et les avantages de leurs investissements et à mieux analyser les FFPM (forces, faiblesses, opportunité et menaces).

4.3. Les caractéristiques des indicateurs

Selon Courtois, « Un système d'indicateur doit être un outil utilisé comme support d'actions d'améliorations »⁴⁰. En effet, cet outil doit permettre de savoir où l'on se situe et ce que l'on peut améliorer pour aller de l'avant. Pour cela, les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :

- Être facile à comprendre, mesurer, schématiser, car ils vont être diffus dans toutes les entreprises ;
- Représente l'ensemble des processus de l'entreprise afin de conforter la stratégie globale de l'entreprise ;
- Être en nombre restreint, il est difficile d'appréhender de nombreux indicateurs ;
- La fréquence de mesure doit être en corrélation avec la volonté des actions correctives ;
- Toujours lier à un objectif précis. Si l'objectif change structurellement, il faut modifier les critères de l'indicateur.

⁴⁰ COURTOIS., A., « Gestion de production », Édition d'organisation, Paris, 2003, p. 370.

4.4. Les types d'indicateurs de performance⁴¹ :

A) Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs mesurent principalement les résultats auxquels on peut parvenir. La performance dans ce cas est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Et la plupart des entreprises ont tendance à privilégier les indicateurs de résultats, puisque généralement elle s'inscrit dans une démarche réactive.

B) Les indicateurs de risque

Les indicateurs de risque liés aux hypothèses clés des projets concernant les conditions internes et externes au sein desquelles les grandes variations peuvent influencer sur les réalisations, résultats et impacts des projets.

C) Les indicateurs de processus

Contrairement aux indicateurs de résultats, les indicateurs de processus permettent d'évaluer l'efficacité de l'ensemble du processus constitué de toute une série d'activités importantes s'inscrivant ainsi dans une démarche proactive.

D) Les indicateurs des apports

Évaluation de la quantité et de la qualité des ressources fournies pour les activités du projet, y compris la quantification des apports institutionnels, financiers, technologiques et matériels.

E) Les indicateurs d'efficacité

Les indicateurs d'efficacité permettent d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre pour ce qui est des délais, de la variation des coûts, du coût par unité de construction identifiée, etc.

F) Les indicateurs de l'évaluation de la réussite

Évaluation du degré de réussite des projets/programmes sur la base d'un indicateur fondé sur une échelle de notation.

G) Les indicateurs de durabilité

Évaluation de la durabilité des opérations. Ces IP englobent toute la série d'indicateurs de performance aux plans technologique, économique, financier, institutionnel et environnemental.

⁴¹ <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/> consulté le 15/08/2020 à 17 :30

4.5. Les indicateurs de performance d'un réseau de distribution

Les indicateurs de la performance commerciale sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. On peut les classer en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

4.5.1. Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des valeurs chiffrées sur les réalisations des intermédiaires, on en distingue trois types :

- a) **Les indicateurs liés à la vente** : Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volume en quantité, cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur, cas du chiffre d'affaires.
- **Le volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas on calcule la performance commerciale à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, on parlera d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

La formule est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

$P=0$, implique que les réalisations sont égales aux prévisions ;

$P<0$, implique que c'est une mauvaise performance ;

$P>0$, implique une bonne performance.

- **Le chiffre d'affaires** : c'est le montant global des ventes des produits et des services effectués par un agent économique, et est mesuré par le prix de cession, au cours d'une période.

$$\text{CA} = \text{quantités vendues} * \text{prix unitaire}$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel avec le chiffre d'affaires réalisé.

- **La marge commerciale** : c'est un paramètre de gestion fondamentale pour les entreprises commerciales. La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents⁴²

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

Marge commerciale = chiffre d'affaires hors taxes - coût d'achat hors taxe

- **La marge brute**

La marge brute permet de savoir si une activité particulière est susceptible de dégager un bénéfice ou non. Elle correspond, en principe, à la différence hors taxe entre le prix de vente et le coût de revient de biens et de services.

Ainsi, la marge brute est un excellent indicateur en matière de négociation avec ses fournisseurs ou ses clients. Elle permet de connaître la capacité de l'entreprise à réaliser des gains sur la vente de biens et de services. La marge brute n'est pas un concept normalisé. En effet, chaque secteur économique en aura une définition différente. Ainsi, dans le secteur de la distribution, la marge brute sera calculée comme **la marge commerciale**.⁴³

- **Le taux de marge**⁴⁴

Le taux de marge se calcule **par rapport au coût d'achat**. Il établit un rapport entre la marge brute réalisée et le coût d'achat des marchandises et se calcule selon la formule suivante :

Taux de marge = (Marge commerciale HT / Coût d'achat HT) x 100

⁴² <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>. Html, consulté le 15/08/2020 à 18:00

⁴³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/532113-la-difference-entre-marge-brute-et-marge-nette.html> consulté le 15/08/2020 à 18:15

⁴⁴ <http://www.compta.com/expert-comptable/simulateur-taux-de-marge>

➤ **Le taux de marque**

Le taux de marque se calcule **par rapport au prix de vente**. Il établit un rapport entre la marge d'un produit et son prix de vente HT. **C'est le taux le plus utilisé dans le calcul des pourcentages de marge**. En effet, le terme taux de marge est souvent utilisé abusivement pour le calcul correspondant au taux de marque. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Taux de marque} = (\text{Marge commerciale HT} / \text{Prix de vente HT}) \times 100$$

Le coefficient multiplicateur

Le coefficient multiplicateur est utilisé pour obtenir le prix de vente TTC d'un produit à partir de son prix d'achat HT. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Coefficient multiplicateur} = \text{Prix de vente TTC} / \text{Prix de vente HT}$$

- **La part de marché** : La part de marché une part de marché représente le pourcentage de ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents

La formule est la suivante :

$$\text{Part de marché PDM} = \text{vente de l'unité} / \text{ventes totale des unités}$$

PDM : part de marché.

Unité : entreprise

➤ **Le panier moyen**

Le panier moyen ou valeur moyenne des commandes est un paramètre essentiel que toutes les entreprises doivent suivre si elles souhaitent augmenter leurs bénéfices et la croissance de leurs revenus.

Il s'agit de l'un des paramètres les plus importants à suivre pour tous les détaillants. C'est ainsi que vous pouvez compenser les coûts d'acquisition de vos clients afin de réduire votre délai de récupération et d'accroître votre retour sur investissement, ce qui signifie que vous pouvez accélérer sur votre route vers la rentabilité ou investir davantage dans la publicité et le développement de produits.

Panier moyen = chiffre d'affaire / nombre de commandes

b) **Les indicateurs de profitabilité :**

- **Le profit** : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Profit (P) = recettes totales – les dépenses totales

$P = 0$, les recettes totales sont égales aux dépenses totales

$P < 0$, mauvaise performance.

$P > 0$, bonne performance.

- **Le Rendement des capitaux investis** : La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements, dont le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis pour la réalisation de ce produit ou service doivent être rentabilisés, sinon on ne saurait parler de performance.

c) **Indicateurs liés à la gestion des circuits de distribution**

- **La zone de chalandise** ⁴⁵:
 - **calcul de la zone de chalandise**

⁴⁵ <https://roofstreet.io/blog/2018/07/04/zones-de-chalandise-evolutions-technologiques-veracite-precision/> consulté le 12/09/2020 à 15 :00 h

La définition d'une zone de chalandise dépend de plusieurs facteurs tels que la population établie dans cette zone, l'environnement concurrentiel ou les spécificités de votre activité. En effet, une boulangerie n'aura pas le même rayonnement qu'une grande surface, la zone de chalandise sera donc forcément réduite.

S'il faut tenir compte de ces spécificités pour chaque point de vente, les méthodes de calcul et de représentation des zones de chalandise reposent sur les mêmes principes.

- **Zones isométriques et isochrones**

Historiquement, il existe deux catégories de zones de chalandise : les zones isométriques et les zones isochrones.

Les zones de chalandise isométriques sont réalisées sur la base d'une distance métrique alors que les zones isochrones sont élaborées en fonction du temps de trajet nécessaire pour rejoindre le point de vente.

Par exemple :

- Une zone isométrique représente la zone géographique dans un rayon de 5km du local commercial.
- Une zone isochrone représente la zone géographique accessible à moins de 15 minutes en voiture de l'emplacement commercial.

- **Zones primaire, secondaire et tertiaire**

Les zones de chalandise sont segmentées selon leur niveau d'attractivité. Dans le retail les standards reposent sur trois sous-zones concentriques : primaire, secondaire et tertiaire.

Ces zones sont habituellement au nombre de trois :

- La zone primaire : elle correspond à la zone d'attractivité la plus élevée. C'est dans cette zone que vous toucherez la majorité de votre clientèle.
- La zone secondaire : dans cette zone géographique, l'attractivité de votre point de vente est moyenne. Votre clientèle ou prospects disposent d'options au moins aussi attrayantes que votre entreprise. Il faudra alors mettre en place un plan de communication efficace afin de gagner des parts de marché.
- La zone tertiaire : l'attractivité de votre emplacement est faible dans la zone tertiaire, néanmoins il est toujours possible que vous attiriez une partie de la population captable.

➤ **Délai moyen de livraison**

➤ Les KPIs logistique⁴⁶

Les indicateurs clé de performance ou KPIs logistiques (Key Performance Indicators) sont des données chiffrées qui montrent le rendement d'un processus en le comparant avec un moment déterminé de l'historique de l'entreprise ou avec tout autre indicateur de performance de référence (par exemple lorsque vous faites du benchmarking logistique). De cette manière, il est possible d'identifier les évolutions positives ou négatives et d'agir en conséquence.

Les KPIs logistiques permettent de mesurer la performance d'un large éventail de processus : réception des marchandises, stockage, préparation des commandes, gestion des stocks, expéditions, livraisons, transport et gestion des retours, entre autres. L'objectif attendu par l'utilisation de KPIs logistiques est d'améliorer la productivité, d'optimiser les coûts, tout en maintenant ou en augmentant la qualité du service.

- **KPIs d'approvisionnement ou d'achats**

Les **KPIs logistiques axés sur l'approvisionnement** visent à contrôler les procédures d'achat de nouveaux stocks et les négociations menées avec les fournisseurs.

Exemples de KPIs d'achats :

- **Conformité commandes fournisseurs** : il calcule le pourcentage d'échecs de commandes dues au non-respect de l'accord établi par le fournisseur en termes de service ou de qualité du produit.

Conformité commandes fournisseurs = commandes refusées / total de bons d'achat reçus x 100

- **Non-conformité fournisseurs** : il exprime l'efficacité des fournisseurs et reflète le niveau de retard dans la livraison des produits achetés à l'entrepôt.

Non-conformité fournisseurs = Commandes reçues hors délai / Total de commandes reçues x 100

- **Lead Time** de la commande d'achat : il permet de calculer le temps qui s'écoule entre le moment où le département d'achats passe une commande au fournisseur et le moment où l'entrepôt la reçoit.

Lead time de la commande d'achat = Date de réception de la commande - Date d'émission

⁴⁶ <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> consulté le 12/09/2020 à 15h:30

- **KPIs de transport logistique**

Les KPIs de transport permettent l'analyse de l'impact logistique des **flux de marchandises sur chaque partie de la Supply Chain**. Ici, le contrôle de la livraison finale ou du dernier kilomètre est particulièrement important en raison de sa complexité et donc de son coût plus élevé.

- **Coût du transport sur les ventes** : ce KPI logistique montre la proportion entre le coût qu'entraîne le transport par rapport aux ventes obtenues.

Coût du transport sur les ventes = Coût total du transport / Ventes

- **Livraison à temps** : ce KPI révèle l'agilité du transport lors du dernier kilomètre en forme de pourcentage.

Livraison à temps = Nbr de livraisons à temps / Nbr total de livraisons effectuées x 100

- **Niveau d'utilisation de la flotte** : il détermine la capacité de transport utilisé par rapport à sa capacité totale en volume (m³) ou en poids (kg).

Utilisation du transport = Capacité réelle utilisée / Capacité totale en kg ou m³

- **KPIs de stockage**

Les KPIs en entrepôt sont utilisés pour contrôler les processus qui ont lieu dans l'installation. Nous avons abordé en détail les KPI les plus pertinents pour la logistique des entrepôts dans notre article sur les indicateurs de performances fondamentales de contrôle des entrepôts.

- **Coût unitaire de stockage** : il met en relation le coût de stockage avec le nombre de références présentes au cours d'une période déterminée.

Coût unitaire de stockage = Coût total de stockage / Capacité nominale X Indice d'occupation

- **Délai de traitement interne des commandes** : il s'agit du temps nécessaire à l'exécution d'une commande entre le moment où le bon de commande arrive à l'entrepôt et celui où la commande quitte le quai d'expédition.

Délai de traitement interne des commandes = Date d'entrée de commande - Date d'expédition

- **Taux de livraison complète et à temps** : il mesure le nombre de bons de commande déjà prêts à être emportés. Il montre la productivité et le niveau du service client.

Taux de livraison complète et à temps = Nbr de commandes complètes livrées à temps / Nbr total de commandes x 100

- **KPIs de stocks**

Il s'agit de KPIs qui permettent d'analyser le **mouvement des stocks tout au long de la Supply Chain**. Il s'agit d'un groupe d'indicateurs de performance fondamental pour l'ensemble des domaines logistiques car, grâce aux informations qu'ils fournissent, il est possible d'organiser précisément le réapprovisionnement des produits, en tenant compte des coûts et des besoins du département commercial.

- **Rotation des stocks** : il montre le nombre de renouvellement de stocks pendant un laps de temps déterminé (si les données sont annuelles, cela sera tout au long de l'année). Plus ce renouvellement est élevé, mieux c'est, car cela signifie que les ventes génèrent des bénéfices pour l'entreprise.

Taux de rotation = Chiffre d'affaires / Valeur moyenne des stocks (au prix de vente)

- **Rupture de stock** : ce KPI indique le nombre de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande en raison d'une rupture de stock.

Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales x 100

- **Contraction de stocks** : il exprime l'exactitude du stock par un pourcentage. Il reflète la relation entre le stock qui existe théoriquement dans l'entrepôt et le stock physique réel.

Contraction de stock = (Stock qu'il devrait y avoir - Stock qu'il y a réellement) / Stock qu'il devrait y avoir

- **Rotation physique** : on va chercher à optimiser les stocks, c'est-à-dire à faire en sorte qu'il n'y ait pas trop de produits en réserve (ce qui immobilise des investissements pour le distributeur), mais qu'il y en ait suffisamment pour éviter les ruptures de stock.

Rotation physique = ventes / stock moyen

Stock moyen = (stock initial + stock final)/2

4.5.2. Les indicateurs qualitatifs

On distingue quatre indicateurs qualitatifs les plus appréciables par les entreprises vis-à-vis de la performance de la fonction commerciale. L'image de l'entreprise, la satisfaction du client, l'adaptation et les ressources humaines.

➤ **L'image de l'entreprise :**

L'image de l'entreprise se construit à partir de source multiple : personnalités et comportement des dirigeants, personnels de l'extérieurs (vendeurs) car un vendeur est un ambassadeur de l'entreprise.

Les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitant la confiance chez celui-ci, la promotion d'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception.

➤ **La satisfaction du client :**

Selon KOTLER et DUBOIS, « la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes »⁴⁷. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit avoir recours aux procédures suivantes :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec le client les plus importants, par visite ou des contacts par tous les modes propres à la télécommunication ;
- Développement, grâce au traitement des informations relatives à chaque client et leur exploitation par l'entreprise.

➤ **L'adaptation :** il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

La performance est un contexte complexe multidimensionnel ; les chercheurs trouvent des difficultés à s'accorder sur sa signification. C'est aussi le souci majeur des managers.

⁴⁷ KOTLER., P. et DUBOIS., B., « Marketing management », 11ème édition, Publi Union, Paris, 2003, p. 788.

Son évaluation est indispensable, elle se mesure souvent à travers des indicateurs quantitatifs (des chiffres, des bénéfices, une rentabilité à atteindre) et qualitatifs (l'image de l'entreprise et satisfaction client...). Par conséquent, pour une meilleure appréciation de la performance, tous ces indicateurs doivent être utilisés. C'est là que provient des difficultés qui consistent à bien répondre à l'enjeu de l'évaluation, identifier les bons indicateurs, simples et fiables.

➤ **Les ressources humaines**

Les performances commerciales dépendent étroitement de la qualité de la gestion du climat social, et des ressources humaines. Dans l'unité commerciale, l'engouement pour les programmes de motivation et d'animation des équipes commerciales témoigne de la nécessité d'associer le personnel de terrain et d'encadrement aux objectifs de notoriété, d'image et de rentabilité de l'entreprise, longévité du personnel, l'implication dans l'entreprise, assiduité ou fréquence des conflits reflète la bonne santé sociale de l'entreprise.

Section 3 : l'évaluation de la performance commerciale de distribution

L'évaluation de la performance commerciale revient à mesurer à l'aide de critères déterminés, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

1. L'utilité d'une évaluation de la performance commerciale

Le but de la mesure de la performance de distribution est d'évaluer la contribution de la fonction de la distribution dans la performance de l'entreprise.

Une évaluation de la performance, quel que soit son domaine d'application, peut également entraîner des conséquences positives quant à la motivation des acteurs et à la reconnaissance de leur travail. En effet, suivant les indicateurs utilisés et les résultats, ce travail de remise en question et d'évaluation peut permettre :

- Une reconnaissance des acteurs (permet de promouvoir les réussites), meilleure crédibilité ;
- Un encouragement à « faire mieux » ;
- Etablir des règles de base pour le travail ;
- Motiver les acteurs (disposer un moyen de sanction de récompense) ;
- Réorganiser le travail quand les résultats sont insuffisants ;
- Meilleure communication ;

- Meilleure prise de décision ;
- Rendre les résultats transparents.

Ces conséquences peuvent elles-mêmes être à l'origine de la création du système d'évaluation de la performance.

2. Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt :

- un intérêt scientifique : il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- un intérêt sur le plan pratique, l'intérêt premier est de fournir de nouvelles informations qui vont entraîner, la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de la performance du réseau de distribution permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes.

Elle est surtout essentielle dans l'établissement des prévisions de vente. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

L'évaluation permet surtout à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents, etc.

3. Les procédures d'une bonne évaluation

Il s'agit de répondre à trois questions : qui évaluer ? Comment évaluer ? quand évaluer ?

➤ Qui évaluer ?

L'évaluation peut être réalisé par :

- Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.
- L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit porter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc.

Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (comptable, financière, ou commerciale) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

➤ **Comment évaluer ?**

Le manager choisit :

- Les domaines d'évaluation et les indicateurs de performance ;
- Le matériel, les outils permettant de procéder à l'évaluation ;
- Il existe des outils de recueil automatisé des informations (ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers) et de traitement, tant les données financières que commerciales.

➤ **Quand évaluer ?**

Évaluation mensuelle, trimestrielle ou annuelle sur le plan comptable et financier ;

- évaluation périodique variable en fonction du management sur le plan commerciale (à la journée, par action commerciale, à la semaine, mois, etc.)
- Au plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année ;
- Au plan commercial, le type de management est déterminant ;
- Pour fixer une périodicité : la journée, la semaine, le mois, etc.

4. Les modes d'évaluation

L'évaluation de la performance peut se faire selon trois modalités : par la supervision, par les pairs ou par le vendeur lui-même, et il est conseillé d'utiliser plusieurs évaluateurs, qui ont chacun des rôles différents. Cette utilisation de plusieurs évaluateurs présente les avantages suivants :

- La génération d'une base d'évaluation plus large pour prendre des décisions ;
- L'identification plus aisée des biais d'évaluation ;
- La prise en compte de perspectives multiples ;
- La participation d'une grande variété d'évaluateurs permet une meilleure compréhension et une meilleure implication dans la performance et le système d'évaluation.

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance :

4.1. L'évaluation à partir d'un indicateur⁴⁸

Un indicateur est un outil d'évaluation et l'aide à la décision et grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance de façon relativement objective.

On peut classer les indicateurs sous trois catégories en rapport avec le type d'information transmise :

- **Indicateurs d'alerte** : Ce type d'indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur
- **Indicateurs d'équilibrage** : Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Sont-ils tenus ?
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Devons-nous continuer avec le plan actuel ? Le réviser ?

Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

4.2. L'évaluation à travers les tableaux de bord

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage plus performant, rapide, sélectif ouvert aux données physiques qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous une forme parlante pour faciliter la prise de décision, cet outil est le plus adapté pour les responsables des entreprises pour l'atteinte de leurs objectifs. Il est donc pour l'entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance.

4.2.1. Définition du tableau de bord

Selon Gervais, un tableau de bord peut être défini comme un « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action »⁴⁹

⁴⁸ D. BELLOUT, N.TOUATI , « L'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise Etude de cas : Tchou-Lait/Candia », mémoire de Master, année 2013-2014, p

Le tableau de bord se base « sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise, réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »⁵⁰

En effet, grâce au tableau de bord, le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles.

4.2.2. L'intérêt des tableaux de bord

➤ Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marge, résultat net...) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence.

Ainsi, il est possible d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints et surtout quels sont les leviers d'action à activer que l'unité commerciale réalise effectivement ses objectifs.

Ils regroupent les objectifs assignés par la direction pour une période donnée (généralement l'année, mais aussi le mois, la semaine). Les différents tableaux de bord sont complétés des données réelles au fur et à mesure que la période s'écoule.

4.2.3. Un outil de contrôle et de pilotage de l'action

Les unités commerciales sont contraintes désormais à une gestion orientée vers la performance : suivi et contrôle des activités, diffusion des informations auprès du réseau et justification des résultats ;

Un outil qui rassemble les indicateurs de performance utiles au décideur de façon cohérente synthétique ;

Le système de pilotage permet au responsable de trouver les éléments dont il a besoin pour guider son action en cours ;

Il permet de mesurer les écarts et attire l'attention des situations anormales, en détectant rapidement les dysfonctionnements. Ainsi, la fonction d'alerte aide les responsables à se questionner pour mieux comprendre l'unité qu'il gère ;

- Elle donne une dimension prévisionnelle ;
- Elle donne une vision multidimensionnelle de la performance

⁴⁹ GERVAIS., M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2005.

⁵⁰ SAVALL., H. et ZARDE., V., « Maîtriser les coûts et les performances cachées », 4^{ème} édition, Economica, Paris, 2003, p. 85.

4.2.4. Un outil pertinent, prospectif et évolutif

Pour être efficace le tableau de bord doit regrouper des qualités intrinsèques telles que :

- La simplicité par le biais d'un choix restreint d'indicateurs, ce qui garantit la réactivité ;
- La compatibilité avec les autres tableaux de bord de l'entreprise ;
- L'adaptation aux besoins et la personnalisation qui permet de refléter les choix managériaux et la politique commerciale ;
- La capacité à évoluer et à anticiper l'activité à venir⁵¹.

5. Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution

Un circuit efficace couvrira son marché en gérant au mieux les enjeux suivants :

5.1. La rentabilité par canal

Analyse des coûts de distribution propres au canal (financement des distributeurs, intermédiaires commerciaux et logistiques, etc.).

5.2. Les risques inhérents à chaque canal

- Financiers : les conditions commerciales des intermédiaires peuvent influencer négativement le prix de vente final ou forcer le fabricant à des avances de trésorerie importantes, certains distributeurs ne payant leurs fournisseurs que plusieurs mois après la livraison. Par ailleurs, la rentabilité de chaque canal doit être validée en tenant compte des risques d'augmentation tarifaire (frais de carburant, coûts logistiques, etc.
- Logistique : les moyens mis en œuvre doivent être pérennes et correspondre à la nature du produit tout en garantissant un réassortiment de marchandises efficaces. La capillarité d'un circuit de distribution ne doit pas le fragiliser.
- En rapport avec l'image : le positionnement et le niveau du service attendu par la clientèle peuvent être compromis par le choix d'un canal inadéquat.

5.3. La maîtrise du canal

Il s'agit de savoir de quel niveau du contrôle l'entreprise dispose et si les conditions de concertation et d'échange d'information sont réunies pour assurer une bonne maîtrise des flux.

⁵¹ HAMON., C., LEZIN., P. et TOULLEC., A., « Management et des unités commerciales », Dunod, Paris, 2006, p. 280.

Le fabricant peut par exemple mettre en place une Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) avec ses distributeurs. La GPA consiste à transmettre progressivement au fabricant des informations de sortie de caisse des magasins au fur et à mesure des ventes afin qu'il réapprovisionne les points de vente à temps, sans amener l'unité commerciale à sus-stocker.

5.4. La satisfaction et la fidélisation

Elle concerne les clients, les intermédiaires commerciaux et les consommateurs⁵².

La relation entre producteur et distributeur : la fonction première d'un distributeur est de mettre à la disposition des consommateurs un assortiment de produits variés. En tant qu'intermédiaires, les distributeurs fournissent également des services aux producteurs, dits services de coopération commerciale, rémunérés par le biais des marges dites "arrières".

Ainsi, les distributeurs opèrent sur un marché "biface" et se font concurrence à la fois sur le marché amont de l'approvisionnement auprès des fournisseurs et sur le marché aval de vente aux consommateurs. Les relations entre distributeurs et fournisseurs sont ainsi un mélange complexe de coopération et de concurrence au sein d'une structure verticale : bien qu'ils aient des intérêts communs, certains de leurs objectifs peuvent diverger, d'autant plus que les réseaux de distribution verticalement intégrés sont rares.

Aussi, pour contrecarrer l'inefficacité inhérente à une structure verticale non intégrée, liée notamment aux phénomènes dits de "double marginalisation" ou "d'aléa moral", les relations entre producteurs et distributeurs sont le plus souvent encadrées par des contrats, définissant des restrictions verticales. Ces restrictions peuvent porter sur le prix d'échange du bien (prix de revente imposé, tarification non linéaire) ou sur d'autres variables de l'échange (délimitation de territoires exclusifs, contrats d'exclusivité). Si de telles restrictions peuvent parfois suffire à rétablir l'efficacité de la structure verticale, certaines d'entre elles engendrent des effets anticoncurrentiels et est, à ce titre, soit prohibé, soit classé, l'objet d'examens au cas par cas.

5.5. L'homogénéité des canaux

Il s'agit de savoir si les canaux sont compatibles entre eux et complémentaires.

➤ L'adéquation avec le marché

⁵² Document disponible sur le site :

[Http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgtpe/TRESOR_ECO/français/pdf/2006-025-02.pdf](http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgtpe/TRESOR_ECO/français/pdf/2006-025-02.pdf), Consulté le 15/10/2019 à 20:00 h.

Un circuit de distribution cohérent transmet une offre à une cible plus large possible en adéquation avec les éléments suivants :

- Sa nature, son image, son positionnement et le niveau de service attendu : Ce sont des éléments dont dépendent le choix de la forme de vente, la logistique et les services après-vente.
- Son prix : ce dernier sera impacté par les conditions commerciales des distributeurs, le coût des forces de vente, le coût du canal, etc.
- Ses actions de promotion et de publicité : notamment l'approvisionnement suffisant des points de vente en cas d'action de communication.

Par ailleurs, le système de distribution d'un produit ou service interagit avec son cycle de vie. Une offre vendue seulement en magasin spécialisé à son lancement pourra selon ses différentes phases de vie être vendue par la suite en grand magasin puis en grande surface. À maturité de l'offre, des conditions spéciales avec les distributeurs pourront être élaborées pour freiner les concurrents. En phase de fin de vie de l'offre, on renoncera aux canaux les moins rentables pour éventuellement procéder à un référencement dans des magasins dits de discount (vente à bas prix).

Conclusion du chapitre

Nous concluons de ce chapitre que la performance commerciale occupe une place de choix dans les activités marketing. Elle résulte de l'idée d'atteinte d'objectifs prédéfinis, et ce de manière optimale. L'évaluation de la performance est indispensable, elle peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs, elle peut être objective ou subjective.

La performance commerciale est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution. On parlera ainsi donc de performance commerciale d'un réseau de distribution, vérifiée par un système de contrôle et de mesure cohérente et globale.

Donc les notions de performances commerciales et de réseau de distribution sont étroitement liées et leur évaluation assure l'évolution et la pérennité de l'entreprise.

Chapitre III :

« Analyse de l'impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise »

Introduction du chapitre

Le but de notre étude est de montrer l'importance que doit attribuer l'entreprise à sa politique de distribution ; pour cela nous avons mené une enquête auprès du personnel du service de la distribution de l'entreprise NIGAPAL afin d'analyser l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter notre étude de cas sous forme de trois sections : la première est consacrée à la présentation de l'entreprise, la deuxième à l'analyse de son activité et enfin une troisième section qui va étudier l'impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NIGAPAL.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

NIGAPAL est une société algérienne qui représente exclusivement le laboratoire FASSKA en Algérie. L'entreprise est spécialisée dans la commercialisation des produits nutritionnels infantiles et propose une large gamme de produits nutritionnels : formules lactées, formules spéciales et céréales pour nourrissons. Ces formules sont distribuées avec succès en Algérie à travers un réseau de distribution optimisé afin de couvrir le marché algérien.

1. Historique

La société NIGAPAL a été créée en 2001 par deux frères qui étaient à l'origine propriétaires d'une entreprise de distribution de produits pharmaceutiques en Algérie « NIGAPHARM » créée en 1995, dans laquelle ils ont acquis une expérience dans le domaine de la distribution pharmaceutique.

Après deux ans de prospection ? les propriétaires de l'entreprise ont décidé de se spécialiser dans l'alimentation infantile et se sont engagés avec le laboratoire FASSKA, une société belge, fondée en 1981, spécialisée dans le développement, la formulation, la production et la commercialisation de produits nutritionnels de haute qualité pour nourrissons, jeunes enfants et adultes.

En 2004, le nouveau produit **BIOMIL** a pénétré le marché algérien, la gamme se composait des laits standards pour le nourrisson.

En 2005, l'entreprise décide d'élargir sa gamme de produits et intègre les laits de spécialités pour nourrisson.

En 2009, l'entreprise complète sa gamme avec les céréales destinées aux nourrissons.

Et enfin, en 2013, les responsables ont pris la décision de créer une société filiale « Med Alliance » installée sur Alger pour développer la promotion médicale du produit.

Raison sociale :

NIGAPAL est implanté sur la zone industrielle de Tlemcen et commercialise ses produits sous le label BIOMIL.

NIGAPAL est une société privée de droit Algérien, constituée juridiquement en SARL « société à responsabilité limitée » dotée d'un capital Social de 807.416.000.00 DA et compte un effectif de 170 salariés.

2. Engagement avec FASSKA

L'entreprise doit prendre des engagements qui ont le but de préserver l'image de la marque BIOMIL à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

L'entreprise doit respecter les conditions mentionnées dans le contrat signé avec le fournisseur.

L'entreprise est un représentant exclusif des laboratoires FASSKA, elle doit assurer la promotion et la distribution du produit à l'échelle nationale.

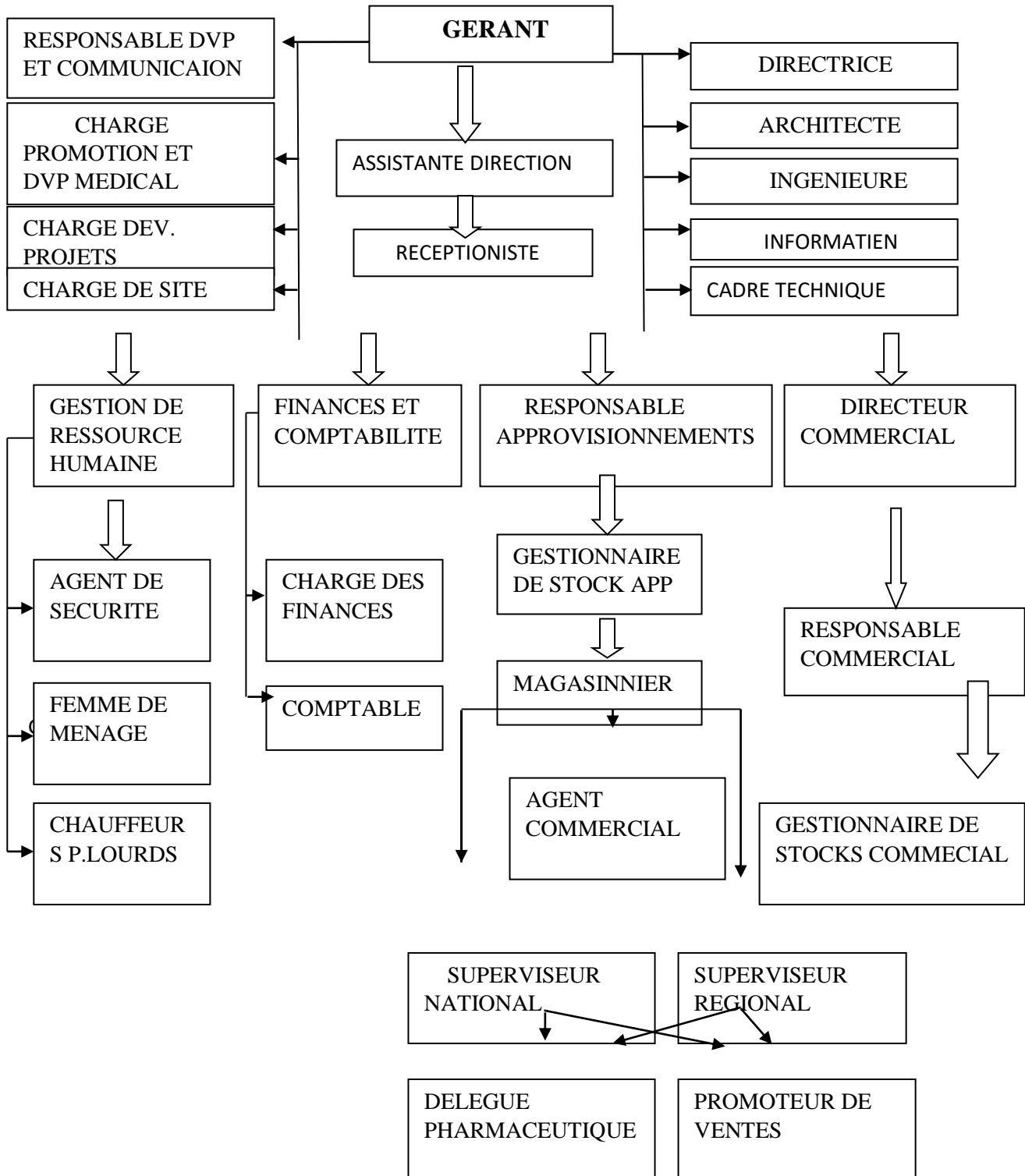
3. Les objectifs de l'entreprise

Afin de satisfaire la demande de ses clients et atteindre les nécessités de l'entreprise, NIGAPAL a instauré des objectifs très ambitieux :

- Booster les ventes de l'entreprise et conquérir plus de parts de marché
- Assurer une couverture géographique maximale du territoire Algérien
- Préserver son image de marque
- Diversification de sa gamme de produits par l'innovation permanente
- Assurer un stock régulier avec une répartition équilibrée par rapport au marché pour éviter les risques de ruptures
- Former, motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel
- Gérer méthodiquement les relations avec le client
- Détecter et comprendre les besoins et les attentes du client

L'organigramme de l'entreprise NIGAPAL

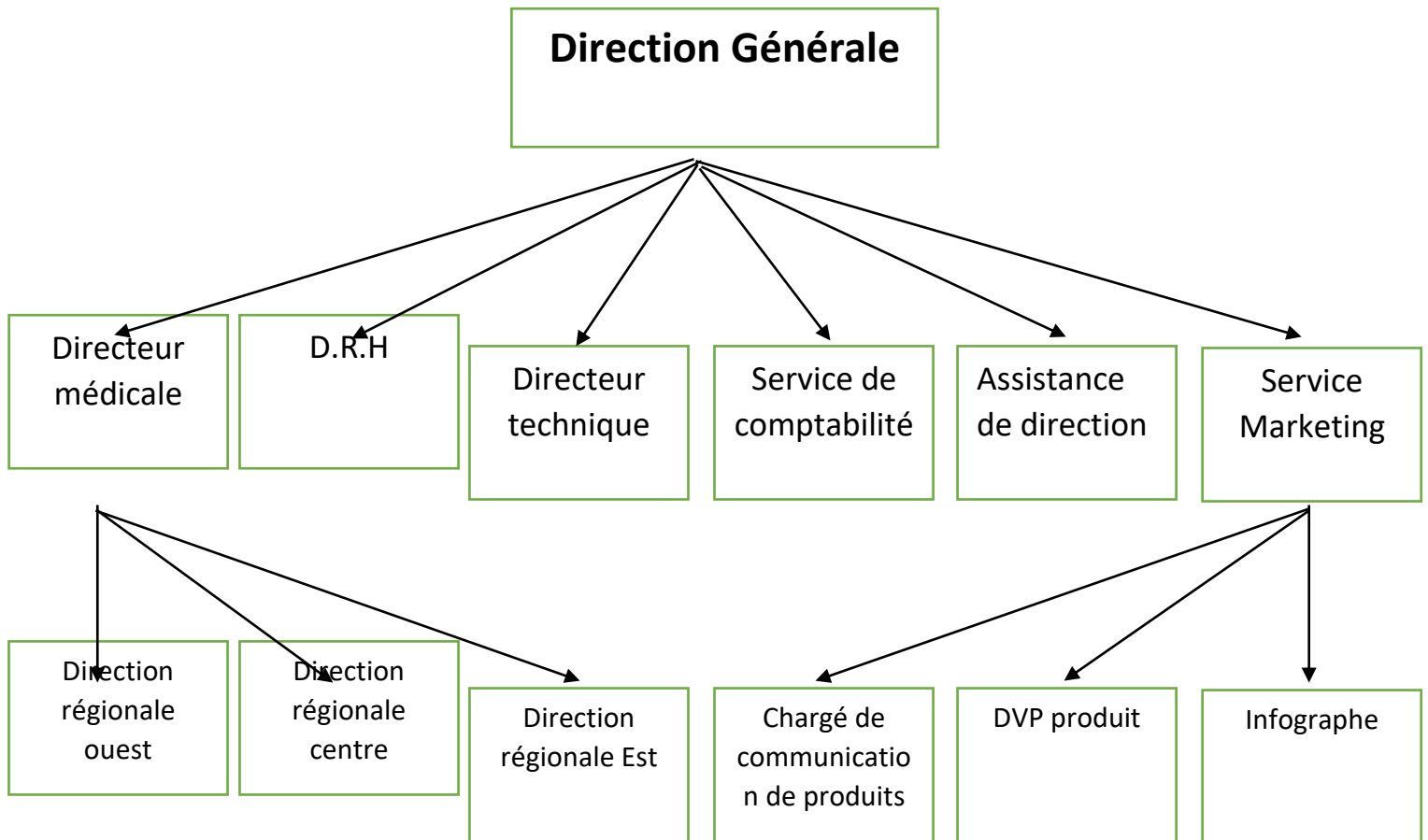
Figure 2. L'organigramme de l'entreprise NIGAPAL



Source : Département de gestion des ressources humaine NIGAPAL

4.1. L'organigramme de MED ALLIANCE

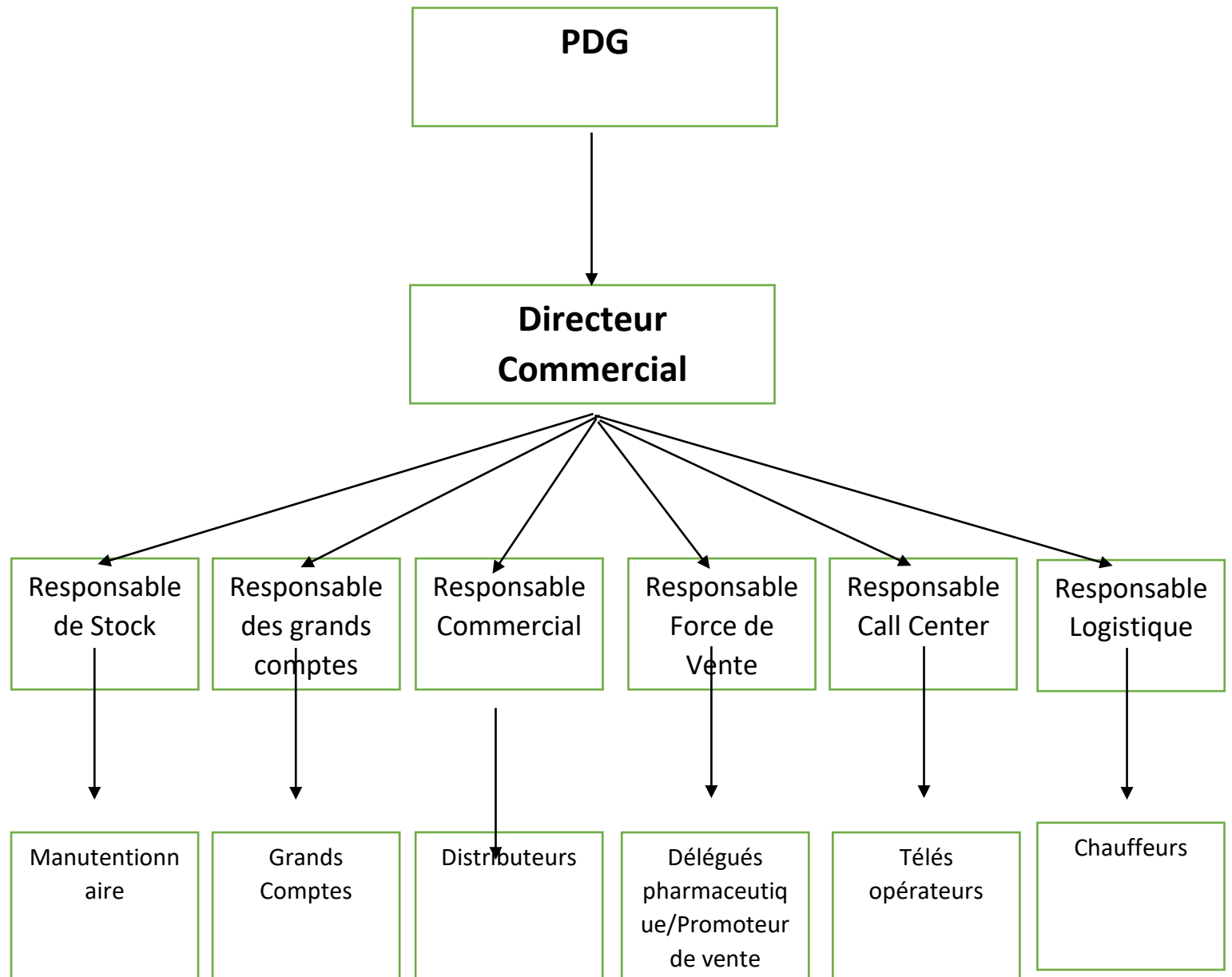
Figure 3. L'organigramme de MED ALLIANCE



Source : Département des ressources humaine MED ALLIANCE

4.2. L'organigramme de la direction commerciale

Figure 4. L'organigramme de la direction commerciale



Source : Service commerciale de l'entreprise NIGAPAL

4.3. Les fonctions des responsables de la direction commerciale

➤ Le directeur commercial

Le directeur commercial dirige le pôle commercial de sa société en exerçant les fonctions suivantes :

- Elaborer la stratégie commerciale de l'entreprise
- Analyser et suivre l'évolution des objectifs
- Définir le budget commercial de l'entreprise
- Suivre la rentabilité des actions et de ses équipes

➤ Le responsable de la force de vente

- Participe à l'élaboration de la politique commerciale définit par son supérieur.
- Assurer la formation et le suivi de son équipe
- Motiver et animer son équipe
- Mettre en place des outils d'aide à la vente, au suivi du chiffre d'affaire ainsi qu'à l'évaluation de son équipe.
- Etablir des reportings afin de les transmettre à son supérieur.

➤ Le responsable commercial

- Assurer le suivi des canaux de distribution, ainsi que le suivi du recouvrement.

➤ Le délégué pharmaceutique :

- Promouvoir le produit chez le pharmacien et le grossiste en parapharmacie
- Former les équipes commerciales en effectuant les mises à jour sur les nouveautés du produit au niveau des points de vente.

➤ Le responsable de stock

- Assure la gestion et l'optimisation du stock de l'entreprise
- Minimiser le niveau de stock sans risque de rupture
- Mettre en place des alertes sur le stock.
- Etablir un stockage optimal par rapport à la surface de stockage.
- Superviser le chargement et le déchargement des commandes
- Il se porte garant de la marchandise entrante et sortante.

➤ Le responsable du call center

- Encadrer son équipe et la motiver

- Assurer le suivi des livraisons du distributeur
- Garantir un taux de décroché élevé des appels entrants.
- Trouver des solutions pour les clients mécontents
- Analyser la qualité du service de son call center.
 - **Le responsable de la logistique**
- Il travailler en étroite collaboration entre la direction commerciale et ses chauffeurs
- Assurer l'expédition des commandes via son équipe
- Orchestrer le travail de son équipe pour mieux gérer les flux de livraison.
- Mettre en place un planning de livraison.
- Être vigilant sur les conditions de travail de son équipe.

Section 2 : Analyse de l'activité de l'entreprise

Nous avons synthétisé les données que nous avons recueillies à travers les interviews que nous avons effectuées au niveau du service commercial de l'entreprise NIGAPAL, dans un tableau (voir annexe 1).

1. Le plan marketing de l'entreprise

Le marketing est une démarche adoptée par l'entreprise, dont le but est de comprendre l'environnement et le consommateur en vue de proposer à ce dernier une offre qui répond à ses besoins.

Le marketing-mix est l'ensemble des choix marketing fondamentaux qui forment un positionnement stratégique clair et cohérent : il s'agit de décisions « variables d'action » qui traduisent concrètement les moyens de rencontrer le marché.

Le marketing-mix peut se résumer par la règle des 4P :

PRODUIT : quel produit ou quelle gamme de produits ? Quel nom de marque, quel logo, quelles couleurs, quel slogan, quel niveau de gamme, quel format, quel packaging ?

PRIX : à quel prix ?

PLACE : à quel endroit ? Quels canaux de commercialisation, quel réseau de distribution ?

PROMOTION : quelle communication ? Il s'agit d'identifier les moyens de se faire connaître, les moyens de faire tester ou essayer, les moyens de faire acheter, ainsi que les moyens de faire revenir

1.1. La politique de produit de NIGAPAL

a) La gamme de produits

Gamme de lait infantile :





Lait nutritionnel pour nourrissons prématurés et de faible poids de naissance.



Préparations pour nourrissons standards.



Préparations pour nourrissons de confort.



Aliment spécial pour nourrissons en cas de diarrhée.



Préparations pour nourrissons dès la naissance en cas d'intolérance au lactose.



Préparations pour nourrissons à base de protéine de soja.



Préparations lactées pour nourrissons destinée à des fins médicales spéciales.

La gamme de céréales :



La gamme de produits commercialisés par l'entreprise NIGAPAL est constituée de laits standards, de laits de spécialités ainsi que les céréales destinées aux nourrissons jusqu'à l'âge de 3 ans.

b) La marque

Depuis 1981 le laboratoire FASSKA propose des formules recommandées par des professionnels du monde de la santé et qui sont également très appréciées par les consommateurs du monde entier. Grace aux mesures prises par l'entreprise pour s'assurer de l'optimisation de ses produits finaux vers la meilleure nutrition pour les nourrissons.

C'est une marque qui a su se positionner, malgré les leaders qui existent sur le marché algérien.

C) La qualité et les avantages de BIOMIL

L'avantage de la marque provient de la qualité du produit grâce au contrôle rigoureux effectué par le laboratoire.

Afin de viser l'excellence, le laboratoire cherche constamment à améliorer chaque étape de la production ainsi que la qualité des produits. FASSKA a toujours souscrit et continue à souscrire à cette philosophie.

Les procédures mises en place dans le cadre de l'assurance qualité (IFS, HACCP, Contrôle Qualité ...) jouent un rôle important dans la recherche constante de la perfection, ce qui donne une confiance presque totale aux consommateurs algériens en ses produits.

1.2. La politique de prix de NIGAPAL

L'entreprise fixe ses prix sur la base de ces trois critères :

- un prix qui doit être acceptable par le consommateur : l'entreprise réalise des études sur le pouvoir d'achat du ménage et le comportement du consommateur pour déterminer le prix final.
- Le calcul du coût de revient : en ajoutant la marge de l'entreprise.
- L'entreprise prend en considération le prix pratiqué par les concurrents.

Table 5. Prix consommateur pour la gamme de l'entreprise

Produit	PU	Categorie
BIOMIL 1er Age 400g	516,00 DA	400g
BIOMIL 2ème Age 400g	529,00 DA	400g
BIOMIL 3ème Age 400g	548,00 DA	400g
BIOMIL 1er Age 800g	1 022,00 DA	800g
BIOMIL 2ème Age 800g	1 054,00 DA	800g
BIOMIL 3ème Age 800g	1 075,00 DA	800g
BIOMIL PLUS 1er Age 400g	563,00 DA	400g
BIOMIL PLUS 2ème Age 400g	573,00 DA	400g
BIOMIL PLUS 3ème Age 400g	585,00 DA	400g
BIOMIL AR 1er Age 400g	612,00 DA	400g
BIOMIL AR 2ème Age 400g	638,00 DA	400g
PRE BIOMIL 400g	888,00 DA	400g
BIOMIL LF 400g	622,00 DA	400g
BIOMIL SOY 400g	600,00 DA	400g
GASTRO-FIX 250g	680,00 DA	250g
BIOMIL Céréales Lactées Riz 250g/4mois	269,00 DA	4m Lactée
BIOMIL Céréales Lactées Dattes 250g/4mois	269,00 DA	4m Lactée
BIOMIL Céréales Lactées Miel 250g/4mois	269,00 DA	4m Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées 3 Légumes 250g/4mois	269,00 DA	4m Non Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées Fruits 250g/4mois	269,00 DA	4m Non Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées Ananas 250g/4mois	269,00 DA	4m Non Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées MIEL 250g/4mois	269,00 DA	4m Non Lactée
BIOMIL Non Lactées Pruneaux 250g/4mois	269,00 DA	4m Non Lactée
BIOMIL Céréales Lactées Blé 250g/6mois	269,00 DA	6m Lactée
BIOMIL Céréales Lactées Fruits 250g/6mois	269,00 DA	6m Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées 8 Céréales 250g/6mois	269,00 DA	6m Non Lactée
BIOMIL Céréales Non Lactées Dattes 250g/6mois	269,00 DA	6m Non Lactée

Source : Service commerciale de l'entreprise

1.3. La politique de communication de l'entreprise

L'entreprise NIGAPAL fait recours à la communication pour créer une image dans l'esprit du consommateur algérien, faire connaître ses produits, diffuser une bonne image de sa marque, être à l'écoute du consommateur afin de garder un contact permanent.

1.3.1 La stratégie de communication de l'entreprise

L'entreprise NIGAPAL utilise la stratégie PULL « tirer » dans sa politique de communication, une stratégie d'attraction (ou d'aspiration) orientée vers le consommateur final (campagne promotionnelle, coupons de réduction, rabais...). Par ce biais, le produit, étant connu, désiré, va être demandé, poussant ainsi le distributeur à s'assurer de son approvisionnement.

Cette stratégie demande des investissements publicitaires et promotionnels soutenus et importants, car il faut rappeler régulièrement et sans cesse le consommateur de l'existence du produit, et des lieux de vente. C'est donc un investissement à long terme.

1.3.2. Les moyens de communication de l'entreprise

L'entreprise utilise différentes formes de la communication :

a) La communication à travers le média

L'entreprise a utilisé différents mass média pour convaincre les consommateurs

Algériens des avantages de son produit :

- Le média audiovisuel : dans ses spots publicitaires l'entreprise a adapté ses messages à la maman algérienne en réalisant des spots algériens, avec des figurants algériens, un personnel de montage algérien ainsi qu'un slogan en dialecte algérien « لي عزيز علينا عزيز عليكيم » afin de se rapprocher du consommateur.
- L'affichage : est l'un des moyens de communication média qui ont permis à l'entreprise de bénéficier d'une large audience, celle-ci utilise l'affichage sous deux formes :
 - L'affichage fixe : panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente, (habillage des vitrines de pharmacies).
 - L'affichage mobile : l'habillement des véhicules de l'entreprise ainsi que ceux des distributeurs par des messages publicitaires.

b) La communication hors média de l'entreprise

L'entreprise utilise les relations publiques pour renforcer la relation avec son environnement.

- **La promotion des ventes** : la promotion des ventes élaborée par l'entreprise a pour objectif de faire connaître sa gamme de produits en organisant des symposiums et des journées médicales lors du lancement de nouveaux produits.
- **Les caravanes publicitaires** : l'entreprise organise des campagnes de sensibilisation à l'allaitement maternelle dans toutes les régions du pays.
- **Les staffs** : une courte présentation auprès des professionnels de la santé autour d'une collation au sein du milieu de travail (hôpital, pharmacie...)
- **EPU « Examen périodique universel »** : c'est une présentation pour un groupe assez important abordant un thème lié à la nutrition infantile particulièrement ou à la pédiatrie en générale, clôturée par une présentation du produit.
- **Les tables controverses** : réunir une population pour et une population contre la marque pour comprendre les motivations des uns des autres et les inciter à l'achat de la marque.
- **Les ateliers** : sont destinés aux parents leur permettant de se préparer à l'arrivée du nouveau-né et adapter leurs choix selon leur besoin.
- **La PLV** : son intérêt est d'augmenter la visibilité du produit et mettre en place un paramétrage de prix, créer une signalétique afin de pousser les clients à l'acte d'achat. L'entreprise renforce ses messages en utilisant plusieurs outils de signalétique : les bannières publicitaires, les totems, les tactiles, les codes-barres, les affiches, ainsi que les têtes de gondole.
- **Les foires et les expositions** : participation à la foire de l'enfant chaque année pendant les vacances de printemps au niveau d'Alger ainsi qu'à la foire internationale.

1.4. La politique de distribution de l'entreprise

NIGAPAL accorde une importance capitale à sa distribution en lui consacrant tous les moyens humains et matériels requis.

1.4.1. La structure du réseau de distribution de l'entreprise

Le lait infantile est un produit de grande consommation, qui doit être présenté d'une manière intensive dans le marché. Et afin d'optimiser ses canaux de distribution, l'entreprise est passée par deux phases de distribution :

- Une phase de vente indirecte : que l'entreprise a pratiqué depuis sa création en 2004, pendant cette phase l'entreprise assurait la disponibilité de ses produits à travers un canal

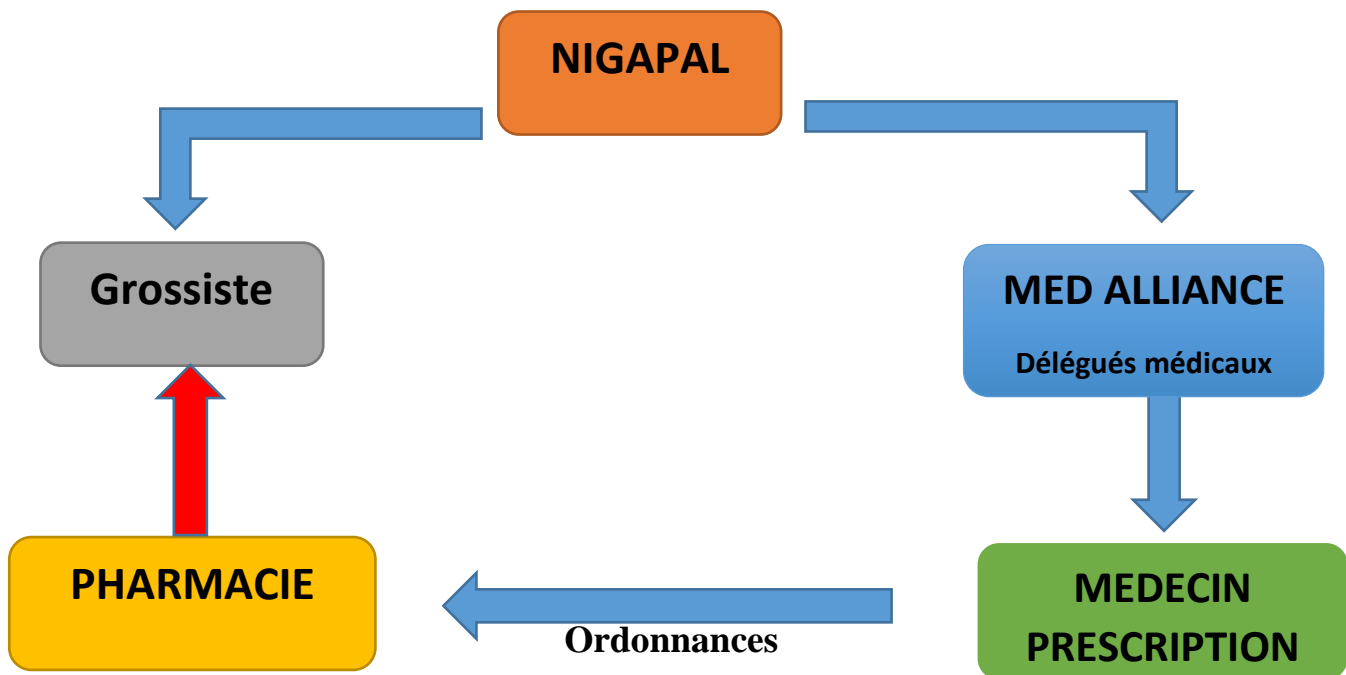
indirect en collaboration avec une équipe médicale qui promouvaient le produit chez le personnel de la santé (médecins généralistes, pédiatres, sages-femmes, puéricultrices)

- Une phase de vente directe : à partir de l'année 2016 l'entreprise s'est orientée vers un circuit direct qui lui a permis de suivre et de contrôler l'acheminement de ses produits ainsi que de se rapprocher du consommateur final.

a) **Les circuits de distribution élaborés par l'entreprise**

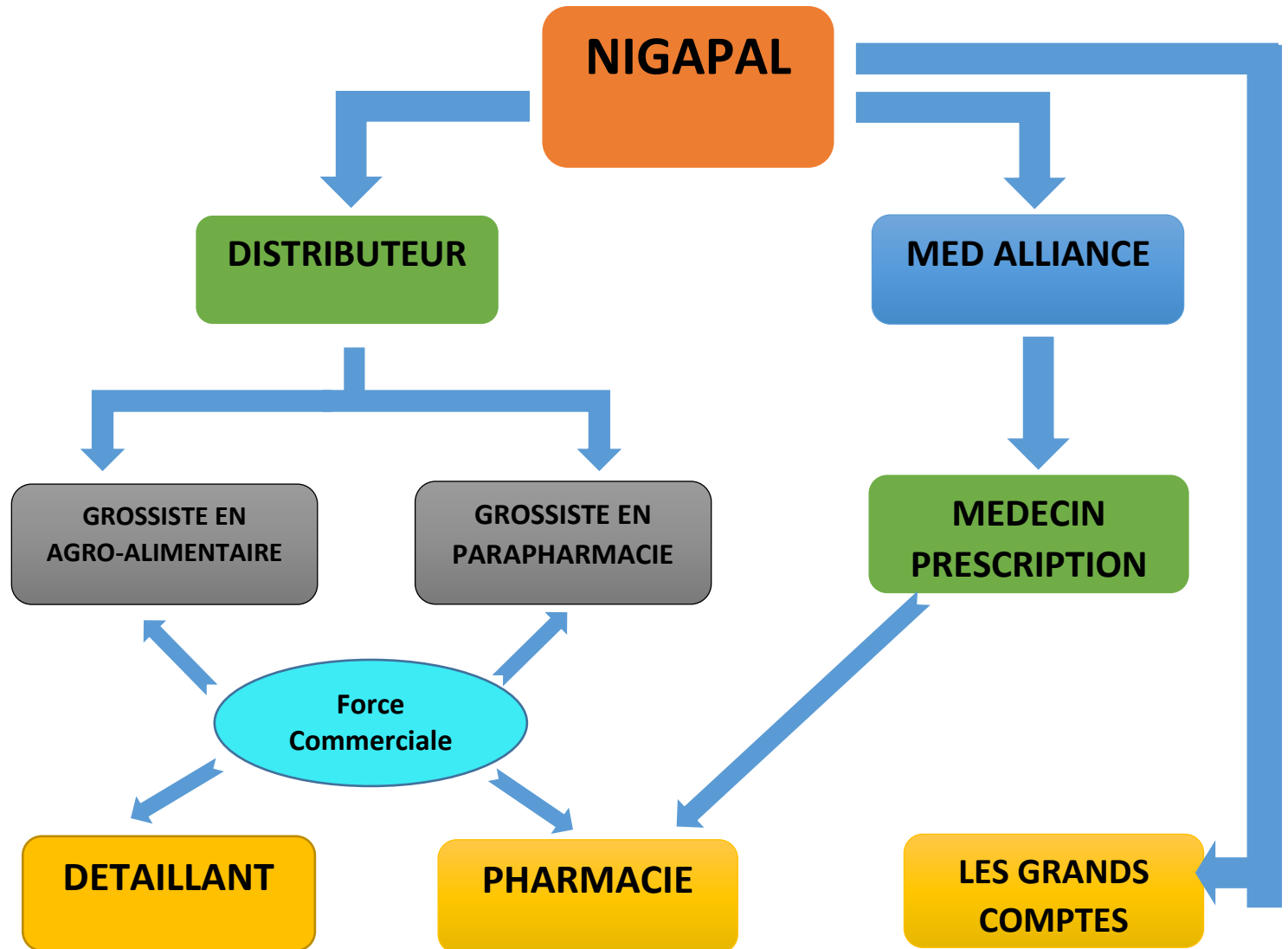
L'ancien circuit de distribution versus le circuit de distribution actuel

Figure 5. Le circuit indirect



Source : Conception personnelle sur la base des données de la direction commerciale de NIGAPAL

Figure 6. Le circuit direct



Source : Conception personnelle sur la base des données de la direction commerciale de NIGAPAL

➤ **Les critères de choix du distributeur :**

NIGAPAL a mis en place un ensemble de conditions, afin de bien choisir ses distributeurs.

Parmi lesquelles on distingue :

- L'aspect financier de la société
- L'ancienneté dans la distribution
- Le savoir et la connaissance du marché
- La solvabilité du distributeur chez les banques
- La capacité de sa flotte

Pendant mon étude, on a constaté que 50% des distributeurs désignés par l'entreprise sont exclusifs pour la distribution de ses produits, le restant sont des distributeurs multimarques.

1.4.2. La force de vente de l'entreprise

Depuis sa création l'entreprise NIGAPAL commercialise ses produits en collaboration avec une équipe de promotion médicale, ensuite l'entreprise a créé une filiale MED ALLIANCE, à qui elle délègue la mission de promotion du produit.

MED ALLIANCE collabore avec une force de vente et une force médicale qui se déplacent dans le territoire national selon un planning d'affectation par zone géographique définie par le responsable commercial.

Les missions de la force de vente :

Table 6. Missions de la force de vente

Types	Missions
Délégués médicaux	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les visites médicales au près du personnel de la santé (médecin généraliste, pédiatre, sage-femme, puéricultrice), afin de les pousser à prescrire le produit.
Délégués commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la promotion du produit au niveau des grossistes en agro-alimentaire et les détaillants - Former le personnel en effectuant les mises à jour sur les nouveautés des produits. - Assurer des séances d'animation et de dégustation du produit.
Promoteur de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le suivi rigoureux dans chaque zone en contrôlant les entrées et les sorties de la marchandise chez le distributeur. - Assurer la remontée d'information à l'entreprise.

Délégués pharmaceutiques	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir le produit chez le pharmacien et le grossiste en parapharmacie. - Former les équipes commerciales en effectuant les mises à jour sur les nouveautés du produit au niveau des points de vente. - Assurer les animations et les séances de dégustations du produit.
---------------------------------	--

1.4.3. L'analyse des deux politique de distribution adoptées par l'entreprise :

Phase 1 : phase de distribution indirecte de 2004 à 2015 ayant un chiffre d'affaire baissier depuis plus de 3ans, l'entreprise décide de revoir ses stratégies afin de maintenir son activité et avancer sur de bonnes bases, après avoir effectué une analyse sur toutes ses activités il s'est avéré que le problème résidait dans la mal maitrise des canaux de distribution.

Table 7. Avantages et inconvénients de la distribution indirecte.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure souplesse de vente. - Le coût faible. - Une facilité d'introduire de nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une couverture globale du marché. - Manque d'information à propos du marché et des concurrents. - Aucune remontée d'information (positive ou négative). - Aucune notion sur la répartition des parts de marché (parts de marché régionales). - Manque de relationnel avec le client direct. <p>Variations des prix finaux dans les points de ventes.</p>

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

Phase 2 : Phase de distribution directe de 2015 à 2018

Pendant l'année 2015, l'entreprise décide d'instaurer une nouvelle politique, qui assurera la traçabilité de l'acheminement de ses produits jusqu'au consommateur final, tout en boostant ses ventes.

Table 8. Avantages et inconvénients de la distribution directe.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une base de données qui permet d'avoir un contact direct avec le marché (information pertinente). - Couverture globale du marché. - Prix fixe du produit au niveau national. - Rapprochement de l'entreprise vers son client et résolution des conflits liés à ce dernier. - Veille concurrentielle (Connaissance des actions menées par les concurrents). - Booster les ventes par le biais de la force commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de structure lourd (gestion du personnel, distributeurs, matériaux requis). - Trouver des distributeurs fiables

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

➤ **Les objectifs de la nouvelle politique (la distribution directe)**

L'entreprise s'est orientée vers une nouvelle politique de distribution qui lui permet de réaliser les objectifs suivants :

- Une distribution par zone géographique qui permet d'assurer la disponibilité du produit chez les détaillants et enfin satisfaire les besoins du consommateur.
- Mettre en place des objectifs par zone et par distributeur afin d'évaluer les parts de marché par région.
- Augmentation des volumes des ventes qui conduit l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.
- Assurer un prix fixe au niveau du marché Algérien.
- Faciliter la prospection des nouveaux clients.
- Garantir la visibilité du produit
- Assurer une bonne connaissance du marché et le suivi de l'évolution des parts de marché des produits de NIGAPAL versus la concurrence.
- Evaluer la taille de la force de vente et des distributeurs par rapport aux parts de marchés régionales
- Définir le budget marketing par région et par part de marché
- La remontée d'information directe.
- Assurer le suivi des livraisons effectuées par les distributeurs.
- Etablir des tableaux de bord afin de garantir un suivi optimal du chiffre d'affaire et des nombres de visites
- Faciliter l'évaluation du personnel.

Section 3 : Impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise

Afin d'étudier l'impact de la politique de distribution et son influence sur la performance commerciale de l'entreprise, on a procédé à une analyse comparative entre les deux stratégies établies par l'entreprise. La première partie de mon analyse a été réalisée à partir des indicateurs quantitatifs de l'entreprise, qui m'a permis d'avoir une vue globale sur la performance financière de l'entreprise. La deuxième partie a été consacrée à l'évaluation qualitative de la performance commerciale à partir des différentes informations recueillies à travers les entretiens réalisés auprès du personnel du service commercial.

1. Evaluation de la performance commerciale à partir des données quantitatives

Il est primordial de choisir correctement les indicateurs de performance à calculer qui permettront de corriger rapidement la situation présente de l'entreprise et de planifier l'avenir.

Ces indicateurs se présentent sous trois formes : le volume des ventes, le chiffre d'affaire et la part de marché.

Dans notre étude, nous avons pris en compte l'évolution du chiffre d'affaires et les quantités vendues pendant le système distribution indirect de la première phase 2013-2014-2015 et le système de distribution indirect de la deuxième phase 2016-2017-2018.

Le tableau suivant montre l'évolution des quantités de produits vendues, le chiffre d'affaire généré pendant les deux phases ainsi que le taux de réalisation des ventes par rapport aux objectifs fixés.

Table 8. L'analyse commerciale des ventes

	Distribution directe			Distribution indirecte		
ANNEE	2018	2017	2016	2015	2014	2013
OBJECTIF	4477525	4056465	3726140	3000000	2730000	2484300
Nb DE BOITES VENDUES	4 568 904	3 826 855	3 356 891	2349824	2232333	2165363
PART/OBJECTIF	102%	94%	90%	78%	82%	87%
CA GENERE	2 372 215 918	1 973 960 691	1 731 544 466	1212081126	1151477070	1116932758
CA GLOBAL	6 077 721 075			3 480 490 954		
PART EN NB BOITES	39%	32%	28%	35%	33%	32%

Depuis la nouvelle stratégie l'entreprise a Généré **51%** en chiffre d'affaire.

Soit une augmentation du chiffre d'affaire de 51% répartie en 3ans entre l'année 2015 et 2018.

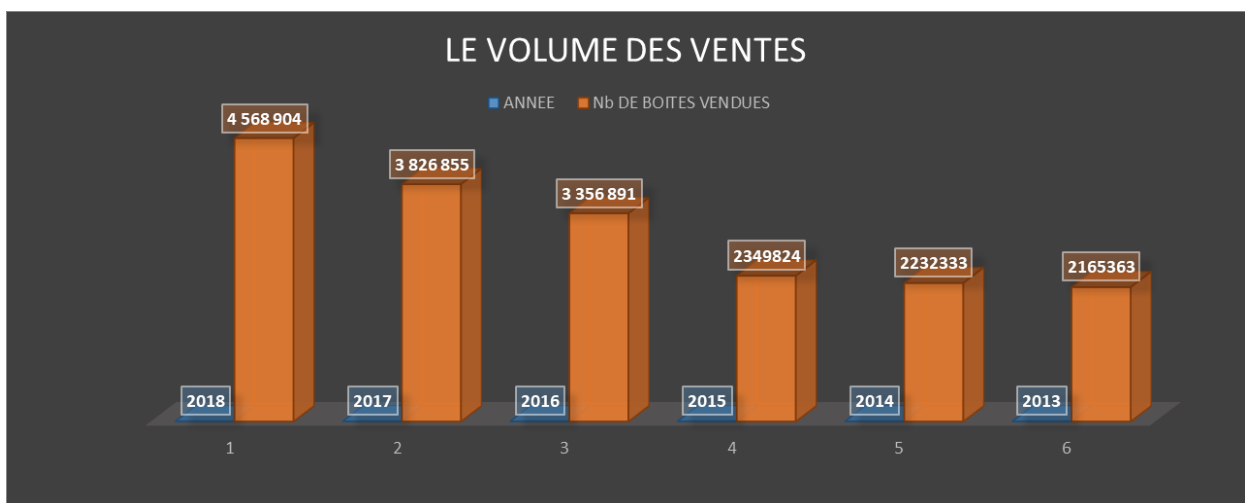
Source : Direction commerciale de l'entreprise NIGAPAL

1.1. Le volume des ventes

C'est la quantité de produits écoulés pendant une période donnée.

À partir de ces volumes, on peut mesurer la performance et évaluer les écarts qui représentent la différence entre les réalisations et les prévisions.

Figure 8. L'évolution du volume des ventes



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

D'après les résultats du tableau on constate que le total des ventes a évolué de 30% entre l'année 2015 et 2016, ainsi une amélioration remarquable qui se représente par un taux d'évolution de 48% depuis l'élaboration de la nouvelle stratégie.

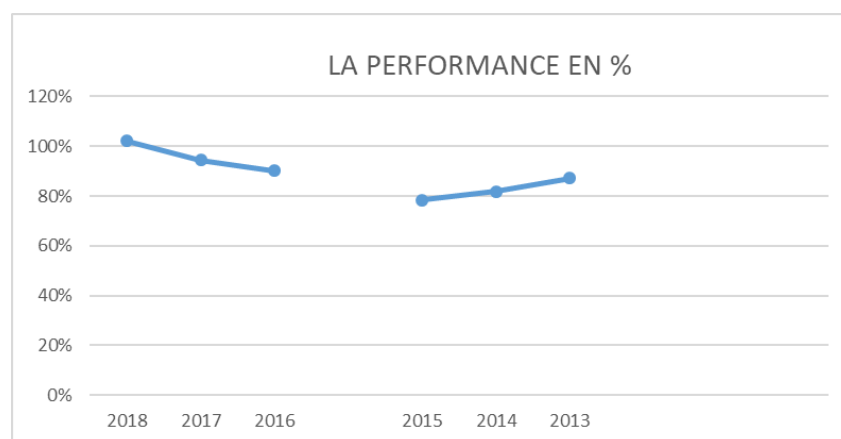
Pour l'année 2013, les prévisions établies par l'entreprise sur les ventes étaient évaluées à 2 484 300 boîtes, elle a vendu réellement 2 165 363 boîtes.

- Donc l'objectif en volume des ventes a été réalisé à **87%**

Pour l'année 2018, les prévisions établies par l'entreprise sur les ventes étaient évaluées à 4477525 boîtes, elle a vendu réellement 4 568 904

- Donc l'objectif en volume des ventes a été réalisé à **102%**
- 13% de l'objectif n'ont pas été atteint pendant l'année 2013 ; comparé à l'année 2018 où l'objectif a été atteint avec 2% de plus ; ce qui explique l'efficacité de la nouvelle politique.

Figure 9. La variation de la performance par rapport aux objectifs fixés



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

- On constate que pendant les années 2013, 2014 et 2015 l'objectif fixé par l'entreprise n'a pas été atteint et le taux de réalisation était estimé entre 78% et 87%.
- En pratiquant la nouvelle politique pendant la phase qui suit NIGAPAL a pu réaliser 102% de l'objectif fixé.

La Performance = réalisations – prévisions

$$P_{2013} = 2165363 - 2484300$$

$$P_{2013} = -318937 \text{ boîtes}$$

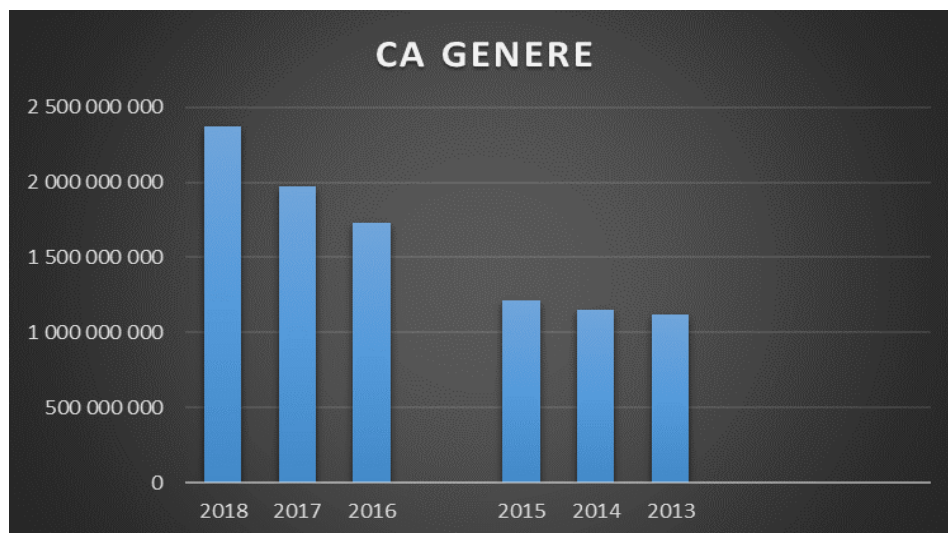
$$P_{2018} = 4568904 - 4477525$$

$$P_{2018} = 91379 \text{ boîtes}$$

À partir des résultats de l'indicateur de la performance, on constate que l'entreprise est passée d'un écart négatif entre les ventes réalisées et les ventes prévues pendant l'année 2013 à un écart positif pendant l'année 2018. Ce qui implique que l'entreprise atteint ses objectifs en termes de volume des ventes, ce qui apporte une performance dans les ventes de l'entreprise en volume.

Cette nette amélioration a été réalisée grâce à l'optimisation des canaux de distribution de l'entreprise.

Figure 10. Le chiffre d'affaire



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

Le chiffre d'affaires est le principal indicateur d'activité de l'entreprise qui mesure la performance globale.

- Le chiffre d'affaire généré durant l'année 2013 est de 1116932758 DA.
- Le chiffre d'affaire généré durant l'année 2018 est de 2 372 215 918 DA.
- On constate une évolution du chiffre d'affaire qui représente un taux de 48%.

1.3. La part de marché

La part de marché peut être définie comme « Le pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »⁵³.

La part de marché d'une entreprise est le pourcentage représenté par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans le marché, dont elle exerce son activité. Cet indicateur permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Figure 11 . Les parts de marché de l'entreprise versus le client

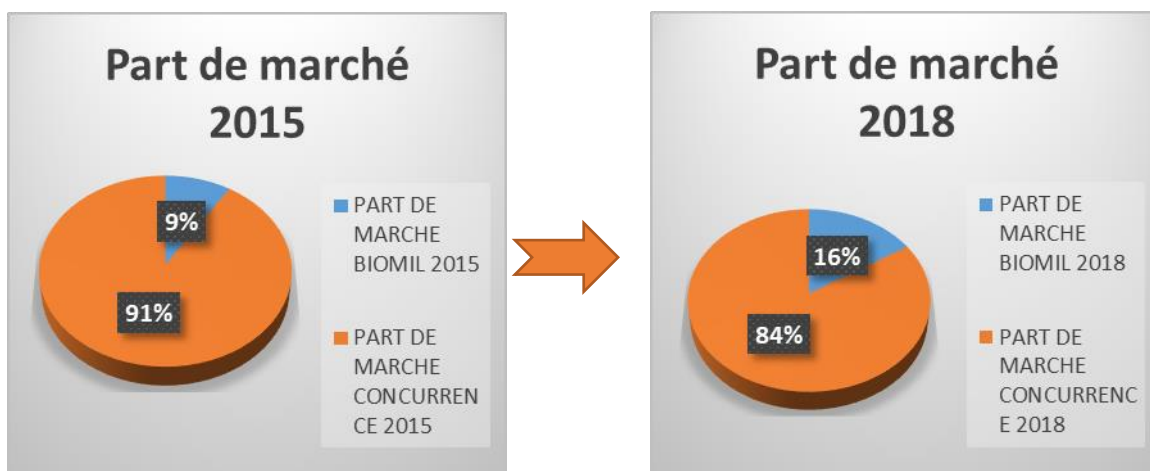
PART DE MARCHE BIOMIL 2015	PART DE MARCHE CONCURRENCE 2015	PART DE MARCHE BIOMIL 2018	PART DE MARCHE CONCURRENCE 2018
9%	91%	16%	84%

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données recueillies de l'entreprise

Part de marché₂₀₁₈ : $4\,568\,904 / 28\,555\,650 = 16\%$

La part de mar

Figure 12. La représentation des parts de marché



Source : Service commerciale de l'entreprise

➤ On constate que pendant 3 ans NIGAPAL a réussi à conquérir 7 % des parts du marché algérien. On constate que la part de marché de l'entreprise est passée de 9% des parts de marché algérien en 2015 à 16% en 2018.

Depuis l'élaboration de la nouvelle politique, NIGAPAL a réussi à conquérir 7 % des parts du marché de la nutrition infantile en Algérie.

⁵³ LENDREVIE J. et LINDON D., « Mercator », 7ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p. 217.

2. Evaluation de la performance commerciale à partir des données qualitatives

Pendant notre stage dans l'entreprise, on a réalisé des interviews avec les responsables du service commerciale afin de recueillir des informations qualitatives sur la méthode d'évaluation de la performance commerciale dans l'entreprise.

Afin de mesurer la performance commerciale, l'entreprise utilise les tableaux de bords comme outils de suivis et d'évaluation de la performance.

2.1. Les tableaux de bords

Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constituée de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

L'entreprise utilise le logiciel « EASY TRACER » depuis la mise en œuvre de la nouvelle politique. Ce logiciel joue le rôle des tableaux de bord en assurant le suivi de l'exécution des tâches du plan d'action.

Tous les membres de la force commerciale de l'entreprise sont équipés d'une tablette munie du logiciel, dans laquelle ils doivent mentionner toutes les informations recueillies pendant leurs visites au niveau des points de ventes (prise de commandes, rotation du produit, etc.).

Le logiciel contrôle toutes les actions accomplies par les membres de l'équipe de vente et assure l'établissement des rapports journaliers et mensuels du personnel et des clients.

Le logiciel est géré par le responsable du call center, ce dernier assure la gestion de quatre champs :

a) Les clients

La base de données contient tous les clients de l'entreprise, avec leurs nature, adresse, et le secteur dans lequel ils sont installés.

Le logiciel indique si un client est actif ou pas selon ses prises de commandes, un client devient non-actif s'il ne fait aucune commande pendant 1 mois.

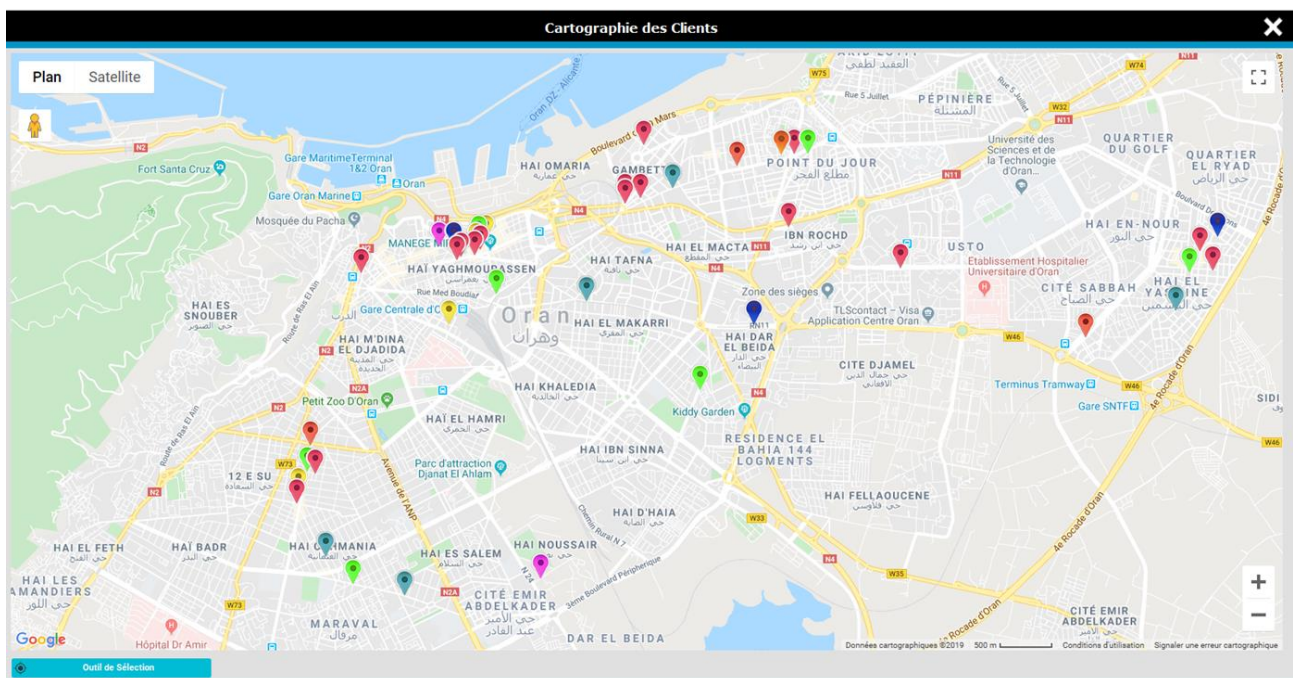
Figure 13. La liste des clients

CodeRegion	GPS	Act	N° Client	Nature	Tarifcation	Client	Client Pref	Reste à Payer	Secteur
E-28-1252		✓	6-357	Superette	PRIX DD	CHAOUCHI ADEL	SUP CHAOU	0	Sect d5 Mezhoud Mo
E-15-1204		✓	9-217	Pharmacie	PRIX DD	DJEDDI KATIA	PHIE DJEDDI	0	Sect d8 Saber Thillel
C-16-6189		✓	3-1209	Alimentation	PRIX DD	ABDELKADER	ALI GE ABDEL	0	Sect d2 BOUAMAMA Z
O-13-3373		✓	17-566	Pharmacie	PRIX DD	ZENAGUI N EP BELLOUT	PHIE ZENAGL	0	Sect d16 CHIALI NASS
E-28-311		✓	6-213	Superette	PRIX DD	DJILAT DJAMEL	SUP DJILAT D	0	Sect d5 Mezhoud Mo
E-15-2397		✓	9-472	Pharmacie	PRIX DD	GADOUCHE DJAMILA	PHIE GADOU	0	Sect d8 Saber Thillel
E-15-813		✓	9-191	Pharmacie	PRIX DD	OUYED DAHIA	PHIE OUYED I	0	Sect d8 Saber Thillel
E-21-947		✓	12-283	Commerce d	PRIX DD	RACHID HELLAJ	CP RACHID H	0	Sect d11 Matoug Hich
E-23-1508		✓	12-362	Superette	PRIX DD	FAMILY MARKET AYOUB ABESS ANIS	SUP FAMILY M	0	Sect d11 Matoug Hich
C-16-2103		✓	3-436	Superette	PRIX DD	ADEL	SUP ADEL	0	Sect d2 BOUAMAMA Z
E-34-831		✓	6-285	Superette	PRIX DD	RASSIM SAADOUNE	SUP RASSIM S	0	Sect d5 Mezhoud Mo
E-41-552		✓	12-242	Superette	PRIX DD	GUIYES ABDORRAHMEN	SUP GUIYES A	0	Sect d11 Matoug Hich
O-13-3915		✓	17-726	Pharmacie	PRIX DD	HADI AMARA AKRAM	PHIE HADI A	0	Sect d16 CHIALI NASS
E-28-209		✓	6-184	Superette	PRIX DD	AIMEUR RADJAI RACHID	SUP AIMEUR I	0	Sect d5 Mezhoud Mo
E-10-710		✓	4-225	Pharmacie	PRIX DD	AGSOUS	PHIE AGSOUS	0	Sect d3 Korabi Soumi
O-31-6085		✓	14-1179	Pharmacie	PRIX DD	SLIMANI BOUAMAMA	PHIE SLIMANI	0	Sect d13 BERRAHI RIA

Total Client: 9782 client(s) trouvés
 Commandes: 0.00 DA | Crédit: 0.00 DA | Total des Versements: 0.00 DA | Reste à Payer: 0.00 DA

Source : Service commerciale de l'entreprise

Figure 14. Cartographie des Clients Par Nature



Source : Service commercial de l'entreprise



- Superette
- Grossiste
- Epicerie
- Pharmacie

b) Les produits

Le logiciel contient la liste de tous les produits commercialisés par NIGAPAL, calcule les quantités vendues par produit et indique par quel vendeur elle a été vendue. Il assure la mise à jour des prix et bloque les commandes en cas de rupture.

Figure 15. Quantité de produits vendue pendant 1 mois

TCD - Qtés Vendues : Vendeur->Ville->Nature->Client / Produits										
Date Début		01/10/2019		Date Fin		31/10/2019				
Commercial		TOUT		Calculer						
				0					Total	
				BIOMIL 1er Age	BIOMIL 1er Age	BIOMIL 2ème Age	BIOMIL 2ème Age	BIOMIL 3ème Age	BIOMIL 3ème Age	
ABDELMALEK MOHAMMED	MASCARA	PHIE	SENHADJI LAKHDAR BENNAUCEUR	2		2		2	22	
			PHARMACIE BOUZIANE TAHAR	72	12	72	12	12	384	
	ORAN	PHIE	PHARMACIE FERROUZI WASSILA	24					24	
			PHARMACIE NAAMADUI	36		24			156	
AMMED SARA	ALGER	ALI GE	BILAL	12	3	12	3	3	93	
			KACEM	3		3		3	33	
			MALAK SHOP	5		5			19	
			SELLAM MAHMOUD						24	
		BS	PHARMEI	3		3			53	
		SUP	BILLAL BEN RABAH	3		3			6	
			RAWDA SOUK	4		4			24	
			TITINA	4		4			8	
	BOUGUERRA		6		4			10		
	BLIDA	ALI GE	CHAPICO	3		3			15	
			HAMZA			3			18	
			KRIMO						24	
			RAMDHAN	6		6			24	
			SOUDANI	6		3			21	
			TAYB	3		3			6	
			ZITOUNI	6		6			21	
chaanani ishak								6		
Total				17 840	1 259	12 600	725	324	1 694	74 383

Source : Service commercial de l'entreprise NIGAPAL

c) Les commandes

Quand un membre de l'équipe de vente prend une commande le logiciel transmet l'information à son responsable en précisant la nature de la commande (nature du point de vente : pharmaceutique ou agroalimentaire) et la provenance de la commande (nom du délégué commercial /visiteur pharmaceutique).

Le call center va assurer le suivi de la livraison jusqu'à l'arrivée du produit chez le client.

2.2 Les rapports

Le logiciel établit des rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels pour les responsables de l'entreprise.

Le logiciel calcule le nombre de visites journalières du délégué, la durée de ses visites, le kilométrage parcouru, ainsi que le nombre de commandes décrochée par ce dernier.

A partir de ces informations le logiciel établit les rapports.

Figure 16. Rapport journalier des délégués

Rapport Journalier Par Vendeur / Période

Date Début : 01/10/2019 Date Fin : 31/10/2019

Commercial : D1 CHERGUI MED ABDERRAHMANE Calculer

Commercial	Date	C.A	Nb. Commandes	Nb. Visites	Durée Totale Visites	Kilometrage
CHERGUI MED AB mercredi 02 oct		305 494	2	11	611	29 km
CHERGUI MED AB Jeudi 03 octobre		261 395	7	22	88	144 km
CHERGUI MED AI dimanche 06 oc		316 678	4	16	62	80 km
CHERGUI MED AB lundi 07 octobre		108 495	3	15	79	136 km
CHERGUI MED AB mardi 08 octobre		0	0	17	291	125 km
CHERGUI MED AB mercredi 09 oct		623 802	5	17	172	167 km
CHERGUI MED AB Jeudi 10 octobre		112 260	2	8	41	125 km
CHERGUI MED AB dimanche 13 oct		100 140	1	13	71	244 km
CHERGUI MED AB mardi 15 octobre		375 574	3	0	0	0 km
CHERGUI MED AB Jeudi 17 octobre		0	0	15	95	50 km
CHERGUI MED AB dimanche 20 oct		314 028	4	14	238	82 km
CHERGUI MED AB lundi 21 octobre		0	0	15	42	45 km
CHERGUI MED AB mardi 22 octobre		0	0	16	81	243 km
CHERGUI MED AB mercredi 23 oct		133 092	2	22	202	35 km
CHERGUI MED AB Jeudi 24 octobre		0	0	11	459	260 km
CHERGUI MED AB dimanche 27 oct		12 720	1	15	76	22 km
CHERGUI MED AB lundi 28 octobre		460 316	3	16	260	0 km
CHERGUI MED AB mardi 29 octobre		874 149	5	16	110	0 km
CHERGUI MED AB mercredi 30 oct		75 690	2	15	123	0 km
CHERGUI MED AB Jeudi 31 octobre		1 017 468	2	15	47	0 km

Nb. Commandes : 46

Total Commande : 5 091 301

Panier Moyen : 110 680

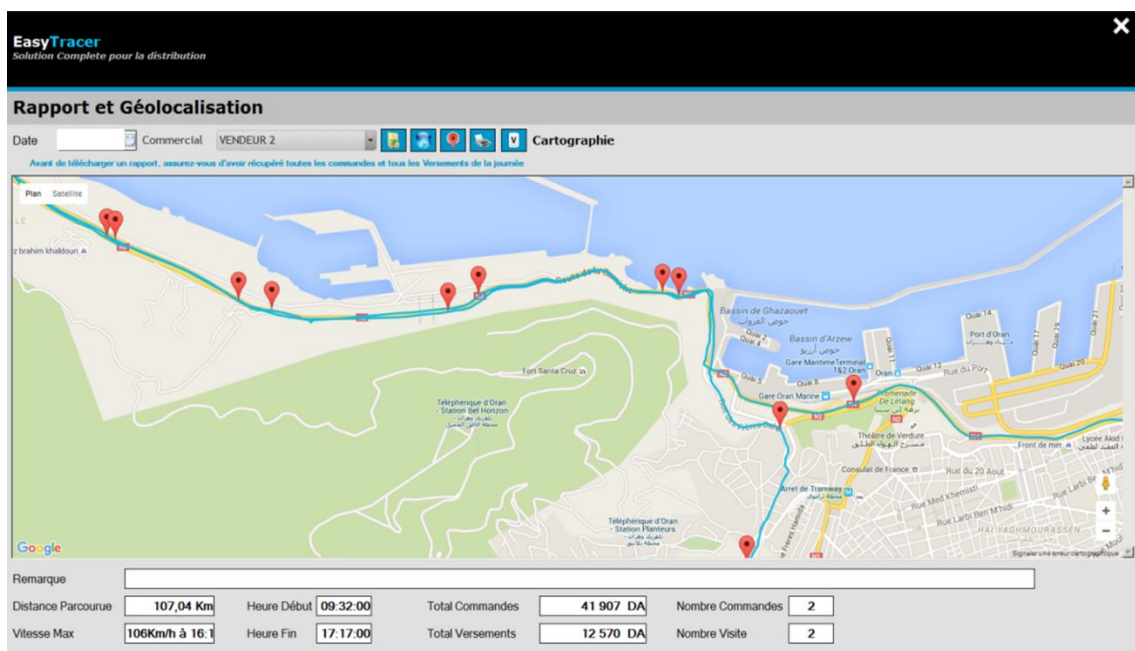
Nb. Visites : 289

Durée Moyenne Visite : 10

Km Parcoursu : 1 787

Source : Service commercial de l'entreprise NIGAPAL

Figure 17. Rapport de routing d'un commercial



Source : Service commercial de l'entreprise

A partir des rapports établis par le logiciel, l'entreprise aura la possibilité de calculer les parts de marché régionales de l'entreprise. De cette façon l'entreprise aura une vision plus approfondie sur la réalisation de ses objectifs ainsi que sur la répartition de sa part de marché globale sur le marché algérien. L'entreprise fixe un objectif qui représente 16% de la part de marché régionale que le délégué doit atteindre chaque mois.

La part de marché régionale se calcule comme suit :

En supposant qu'un bébé consomme 1 boîte de lait tous les 5 jours,

La part de marché régionale = les ventes réalisées par le délégué / le nombre de naissance de la région * 6 (boîtes)

La part de marché régionale permet d'évaluer chaque délégué sur la performance de ses visites et ses impacts.

3. Interprétation des résultats

En synthétisant l'analyse effectuée au niveau de l'entreprise, on peut donner les conclusions suivantes :

- A partir des indicateurs quantitatifs sur la distribution des produits BIOMIL en 2018, on peut dire que, comme cela a été supposé initialement, l'entreprise est :
 - Performante en termes d'atteinte d'objectifs assignés des volumes de vente, avec un écart positif de 91 379 boîtes.
 - Une nette évolution sur les volumes d'achat.
 - Performante avec un chiffre d'affaire réalisé à 102 %.
 - Performante par rapport aux parts de marchés. NIGAPAL a réussie à conquérir 7% des parts de marché du lait infantile en 3 ans et possède actuellement une part qui représente 16% du marché.
 - Le volume des ventes a doublé entre la nouvelle politique et la politique précédente de distribution ce qui est une preuve d'efficacité et de fiabilité.
 - Optimiser la rentabilité des visites commerciaux versus commandes générées.
 - Minimiser les clients à risque grâce aux contrat signé avec les distributeurs.
 - Une garantie de paiement des distributeurs et une rentrée d'argent régulière.
 - L'évaluation des gros moyens et petits clients sur le marché algérien.
 - Etablir plus facilement la stratégie commerciale des 20/80.
 - Faciliter la fidélisation et la prospection des clients.
 - Un suivi rigoureux de l'évolution des parts de marché.
 - Adapter plus facilement les ressources de la société.

- A partir des indicateurs qualitatifs de la performance commerciale de l'entreprise, on constate que :
 - L'entreprise utilise des outils d'évaluation de qualité qui ont un impact positif sur la performance commerciale.

- L'entreprise optimise ses canaux de distribution en détenant l'information pertinente et la traçabilité de l'acheminement de ses produits.
- Grâce à l'outil d'évaluation, l'entreprise a une vision plus approfondie sur ses parts de marché ainsi que ceux de ses concurrents.
- L'entreprise offre une meilleure qualité de service
- L'entreprise a un contact direct avec ses clients
- L'entreprise assure la couverture du marché par la disponibilité de ses produits à l'échelle nationale.

Conclusion du chapitre

A travers notre stage pratique d'un mois au sien de NIGAPAL et les entretiens effectués auprès du personnel du service commercial, on a pu constater que l'entreprise a accordé une très grande importance au système de distribution de ses produits, ce qui la poussé à effectuer plusieurs modifications afin d'atteindre ses objectifs, en adoptant la politique de la distribution directe.

Au terme de ce chapitre, on a affirmé qu'à travers le passage de la distribution indirecte à la distribution directe, l'entreprise NIGAPAL a permis la réalisation d'une traçabilité de ses circuits de distribution, une visibilité de ses produits, une couverture du marché national, et enfin, une augmentation de son chiffre d'affaire de 48% entre 2015 et 2018.

Conclusion générale

D'un point de vue théorique, ce travail nous a permis de montrer l'importance de la politique de distribution comme étant l'une des fonctions les plus influentes au sein de toutes les entreprises de distribution. Ainsi, le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais le distribuer comme il se doit, puisque c'est l'élément qui permet d'amener les produits de l'entreprise aux consommateurs finaux. Sa performance est considérée comme un facteur clé de succès, dépendant du potentiel humain, matériel mis en place, ainsi que de la stratégie adoptée par l'entreprise.

A travers notre stage effectué à NIGAPAL, dont l'objectif est de répondre à notre problématique posée au départ, nous avons essayé d'analyser la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de cette entreprise à partir de certains indicateurs. Au terme de ce travail, nous avons constaté que de 2013 à 2015 la société NIGAPAL avait une stratégie de lancer le produit via la prescription médicale en partenariat avec les professionnels de la santé. De plus, l'objectif de la société était de visiter les médecins généralistes, les pédiatres, les sages-femmes ainsi que les puéricultrices, et ce afin de garantir la prescription du produit et une demande suffisante sur le marché. En parallèle la société effectuait une distribution indirecte en passant par des super-grossistes, ces derniers devaient assurer et garantir la disponibilité du produit chez le détaillant.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel avec un consommateur exigeant, la société NIGAPAL s'est orienté vers une politique commerciale directe en intégrant de nouveaux distributeurs sur l'ensemble du territoire Algérien, ce qui lui a permis de couvrir le marché algérien par la répartition de ce dernier en 12 zones, d'assurer la visibilité et la disponibilité ainsi que la notoriété de ses produits dans le maximum de points de vente du pays.

D'après toutes ces constatations, nous pouvons répondre à la problématique générale en confirmant les hypothèses posées auparavant :

- NIGAPAL atteint ses objectifs en termes de vente et des stratégies de distribution adoptées par l'entreprise.
- La politique de distribution a une influence positive sur la performance commerciale de l'entreprise NIGAPAL.

Table des matières

Sommaire	4
Chapitre I :	7
« Aspects théoriques sur la distribution ».....	7
Introduction du chapitre	8
Section 1 : Concepts sur la distribution	8
1. Définition de la distribution.....	8
2. Rôle et importance de la distribution.....	9
2.1 Importance de la distribution	9
2.2 Rôle de la distribution	9
4. Objectifs d'une politique de distribution	10
5. Formes de la distribution.....	10
5.1. Le commerce indépendant.....	10
5.2 Le commerce associé.....	11
5.3 Le commerce intégré.....	11
6. Modes de distribution	11
6.1 La distribution directe	12
6.2. La distribution indirecte	12
Section 2 : Circuits, canaux et réseaux de distribution	13
1. Définitions du circuit, canal et réseau de distribution	13
2. Les différents types de circuits de distribution	13
2.1 Le circuit ultra court	14
2.2 Le circuit court	15
2.3 Le circuit long.....	15
1. Les stratégies de distribution	16
1.1. La stratégie intensive.....	16
1.2. Stratégies sélective	17
2. La force de vente	18
2.1 Définition	18
2.2 Les objectifs de la force de vente	18
2.3 L'importance de la force de vente.....	19
3. Le merchandising.....	20
3.1 Définition	20

Selon KOTLER Le « merchandising correspond à l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente. Ce terme désigne à la fois l'organisation du magasin (emplacement et espace des différents rayons) et l'aménagement des rayons (quel emplacement et quel espace pour chaque marque »..... 20

3.2 Les fonctions du merchandising 20

Conclusion du chapitre.....27

Chapitre II :.....28

« La performance commerciale »28

Introduction du chapitre29

Section 1 : Concepts généraux sur la performance.....29

1. Définition de la performance 29

2. Les types de la performance..... 31

2.1. La performance organisationnelle..... 31

2.2. La performance financière 31

2.3. La performance sociale (humaine) 32

2.4. La performance concurrentielle 33

3. La mesure de la performance..... 34

3.1 La mesure objective de la performance 34

3.2 La mesure subjective de la performance 34

1. Définition de la performance commerciale35

2. Les déterminants de la performance commerciale..... 36

2.1. La qualité de service 36

2.2. La capacité financière des revendeurs 36

2.3. La qualité de l'offre..... 36

2.4. La diversité de l'offre 37

2.5. L'étendue du réseau de distribution 37

4. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale 37

4.1. Définition des indicateurs de mesure..... 37

4.2. L'utilité des indicateurs..... 37

4.3. Les caractéristiques des indicateurs..... 38

4.4. Les types d'indicateurs de performance : 39

4.5. Les indicateurs de performance d'un réseau de distribution 40

4.5.1. Les indicateurs quantitatifs 40

4.5.2. Les indicateurs qualitatifs 47

Section 3 : l'évaluation de la performance commerciale de distribution.....49

1. L'utilité d'une évaluation de la performance commerciale49

2. Le rôle de l'évaluation	50
3. Les procédures d'une bonne évaluation.....	50
4. Les modes d'évaluation	51
4.1. L'évaluation à partir d'un indicateur	52
4.2. L'évaluation à travers les tableaux de bord.....	52
4.2.1. Définition du tableau de bord	52
4.2.2. L'intérêt des tableaux de bord	53
4.2.3. Un outil de contrôle et de pilotage de l'action.....	53
4.2.4. Un outil pertinent, prospectif et évolutif	54
5. Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution.....	54
5.1. La rentabilité par canal	54
5.2. Les risques inhérents à chaque canal	54
5.3. La maîtrise du canal	54
5.4. La satisfaction et la fidélisation	55
5.5. L'homogénéité des canaux	55
Conclusion du chapitre.....	57
Chapitre III :	58
« Analyse de l'impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise » ...	58
Introduction du chapitre	59
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	59
1. Historique	59
2. Engagement avec FASSKA	60
3. Les objectifs de l'entreprise	60
4.1. L'organigramme de MED ALLIANCE	62
4.2. L'organigramme de la direction commerciale.....	63
4.3. Les fonctions des responsables de la direction commerciale	64
Section 2 : Analyse de l'activité de l'entreprise.....	65
1. Le plan marketing de l'entreprise	65
1.1. La politique de produit de NIGAPAL.....	66
a) La gamme de produits.....	66
C) La qualité et les avantages de BIOMIL	69
1.2. La politique de prix de NIGAPAL.....	69
1.3. La politique de communication de l'entreprise	71
1.3.1 La stratégie de communication de l'entreprise.....	71
1.3.2. Les moyens de communication de l'entreprise.....	71

1.4. La politique de distribution de l'entreprise	72
1.4.1. La structure du réseau de distribution de l'entreprise.....	72
1.4.2. La force de vente de l'entreprise.....	76
1.4.3. L'analyse des deux politique de distribution adoptées par l'entreprise :	77
Section 3 : Impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise	80
1. Evaluation de la performance commerciale à partir des données quantitatives	80
1.1. Le volume des ventes	81
1.3. La part de marché.....	84
2. Evaluation de la performance commerciale à partir des données qualitatives.....	85
2.1. Les tableaux de bords	85
a) Les clients	85
b) Les produits	87
c) Les commandes	87
3. Interprétation des résultats	89
Conclusion du chapitre	90
Conclusion générale	91
Table des matières.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	96

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- Barnard C, «The functions of the executive», Harvard press, 1968.
- BENOUN M, « Marketing du savoir et savoir-faire », 2ème édition, Economica, Paris, 1991.
- BOUQUIN H, « Comptabilité de gestion », BOUQUIN H, « Comptabilité de gestion », Editions Economica, 3^{ème} Edition, 2004.
- BRASSART et PANAZOL, « Marchandising », Disponible sur le site : wikipedia.org, consulté le 1/septembre/2019.
- Campbell J.P., « A Theory of Performance », San Francisco, 1993. Disponible sur le site web: <https://docassas.uparis2fr/nuxeo/site/esupversion/3552f9f3-bb0c-4b188118-b32a23c7b10d>, Consulté le 9/9/2019 à 23h.
- Chantal. Ammi : « Le marketing : un outil de décision face à l'incertitude », ELLIPSS, Paris, 1993.
- COURTOIS., A., « Gestion de production », Édition d'organisation, Paris, 2003.
- FERNANDEZ., A., « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, Paris, 2002.
- GERVAIS., M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2005.
- HAMON., C., LEZIN., P. et TOULLEC., A., « Management et des unités commerciales », Dunod, Paris, 2006.
- J. LENDREVIE, J. LEVY, D. LINDON, Mercator, 8^é édition Dunod, Paris, 2006.
- KOTELER, P, DUBOIS, B, MANCEAU, D, « Marketing Management » 11^{ème} édition, Pearson éducation, France, 2003.
- KOTELER, P, Dubois, B., « Marketing Management », Pearson Education, France, 2009.
- KOTELER, P, DUBOIS, B., MANCEAU, D, « Marketing Management », 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012.
- KOTLER., P. et DUBOIS., B., « Marketing management »,11^{ème} édition, Publi Union, Paris, 2003.
- LENDREVIE J, LEVY J, LONDON D, « MERCATOR », 8^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006.
- LENDREVIE J. et LINDON D., « Mercator », 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR : théories et nouvelles pratiques du marketing », 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
- LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.

M. VANDERCAMMEN & N. Jospin - PERNET, « La Distribution », 1ère édition De Boeck, Bruxelles, 2002.

MERMUS., K., « Performance : encyclopédie de gestion », édition Economica, Tome 2, 1997.

Nathalie, F – C., Jacques, C., gilles, P., « Faire de la recherche en logistique et distribution ? », Librairie Vuibert, Paris cedex 13, mai.

P. KOTLER & DUBOIS, « Marketing Management », 11è édition, Pearson Education, Paris, 2003.

P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing Management », 9eme édition, Publi Union, Paris, 1997.

P. Malaval, « L'essentiel du marketing : busniss to busniss », Publi Union, 2002.

SAVALL., H. et ZARDE., V., « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003.

TAHON., CH., « Evaluation des performances des systèmes de production », Lavoisier, 2003.

TERKEMANI L., « Merchandising en officine », Thèse d'exercice, Juin 2001.

VANDERCAMMEN., M., JOSPIN-PERNET., N., « La distribution », 2ème édition, Berti, Bruxelles 2005.

WALKER., O.C., CHURCHILL., G.A, FORD., N.M., JOHNSTON., M.W., « Sales Force Management », in Yves CHIROUZE, « Le Marketing : Etudes et Stratégies », Ed. Ellipses, Paris, 2003.

Sites internet :

Document disponible sur le site :

http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46,

Consulté le 18/octobre/2019 à 22 :08

Document disponible sur le site :

Http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgtpe/TRESOR_ECO/français/pdf/2006-025-02.pdf, Consulté le 15/10/2019 à 20:00 h.

www.creg-acversailles.fr/SPIP.php?article217, Consulté le 15/septembre/2019 à 22 :10.

<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> consulté le 12/09/2020 à 15h:30

<https://roofstreet.io/blog/2018/07/04/zones-de-chalandise-evolutions-technologiques-veracite-precision/> consulté le 12/09/2020 à 15 :00 h

<https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/> consulté le 15/08/2020 à 17 :30

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm#no3> consulté le 01/08/2020 à 11 :45

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse de questions posées aux interviewers

Questions	Réponses
Quelle est la politique de distribution adoptée par l'entreprise NIGAPAL ?	« Actuellement l'entreprise NIGAPAL adopte une politique de distribution directe ».
Depuis quand avez-vous adopté cette politique ?	« Nous avons adopté cette politique depuis l'année 2016 ».
Parlez-moi de celle qui la précède, en quoi se diffère-elle ?	« Avant 2016, l'entreprise optait pour une politique de distribution indirecte. La différence entre l'ancienne et la nouvelle politique réside dans les canaux de distributions ainsi que la force de vente qui est appelée à promouvoir le produit ».
Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ?	« Afin d'optimiser ses canaux de distribution, l'entreprise est passée par deux phases de distribution : Une phase de vente indirecte : que l'entreprise a pratiqué depuis sa création en 2004, pendant cette phase l'entreprise assurait la disponibilité de ses produits à travers un canal indirect en collaboration avec une équipe médicale qui promouvaient le produit chez le personnel de la santé (médecins généralistes, pédiatres, sages-femmes, puéricultrices), Une phase de vente directe : à partir de l'année 2016 l'entreprise s'est orientée vers un circuit direct qui lui a permis de suivre et de contrôler l'acheminement de ses produits ainsi que de se rapprocher du consommateur final».
Quel est le diplôme requis pour recruter le personnel de votre équipe commerciale ?	« Bac+2 avec expériences dans le domaine commerciale, diplôme en Science commerciales, diplôme délégué pour les

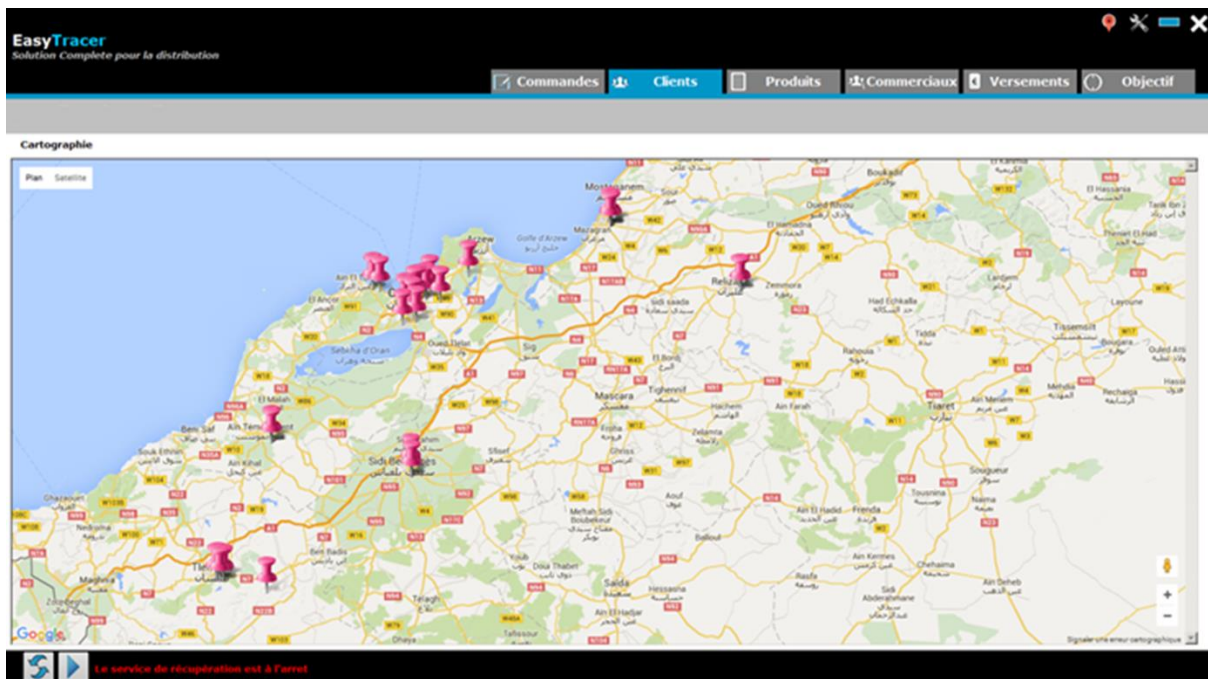
	<i>délégué pharmaceutique ».</i>
Pourquoi avez-vous opté pour cette nouvelle politique ?	<i>« Nous avons opté pour cette nouvelle politique afin de garantir la disponibilité et la visibilité du produit chez le détaillant et satisfaire les besoins du consommateur final, assurer un prix unique sur le marché et la traçabilité des produits, ainsi assurer une bonne connaissance du marché et des produits de la concurrence ».</i>
Quels sont les objectifs assignés par la direction générale de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>« Une distribution par zone géographique qui permet d'assurer la disponibilité du produit chez les détaillants et enfin satisfaire les besoins du consommateur.</i> - <i>Mettre en place des objectifs par zone et par distributeur afin d'évaluer les parts de marché par région.</i> - <i>Augmentation des volumes des ventes qui conduit l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.</i> - <i>Assurer un prix fixe au niveau du marché Algérien.</i> - <i>Faciliter la prospection des nouveaux clients.</i> - <i>Garantir la visibilité du produit</i> - <i>Assurer une bonne connaissance du marché et le suivi de l'évolution des parts de marché des produits de NIGAPAL versus la concurrence.</i> - <i>Evaluer la taille de la force de vente et des distributeurs par rapport aux parts de marchés régionales ».</i> - <i>Définir le budget marketing par</i>

	<p><i>région et par part de marché.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La remontée d'information directe.</i> - <i>Assurer le suivi des livraisons effectuées par les distributeurs.</i> - <i>Etablir des tableaux de bord afin de garantir un suivi optimal du chiffre d'affaire et des nombres de visites.</i> - <i>Faciliter l'évaluation du personnel</i> <p>».</p>
<p>Cette nouvelle politique permet-elle à l'entreprise d'atteindre ses objectifs ?</p>	<p>« <i>Oui, la nouvelle politique de distribution adoptée par NIGAPAL permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs</i> ».</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact de cette politique sur la performance de l'entreprise ?</p>	<p>« <i>On utilise deux méthodes d'évaluation, une méthode quantitative qui se base sur les indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire, volume des ventes, parts de marché) et une méthode qualitative qui se base sur les tableaux de bord de l'entreprise</i> ».</p>

Annexe 2 : Cartographie des Clients Par Etat : Clients Actifs / Clients Inactifs



Annexe 3 : Géolocalisation en temps réel des commerciaux



Annexe 4 : Les ventes mensuelles

Désignatio	NAAMA	ORAN	MASCARA	OSTAGANE	SBA	SAIDA	TIARET	TLEMCE	CHLEF
er Âge 400 g C/12 btes									
me Âge 400 g C/12 btes									
me Âge 400 g C/24 btes									
er Âge 800 g C/12 btes									
me Âge 800 g C/12 btes									
me Âge 800 g C/12 btes									
1er Âge 400 g C/12 btes									
2ème Âge 400 g C/12 btes									
3ème Âge 400 g C/24 btes									
1er Âge 400 g C/12 btes									
2ème Âge 400 g C/12 btes									
MIL 400 g C/24 btes									
LF 400 g C/24 btes									
SOY 400 g C/24 btes									
-FIX 250 g C/24 btes									
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSANCES	6836	41285	23049	28031	18045	10764	28921	26185	34971

Annexe 5 : Parts de marché régionales

NOM & PRENOM	FONCTION	SECTEUR	REALISE FEVRIER 2019	OBJECTIF	TAUX DE TRANSFORMATION
X	DIRECTEUR ZONE CENTRE EST	EST			
A	DELEGUE MEDICAL	CONSTANTINE		20%	
		OUM EL BOUAGHI		20%	
		KHENCHELA		20%	
		SIKDA		20%	
B	DELEGUE MEDICO COMMERCIAL	CONSTANTINE		20%	
		MILA		20%	
		JIJEL		20%	
C	DELEGUE MEDICO COMMERCIAL	SIKDA		20%	
		EL TAREF		20%	
		ANNABA		20%	
		SOUK AHRASS		20%	
		TOUGOURTH		20%	
D	DELEGUE MEDICAL SENIOR	OUM EL BOUAGHI		20%	
		CONSTANTINE		20%	
		BATNA		20%	
		GUELMA		20%	
		EL OUED		20%	
E	DELEGUE MEDICAL	SETIF		20%	
		BBA		20%	
		BATNA		20%	
		BISKRA		20%	

Impact de la politique de distribution sur la performance commerciale des entreprises : cas de l'entreprise NIGAPAL

Résumé :

« Un bon produit correctement présenté, doté d'une excellente publicité, vendu à un prix raisonnable, n'aura pas de succès s'il n'est pas correctement distribué et réellement mis à l'étalage

» **LUIS CHESKEN**

L'objectif de notre travail consiste à étudier la politique de distribution au sein de l'entreprise NIGAPAL et d'analyser si cette politique a un impact positif ou négatif sur la performance de l'entreprise.

Afin de répondre à la problématique nous avons adopté une méthodologie suivant une démarche descriptive, une autre analytique et une dernière démarche comparative.

A travers cette étude nous avons conclu que la nouvelle politique de distribution élaborée par l'entreprise NIGAPAL lui assure l'atteinte des objectifs fixés par cette dernière, et donc cette politique a une influence positive sur la performance commerciale de l'entreprise.

Mots clé : la politique de distribution, la performance commerciale, les circuits de distribution , les indicateurs d'évaluation.

Impact of the distribution policy on the societies commercial performance: case of NIGAPAL

Abstract :

"A good product that is well presented, well advertised, and reasonably priced will not be successful if not properly distributed and actually displayed" **LUIS CHESKEN**

The objective of our work is to study the distribution policy within the company NIGAPAL and analyze whether this policy has a positive or negative impact on the performance of the company.

In order to answer the problem we adopted a methodology following a descriptive approach, another analytic and a last comparative approach.

Through this study we have concluded that the new distribution policy developed by NIGAPAL ensures the achievement of the objectives set by the latter, and therefore this policy has a positive influence on the commercial performance of the company

Key words : distribution policy, commercial performance, distribution channels, evaluation indicators.