

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en
management de la distribution

Spécialité : management de la distribution

Thème :

**L'impact de la logistique de distribution sur la
performance commerciale**

ETUDE DE CAS:Cevital agro-alimentaire

Elaboré par :

Boudna Said

Encadré par :

Dr Baroudi Mohammed

Lieu du stage : Cevital agroalimentaire de Bejaia

Période du stage : du 01/04/2019 au 01/05/2019

Année universitaire

2018/2019

Remerciement

D'abord je remercie dieu qui m'a donné du courage et de la force pour aboutir a ce travail

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon professeur, **Dr Mohammed Baroudi** qui m'a beaucoup encouragé depuis le début de ma recherche et qui m'a conseillé de postuler al'entreprise qui ma accueilli pour la réalisation de mon stage pratique. Son écoute et ses conseils m'ont permis de d'avancer vers le professionnalisme, et de m'investir dans ce stage qui était en totale adéquation avec mes attentes.

Je tiens à remercier vivement mon maitre de stage, **Mr Farouk Soltana, employé dans le service logistique au sein de l'entreprise cevital**, pour son accueil, et ses orientations pertinentes ainsi que le temps qui m'a accordé durant toute la période du stage.

Je remercie également toute l'équipe **Logistique** pour leur accueil, leur esprit d'équipe et en particulier **M^{me} Salima Belhadi, MAmine Athmane, et MSamir Zaidi** qui m'ont beaucoup aidé à comprendre les problématiques et m'ont aidé à mettre en place mon plan de recherche avec l'aide de mon chère encadrant

Enfin, je tiens à remercier ma famille, mes amis, mes camarades de promotion ainsi que toutes les personnes qui m'ont accordé leur soutien en acceptant de relire mon document et corriger les erreurs de rédaction.

Dédicaces

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et
leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères pour leur appui et leur encouragement,

A mes beaux frères et mes très chères neveux et nièces Badis et Anes et la petites dernière
Dacine.

Enfin, à toi !

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien
infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi

Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : La logistique de distribution	06
Section 1 : Evolution du marketing	07
Section 2 : La politique de distribution comme élément du marketing Mix	15
Section 3 : La logistique de distribution	26
Chapitre II : la performance commerciale	35
Section 1 : Fondements généraux de la performance commerciale	36
Section 2 : Les modèles et les outils de mesures de performance logistique	43
Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance commerciale	57
Chapitre III : L'effet de la distribution sur la performance commerciale de Cevital	67
Section1 : L'organisme d'accueil et le mix marketing de Cevital	68
Section 2 : La politique de distribution de Cevital	92
Section 3 : L'étude pratique de la performance commerciale de l'entreprise Cevital	101
Section 4 : Synthèse	125
Conclusion générale	129
Bibliographie	132
Annexes	136
Liste des abréviations	156
Liste des tableaux	157
Listes des figures	158
Résumé	159
Table des matières	160

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, cette dernière fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelle), dont le but est de produire et fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou d'utilisateurs, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits, son objectif principal c'est de tirer un maximum de profit.

Le secteur de la logistique est, Aujourd'hui en forte croissance notamment en raison du développement d'achat via le e-commerce. Dans certains pays comme l'Europe ce domaine échappe à la crise économique parce qu'il s'adapte à son époque, en termes d'écologie, d'éthique et de rapidité de service. Toutefois la mondialisation de l'économie et de la division du travail ; le volume des échanges en forte augmentation et la complexité croissante des réseaux ont nécessité la création de services adaptés pour garantir une gestion efficace et compétitive.

La logistique, donc ne se limite pas à l'organisation des transports, de matières premières et marchandises, mais c'est une technique de contrôle de gestion, des flux de matières premières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au consommateur final. Donc la chaîne logistique est apparue avec l'évolution de la logistique industrielle (achat des matières premières, transport...etc.), la logistique de stockage (transport de produits finis et leur entreposage), la logistique de distribution et la logistique de soutien (le service après-vente).

La distribution est une variable stratégique du marketing mix, elle est devenue une activité importante de l'économie. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle peut procurer à l'entreprise un avantage majeur qui lui permettra de faire face à la concurrence du fait qu'elle assure l'accord entre les décisions concernant le prix, le produit, la communication, la promotion, la publicité, et aussi le choix du canal et de circuit de distribution.

La distribution assure l'acheminement des produits du producteur jusqu'aux clients finaux. Cette politique repose sur le principe du choix des canaux de distribution mais aussi du choix de la nature du circuit(s), et c'est plutôt spécifiquement aux produits.

Le marché algérien de distribution, reste à un stade imparfait, cependant le marché des produits agroalimentaire est en voie de développement même s'il reste beaucoup à faire.

Actuellement grâce aux principes universels du marketing, les entreprises, particulièrement dans le secteur de l'agroalimentaire sont en développement continu, et cherchent à se positionner sur le marché international.

Dans le marché agroalimentaire la concurrence est rude en Algérie. Cevital essaye d'arracher une part de marché judicieuse, d'après son responsable commercial elle ne se contente plus de se définir par sa production, mais par le reflet de son image dans l'esprit des consommateurs qu'elle arrive à conquérir et qu'elle doit satisfaire quelle que soit leurs exigences. Cevital cherche comme toute entreprise à se différencier par rapport à la concurrence en adaptant une stratégie marketing bien spécifique basée sur ses quatre composantes : produit, prix, distribution et communication.

L'évolution économique contient une allure hasardeuse parce qu'il est la conséquence de deux facteurs : le premier est sur le plan interne pour réunir les forces sociales et politiques sur lequel repose le développement, le deuxième point est le plan extérieur destinée à pousser la persévérance et l'endurance afin de mobiliser les conditions favorables pour le développement économique.

Le développement économique est une mission qui demande du temps et une mobilisation d'importants moyens humains et matériels et beaucoup d'efforts, malheureusement son rythme est déterminé en grande partie avec un frein social des progrès d'adaptation d'une constitution sociale et mentale.

La logistique aide à l'acquisition des produits et des services et facilite l'opération pour le client. Elle aide aussi dans les échanges économiques, et facilite la croissance des échanges et du commerce dans une économie. La logistique est plus efficace que la part de ses coûts dans le produit intérieur brut (PIB) d'un pays donné est plus basse.

La logistique est une fonction différente avec l'augmentation des systèmes de production de masse. La production et la distribution étaient considérées comme une ligne continue de tâche spécialisée. La mission de la logistique est de garantir la disponibilité de tous les matériaux nécessaires avant chaque phase de cette ligne droite.

Pour développer cette étude, nous avons choisi de traiter le thème de « **l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale** » dans l'entreprise Cevital le leader des produits alimentaires, dans laquelle nous avons effectué un stage d'un mois.

Ainsi, cevital a mis en place un tableau de bord qui est un véritable investissement pour l'entreprise et un nouveau système de distribution (le système diapazon) et (le système des centres de livraisons régionales).

Notre objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment la logistique de distribution influe sur la performance commerciale de l'entreprise à travers une étude qualitative et quantitative.

Ce travail nous permettra de bien comprendre l'importance d'avoir une bonne politique de distribution qui pourra servir comme un facteur clé de succès, et comment se différencier des autres concurrents. De plus est-ce-que la logistique de distribution peut garantir la performance commerciale.

Et afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons posé la question suivante :

« La logistique de distribution de cevital assure-t-elle sa performance commerciale ? »

Cette problématique s'articule autour de questions suivantes :

- Question n°1 : Est-ce que les produits de Cevital sont disponibles sur tout le territoire de Bejaia ville ? (Disponibilité numérique)
- Question n°2 : L'assortiment des produits Cevital reflète l'attention qu'accorde celle-ci à sa politique de distribution ?
- Question 3 : La politique de la logistique de l'entreprise Cevital a-t-elle permis d'atteindre ses objectifs ?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées ; nous formulons les hypothèses suivantes :

- H1 : Les produits de Cevital ne sont pas disponibles dans le territoire de la ville de Bejaia ?
- H2 : l'assortiment des produits cevital ne reflète pas l'attention qu'accorde celle-ci à sa politique de distribution ?
- H3 : la politique de la logistique de l'entreprise cevital permis d'atteindre les objectifs émis ?

Pour pouvoir répondre aux déférentes questions posées, et tester nos hypothèses et apporter des informations à notre étude, nous adoptons une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques, et documentaires, qui porte essentiellement sur la

logistique de distribution et la performance commerciale, et grâce au stage pratique effectué au sein de l'entreprise cevital et une étude quantitative.

Notre étude est structurée en trois chapitres : Les deux premiers vont avoir une dimension théorique à base d'une recherche bibliographique et le dernier sera consacré à l'étude de cas de l'entreprise cevital à partir des entretiens avec le personnel de l'entreprise cevital et à l'enquête auprès des intermédiaires et des commerçants.

Dans le premier chapitre, nous nous intéressons à la logistique de distribution. Le deuxième chapitre est consacré essentiellement à la performance commerciale de l'entreprise. Le troisième chapitre est réservé à notre cas pratique sur l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale de Cevital.

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION

❖ Introduction du chapitre I

Kotler phillipe et al disent que « Le marketing est à la fois un art et une science de gestion qui comprend un système de Pensée, et d'action »¹. Avec les multiples évolutions de l'environnement, les entreprises ressentent aujourd'hui de plus en plus la nécessité de repenser leurs modes organisationnels. En effet, l'absence d'implantation d'une politique marketing dans une entreprise peut compromettre sa compétitivité et sa capacité d'adaptation aux nouveaux défis du marché. La logistique est devenue une fonction principale pour l'entreprise.

En 1986, M. Porter introduit la notion de chaîne de valeur, un concept destiné à expliquer le développement d'un avantage concurrentiel au niveau d'un marché. Les activités principales de la chaîne de valeur comprennent la logistique interne, les opérations, la logistique externe, le marketing, les ventes et le service-après-vente. Il s'en est suivi une prise de conscience du rôle prépondérant de la logistique en matière de création et de développement d'un avantage concurrentiel.

La logistique de distribution est avant tout une branche du marketing, Dans ce présent chapitre nous étudierons en premier lieu l'évolution du marketing. Dans un deuxième temps la distribution comme élément du mix marketing et enfin nous verrons ce que c'est la logistique de distribution.

Section 01 : évolution du marketing

❖ Introduction

Le marketing est un mot anglais, qui a vu son apparition à la première moitié du 20^e siècle². Il a été traduit en français par le mot « mercatique »³ mais l'appellation la plus utilisée est « marketing ».

Ce concept a toujours été confondu depuis son apparition avec la vente et la publicité alors que c'est deux actions ne représentent que la partie la plus visible. En effet le marketing se situe en rapport directe avec les clients, il est omniprésent, son objectif est beaucoup plus ambitieux, en visant à créer des relations durables avec les clients en leur proposant une offre adaptée à leur besoin pour les satisfaire.

¹KOTLER Philippe et al (2006), Marketing management, paris, édition : Pearson éducation France, P : 4

²CROUTSHE Jean Jaques (2000), Marketing et communication commerciale, paris, édition : ESKA, p17.

³DEBOURG Marie Camille, CALVIN Joël et PERRIER Olivier (2004), Pratique du marketing, paris, édition : BERTI, P3.

Dans cette section nous aborderons les origines et l'évolution de la notion marketing ainsi que sa définition, ses concepts de base et son rôle.

1.1. L'origine et l'évolution du marketing

Le marketing n'a pas toujours existé dans le domaine de travail. Il ne trouve son avènement qu'à partir du milieu du XX^{ème} siècle. Dans la partie qui suit, nous expliquerons les origines et le développement du marketing.

1.1.1. Histoire du marketing

L'avènement et la transformation progressive du marketing a été influencé directement par le grand changement économique du début du XX^{ème}. Depuis longtemps le marketing était limité à l'étude de la distribution des produits, tandis qu'aujourd'hui il rejoint les activités principales de l'entreprise.

Le mot "marketing" est apparu aux États-Unis d'Amérique et a été utilisé pour la première fois vers 1910 pour désigner un ensemble de techniques de gestion et de vente. L'idée d'une adaptation de l'organisation et de la production des entreprises aux contraintes du marché était déjà apparue en Allemagne au XIX^{ème} siècle, lorsque des industriels comprirent qu'il importait avant tout de satisfaire la clientèle, même si ses goûts semblaient irrationnels et déraisonnables⁴

« Plutôt que de concevoir ce que vous avez toujours conçu, puis d'essayer de le vendre, découvrez quoi vendre, puis essayez de le concevoir. », disait et affirmait un dirigeant de General Electric Company en 1952 lors de son compte rendu du rapport annuel, c'est à cette déclaration que le moderne marketing est attribué. A partir de là, les notions de besoin et de satisfaction sont devenues les règles et la base de tout gestionnaire d'entreprise.

Maslow a contribué à la mise en évidence d'une « loi générale sur les besoins ». Connu aujourd'hui sous le nom de 'la pyramide de Maslow', l'œuvre de Maslow présente les besoins auxquels font face les individus sous forme d'une hiérarchisation qui suit un ordre graduel de satisfaction de besoin en partant des besoins basiques jusqu'aux besoins

⁴OUAMAR MADJID A (2015), le marketing management, Algérie, édition : AL-DJAZAIR, P3

CHAPITRE I : La logistique de distribution

d'accomplissement. Ce modèle permet, en fait, de comprendre les besoins humains dans le cadre des comportements d'achat.⁵

L'évolution du marketing est l'ensemble des changements et améliorations effectués au fil des années, elle est communément attribuée à deux phénomènes. L'un serait la multiplication des produits répondant à une même utilité ; l'autre serait un changement du consommateur, plus instable dans ses choix, plus individuel dans son comportement (Firat et Venkatesh, 1993)⁶. Ci-dessous (tableau n°1) nous allons essayer de retracer les différentes phases d'évolutions à travers l'histoire :

Tableau N°01 : évolution du marketing à travers l'histoire

1^{ère} phase : Fin 19^{ème} siècle -1950	2^{ème} phase : 1950_1972	3^{ème} phase : A partir de 1972
Les entreprises trouvées des difficultés pour couler leur produit sur le marché, c'est alors que le marketing est apparu comme solution pour régler ce problème.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'apparition de l'école du marketing management. ➤ Une grande volonté de satisfaire les consommateurs ➤ Une technique agressive de vente ➤ la volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. ➤ L'apparition de la stratégie et des notions ciblage et segmentation et positionnement ➤ L'apparition du mix marketing (4P) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La satisfaction et la fidélisation sont les principaux soucis ➤ Le marketing transactionnel laisse place au marketing relationnel ➤ La notion d'échange est complètement distincte

Source : adapté par nos soins, KOTLER ET DUBOIS, 2001, Marketing Management, paris, édition : Pearson Education France, p42-48

⁵KEITH R (1960), cité par COCHOY F (2001), Le marketing in : la ruse de l'économie, volume 14- n° 53, P.175-201, p187

⁶GABRIEL P (1997), Lecture systématique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, in Recherche et Applications en Marketing, Volume 12, n° 4, pp 63-72. P 64.

1.2. Evolution du marketing dans les entreprises

KOTLER et DUBOIS, 2004 ont établi une évolution de la fonction marketing en adéquation avec son importance et son rôle dans l'entreprise, et cela en passant par cinq étapes, (voir la figure N°1). Au début la fonction commerciale est envisagée comme l'une des quatre principales fonctions contribuant, à part égale, à l'équilibre globale de l'entreprise (A).

Une insuffisance de demande a conduit les responsables marketing à considérer que leur fonction est plus importante que les autres. Certains emportés par leur enthousiasme, voient même en lui la fonction primordiale de l'entreprise, puisque ce sont les clients qui permettent à cette dernière d'exister(B).

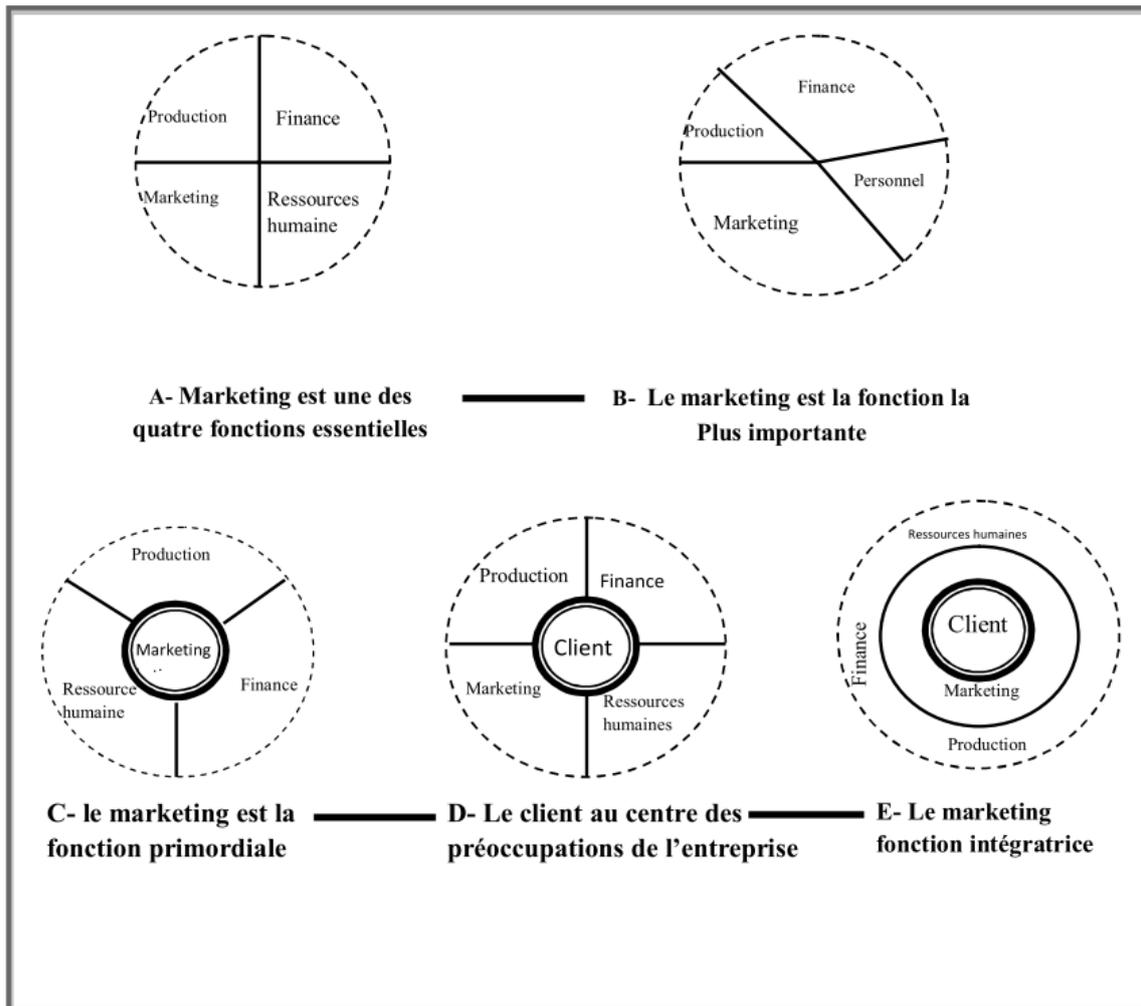
Le marketing devient alors selon eux, le noyau d'activité de la firme, toutes les autres fonctions gravitant autour de lui (C).

Le directeur du marketing doit alors expliquer qu'en fait, c'est le client et non le marketing, qui est au centre de l'affaire (D).

Il prône ainsi une philosophie d'action qui fait de la valeur créée pour la clientèle l'objectif suprême de l'activité managériale.

Enfin certains soutiennent qu'afin d'interpréter correctement et de satisfaire efficacement les besoins clients, le marketing doit occuper une place privilégiée (E).

Figure N°1 - évolution de la fonction marketing au sein d'une entreprise



Source : KOTLER ET DUBOIS, 2004, Marketing Management, paris, édition : Pearson Education France, p 31.

1.3. Définition et concepts clés du marketing

Pour mieux comprendre ce que c'est le marketing il faudrait mieux voir et connaître quelque définition et quelque concept clés

1.3.1. Définition du marketing

Le mot marketing est un mot en anglais qui est composée de deux mots qui sont le radical « market » qui veut dire le marché, mettre le produit ou le service au marché à fin d'être commercialisée, et le suffixe « ing » qui signifie que l'action continue.

CHAPITRE I : La logistique de distribution

Une première définition est donnée sur la fonction marketing « Cette fonction de l'organisation, qui reste en contact permanent avec ses clients, décrypter leurs besoins, développe des 'produits' qui correspondent à ces besoins et met en place un programme de communication pour exprimer les buts de l'organisation »⁷.

Plusieurs autres théoriciens et autres spécialistes ont donnée des définitions sur le marketing et nous citerons juste les plus connus et les plus utilisée.

La toute première définition « officielle » du marketing ne fut proposée qu'à la première moitié du XX^{ème} siècle, par la National Association of Marketing Teachers, prédécesseur de l'American Marketing Association (AMA). Cette dernière l'adopta en ces termes : « Le marketing est la conduite d'activités commerciales qui orientent le flux de biens et de services des producteurs vers les consommateurs »⁸.

L'un des premiers à avoir défini le marketing est CORDINER Ralph, dirigeant chez général Electric: « ainsi, le marketing au travers de ces études et ces recherches, établie pour l'ingénieur et la personne en charge de la planification et de la production, ce que le client recherche dans un produit donné, quel prix il est prêt a payer ainsi que ou et quand il le désire »⁹.

Cette définition à été donner lorsque le marketing occupa une place secondaire à l'entreprise.

Selon KOTLER et DUBOIS « Le marketing est un processus permanent de recherche et de découverte des besoins d'une population qui débouche sur la création de biens ou de services qui satisferont a la fois l'ensemble ou une partie de la population et le but de l'entreprise qu'il soit économique et /ou social»¹⁰.

⁷ MATHIEU. J-P, ROEHRICH. G, septembre (2005), les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, Revue Française de Marketing, n° 204, P. 39-51, P 41.

⁸ LEHU J-C., Haine du marketing : analyse d'une relation consumériste ambivalente, La Revue des Sciences de Gestion, n° 252, p. 13-25, juin (2011), P. 14

⁹ TOURMENTE Aurélie (2012), premiers pas en marketing, paris, édition : ELLIPSES, p10.

¹⁰ KOTLER ET DUBOIS, 2004, Marketing Management, paris, édition : Pearson Education France, p176

CHAPITRE I : La logistique de distribution

Selon LENDREVIE et LINDON, « le marketing est l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés ou si l'on préfère leurs clientèles »¹¹.

Selon MERCATOR « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents »¹².

A travers toutes ses définitions nous constatons que le marketing nous projette directement dans le marché là où il y a un échange entre les clients et les fournisseurs afin qu'ils puissent arriver à satisfaire leurs besoins ou leurs désirs.

1.3.2. Notions clés du marketing

- **Le désir** est un moyen privilégié par un consommateur pour satisfaire un besoin. Les désirs sont influencés par l'environnement et l'expérience antérieure du consommateur¹³.
- **Le besoin** est une exigence née d'un sentiment de manque, de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique : Besoin de manger, de dormir¹⁴.
- **La demande** implique la présence d'un désir (identification d'un moyen de réponse à un besoin) et de la capacité d'agir pour assouvir ce désir (pouvoir d'achat)

Exemple, la plupart des consommateurs désirent des produits de luxe, mais seuls les consommateurs les plus fortunés forment la demande pour les produits de luxe.

Demande réelle et demande à l'entreprise : volume d'affaires réalisé par un volume d'affaires à un moment précis. Le marketing cherche à augmenter la demande réelle :

- Chercher une plus grande part de la demande du marché : l'entreprise cherche à récupérer les consommateurs qui ont choisi un concurrent

¹¹ LINDON, LENDREVIE (2000), Mercator théorie et pratique du marketing, Paris, édition : Dunod, p 158

¹² LENDREVY Jacques et LEVY Julien (2012), Mercator ; théorie et nouvelles pratiques du marketing, Paris, édition DUNOD, p05

¹³ <http://gopotentiel.com/le-marche-besoins-desirs-et-demande/>. Consulté le 10/03/2019 à 13h06

¹⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/besoin/8907>, consulté le 10/03/2019 à 13h06

CHAPITRE I : La logistique de distribution

- Chercher à transformer la demande potentielle en demande réelle. : l'entreprise cherche à convertir des consommateurs qui pour l'instant ont choisi de ne pas se procurer le produit¹⁵
- **Le produit** serait constitué par les biens tangibles et non tangibles offerts par une entreprise et aptes à satisfaire un besoin ou un désir, Un produit n'a de valeur que par rapport au service qu'il rend et c'est sur ce service que va agir le marketing en tentant de le promouvoir. En omettant que l'élément clé d'un est constitué par le service, certains professionnels remplacé ces deux termes par un troisième qui est la « servuction » qui signifie « la création du service par analogie au processus de création du produit désigné par production »¹⁶.
- **Le marché** Le terme marché fait référence au lieu où se rencontrent l'offre et la demande, il serait ainsi défini par « tous les clients potentiels partageant un besoin ou un désir particulier et ayant la volonté et la capacité de procéder à un échange permettant de satisfaire ce besoin ou ce désir »¹⁷.

❖ Conclusion

A travers la section présente nous avons vu l'histoire et l'évolution du marketing et nous avons fait connaissance de l'évolution du marketing dans l'entreprise ainsi que les différentes définitions du marketing dans lequel on a constaté que toutes les définitions se joignent en un point commun qui est le marché ou il existe un échange entre fournisseur et client pour satisfaire le besoin ou le désir et on a pu voir les notions clés du marketing.

¹⁵<http://gopotentiel.com/le-marche-besoins-desirs-et-demande/>. Consulté le 10/03/2019 à 13h14

¹⁶EIGLIER P. LANGEARD. E (1987), Servuction : le marketing des services, Paris, édition : McGraw-Hill, p59

¹⁷KOTLER Ph, FILIATRAULT P et TURNER R.E (2000), Le management du marketing, p. 14.

Section 02 : la politique de distribution comme élément du marketing Mix

❖ Introduction

Le marketing englobe quatre composants essentiels qui favorisent la réussite d'une entreprise, plus connus sous le nom des 4P (produit, prix, communication, et distribution).

Chaque entreprise adopte une stratégie qui est principalement basée sur l'un de ses composants, bien évidemment sans négliger aucun deux, en d'autres termes, une entreprise peut innover par un produit, un prix, une communication, ou une distribution.

Chaque entreprise adopte une stratégie différente afin d'acheminer son produit du lieu de production au consommateur final, cet acheminement fait référence à la distribution. Ses principaux attraits sont la disponibilité du produit au bon endroit et au bon moment, en bonne quantité et à un bon prix.

En effet, c'est un élément sur lequel les entreprises peuvent se différencier en choisissant une stratégie de distribution adaptée à leurs produits et à leurs clientèles. Le merchandising constitue son dernier maillon, plus spécifiquement dans les points de vente en libre-service. Il permet de disposer les produits en rayon de manière optimale.

2.1. Définition de la distribution

Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs, on cite les suivantes :

La distribution est « l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêt à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs.»¹⁸.

Aussi d'après C.Chabot, Stéphane « La distribution consiste à remplir les fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation »¹⁹.

¹⁸ Kotler & Dubois, *Marketing Management*, 9^{ème} édition, Paris 2001, p.501

¹⁹ C.Chabot, Stéphane, « *Commerce, Distribution, Force de vente* », ANPE, la documentation française, Paris 1997, p.11.

Et d'après Dubois et Jolibrt « La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production et mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur »²⁰

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »²¹.

En d'autres termes, la distribution a pour but de déployer les moyens nécessaires afin d'acheminer le produit de son lieu de production au point de vente et donc au consommateur final.

2.2. Les objectifs de la distribution

La distribution d'un produit ou d'un service doit répondre à plusieurs objectifs²²:

- La première décision revient à déterminer d'abord par quel moyen l'entreprise va vendre ses produits dans les marchés auxquels elle s'adresse. C'est en quelque sorte un choix de circuit de distribution et une analyse de l'intérêt de chaque système de distribution en utilisant une notation portant sur des critères tels que l'efficacité, la rentabilité et les investissements nécessaires.
- Disposer de stock suffisant au bon moment dans un nombre suffisant de points de vente. Ceci dans le double objectif de ne pas avoir un produit sur stocké (représente une charge financière supplémentaire) et de ne pas avoir de problème de rupture de stock (qui va conduire le consommateur à choisir d'autres concurrents).
- Assurer la présentation du produit sur le lieu de vente de manière à ce que le produit puisse attirer le consommateur et qu'il puisse le trouver aisément (combinaison entre techniques de vente et merchandising).

2.3. Les fonctions de la distribution

La distribution prend en charge plusieurs tâches successives et complémentaires. Elles permettent au produit d'arriver à bon port dans les meilleurs délais, au moindre coût, tout en préservant sa qualité.

²⁰Dubois (P-L), Jolibrt(A) : « *Le marketing : fondement et pratique* », Ed. ECONOMIC, Paris, 1989, p.491.

²¹Claude Demeure, *Aide-mémoire en marketing*, édition Dunod, 6^e édition, Paris 2008, p.170

²²Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, édition HEC Alger, 2013-2014, p.86.

2.3.1. Les fonctions matérielles

On distingue généralement les suivantes

a) Le transport et la manutention

Elle correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention et de façon plus globale, et tout ce qui touche à la logistique qui permet d'éclater la production vers les lieux de stockage et de distribution.

b) Le groupage et le fractionnement

Le producteur assemble les produits en quantités adaptés aux besoins de ses clients et les mets à leur disposition.

c) Le stockage :

Les produits doivent arriver au bon moment et en quantités suffisantes pour satisfaire les besoins du consommateur. Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster, dans le temps et dans l'espace, la production et la demande.

2.3.2. Les fonctions commerciales

a) L'assortiment

Une des fonctions de la distribution physique consiste à composer une offre adaptée aux clients, c'est-à-dire à sélectionner les offres : quels produits et services doivent être proposés dans les points de vente, physiques ou en ligne, fréquentés par l'acheteur final. Les distributeurs se différencient souvent par leur politique d'assortiment : nature des produits, largeur et profondeur des gammes, merchandising (mise en valeur de l'offre sur les lieux de vente).

L'ensemble des articles qu'offre un magasin à sa clientèle constitue l'assortiment :

- La largeur de l'assortiment exprime le nombre de modèles différents, pour un article donné.
- La profondeur indique que pour chaque modèle, existe un choix riche en coloris, dessins, tailles...

CHAPITRE I : La logistique de distribution

Tableau N°02 : Classement des formes de commerce selon leur assortiment

Largeur Profondeur	Assortiment étroit	Assortiment large
Peu de choix	Magasins de dépannage, Petit commerce de proximité, Superettes, Stations services (300 à 400 références homogènes)	Magasins populaires, Supermarchés, Catalogues de VPC (7000 à 10000 réf. Variées)
Beaucoup de choix	Magasins spécialisés (1000 à 5000 réf. Homogènes)	Hypermarchés, Grands magasins (10000 à 300000 réf. Variées)

Source : « article Distribution » P.L. Dubois, Encyclopédie Universalise, Paris, Corpus 6.

L'assortiment choisi pour le point de vente doit être en cohérence avec la clientèle ciblée, la politique de prix et de marges du point de vente et la politique de marque de l'enseigne²³.

b) Le financement

Cette fonction est assurée par les intermédiaires, qui achètent les produits aux producteurs et les rémunèrent avant leur commercialisation ce qui représente un réel avantage pour le producteur. Dans le cas des grands distributeurs le producteur accorde des délais de paiement supérieur aux délais de vente.

c) La communication

Un distributeur communique au près des consommateurs de différentes façons : en affichant le prix des produits, en donnant des informations sur les caractéristiques des produits, grâce à la publicité en général et à la PLV en particulier, mais aussi grâce à la Promotion des ventes et la FDV. Ces techniques permettent au distributeur d'avoir plus d'information sur les attentes et le comportement des consommateurs.

²³Site web : https://www.memoireonline.com/11/12/6453/m_Les-circuits-de-distribution-des-produits-alimentaires-Cas-Pratique-Danone-Djurdjura-Algerie7.html

2.4. Le choix d'un circuit de distribution

Le choix d'un circuit de distribution est une décision importante pour l'entreprise car cela lui impose des investissements. Pour faire un bon choix, il est important de sélectionner le canal qui maximise le rapport produit marché.

2.4.1. Définition et structure de la distribution

Tout d'abord, on expose quelque définition¹⁵ :

- **Un canal** : est le chemin suivi par le produit depuis le fabricant ou le producteur jusqu'à l'utilisateur²⁴.
- **Un circuit** : est l'ensemble des canaux de distribution ou l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution. C'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Des agents économiques divers peuvent intervenir dans un circuit : Le producteur ;
Le grossiste, Le détaillant.

- ✓ **Un réseau de distribution**: le réseau de distribution d'une entreprise est constitué par l'ensemble des intervenants, personnes physique ou morales, qui remplissent les différentes fonctions de distribution pour leurs produits

2.4.2. Typologie des circuits de distribution

Il existe trois types de distribution

- ✓ **Le circuit direct**: sont des circuits qui ne comportent aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur, que l'on peut schématiser ainsi :

Figure N°02: Le circuit direct.



Source : Claude Demeure, « Aide-mémoire Marketing », p. 174.

- ✓ **Les circuits court** : sont des circuits avec un seul intermédiaire, généralement, des détaillants comme ils seront exprimés par le schéma suivant :

²⁴Cliquet (G), André Fady et Guy Basset : « *Management de la distribution* », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2006, P.97.

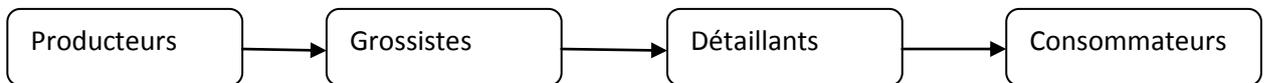
Figure N°03 : Le circuit court.



Source: Claude Demeure, « Aide-mémoire Marketing », op. cit, p. 174.

- ✓ **Les circuits longs** : ce sont ceux qui font intervenir dans le circuit composé au moins deux agents économiques distincts entre le producteur et le consommateur. On les schématise comme suit :

Figure N°04: Le circuit long.



Source : Claude Demeure, « Aide-mémoire Marketing », op. cit, p. 175.

2.4.3. Les différentes stratégies de distribution

a) Distribution intensive

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

- **Les avantages et les inconvénients de la distribution intensive**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Force de vente réduite.• Meilleure diffusion des produits.• Peu de frais de transport et stockage.• Indispensable pour les produits de grande consommation	<ul style="list-style-type: none">• Coûts de distribution élevés.• Perte de contact avec la clientèle finale. Parfois• difficile pour bâtir une image cohérente

Source : adapté par nos soins, WyssalABBASSI, module de marketing industriel à Ecole National Ingénierie Tunis .2009-2010, P 32

b) Distribution sélective

Cette stratégie repose sur un mode de sélection de point de vente par la marque distribuée. Elle est souvent utilisée pour garantir le respect de l'image de marque par les marques de produits de luxe ou haut de gamme.

Les avantages et les inconvénients de la distribution sélective :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Assez bon contact avec la clientèle.• Pas de grossiste à rémunérer donc coût réduit.• Permet de créer et renforcer une image de marque.• Meilleure contrôle de la distribution.	<ul style="list-style-type: none">• Organiser une force de vente.• Charges administratives et logistiques fortes.• Faible couverture du marché.• Stratégie attaquée par la grande distribution.• Difficulté de recrutement des distributeurs.

Source : adapté par nos soins, WyssalABBASSI, module de marketing industriel à Ecole National Ingénierie Tunis .2009-2010, P 32

c) Distribution exclusive :

C'est un contrat par lequel le concédant s'engage, sur un territoire donné, à ne vendre qu'à son concessionnaire qui doit, à titre de réciprocité, respecter certains critères et s'interdire de commercialiser des produits concurrençant, les produits concédant cette stratégie qui permet à un fabricant de dominer la distribution de son produit et ainsi de confronter son image de marque.

2.4.4. Le rôle des intermédiaires

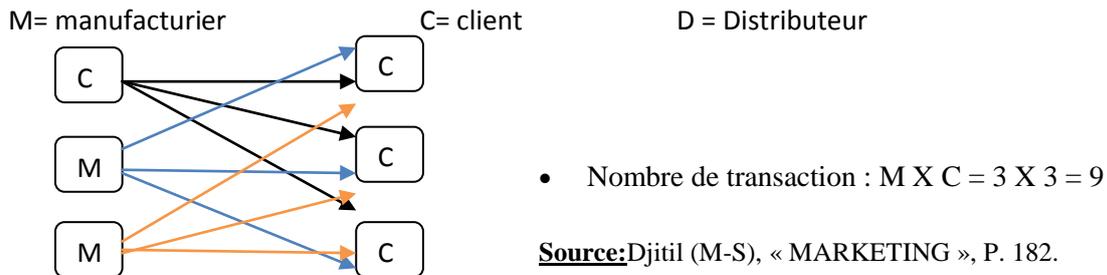
Les intermédiaires jouent un rôle important dans la distribution des produits, on cite plusieurs points qui déterminent la nécessité à leur intervention. Parmi ces derniers, ce qui suit²⁵ :

²⁵Lambin (J.J) et Chantal de Moerloose : « *Management stratégique et opérationnel* », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p. 426.

a) Réduction du nombre des contacts

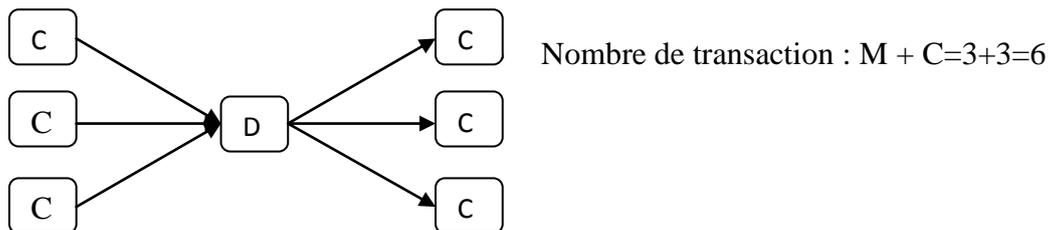
La plupart des fabricants ne disposent pas des ressources financières suffisantes pour s'engager dans le marketing direct. Les intermédiaires de ce fait augmentent la productivité de la distribution. La présence des intermédiaires permet de réaliser des économies de coût.

Figure N°4 : Distribution sans intermédiaires.



- Circuit de distribution sans intermédiaire. De nombreuses livraisons, de petites quantités.

Figure N°5: Distribution avec intermédiaires.



Source: Djitil (M-S), « MARKETING ».P. 182.

- Circuit de distribution avec intermédiaire. Moins de livraison, mais de plus grandes quantités.

b) Rapprocher le fabricant de son marché

Le fabricant est souvent très loin de ses clients et particulièrement vrai pour les marchés de grande consommation, éloignement géographique, anonymat de la clientèle, multiplicité des points de vente nécessaires²⁶.

L'intérêt du producteur est de disposer d'une antenne de vente proche de son marché. Elles peuvent dépendre directement de lui

²⁶Lambin (J.J) et Chantal de Moerloose : op. Cit. p. 427

c) Diminuer les coûts

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

d) Répartir les risques

La réglementation, la valeur des monnaies, peuvent changer, une innovation peut survenir périmant les produits anciens. En tout état de cause, le producteur ne peut pas éliminer tous les risques. Quel que soit son expérience, sa prudence, ou la qualité de ses études prévisionnelles.

e) L'économie d'échelle

En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand qu'un seul producteur pourrait le faire, donc il est plus en mesure de bénéficier d'économie d'échelle.

f) Meilleur service

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

g) Offrir le meilleur assortiment

L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y a entre les impératifs du producteur et les désirs du consommateur. En effet, le consommateur, pour des raisons de consommation ou d'utilisation, recherche certains produits et donc un large assortiment²⁷.

2.5. La Stratégie Push et Pull

Lorsqu'elle gère les intervenants intermédiaires, une entreprise doit décider quelle importance elle leur accorde dans son programme marketing en comparaison des outils de communication directe au client. Cette distinction correspond à l'arbitrage fait entre une stratégie push et une stratégie pull.

La stratégie Pull consiste à communiquer à l'attention du client final, elle utilise la publicité pour l'attirer vers le produit. Cette approche modifie temporairement la perception du produit dans l'esprit du client en intensifiant son désir d'achat. La communication provoque ici un achat planifié.

²⁷Lambin (J.J) et Chantal de Moerloose : op. cit. p. 427

La stratégie Push vise à pousser le produit vers le client à l'aide de la force de vente, de la promotion commerciale et a donc des effets à plus court terme que le Pull. Elle modifie également temporairement le rapport qualité/prix du produit et intensifie ainsi sa valeur.

L'approche communicationnelle crée des liens de plus en plus étroits entre ces deux stratégies, rendant plus interactive la publicité et la promotion commerciale. Cette stratégie associe les approches Pull et Push pour ne former qu'une seule et même stratégie Meet²⁸.

2.6. Le Merchandising (marchéage)

Le merchandising du distributeur est l'ensemble des méthodes et techniques qui permettent une gestion optimale de l'espace de vente dans un magasin. Le merchandising du producteur est la gestion optimale de l'espace alloué par le distributeur aux marques et produits de ce producteur. Le merchandising recouvre :²⁹

- Le choix de l'emplacement du produit dans le point de vente ;
- L'importance de la surface ou du linéaire (longueur des étagères) attribués au produit.
- Le mode de disposition des exemplaires du produit ;
- Le matériel de présentation utilisé (étagères ou gondoles, casiers, bacs...) ;
- Le dispositif de signalisation et de publicité sur les lieux de vente (PLV) ;
- Les événements ;
- L'ambiance.

Les emplacements privilégiés comme les têtes de gondole (extrémités des rayons donnant sur une allée), le stockage de produits dans les allées principales, les lieux permettant une animation comme une dégustation ou la distribution d'échantillons, font l'objet de négociations, le producteur rémunérant le distributeur pour utiliser temporairement ces emplacements et mener des opérations de promotion des ventes.

²⁸WyssalABBASSI, module de marketing industriel à Ecole National Ingénierie Tunis .2009-2010, P 32

²⁹WyssalABBASSI, module de marketing industriel à Ecole National Ingénierie Tunis .2009-2010, P 33

❖ Conclusion

Dans cette section nous avons parlé de la distribution comme élément du mix marketing, ou on a abordé les différentes définitions de la distribution et ses objectifs et les différentes fonctions de la distribution et enfin les stratégies utilisées dans la distribution.

Section 03 : la logistique de distribution

❖ Introduction

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques ainsi que les données informatives ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les déterminés, en respectant les conditions économiques prévues.

3.1.L'origine de la logistique

Le terme de la logistique apparaît dans le langage militaire au milieu du XIX Siècle, il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, ravitaillement et délogement des troupes.

La logistique a comme racine grecque « logisteuo » signifiant avant tout administré.L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires³⁰.

3.2. Définition de la logistique

Il existe de multiples définitions de la logistique au cours des dernières années, on cite traditionnellement la définition d'origine militaire « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut »³¹.

ASLOG³² définit la logistique comme « un ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournés de livraison. »³³.

³⁰Morana (Joëlle) : « *De la logistique au supplychain management* », e-theque, Marseille, 2003, p.9.

³¹PIMOR (Y), « *logistique : production, distribution, soutien* », DLINOD, 2^{ème} édition, paris, 2005, p.03.

³²ASLOG : est une association française pour la logistique, neutre, indépendante et multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale.

³³MEDAN (P) et GRATACAP (A) : « *logistique et supplychain management* », DONOD, paris, 2008, p.12.

CHAPITRE I : La logistique de distribution

L'objectif de la fonction logistique de l'entreprise est de coordonner les produits en circulation de manière que les produits circulent en continu (pour diminuer les délais de livraison) et à regrouper les produits (pour diminuer les coûts)

Le Council of logistics management professionnel (CLMP) ³⁴ présente une nouvelle définition en 1983 qui inclut la circulation des informations et précise l'origine et destination des mouvements « la gestion des flux des produits et d'information depuis l'achat des matières premières et composantes jusqu'à l'utilisation du produits finis par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité, et coût » ³⁵.

En définitive la logistique est « le processus permettant de planifier, de mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficaces de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation dans le but de se conformer aux exigences du client » ³⁶.

De cette définition découlent trois concepts : le processus de gestion, les flux et le service au client.

3.3. L'évolution de la logistique

a) La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975) :

Durant cette période l'économie est en pleine expansion. La demande des consommateurs y est très forte et les entreprises cherchent avant tout à produire les plus grandes quantités possibles pour satisfaire un marché majoritairement national. La concurrence étant très faible du fait de la demande, les producteurs ne se soucient pas du raccourcissement de leurs délais. Ils se contentent de pousser leur production vers le marché car, ils savent qu'elle sera vendue.

Le fonctionnement des entreprises est encore très influencé par le Taylorisme et on y retrouve une fragmentation des tâches par « métiers » (conception, production distribution...).

³⁴(CLMP): est une association son but lucratif qui assure le leadership dans le développement, la conception et à l'amélioration dans les professions qui traitent de la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement.

³⁵GRATACAP(A) et MEDAN (P): « *logistique et supplychain management* », DONOD, paris, 2008, p.10.

³⁶Définition du CSCMP (Council of Supply Chain management Professional)

CHAPITRE I : La logistique de distribution

Du fait de la séparation des tâches chaque service va essayer de réduire ses coûts sans se soucier de l'impact que son action aura sur les autres entités de l'entreprise. Il en résultera une multitude d'optimisations locales qui n'auront pas autant d'effets qu'une optimisation globale bien coordonnée.

b) La Logistique fonction ou Logistique Intégrée (de 1975 à 1990)

Les années 70 sont le début d'une stabilisation de l'économie et nous nous retrouvons face à un marché qui a les caractéristiques suivantes :

- Demande = Offre
- Prévisions de ventes relativement fiables
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité
- Durée de vie du produit : moyenne
- Choix du client : diversifié
- Domaine du marché : continentale
- « Le client est Roi »
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts

Les paramètres économiques créent une situation où la concurrence va s'accroître. La lente saturation du marché fait que le client devient plus regardant sur la qualité des produits dont il a besoin. Ainsi les entreprises vont commencer à se pencher plus sérieusement sur les deux aspects énoncés ci-avant : la qualité et la flexibilité.

L'entreprise va donc devoir réaliser un produit de meilleure qualité, dans des quantités plus petites et plus diversifiées (du fait de l'augmentation de la diversité de l'offre) tout en ayant une situation économiquement viable.

Cette problématique va forcer les entreprises à mener une réflexion plus approfondie pour continuer à générer le même niveau de profit. Ainsi va voir le jour des concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la TQM (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T).

Parallèlement, des outils mathématiques vont être développés afin de réduire les coûts logistiques (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil MRP).

De plus, la considération de la logistique va évoluer elle aussi. L'informatisation de l'entreprise et l'arrivée des premiers ERP (Enterprise Resource Planning) va permettre un

CHAPITRE I : La logistique de distribution

début de décloisonnement ainsi qu'une lente prise de conscience du rôle transversal de la fonction logistique.

La prise de conscience de l'importance de la logistique va se traduire par un regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval ». Cette modification de l'organisation oriente la fonction logistique vers un rôle plus tactique en raisonnant en flux d'entrée et flux de sortie.

Enfin, les années 80 marquent le début de l'évolution de la considération des fournisseurs et clients. On commence à entendre parler de « partenariats » avec ceux-ci et les notions de SRM (Supplier Relationship Management) ET CRM (Customer Relationship Management) font leur apparition.

c) La Logistique Processus ou Logistique coopéré (à partir des années 90)

A partir des années 90, la logistique va connaître une importante évolution.

La situation concurrentielle est de plus en plus forte du fait de la baisse de la demande. Le comportement des consommateurs est très incertain et l'entreprise se voit obligée de toujours plus personnaliser son offre.

Le marché lui est désormais mondial. Il regorge d'une multitude de produits plus ou moins différents et a des prix toujours plus attractifs.

L'objectif des producteurs est donc :

- De trouver de nouveaux marchés
- De fournir un produit d'une qualité toujours supérieure
- De réduire au maximum ses coûts
- De coller à la demande des clients en s'assurant d'avoir un temps de réponse le plus court possible (volatilité importante du consommateur).

Pour réussir à remplir ses objectifs les entreprises vont devoir aller au-delà de la simple relation « marchande » et ainsi créer de réels partenariats avec les fournisseurs, clients et même concurrents (exemple : partenariat entre Peugeot et General Motors).

Ainsi pour augmenter la qualité de produit, il faut notamment augmenter la qualité des matières premières et des produits semi fini.

La coopération entre le producteur et ses fournisseurs peut aider à parvenir à cet objectif.

CHAPITRE I : La logistique de distribution

La coopération entre un fournisseur et son client (qui peut être lui-même un producteur) peut diminuer les coûts pour les deux parties.

En outre, pour diminuer leurs coûts, les entreprises recherchent des pays où le coût de la main-d'œuvre, des énergies, des matières premières ou des taxes est plus faible (phénomène de mondialisation). Une autre façon pour diminuer les coûts consiste à diminuer l'incertitude de la demande, un des moyens pour la diminuer est d'avoir une relation durable avec le client,

Cette relation est dans l'intérêt du client aussi, Grâce à cette relation durable le client peut aider son fournisseur à augmenter la qualité de ses produits et à diminuer ses coûts.

Pour augmenter la vitesse de réponse au marché, il y a deux phénomènes importants dans les années 90 :

- L'ingénierie simultanée
- Une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique, cette coopération forte est nécessaire, en effet, si une partie de cette chaîne ne s'assure pas correctement sa fonction, le produit final ne peut pas être disponible à l'heure, aujourd'hui la concurrence n'est pas entre les producteurs elle est entre les chaînes logistiques.

Face à ces évolutions, le rôle de la logistique dans l'entreprise revêt un caractère stratégique. En effet, la chaîne logistique de par sa transversalité va jouer un rôle de « colonne vertébrale » au sein de l'entreprise. Elle va obliger les acteurs la coordonnant à avoir une vision toujours plus globale et à s'appuyer sur l'ensemble des maillons de cette chaîne pour pouvoir avancer³⁷.

3.4. La logistique des points de vente

Les points de vente de la grande distribution (GMS) constituent la plus grande part des extrémités de la supplychain, ses points de contact avec la clientèle. C'est là que se fait la rencontre entre l'offre et la demande, là que la demande finale est saisie dans les caisses enregistreuses et que les données peuvent être éventuellement redistribuées aux autres participants à la supplychain.

³⁷<http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/>

3.5. Les facteurs de la logistique

L'organisation logistique qui permet d'amener les produits d'un industriel jusqu'à une grande surface dépend de plusieurs facteurs³⁸.

3.5.1. Nature des produits

Si la grande distribution semble présenter une certaine unité dans l'organisation de ses surfaces, il faut cependant tenir compte de la variété de ses produits qui n'ont ni les mêmes caractéristiques de marketing, ni les mêmes caractéristiques logistiques.

➤ Il existe en outre des différences importantes entre :

1. Les produits de marques de fabricant ; le fabricant en assure la promotion et le présente sous un emballage unique qui facilite sa gestion logistique.
2. Les premiers prix, produits vendus sous un nom de marque différent à un prix plus faible et qui doivent recevoir au moins un emballage différent ;
3. Le produit de marque de distributeur ; c'est un produit qui peut être fabriqué simultanément ou successivement par différents producteurs représentant un pourcentage modéré du chiffre d'affaires des distributeurs connaissent une extension rapide pour certains produits ;
4. Les produits en promotion qui peuvent demander des packagings particuliers, des regroupements spécifiques, etc.

3.5.2. Conditionnement et manutention

Les matières premières, les composants et les produits finis doivent être stockés au cours d'un processus logistique, dans un entrepôt. Ils doivent être reçus, triés, stockés, assemblés et expédiés pour répondre aux besoins des clients.

Les véhicules de transports nécessitent des matériels de manutention pour effectuer efficacement les opérations de chargement et de déchargement.

L'objectif étant de stocker les produits en bonne condition et pouvoir les retrouver rapidement lorsque la demande d'un client arrive³⁹.

³⁸Dornier (P.P) et Fender (M) : « *La logistique globale : Enjeux – Principes – Exemples* », édition d'organisation, Paris, 2001, pp. 403 – 404.

³⁹Dornier (P.P) et Fender (M) : op.cit. , p. 403.

3.5.3. Responsabilités

La répartition des responsabilités logistique est divisé selon les entreprises qu'il s'agit d'une industrie ; commerciale et de service ; ou d'une petite ou grande entreprise.

Dans une petite entreprise un responsable est lui confie plusieurs tâches, alors que dans une grande entreprise, chaque personne est responsable d'une tâche bien précise.

3.5.4. Organisation et informatique

Le point important de l'évolution actuelle est sans aucun doute la prise de conscience de l'importance de la logistique par les directions générales d'entreprises de grande distribution.

Cette prise de conscience s'est manifestée au cours de ces dernières années par :

- La création de directions logistiques centralisées et, ce qui va de pair, une certaine centralisation des décisions logistiques ;
- La mise en place de systèmes informatiques logistiques importants et coûteux, considérés comme un point de passage obligé pour une meilleure maîtrise des coûts logistiques⁴⁰.

3.6. Transports

Le transport de quelque chose est le déplacement de celle-ci, objets ; marchandises, ou individus d'un endroit à un autre. Les modes de transport sont généralement classifiés selon les voies de communication utilisées : transports terrestres (routiers et ferroviaires); les transports maritime et fluvial; et le transport aérien.

Le transport apparaît donc comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre les différents modes.

Le choix d'un ou plusieurs modes est une problématique qui doit intégrer les caractéristiques du produit et du parcours à réaliser⁴¹.

⁴⁰Dornier (P.P) et Fender (M) : « *La logistique globale : Enjeux – Principes – Exemples* » : op. Cit. p. 404.

⁴¹Site web : <https://www.dictionnaire-juridique.Com/définition/transport.php>. Consulté le 18/03/2019 à 10h40

❖ Conclusion

La logistique occupe une place essentielle dans l'organisation de l'entreprise. La logistique est en pleine évolution et leur histoire ne va certainement pas s'arrêter. Il est cependant difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années : en effet, s'il est facile de prolonger les évolutions en cours, il l'est moins de déterminer les « Ruptures » qui peuvent survenir pour des raisons d'ailleurs très différentes les unes des autres.

La logistique de distribution est une véritable fonction transversale dans l'entreprise car elle doit gérer l'ensemble des interfaces tout au long de la chaîne approvisionnement production-distribution afin d'assurer la continuité des flux physiques.

❖ Conclusion du chapitre I :

La logistique de distribution recouvre les actions d'organisation des flux en le définissons entre l'entreprise et ses fournisseurs d'une part, et ses clients d'autre part, et les flux entre les différents sites (production, stockage, distribution, commercialisation) au sein même de l'entreprise. On parle de plus en plus de supply chaine management (SCM).

La logistique recouvre aussi la planification en fonction des besoins des clients, des contraintes, des fournisseurs, et des moyens dont dispose l'entreprise (homme et moyens de production), planifier à court, à long et moyen terme la production, le stockage, l'expédition, et la livraison des produits.

Elle recouvre aussi l'achat en identifiant et choisissons les fournisseurs possibles par composant (sourcing), négocier et optimiser les conditions d'achat, engager des relations de partenariat avec ses fournisseurs afin de les faire progresser au même rythme de l'entreprise.

Elle recouvre l'approvisionnement en assurant la mise à dispositions des composants nécessaire a l'outil de production, en fonction des besoins des clients.

Elle recouvre la production qui est un maillon de la SCM puisque les opérations de transformations du produit mettent en œuvre les moyens humains et matériels, et technique dont les flux sont à planifier.

Enfin, elle recouvre la distribution physique dont il faut organiser et piloter la mise à disposition des composants aux unités de production, et de produits finis auprès des clients. Ces flux physiques intègrent le transport et la manutention (manuelle ou automatisée).

En définitive, il s'agit de la façon dont une organisation distribuera le produit ou le service qu'ils offrent à l'utilisateur final. Une distribution efficace est importante si l'organisation veut atteindre ses objectifs de marketing global.

CHAPITRE II : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

❖ Introduction du chapitre II

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 dégradé 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 de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale, que nous essayerons d'éclaircir et de représenter à travers trois sections : la première section sera réservée aux fondements généraux de la performance commerciale et la seconde section aura pour objectif de présenter les modèles et les outils de mesures de performance logistique, enfin la troisième section portera sur les indicateurs de mesure de la performance commerciale.

Section 01 : la performance commerciale de l'entreprise

❖ Introduction

La définition de la performance est complexe. Elle nécessite l'explication du contenu et les fonctions qu'elle recouvre. Ainsi, parmi les concepts qui représentent la relation avec la notion de performance est difficile à comprendre. Nous retrouvons l'efficacité, l'efficience et l'effectivité nous allons essayer de faire une distinction entre ces concepts qui représentent une confusion sémantique habituelle dans la représentation de cette relation

1.1. La définition et les notions voisines de la performance

1.1.1. La définition de la performance

Pour D. WEISS « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion»⁴², La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

⁴²WEISS D., « La fonction ressource humain», Editions d'Organisations, Paris, 1988, P. 675.

CHAPITRE II : La performance commerciale

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 »⁴³.

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 et de situations de vente »⁴⁴, la performance est une fonction multiplication de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

A. KHEMAKHEM « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »⁴⁵. Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme "efficacité" ;
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé est traduite par le terme "efficience". De leur côté, P-L. BESCOCS et C. MONDOZA résume le concept dans les deux dimensions suivantes :⁴⁶
 - Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur /cout, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou augmenter la valeur isolément ;
 - Est performance dans l'entreprise tout ce que, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs statistiques.

H-M. BOISLANDELLE⁴⁷ constate que la performance véhicule des différents sens selon les utilisateurs.

⁴³MARMUS (K), « *Performance: encyclopedia de gestation* », édition economica, Tome2, 1997, p. 2195.

⁴⁴WALKER, (O.C), CHURCHILL. , (G.A), FORD. JOHNSTON, (M.W): « *Sales Force Management* », 8^{ème} édition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164.[Http://docassas.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversion/3552f9f3-bb0c-4b188118-b32a23c7b10d](http://docassas.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversion/3552f9f3-bb0c-4b188118-b32a23c7b10d). Consulté le 20/03/2019 à 11h36.

⁴⁵KHEMAKHEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992, P. 311

⁴⁶BESCOCS P-L. ; MONDOZA C). « Le management de la performance », Edition Comptable Malesherbes, Paris, 1994, P.219.

⁴⁷BOISLANDELLE H-M., « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318

Ainsi, la performance peut être considérée comme⁴⁸ :

a) La performance est une action

C'est un processus mis en acte de compétence qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons). Qui mènent au succès.

b) La performance est un succès

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifique aux organisations et aux acteurs.

c) La performance est le résultat de l'action

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex- post des résultats, il s'agit en gestion du sens le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivi par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

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

1.1.2. Les notions voisines de la performance

Habituellement nous trouvons une confusion sémantique en français concernant les termes d'efficacité, d'efficacité et d'effectivité. Ces concepts trouvent des difficultés illustratives dans la représentation de la notion performance.

A. L'efficacité

C'est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers

⁴⁸ Dahmani Saida. Mémoire de fin d'étude sous le thème L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente. Université de Bejaia 2012/2013 p43.

CHAPITRE II : La performance commerciale

intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

GRANSTED définit l'efficacité comme « l'aptitude d'une connaissance spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁴⁹.

H-M BOISLANDELLE définit l'efficacité comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁵⁰. L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations que pour toutes qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Equation N° 01..... **Effacité = résultats atteints/objectifs visés**

B. Efficience

C'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

I. GRANSTED définit l'efficience comme « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁵¹. L'efficience donc, s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machines, nombre d'heures travail, coût des consommations intermédiaires rentrant dans la production, etc.).

L'efficience se mesure avec un ratio qui permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources qui est le suivant :

Equation N°02..... **Efficience = Résultats atteints/moyen mis en œuvre**

⁴⁹GRANSTED I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980, P. 33.

⁵⁰BOISLANDELLE H-M., « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P. 139.

⁵¹GRANSTED I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980, P. 33.

C. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger " la performance ". Selon une formulation de J-L. LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁵². Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis les résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Equation N°03.....
$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

1.2. La mesure de la performance

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : une mesure objective de la performance (résultats) et une mesure subjective de la performance (comportements)⁵³.

1.2.1. 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 des actions du vendeur, tels que le volume de ventes, le nombre de nouveaux clients, le nombre de commandes...

Cette mesure serait d'ordre plutôt quantitatif. Deux grandes catégories d'output sont utilisées, au niveau de la commande et au niveau du compte client.

La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, le niveau des dépenses de vente, etc. Cette mesure serait d'ordre plutôt qualitatif. Quatre grandes catégories d'input sont utilisées : au niveau des visites, du temps et de l'utilisation du temps, des dépenses et des activités de non-vente.

⁵²LE MOIGNE (J.L.) : « *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999, p. 203.

⁵³SPIMONT (P.A.) : « *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente* », Paris, 2003, p. 137.

CHAPITRE II : La performance commerciale

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.

1.2.2. La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, ce qui est en jeu n'est plus le résultat, mais le comportement du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères⁵⁴:

- ✓ 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

1.3. Théories relatives à la performance

Nous avons fait l'objet de deux théories connus celle des « buts » et celle des « renforcements »⁵⁵ :

1.3.1. La théorie des buts

L. LEVY définit le but comme « le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel »⁵⁶. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint. Cette notion est subjective, elle est

⁵⁴SPIMONT (P.A) : « *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente* », Paris, 2003, p.138.

⁵⁵ Dahmani Saida. Mémoire de fin d'étude sous le thème L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente 2012/2013 p 33-34

⁵⁶LEVY L., « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition d'Organisation, Paris, 2001.P45.

définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

1.3.2. La théorie du renforcement

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

Suit à la complexité de la vision sur la performance, nous sommes en face d'une obligation de décrire le mot performance à travers ses principales caractéristiques citées dans le paragraphe suivant.

1.4. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

❖ Conclusion

Dans ce chapitre on a démontré que la performance c'est une action et un succès et un résultat de l'action, et on a vu la différence entre les concepts de la performance commerciale l'effectivité et l'efficacité et l'efficience et leur méthode de calcul, aussi nous avons abordé la mesure de la performance qui peut être présentée sous deux aspects différents l'un est subjective (comportement) et objective (résultats), et nous avons pu expliquer les théories relatives à la performance et enfin les facteurs clés de la performance.

Section 02 : les modèles et les outils de mesures de performance logistique

❖ Introduction

Aujourd'hui pour les entreprises l'une de leur priorités numéro un c'est le pilotage de la performance, et souvent les systèmes de mesure de performance sont inadaptés avec la réalité que reflète l'entreprise, alors que le balanced scorecard est nouveau chez les anglo-saxons, en France il y a soixante-dix ans le même principe a vu le jour sous le nom de tableau de bord. Ces évaluations de la performance restent importantes pour que l'entreprise puisse faciliter l'analyse et le diagnostic de son contexte.

Dans le cadre de ce travail, nous choisissons de présenter ces deux points suivants : en premier lieu nous présenterons le modèle SCOR (Supply chain opérations référence modèle), et le modèle balanced scorecard, et en deuxième lieu, nous consacrerons aux outils de performance « Benchmarking, et au tableau de bord ». Ainsi que la relation entre le tableau de bord et la performance logistique d'une entreprise.

2.1. Les modèles de mesures de performance logistique

A. Modèle SCOR

A.1. La définition de SCOR

Le modèle SCOR est un modèle d'évaluation de performance, composé de quatre niveaux, décrit les processus-clés présents dans chaque entreprise de la chaîne logistique. Il propose un certain nombre d'indicateurs de performance relatifs à chacun des processus et décrit les meilleures pratiques associés à chacun des éléments du processus. Des logiciels commerciaux sont disponibles pour appliquer les concepts de SCOR.

Ce modèle s'organise autour des interactions entre clients et chaîne logistique, depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de sa facture. Il est considéré également l'ensemble des échanges s'opérant depuis le client jusqu'au fournisseur du fournisseur.

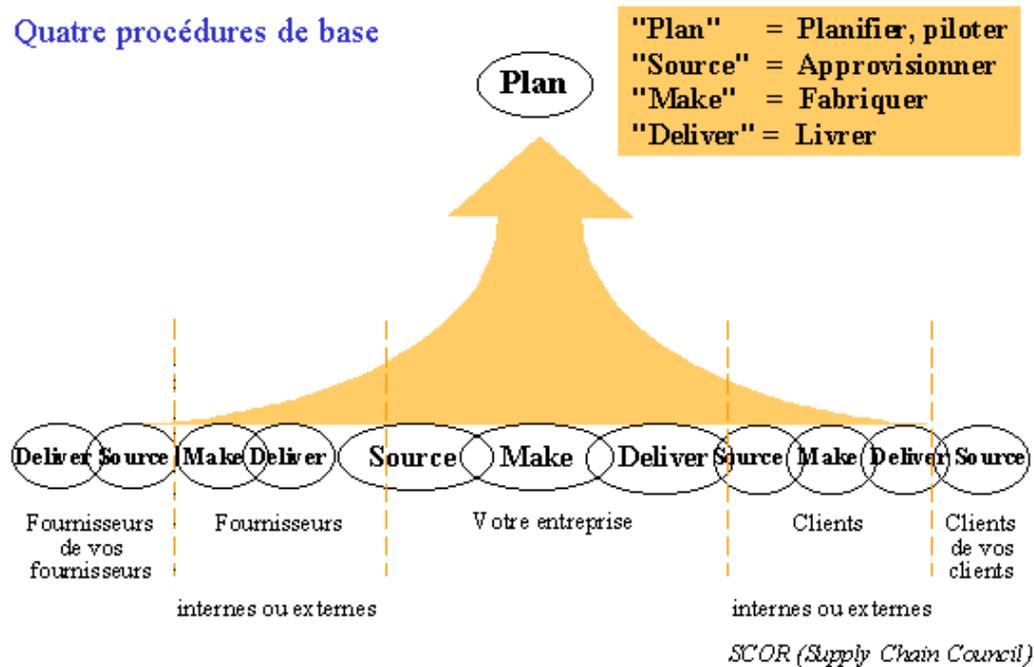
Enfin, le modèle Scor qualifie les activités autour de la demande ; depuis son analyse jusqu'à l'exécution de chaque commande client.

Une modélisation classique de SCOR est proposée par la figure ci-dessous :

Figure N°05 : présentation du modèle SCOR

Principes de représentation de SCOR

Quatre procédures de base



Source : Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique.

A.2. Les étapes de l'approche SCOR

L'approche SCOR en décline en trois étapes :

- ❖ L'analyse, qui vise à décrire une chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outils.
- ❖ L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises.
- ❖ L'amélioration, qui exploite de bonne pratique préconisée par le modèle SCOR.

A.3. Les catégories d'indicateurs de modèle SCOR

Concernant la composante évaluation du modèle SCOR, nous pouvons préciser trois catégories d'indicateurs sont proposés (avec, pour chacun, trois degrés de finesse, correspondant aux trois niveaux de modélisation possibles). Ce sont les indicateurs relatifs à la :

- ❖ **Vision client** : qualité de service, flexibilité, efficacité – vitesse ;
- ❖ **Vision processus interne** : coûts et efficacités ;
- ❖ **Vision actionnaires** : rentabilité, retour sur investissement et dividendes

B. Le modèle BalancedScorecard

B.1. Définition

Les chercheurs Kalpan et Norton ont constaté que les critères financiers ne suffisent pas pour gérer une entreprise ou pour tester sa performance parce que l'environnement qui l'entoure est caractérisé par une grande complexité et les besoins en connaissances utilisables sont en augmentation. Il fallait donc avoir des visions plus larges et de nouvelles notions.

Ce modèle de mesure de performances permet au management de se forger une idée du fonctionnement de l'entreprise, surtout au niveau stratégique. Il devient utilisable dans n'importe quelle organisation.

Donc, Le BalancedScorecard (BSC) est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en actions. Le BSC prend comme point de départ la vision et la mission d'une organisation pour formuler des facteurs clés de succès et des objectifs stratégiques ; qui sont ensuite convertis en indicateurs de performance mesurables et en action y afférent. Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et a pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie⁵⁷.

B.2. Les principales fonctions du BSC

Le Balancedscorecard est un outil de management dont les fonctions peuvent être résumées comme suit :

- ❖ Garantir l'étalage efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments de BSC à travers toute l'organisation.
- ❖ Développer une nouvelle stratégie ; ce qui demande souvent des changements majeurs de direction et par conséquent, des arrangements substantielles de la structure afin de stimuler les collaborateurs à changer.
- ❖ Evaluer la performance de la société pour le contrôle stratégique et l'harmonisation continue au changement de l'environnement.

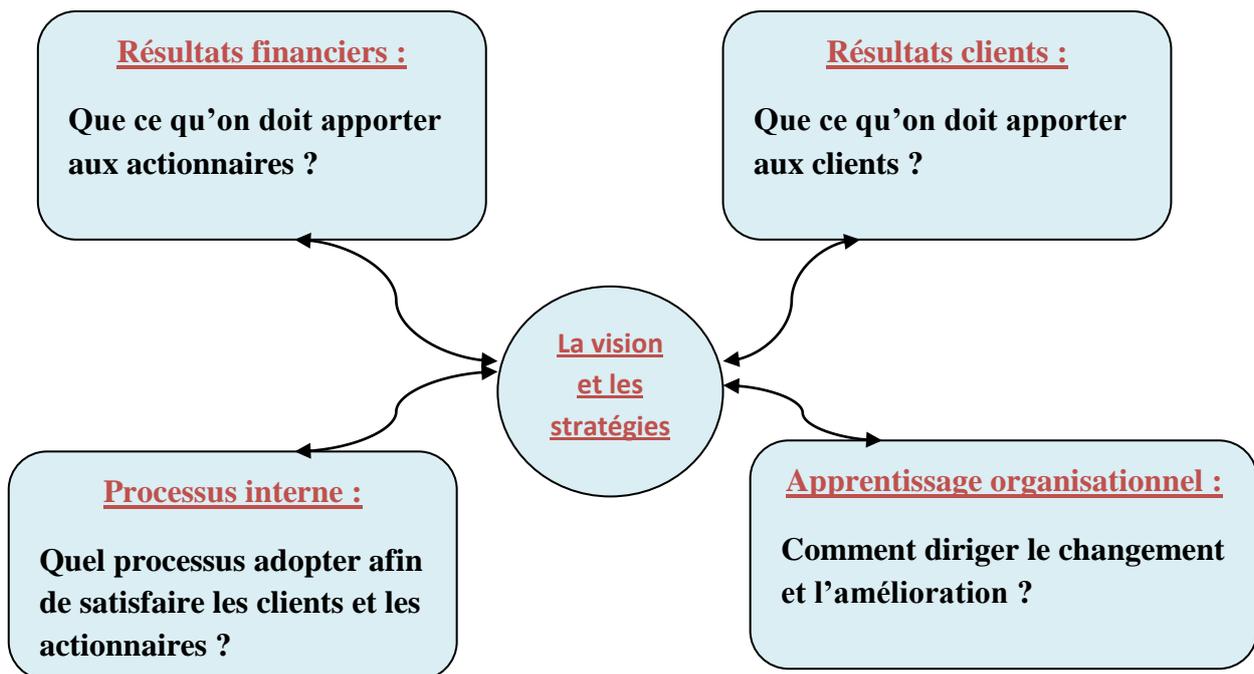
B.3. Les éventualités du BSC

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques⁵⁸

⁵⁷Louchati Farid et Nait Athmanekamilia Mémoire de fin d'étude La performance logistique d'une entreprise Cas : SARL Ifri. 2016/2017. Page 38

⁵⁸ROBERT, (K) et DAVID(N) : *le tableau de bord prospectif pilotage stratégique des quatre axes du succès*, (traduits de l'américaine the balancedscorecard), Edition d'organisation, 1998.

Figure N°06: les quatre axes du Balanced Scorecard



Source : établi par nos soins à partir du tableau de bord prospectif pilotage stratégique des quatre axes du succès.

- L'axe « performance financière » contient des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures et de transports, les salaires, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux.
- L'axe « Clients » contient des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
- L'axe « processus interne » contient des indicateurs tels que les prévisions des ventes, les qualités de production, la flexibilité de production, les temps de internes. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- L'axe « apprentissage organisationnel » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

2.2. Les outils de performance logistique

A. Le benchmarking

A.1. Définition

Le Benchmarking est une attitude coopérative qui permet une analyse comparative interne ou externe de : concepts, méthodes, outils, processus, produits, services. Il s'appuie sur la

CHAPITRE II : La performance commerciale

collecte et l'analyse d'informations quantitatives et qualitatives et sur la compréhension de la culture de l'organisation partenaire. Il doit faire partie intégrante d'un processus d'évaluations et d'améliorations constantes dont la finalité est de devenir ou de rester le meilleur.»⁵⁹

Le benchmarking est un processus permanent permettant à l'entreprise de s'améliorer, de gagner en compétitivité et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs mondiaux, le benchmarking est un outil privilégié de suivi de l'environnement et de gestion du changement. En bref Le Benchmarking est un outil d'amélioration continue de la performance.

A.2. Le principe du benchmarking

Le benchmarking c'est de « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui concrétisent d'une façon plus performante un processus ou une mission donnée, d'aller l'étudier et de concorder ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, pratiques, fonctionnements et de leurs expériences afin que les applications en interne se perfectionnent.

A.3. Types de benchmarking

Tableau N°03 : Les quatre différents types de benchmarking

Type de benchmarking	Description
Le benchmarking Interne	La comparaison se fait au sein de sa propre organisation (entre filiales, sites, services...). Ce type est le plus facile à mettre en œuvre, parce que les données sont disponibles et les intervenants facilement accessibles.
Le benchmarking concurrentiel	La comparaison est faite face aux concurrents directs. Elle se compose des activités visibles par les clients : produit et services. La collecte d'informations se révèle être généralement difficile

⁵⁹ Fabien LEPOIVRE NEVAO CONSEIL 2004/Le guide du Benchmarking de J. GAUTRON Les Editions d'Organisation avril 2003/ Le benchmarking de J.M SCHOETTL INSEP Editions 2003

CHAPITRE II : La performance commerciale

Le benchmarking fonctionnel	Comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs, L'attention est portée sur une fonction particulière (par exemple : assurer le SAV)
Le benchmarking générique	La recherche de l'étalon se fait par rapport à une entreprise particulièrement performante dans la fonction visée, quel que soit son secteur d'activité. Par exemple, une entreprise industrielle générant de nombreuses livraisons de faible valeur peut se comparer à un VPCiste traditionnel B2C. L'échange d'informations est généralement facilité grâce à une absence de concurrence.

Source : établis par nos soins à partir de « Le benchmarking, CAMP Robert, Editions d'organisation, Paris, 1995 ».

B. Le tableau de bord logistique

B.1. Définition

« Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. »⁶⁰

«Le tableau de bord logistique est un instrument de gestion composé d'indicateurs sur les activités de logistique (achats, réception, transport, transit, entreposage, stockage, emballage, manutention, livraisons, retours... ».⁶¹

«Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés »⁶².

⁶⁰ « <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord> » consulté le 12/04/2019 à 10h35

⁶¹ Louhati Farid et Nait Athmanekamilia. Mémoire de fin d'étude la performance logistique d'une entreprise 2016/2017.

⁶² PHILIP, (Vallin) : *la logistique modèle et méthodes du pilotage des flux*, 3^{ème} Edition, paris. 2003, P. 219.

CHAPITRE II : La performance commerciale

B.2. Les caractéristiques de tableau de bord

Les caractéristiques qui s'attachent à cette notion ; Se situent à quatre niveaux :

Tableau N° 04 : les quatre niveaux qui caractérisent un tableau de bord

Niveau	Description
L'appellation tableau de bord de gestion	Cette appellation renvoie à des documents proposant une note dynamique. Cela signifie que la note présentée doit permettre en perspective les résultats obtenus par rapport à des références, que ce soient des objectifs prévus ou des résultats passés, obtenus par le contre de responsabilité ou par d'autres entités comparables. Le tableau de bord de gestion accorde à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapprochés, il montre si les opérations d'une période donnée, (le mois par exemple) ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été réservés, il permet aussi de répondre à la question suivante : les résultats obtenus au cours du mois sont-ils meilleurs, équivalents au moins bons que ceux obtenus au mois précédent ?
Le tableau de bord ne doit pas être assimilé au système d'information opérationnel	Ce dernier a pour caractéristique de propager tout un exemple d'informations essentielle au fonctionnement des opérations : production, ventes, recouvrement, trésorerie...,effectivement, la réalisation de ces opérations exige un échange constant et complet d'informations, en grande partie latéral c'est-à-dire échangées directement entre les centres d'activités.
Le tableau de bord est un outil de pilotage	Il ne produit pas une information complète sur le marché du centre de responsabilité, il est seulement un outil de pilotage en période avec les autres instruments de management que sont le plan et le budget.
Le tableau de bord doit être clair et précis	Les chiffres figurant au tableau de bord doivent être d'une précision suffisante, il ne s'agit pas de documents comptables établis de façon rigoureuse, ainsi, chaque tableau de bord doit à la fois être d'une lecture simple, rapide et souple dans sa forme, puisque la simplicité et la souplesse sont préférables à l'accumulation des données et à la remontée rapide des informations.

Source : établis par nos soins à partir du site « <http://www.blog.saeed.com/2009/11/les-caracteristiques-et-1%E2%80%99organisation-de-tableau-de-bord-de-gestion/> »consulté le 12/04/2019 à 15h00

B.3. Le rôle de tableau de bord

« Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision »⁶³

On résume ses rôles en quelque point essentiel :

- ✓ Limiter les doutes
- ✓ Equilibré l'information
- ✓ Faciliter la communication
- ✓ Activer la réflexion
- ✓ Maîtrise du risque

B.4. Forme d'indicateur⁶⁴

Un bon indicateur doit facilement être lisible en un coup d'œil. Pour cette raison, et selon l'information qu'il transmet, un indicateur prendra les formes suivantes :

- Un ratio : rapport entre deux valeurs, généralement exprimé en pourcentage,
- Un graphique : il a l'avantage de pouvoir véhiculer plusieurs informations à la fois sur des graphes de type différent (histogramme, courbe...);
- Un tableau : il peut s'agir de statistiques sur une équipe de travail, un plan d'action avec taux d'avancement des tâches, une analyse croisée.

Quel que soit sa forme définitive, un indicateur doit toujours laisser paraître l'objectif !

La forme de l'indicateur est généralement basée sur une comparaison directe du volume de travail réalisé / non réalisé par rapport à l'objectif ou une présentation des écarts par rapport à l'objectif. Ceci est applicable pour toutes les caractéristiques.

B.5. Les facteurs de succès d'un tableau de bord⁶⁵

La vision et les orientations de l'organisation sont désormais définies.

Que faut-il aller dans les directions choisies ? Quels sont les changements nécessaires ?

Quels sont les obstacles ?

Nous allons maintenant définir les leviers d'action, autrement appelés « facteurs clés desuccès», qui vont répondre à ces questions.

⁶³ LEROY, (Michel) : *Tableau de bord au service de l'entreprise*, Edition d'organisation, paris, 2001.

⁶⁴ « <http://www.logistiqueconseil.org/articles/controle.audit/KPI-tableaux-ord-logistique.htm>. » consulté le 12/04/2019 à 17h .

⁶⁵ IRIBANE, (Patrick) : *les tableaux de bord de la performance*, DUNOD, 2^{ème}édition, paris, 2003, pp 71.72.

➤ Qu'est-ce qu'un facteur clé de succès :

Les facteurs clés de succès sont les quelques axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs « idéaux ».

Les facteurs clés de succès focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager. Ils sont préalables à la déclinaison en plans d'action opérationnels et de cadre à l'établissement des mesures stratégiques de niveau de société.

Des exemples fréquents de facteurs clés de succès sont les suivants :

- Développer des produits innovants.
- Accroître la part du marché sur des segments ciblés (clients, produits).
- Augmenter la marge nette.
- Diversifier le mix revenus (clients, produits).
- Décentraliser les prises de décision.
- Réduire les coûts matières.
- Fidéliser les clients à fort potentiel.
- Développer les compétences stratégiques.
- Investir dans des équipements compétitifs.
- Faire des offres ciblées.
- Améliorer la qualité de service.
- Améliorer la satisfaction des clients ciblés.
- Réduire les temps de développement des nouveaux produits

B.6. Les étapes nécessaires pour élaborer un tableau de bord⁶⁶

Étape 1 : Définir l'objectif du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel pour aider le dirigeant à mesurer et mieux comprendre l'évolution de l'activité et ainsi que les éléments qui caractérisent cette évolution. Il est en ce sens un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord est aussi utilisé dans d'autres domaines, ainsi il peut servir à :

- Suivre l'évolution d'une activité, d'un service ou d'un poste afin d'anticiper et d'adapter le fonctionnement de l'entreprise

⁶⁶<https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-bord-etapes-elaborer/> consulté le 15/04/2019 à 09h45

CHAPITRE II : La performance commerciale

- Suivre les coûts d'une activité, d'un service ou d'un poste afin d'allouer le plus efficacement possible les ressources disponibles de l'entreprise (matières premières, compétences, temps de travail, machines...),
 - Prendre connaissance d'une situation et de la capacité des différents services de l'entreprise afin de profiter des opportunités qui se présentent
- **L'utilité du tableau de bord**

Il existe différents types de tableaux de bord, selon le moment où vous allez l'utiliser pour prendre vos décisions.

Le tableau de bord peut remplir différentes missions :

- **La mission de reporting**, soit utiliser le tableau de bord pour rendre compte de certains résultats. Le tableau de bord de reporting servira alors à prendre des mesures correctrices pour améliorer les faiblesses observées.
- **La mission de pilotage**, soit utiliser le tableau de bord de manière plus opérationnelle. Il sert alors à suivre la réalisation de vos plans d'action ou de vos chantiers à leurs différentes étapes pour appliquer des adaptations, si nécessaire. Il est essentiel dans le suivi des plannings, par exemple.
- **La mission de communication**, soit utiliser le tableau de bord pour informer les équipes d'une situation (niveau d'activité de l'entreprise, évolutions à venir et actions en cours...). Il comprend en général des indicateurs plus généraux.

Ainsi, vous devrez définir l'objectif final de votre tableau de bord, mais aussi la manière dont vous le remplirez et l'utiliserez sur le terrain.

Par exemple, votre objectif est de connaître la rentabilité d'une gamme de produits de votre entreprise, afin de décider si oui ou non vous allez continuer à la commercialiser. La mission de votre tableau de bord sera une mission de reporting, soit le suivi des coûts liés à la production et la commercialisation de la gamme, le chiffre d'affaires dégagé, sa rentabilité.

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LES BONS INDICATEURS

C'est maintenant que tout se joue. Ce sont les indicateurs que vous allez mesurer qui feront la pertinence de votre tableau de bord, ou non. Pour chacun des objectifs fixés, définissez

CHAPITRE II : La performance commerciale

l'indicateur principal qui doit présenter un résultat quantitatif ou une mesure précise. On peut avoir :

- **un indicateur de coûts** : marge brute, EBE, résultat net, prix d'achat des matières premières...
- **un indicateur d'activité** : chiffre d'affaires, nombre d'unités produites, nombre de produits vendus...
- **un indicateur de qualité** : taux d'accueil téléphonique, nombre de réclamations, démarque observée, taux de non-conformité...

Tableau N°05 : les critères de choix d'indicateurs selon les objectifs de la mission

Le TDB de pilotage	<ul style="list-style-type: none">• Les TDB de pilotage comprennent en général des éléments comptables et budgétaires, des éléments de suivi des objectifs, des états d'avancement... Pour que les analyses soient pertinentes, la fréquence des mesures doit être régulière, couvrir une longue période et tenir compte du fonctionnement de l'entreprise (administratif, budget, saisonnalité, réglementation, production...)• Un TDB contient en général des indicateurs de fonds (niveau d'activité, rentabilité ...) et une série d'indicateurs plus conjoncturels pour tenir compte de l'environnement de l'entreprise dans la bonne application de sa stratégie.• Pour être optimal, le tableau de bord reprendra l'ensemble des activités de l'entreprise : en général, le poste commerce, le poste gestion, finance, production, qualité, logistique, ressources humaines, mais les activités analysées varient évidemment selon le secteur ou la taille de l'entreprise. Le poste sécurité par exemple est un poste clé à analyser dans les activités industrielles.
Le TDB de reporting	<ul style="list-style-type: none">• Les TDB de reporting mettent en général l'accent sur le suivi des plannings (livraison, coordination des équipes, présences, chantiers à venir...), les stocks, les commandes en cours, la fabrication, la coordination des services...• Ils ont souvent un formalisme plus important afin de pouvoir être intégrés dans le cadre d'un reporting plus global (groupe, autres services, ...). La fréquence des mesures peut être modulée en fonction des impératifs terrains, sans toutefois devenir irrégulière.

CHAPITRE II : La performance commerciale

Le TDB de communication	<ul style="list-style-type: none">• Les TDB de communication sont plutôt composés d'indicateurs généraux qui informent sur l'activité de l'entreprise. Ils comprennent des indicateurs généraux sur l'avancement de l'entreprise et des différents services par rapport au plan d'action global de l'entreprise. Chaque employé doit pouvoir mesurer les résultats de son implication dans l'entreprise.• Vous pouvez trouver des indicateurs secondaires qui serviront à expliquer les indicateurs principaux, mais attention à ne pas surcharger le tableau de bord d'informations !
--------------------------------	---

Source : établi par nos soins à partir du site « <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-bord-etapes-elaborer> »

ÉTAPE 3 : LA CRÉATION DU TABLEAU DE BORD

C'est l'étape la plus « technique » de la création du tableau de bord. Notez que vous aurez préalablement à choisir entre un tableau de bord spécialisé (interactivité et possibilités de personnalisation) et un outil plus générique et simple. Ce choix est à faire en fonction de vos moyens et connaissances.

Comptez dans votre liste d'outils indispensables :

- **Une base de données** (pour stocker les données)
- **Un portail d'accès** (pour vous et à destination des collaborateurs concernés)
- **Un système de rapports** (pour traiter et visualiser les données sources)

Tâchez de valider l'aptitude de votre système informatique à afficher les rapports et les données sous forme de graphiques en couleurs.

Remarque :

Le tableau de bord n'est pas réservé aux PME établies, bien au contraire. Les TPE comme des jeunes entreprises ont besoin de suivre leurs indicateurs afin de s'adapter au plus vite aux situations qu'elles rencontrent.

Créer sa société et gérer l'activité naissante sont des démarches qui demandent à l'entrepreneur de prendre des décisions importantes régulièrement. Définir des objectifs et mettre en place un suivi et un tableau de bord vous permettront de vous tenir informé de la situation et vous aideront à prendre les bonnes décisions.

Les données sources : Vérifiez l'exactitude des données sources, qui fera l'utilité de votre tableau de bord et, à plus grande échelle, de la décision stratégique à prendre.

Reprendre les indicateurs dans un tableau de bord : Reprenez les indicateurs sélectionnés et présentez-les dans votre tableau de bord en les classant de manière logique et lisible (par service, par poste...).

Pensez à intégrer un élément de comparaison pour chaque indicateur (réalisé n-1, objectif...), il vous permettra de comparer le réalisé à votre élément de comparaison sur la période étudiée.

Vous pouvez aussi ajouter le cumul en fin de période et mettre en avant le taux d'avancement par rapport à l'objectif final.

N'oubliez pas de mettre à jour votre tableau de bord selon la fréquence définie au préalable. Sans suivi régulier, votre tableau de bord ne sera pas réellement pertinent.

ÉTAPE 4 : LA PRÉSENTATION DU TABLEAU DE BORD

Tableau de bord : mettez vos indicateurs en forme

La mise en forme des indicateurs dans votre tableau de bord est importante. Elle permet de faciliter la lecture et de mettre en avant certains résultats.

- Les indicateurs peuvent être présentés sous forme de graphiques afin de mettre en évidence les écarts par rapport à l'élément de comparaison
- Les indicateurs peuvent être présentés sous forme de camembert pour faire ressortir l'importance d'une mesure

- Une mise en forme conditionnelle permet de faire ressortir le passage d'un objectif ou d'un cap (feu vert/orange/rouge, smiley, panneau-stop...).

Il est important d'adapter la présentation du tableau de bord en fonction de son utilisation. Sa présentation diffère lorsqu'il sert à animer une réunion de service, à suivre la stratégie mise en place ou à communiquer sur l'activité de l'entreprise.

Enfin, notez qu'en général, un tableau de bord tient sur une ou deux pages. Il est organisé de manière à faciliter sa lecture en fonction de l'objectif.

N'hésitez pas à faire appel à votre expert-comptable, non seulement pour vous aider à déterminer quels éléments de votre entreprise il sera judicieux d'analyser au moyen d'un tableau de bord, mais aussi pour vous aider à identifier les indicateurs pertinents, à construire votre tableau de bord et enfin, à vous aider à prendre les décisions qui s'imposent.

❖ Conclusion

Dans la section suivant nous avons appris de nouvelle notion sur la performance commerciale et montrer quel sont les modèles et outils de mesure de la performance commerciale et montrer qu'un tableau de bord offre une vision multidimensionnelle de la performance, c'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation, aussi la mission d'un tableau de bord est d'également de doter l'organisation d'un « système d'information » en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service, agence,...) de disposer d'indicateurs synthétiques.

Un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise. Mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'information difficilement exploitables et non hiérarchisées. Le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerter le plus rapidement possible. Effectivement il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financières⁶⁷.

⁶⁷ LEROY, (M) : *le tableau de bord au service de l'entreprise*, Edition d'organisation, 1998.

Section 03 : les indicateurs de la performance commerciale

❖ Introduction

Plusieurs entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les degrés. On retrouve les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux. Ces derniers Lorsqu'une entreprise veut déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui contribuent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence⁶⁸.

Pour obtenir de bon résultat et efficace, il faut spécifier et caractérisé les bons indicateurs de mesure et de les classer par ordre d'importance. Nous allons d'abord revoir la définition de la performance commerciale. Par la suite, nous présenterons, les caractéristiques des indicateurs et les indicateurs de mesures de la performance commerciale d'un réseau de distribution.

3.1. La performance commerciale

Selon CHESTER⁶⁹, « la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre », c'est-à-dire « la réalisation de l'objectif fixé au début avec les moyens qui nous permettrons à régler les problèmes rencontrés via les ressources mobilisées sans sortir du contexte commun qui est la réalisation des objectifs »

En résumé, la notion de performance commerciale d'un réseau de distribution recouvre l'idée de la réalisation des objectifs de vente pour les intermédiaires de distribution (grossistes, détaillants)⁷⁰.

⁶⁸<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/> consulté le 15/04/2019 à 15h00

⁶⁹Barnard (C), « *The function of the executive* » Harvard press, 1968, p376. Www. Creg-ac- Versailles. Fr / SPIP. PhP. Article 217. Consulté le 15/ 04/201 à 15H 15.

⁷⁰KherrazWahiba et Stambouli Aicha Mémoire de fin d'étude sur l'impact de la logistique sur la performance commerciale chez Candia Bejaia 2015/2016.

3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

3.2.1. Que ce que c'est un indicateur de mesure de performance

Appelée aussi KPI (Key Performance Indicator) d'une entreprise, sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

Selon FERNANDEZ, « un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur »⁷¹.

Leur utilité se trouve très importante⁷² :

- Ils autorisent de comprendre le rendement de la production
- Ils permettent d'évaluer les retours sur investissement (ROI)
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services
- Mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations

3.3. Les caractéristiques de l'indicateur de performance

Un indicateur efficace contient plusieurs critères : fort, crédible, clair et donc original : l'interprétation doit être solide et logique dans le temps. Il doit traduire réellement les modifications de ce qu'il est censé résumer.

Les caractéristiques souhaitables d'un bon indicateur sont souvent rassemblées sous l'acronyme anglais SMART : spécifique, mesurable, accessible, pertinent (*relevant*), et disponible en temps utile (*timely*). Comme indiqué ci-dessus, les bonnes caractéristiques d'un indicateur sont cependant plus nombreuses que SMART⁷³.

⁷¹FERNANDEZ (A) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'organisation, Paris, 2002, p.206.

⁷²<https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entrepris> consulté le 15/04/2019 à 15h45

⁷³ Henry Michel Crucis. Manuel de finance publique. Site web: <https://www.cours-gratuit.com/cours-finance-publique/manuel-complet-sur-la-finance-publique>. Article consulté le 16/04/2019 à 17h45

CHAPITRE II : La performance commerciale

Tableau N°06 : Les caractéristiques d'un bon indicateur

Le caractère	Intitulé
1. Pertinent	<ul style="list-style-type: none">• Un indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation.• La facilité de collecte peut conduire à passer à côté de la mesure de la réalisation d'un objectif
2. Eviter les effets pervers	L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. Un indicateur peut conduire à des comportements cohérents avec l'indicateur, mais non avec l'objectif.
3. Attribuable	L'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation. Idéalement, la mesure devrait permettre d'indiquer quelle part de la variation de l'indicateur est attribuable à l'organisation.
4. Bien défini	L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur.
5. Mesurable.	Un indicateur conceptuellement parfait mais difficilement mesurable est de peu d'utilité.
6. Disponible en temps utile	Les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et suffisamment rapidement.
7. Fiable.	L'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions. Il doit refléter fidèlement ce qu'il a pour but de représenter. Il doit être statistiquement significatif.
8. Comparable.	<ul style="list-style-type: none">• L'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires.• Pour être comparable dans le temps, il est nécessaire qu'un indicateur ne soit pas trop sensible à l'évolution du contexte.
9. Vérifiable.	La construction de l'indicateur doit être clairement documentée.

Source : établi par nos soins à partir d'un article « Objectifs et indicateurs/ manuel de finance publique » consulté le 16/04/2019 à 17h50

3.4. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution

3.4.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des données chiffrées sur des résultats réalisés sur les intermédiaires

3.4.1.1. Les indicateurs liés à la vente⁷⁴

Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volumes en quantité, cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur, cas du chiffre d'affaires⁷⁵.

✓ **Volume des ventes :**

C'est la quantité de produit écoulés à un prix donné, pendant une période donnée.

En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas 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 performance est comme suit :

Equation N°04.....

$$\text{Performance}(p) = \text{Réalizations} - \text{Prévision}$$

$P=0$, 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'affaire⁷⁶ :**

Il se développe comme le montant global des ventes des produits et des services effectués par un agent économique, et mesuré par le prix de cession, au cours d'une période

Equation N°05.....

$$\text{CA} = \text{Quantité vendues} \times \text{Prix unitaire}$$

⁷⁴ Mémoire de fin d'étude 2015/2016 Candia « l'impact de la logistique sur la performance commerciale »

⁷⁵ VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN- PERNET (N) : « *La distribution* », 2^e édition, Berti, Bruxelles 2005, p. 29.

⁷⁶ VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN- PERNET (N) : « *La distribution* », 2^e édition, Berti, Bruxelles 2005, p. 30.

CHAPITRE II : La performance commerciale

Pour cette performance elle est toujours comparée par rapport au chiffre d'affaire prévisionnelle et le chiffre d'affaire réalisée

✓ La marge commerciale :

Elle est un paramètre de gestion fondamentale pour les entreprises commerciales.

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

Equation N°06.....

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

Sachant que : L'équation N°07.....

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achat de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock final.}$$

✓ La part de marché :

La part de marché (PDM) est un indicateur de l'environnement, elle permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée.

Equation N°08....

$$\text{Part de marché PDM} = \frac{\text{vente de l'entreprise}}{\text{vente totale des entreprises}}$$

3.4.1.2. Indicateurs de profitabilité

✓ Le profil :

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Equation N°09.....

$$\text{Profit (P)} = \text{recettes totales} - \text{les dépenses totales}$$

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

$P<0$, mauvaise performance.

$P>0$, bonne performance.

✓ 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

CHAPITRE II : La performance commerciale

investis pour la réalisation de ce produit ou service doivent être rentabilisés, sinon on ne saurait parler de performance. Equation N°10...

$$\begin{aligned} &[(\text{Bénéfice avant amortissement, intérêt et impôt}) \div (\text{Total des actifs nets})] \times 100 \quad \text{ou} \\ &[(\text{Bénéfice avant amortissement, intérêt et impôt}) \div (\text{Total des actifs} - \text{Total des passifs à court terme})] \times 100 \end{aligned}$$

3.4.1.3. Indicateurs liés à la gestion des circuits de distribution

✓ Distribution numérique ou disponibilité numérique :

La distribution ou disponibilité numérique (DN) est un indicateur qui permet de mesurer la présence d'un produit ou d'une marque dans un univers de points de vente donné par rapport à l'ensemble des points de vente implantés sur le même marché. La DN est donc égale au nombre de points de vente qui détiennent la marque ou le produit considéré sur l'ensemble des points de vente susceptibles de tenir ce produit ou cette marque. Cet indicateur de mesure s'exprime en pourcentage. Ainsi, une distribution numérique de 25% veut dire que 25% des points de vente sont détenteurs de la marque ou du produit considéré à l'instant T. La distribution numérique (DN) est un indicateur de l'efficacité de la politique de référencement dans la grande distribution⁷⁷

Equation N°11...

$$\text{DN} = \frac{\text{Nombre de magasins où mon produit est présent}}{\text{Nombre de magasins présentant cette catégorie de produit}} \times 100$$

✓ Distribution valeur ou disponibilité valeur :

Est la part de marché total de la classe de produits réalisée par les magasins détenteurs de notre produit⁷⁸.

Equation N°12....

$$\text{DV} = (\text{somme du CA de l'univers des magasins où mon produit est présent} / \text{somme du CA de l'univers des magasins total}) * 100$$

⁷⁷<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/distribution-numerique> consulté le 19/04/2019

⁷⁸Corinne Balaam : « *Optimiser son organisation commerciale* », édition Dunod, Paris, 2002, p. 127.

Remarque :

DN>DV : Comme vous l'aurez compris, ce cas de figure indique que le produit est distribué dans beaucoup de magasins mais que ceux-ci pèsent ont un poids finalement limité dans l'univers du produit distribué. Ce cas de figure est typique d'un produit fortement distribué dans des supermarchés.

Une forte présence mais dans des magasins qui génèrent moins de CA pour vous au final en moyenne.

DN<DV : Peu de magasins mais de gros magasins : schéma que l'on retrouve dans le cadre d'une distribution principalement effectuée en hypermarchés.

DN=DV : Cas assez rare qui signifie que votre mix de distribution est représentatif du marché : votre produit est par exemple dans 60% des magasins (DN=60) et ces magasins génèrent 60% du chiffre d'affaires de la catégorie de produits (DV=60). Un certain équilibre dans votre distribution est atteint.

✓ **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.

Equation N°13....

$$\text{Rotation physique} = \text{ventes} / \text{stock moyen}$$

3.4.2. Les indicateurs qualitatifs

Ces indicateurs de performance sont des données non chiffrées, et on distingue trois indicateurs essentiels : l'image de l'entreprise et la satisfaction des clients et l'adaptation⁷⁹ :

3.4.2.1. L'image de l'entreprise :

Avoir une bonne image de marque est un avantage pour toute entreprise en lien avec les consommateurs. Pour garantir que l'entreprise et le client ont la même vision d'une marque il est important de savoir évaluer cette représentation mentale, La manière dont est perçue une enseigne par des individus extérieurs constitue l'image de marque. Elle se construit petit à petit et est influencée par un certain nombre de facteurs tels que la qualité

⁷⁹VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN- PERNET (N) : « *La distribution* », 2^{ème} édition, Berti, Bruxelles 2005, p, 31.

CHAPITRE II : La performance commerciale

des produits, le niveau de prix, la relation clients, l'identité visuelle, la stratégie de brand marketing ou encore la communication⁸⁰.

3.4.2.2. 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 »⁸¹

Tous les professionnels ont pour but de satisfaire le client en toutes conditions, mais rare qu'on trouve ceux qui mettent les moyens nécessaires pour arriver à cet objectif et arriver à mesurer la satisfaction de leur client.

L'état de satisfaction du client peut se définir comme une conformité entre ses attentes et ses besoins d'un côté, et le produit ou service de l'autre.

Pour être satisfait, un client doit avoir le sentiment que son achat répond à ses exigences, pourquoi ne pas même dépasser les espérances ?

Le sentiment de satisfaction post-achat est à distinguer de la notion de fidélisation, désignant la propension du client à renouveler ses achats à l'avenir⁸².

3.4.2.2.1. Les principaux indicateurs de satisfaction client

Une multitude de statistiques ou d'indicateurs clés de performance (KPI) permettent aujourd'hui de mesurer le niveau de satisfaction des clients peu importe le secteur d'activité.

Tableau N°07 : les indicateurs de satisfaction clients :

Indicateurs	Signification
Le CSAT : Score de Satisfaction Client	C'est le plus ancien de ces indicateurs. Il correspond au « taux de satisfaction client » c'est-à-dire à la proportion de clients satisfaits exprimée. Il se compose d'une question standard (« Êtes-vous satisfait de votre achat ? » ...), à laquelle le client peut apporter une réponse parmi un choix limité. Les questionnaires CSAT est caractérisé par leur simplicité et leur modularité pour plusieurs raisons : mesurer l'accueil réservé à un nouveau produit, à évaluer l'impact d'une campagne publicitaire, à mieux cerner le niveau de popularité de la marque, etc.

⁸⁰<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/mesurer-image-marque> consulté le 19/04/2019

⁸¹Kotler & Dubois, *Marketing Management*, 9^{ème} édition, Paris 2001. P.788

⁸²<https://blog.smart-tribune.com/satisfaction-client-kpi> consulté le 28/04/2019 à 22h00

CHAPITRE II : La performance commerciale

Le CES : Score d'effort client	<p>Cette notion est la plus récente, mesure l'effort fourni par le client pour obtenir satisfaction.</p> <p>Cet effort, évalué par le client lui-même, correspond par exemple à celui nécessaire pour acheter un produit, soumettre une réclamation au service client, obtenir le remboursement d'un achat non satisfaisant...</p> <p>La plupart des questionnaires pour calculer le CES proposent au client de situer son effort sur une échelle de 1 à 5, ou parfois de 1 à 10, 1 étant l'effort le plus faible et donc la réponse la plus favorable.</p> <p>Le CES se fonde sur l'idée que la satisfaction des clients ne dépend pas seulement de l'adéquation du produit ou du service, mais aussi à la fluidité, à la transparence et à l'accessibilité d'une offre.</p> <p>Autant de valeurs devenues incontournables à l'ère de la mobilité numérique et de la dématérialisation !</p>
Le NPS : Score d'intention de recommandation	<p>(Net Promoter Score) Le NPS est calculé à partir d'une première question très spécifique concernant l'intention de recommandation. La réponse à la première question s'effectue sur une échelle de 0 (pas du tout probable) à 10 (très probable). Cette question vous permet de situer dans quel segment NPS se situe votre client et la question est la suivante « Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre marque/produit à votre entourage ? »</p> <p>Le NPS : un outil indispensable pour mesurer la satisfaction de vos clients</p>

Source : établi par nos soins à partir du site « <https://blog.smart-tribune.com/satisfaction-client-kpi> » consulté le 28/04/2019

2.4.2.3. L'adaptation :

Il s'agit de la capacité innovatrice et de s'adapter et d'évoluer dans des rôles et des environnements de plus en plus complexes et faire face aux évolutions de l'environnement.

❖ Conclusion

D'une part, d'après ce qu'on a vu dans cette section on peut constater que la notion de la performance est plus complexe et difficile à mettre en œuvre mais qui n'est pas impossible mais aussi une phase obligatoire pour que l'entreprise réussira à atteindre son objectif

D'autre part on a vu que la performance commerciale peut se mesurer en deux façons différentes « une manière objective et une manière subjective », et pour y arriver à mesurer cette performance on doit regrouper tous les indicateurs essentiels « quantitatif ou qualitatif ».

❖ Conclusion du chapitre II

La performance commerciale de l'entreprise, est une notion qui n'est pas abordée dans les sujets de débat. Ainsi, une entreprise performante sur le plan commercial doit-elle enregistrer un niveau de ventes et de marges élevées, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock.... Pourtant, à l'image des autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière...) celle-ci est le fruit d'un accord entre les différentes parties concernées (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...), qui chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente

La performance dans l'entreprise et son évaluation ne s'arrêtent pas aussi facilement comme paraît au première approche. Cette notion fait donc débat, à des degrés différents dans l'entreprise, mais aussi plus largement dans la société (comme l'atteste l'instauration du bilan sociétal par la loi des Nouvelles Régulations Économiques (NRE) ou encore la prise en compte de l'impact écologique de l'activité des entreprises).

Enfin, toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise, quelle que soit la nature de son activité, est indissociable des dispositifs de contrôle, de rémunération ou de récompense de la performance, comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération des dirigeants (que ce soit les parachutes dorés ou encore les stock-options). La définition, le contrôle et la rémunération de la performance restent avant tout un acte de management⁸³.

⁸³<https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> consulté le 19/04/2019

**CHAPITRE III : L'EFFET DE LA
LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION SUR LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

❖ Introduction du chapitre III

L'acheminement des marchandises de l'entreprise Cevitalmarche par rapport au programme prévisionnel établis en comparant des commandes et des contrats signés avec les clients que ce soit au niveau local ou à l'internationale. C'est pour cela que cevital a mis les moyens nécessaires afin de garantir une meilleure circulation des flux tel que la direction logistique, et sa bonne organisation peut constituer un avantage compétitif difficilement décelable par les concurrents.

La performance commerciale est l'un des éléments qui peut assurer la bienveillance de l'entreprise. Pour arriver à cela et pour une bonne gestion de surveillance il faut des indicateurs de performance de taille qui vont permettre de soulever les points forts et points faibles de l'entreprise. Il est donc normal de bien choisir les meilleurs indicateurs afin que cevital agro-alimentaire puissent corriger la situation et éliminer les rebeus.

Dans ce présent chapitre nous aborderons dans la première section la présentation de l'organisme d'accueil et le plan de mix marketing de cevital agro-alimentaire, en deuxième lieu nous consacrons une section à présenter la politique de distribution de cevital agroalimentaire en fin en troisième partie nous appliquerons ce qu'on a vu dans les chapitres théoriques précédents sur un cas pratique dans l'entreprise cevital-agroalimentaire, et nous présenterons les résultats de notre questionnaire.

Section 01 : L'organisme d'accueil et le mix marketing de Cevital agroalimentaire

❖ Introduction

Cevital depuis sa création ne cessa de se développer, tant dans la production de produits de qualité que dans le management de son entreprise. Elle est considérée comme le leader de l'agroalimentaire dans le secteur de son activité, notamment dans la production de sucre et d'huile de grande qualité. En outre, grâce à une grande capacité de production elle est parvenue à subvenir en partie aux besoins du marché Algérien, et est parvenue à gagner sa place dans le marché international.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

1.1. Présentation du complexe cevital agro-alimentaire⁸⁴

1.1.1. Historique⁸⁵

Le groupe Cevital est une grande entreprise familiale algérienne bâtie sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée, créée par l'entrepreneur ISSAD Reberab le 02 mai 1998. C'est une société par actions (SPA), dont les actionnaires principaux sont M. ISSAD et Fils (Omar, Malik, Linda, Yacine et Salim). Elle a été créée avec des fonds privés, et constitue la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : agroalimentaire, grande distribution, industrie, services et immobilier. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie. Elle est implantée à l'extrême- Est du port de Bejaia, une partie située à l'arrière-port à 200 m du quai, alors que la grande partie de ses installations est édifée sur un terrain récupéré d'une décharge publique situé à proximité du port. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat.

CEVITAL négocie avec de grandes sociétés commerciales en France, et en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import-export. Ses produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs villes africaines, dont Lagos, Niamey, Bamako et Tunis.

Pour pouvoir se développer l'entreprise a traversé d'importantes étapes durant son histoire au fil des temps afin d'atteindre ce qu'elle est aujourd'hui, est ce qu'elle deviendra dans le futur en visant toujours plus loin

ÉTAPES HISTORIQUES DU GROUPE :

Tableau N°08 : l'évolution de Ce vital au fil du temps.

Années	Activités
1971	<ul style="list-style-type: none">• LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE*• *1971 SOCOMEG (participation)
1975	<ul style="list-style-type: none">• PROFILOR (création)

⁸⁴ Document interne de l'entreprise/ « <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> » consulté le 30/04/2019

⁸⁵ Document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

1979	<ul style="list-style-type: none"> • SOTECOM (acquisition)
1984	<ul style="list-style-type: none"> • SACM (acquisition)
1985	<ul style="list-style-type: none"> • ENALUX (création)
1986	<ul style="list-style-type: none"> • NORD METAL (création) • METALLOR (création)
1988	<ul style="list-style-type: none"> • CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)
1991	<ul style="list-style-type: none"> • REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ
1997	<ul style="list-style-type: none"> • CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
1998	<ul style="list-style-type: none"> • CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
2006	<ul style="list-style-type: none"> • CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS; ACQUISITION DE COJEK
2007	<ul style="list-style-type: none"> • SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)
2008	<ul style="list-style-type: none"> • NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
2009	<ul style="list-style-type: none"> • AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN
2013	<ul style="list-style-type: none"> • OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE) • ATLAS PNEUS
2014	<ul style="list-style-type: none"> • BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

Source : établi par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise et du site officielle du groupe cevital

Le succès émérite du Groupe Cevital repose sur 7 points forts :

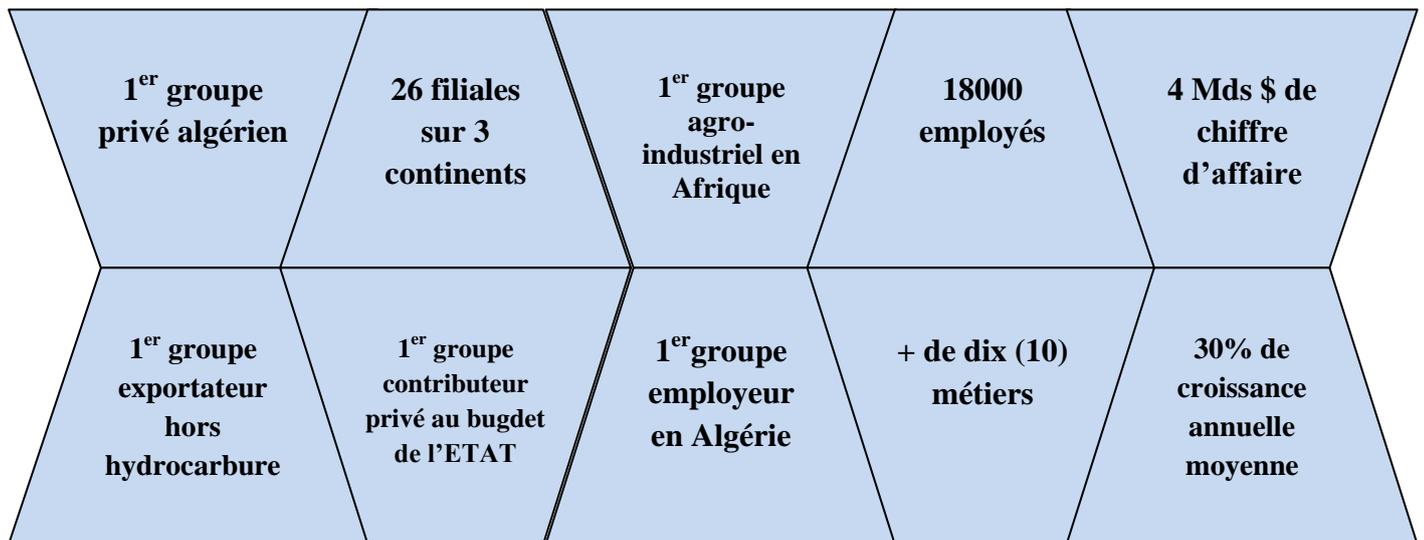
- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte VA.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'esprit d'entreprise.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Chiffre clés du groupe cevital

Figure N°07 : chiffre clés du groupe cevital



Source : établi par nos soins à partir du site web de groupe cevital

1.1.2. Situation géographique

CEVITAL Spa est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

➤ A Bejaia :

Cevital fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

➤ A EL Kseur :

Une unité de production de jus de fruit cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

➤ A Tizi-Ouzou :

A AgouniGueghane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.1.3. Activités de Ce vital agro-alimentaire :

L'ensemble des activités de Ce vital agro-alimentaire sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonne/jour)
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonne /jour)
- Production de margarine (600 tonne/jour)
- Fabrication d'emballage PET (poly éthylène téréphtalate) (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre roux (120 000 tonnes)
- Stockage céréales (120 000 tonnes)
- Production de boissons (eau minérale, jus et sodas)

1.1.4. Les missions et objectifs stratégiques de Ce vital agro-alimentaire :

L'objectif de cette stratégie de réorganisation est l'élargissement, à l'horizon 2025, des activités de l'entreprise à la réalisation de logement résidentiel, des cimenteries,

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

des carrières, des silos de stockages, des plates formes, bâtiments industriel, centres commerciaux, fourniture d'armatures et transformation RAB ...etc.

La vision

- Développer la notoriété de la marque des armatures et résidentiel
- Réaliser la croissance interne (répondre aux projets industriel et immobilier du groupe) et externe (Prendre une part importante dans le marché des armatures)
- Devenir leader dans le marché :
 - Fourniture et transformation armature
 - Le résidentiel
- Diversifier la gamme : Proposition d'une gamme spécifique d'armature
- Extension géographique de l'activité transformation des armatures (06 unités a travers le territoire national)
- Se positionner avec le meilleur prix du marché
- Développer le service après-vente (proposition d'entreprise de pose armature

1.1.5. Les activités de CEVITAL

a) Les activités :

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales**

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an.
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

- **Sucre liquide**

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

1.1.6. La structure et l'organisation de l'entreprise Cevital⁸⁶

- **La direction marketing :**

Dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux ses produit et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses 4P. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

- **La direction commerciale ⁸⁷:**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étranger, son rôle est de :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise.
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles.
- Coordonner les activités de son département.
- Superviser la gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison aux clients.

⁸⁶ Annexe numéro 01 (Organigramme de l'entreprise cevital agroalimentaire).

⁸⁷ Annexe numéro 02 (Organigramme de la direction commerciale).

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Réaliser les tableaux de bord et les analyses nécessaires au suivi de l'activité.
- Etablir des prévisions plus précises sur les recettes actuelles et futures.

La direction commerciale de Ce vital, ayant été créé au début de l'année 2007, existant sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de : un directeur commercial, une secrétaire, un chef des ventes, quatre chargés de clientèle, huit facturiers, un chargé de Reporting et trois administrateurs des ventes.

- **La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction finance et comptabilité (DFC) :**

Elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées
- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitudes, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

- **La direction raffinerie d'huile :**

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- **La direction margarinerie :**

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

- **La direction raffinerie de sucre :**

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour les transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

- **La direction conditionnement d'huile :**

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

- **La direction logistique⁸⁸ :**

Elle a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services

- **Service approvisionnement :** Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matière première (MP), il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière et fournitures de bureau et d'équipement.
- **Service magasinage :** Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des MP.
- **Service expédition :** Il est chargé de :
 - L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
 - La gestion des fichiers.
 - L'établissement des bons de consignation.
 - La restitution des palettes, l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport :** Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

⁸⁸ Annexe numéro 03 (Organigramme de la direction logistique).

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- **La direction de silos :**

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans le processus de production du complexe. Cette direction assure la gestion de trois zones :

- **Zone 1** : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement).
- **Zone 2** : composée de 27 silos et d'un hangar destiné au stockage.
- **Zone 3** : ou zone des expéditions.

- **La direction des ressources humaines :**

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de Ce vital, sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (règlement des salaires, les congés...)
- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation ...)
- Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

- **La direction Industrielle :**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité, participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1.2. Le plan marchéage de cevital agro-alimentaire

1.2.1. L'évolution du chiffre d'affaire

Cevital depuis sa création ne cessent d'évoluer ses activités et d'accroître son chiffre d'affaire et L'évolution du capital social de CEVITAL depuis sa création est illustrée dans le tableau suivant :

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

✓ Evolution du chiffre d'affaire de cevital

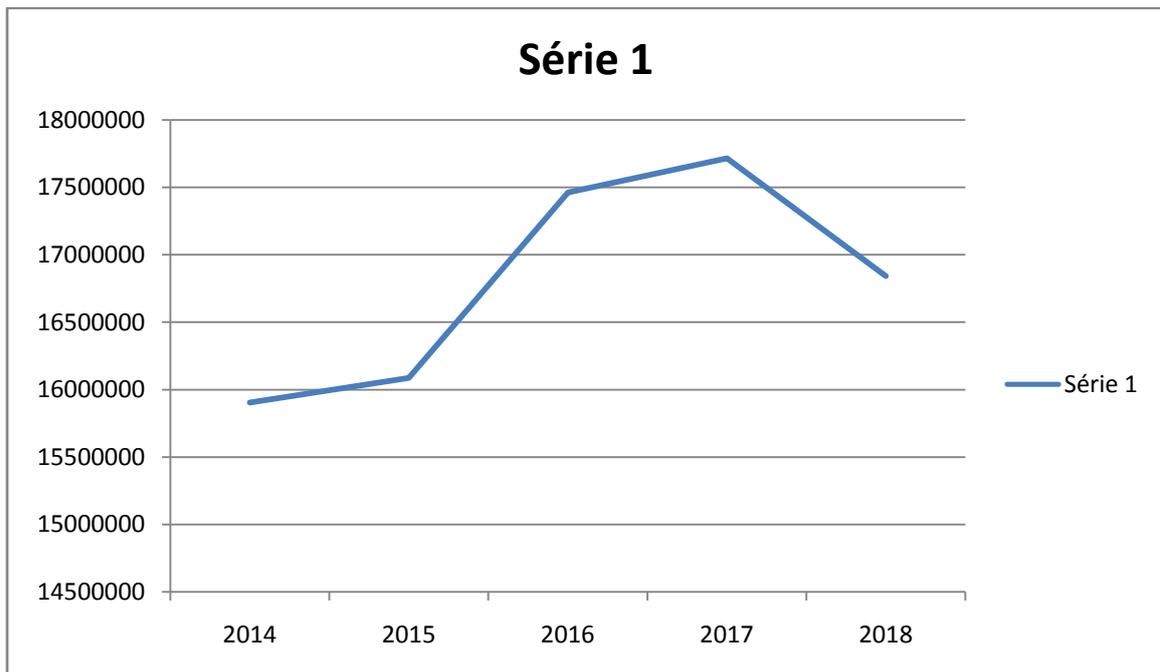
Tableau N°09 : L'évolution de chiffre d'affaires total de l'entreprise (2014-2018).

	Chiffre d'affaire en k DA				
FAMILLE DES PRODUITS	2014	2015	2016	2017	2018
Boisson et conserve	5.700.000	5900000	6500000	5900000	6500000
Céréale	7.000.000	9.500.00	6.200.000	3.600.000	-
Chaux et CO2	45.000	128.000	300.000	310.000	290.000
Huile	48.000.000	46.500.000	49.700.000	52.500.000	58.500.000
Légume et fruits sec	-	-	-	1.300.000	3.300.000
Margarine et beurre	7.600.000	7.200.000	7.900.000	8.500.000	8.300.000
Sauces	-	-	-	-	785.000
Sous-produit de raffinage	700.000	650.000	1.020.000	1.050.000	740.000
Sucre	90.000.000	91.000.000	103.000.000	104.000.000	90.000.000
Total	159.045.000	160.878.000	174.620.000	177.160.000	168.415.000

Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°08: L'évolution de chiffre d'affaires total de l'entreprise (2014-2018).



Source : Réalisé par nos soins à l'aide des données de l'entreprise de cevital

Nous n'avons pas réalisé une évolution du chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 2014 dû à la stagnation du marché (aucune croissance n'a été enregistrée durant l'année 2015, toutefois, 09 % d'évolution enregistré en 2016 par rapport à 2015 suite à une relance du marché, par contre, aucune évolution enregistrée en 2017 par rapport à 2016. Et la régression de 05% enregistré en 2018 par rapport à 2017 est dû aux plusieurs facteurs qui ont affectés la croissance du chiffre d'affaires à savoir l'arrêt de l'activité céréale suite au système des licences d'importations instaurées par le gouvernement que cevital est écarté et aussi le lancement des concurrents, aussi, la baisse des prix de la matière première du sucre dans le marché international.

L'entreprise a réussi à atteindre ses objectifs fixés lors de son lancement avec le système CLR ce qui explique l'augmentation de 01% entre l'année 2014 et 2015

- Couverture du marché national ;
- Satisfaction des clients ;
- Réduction des couts de transport ;
- Réduction des couts de livraison ;
- Réduction des couts de stockage ;

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Augmentation de chiffre d'affaire.

1.2.2. Les concurrents de cevital agro-alimentaire

Le marché de l'agro-alimentaire est saturé et la concurrence dans ce secteur est très rude concernant l'ensemble des produits semblables et directement concurrents à ses produits. Donc, avec les produits de cevital agro-alimentaire, c'est l'ensemble des concurrents directs, c'est-à-dire toutes les entreprises fabriquant et commercialise les mêmes produits.

Pour l'entreprise cevital agro-alimentaire, les concurrents sont⁸⁹ :

- ✓ Le sucre : thika, magda.
- ✓ Les légumes secs : darna, senouane, dicopa, borjot, garrido, SOS, ezzed, thika...
- ✓ Les huiles : Afia , Safia et jadida
- ✓ Margarines : la belle, solia, sol, mani, la prairie, الراعي
- ✓ Eau minérale et gazéifié : ifri, toudja, saida, guedila, texana, alma, nestle
- ✓ Les sauces : lesieur, samia, thika, nawhal's, henz, daily, CAB
- ✓ Les confitures: CAB, sicam, amor, mynès, alshifa, delicia, thala
- ✓ Les eaux fruitées: toudja, rouiba, ifruit, ifri, n'gaous, vitajs.

1.2.3. La politique du produit de cevital agro-alimentaire

La politique du produit est mise en œuvre pour concevoir, organiser et renouveler ce que l'entreprise vend ou propose à ses clients (bien et service). Elle est l'aspect le plus récent de la politique commerciale, pendant longtemps les entreprises formaient des ingénieurs, et des équipes pour la recherche et le développement afin de concevoir de nouveau produit Cevital aujourd'hui a opté pour les produits de bases telles que l'huile et le sucre et les céréales vu sa conservation longue durée hors de la chaîne du froid. Elle s'est spécialisée dans la production de plusieurs produits en répondant aux exigences des consommateurs.

1.2.3.1. La gamme de produit de cevital

Aujourd'hui la gamme de produit de cevital est constitué de :

⁸⁹ Entretien avec Le responsable du service commerciale le 15/04/2019 à 13h00

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Tableau N°10 : la gamme de produit de cevital agro-alimentaire

Le produit	Description
<p>L'huile</p> <p style="text-align: right;">Elio :</p> 	<p>Elio est la marque Algérienne d'huile de table par excellence. Elle est élaborée à partir d'huiles 100% végétales et garanties sans cholestérol. C'est ce mélange qui rend l'huile unique et la différencie des produits des autres concurrents.</p> <p>La qualité de son raffinage est exceptionnelle, ce qui la rend multi-usage. Le processus de production d'Elio est certifié ISO 22000.</p> <p>Elio est disponible aux formats suivants : 1L, 2L, 5L</p>
 <p style="text-align: center;">L'huile FLeurial</p>	<p>Fleurial est la seule huile végétale 100% pure tournesol en Algérie. Légère et avec une texture fine, elle est garantie sans cholestérol et est riche en vitamines A, D, E ainsi qu'en Oméga 6.</p> <p>Nouvelle bouteille 4L, et 1.8L belle et pratique à l'utilisation</p>
<p>Margarine Fleurial</p> 	<p>Fleurial en Barquette</p> <p>Fleurial barquette est une margarine de qualité. Grâce à la fraîcheur de son goût et sa texture ferme, cette margarine saura répondre aux différents usages : idéale pour la préparation des gâteaux, elle convient aussi bien en tartine, qu'en cuisson pour réaliser des plats savoureux.</p> <p>Disponible en format 250g et 500g.</p>

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

	<p>Fleurial 250g en plaquette</p> <p>Fleurial 250g a une texture idéale pour la préparation de gâteaux, en effet elle ne dégage pas d'eau ; elle donne un très bon goût, une bonne odeur mais aussi une belle couleur à toutes vos préparations. Grâce à l'échelle de grammage sur son emballage, Fleurial 250g devient indispensable et facile d'utilisation pour toutes les ménagères.</p>
<p>Le mélange parfait pour vos tartines beurre et margarine :</p> 	<p>Matina est un savant mélange de beurre & de margarine élaborée à base de 82% de matière grasse, elle contient moins de cholestérol que du beurre tout en constituant bon apport en vitamines.</p> <p>Grâce à son goût savoureux, une texture onctueuse & fondante, elle convient à tous les usages : en tartine, en cuisine et pour les gâteaux.</p>
<p>la Parisienne :</p> 	<p>La Parisienne est la margarine de feuilletage par excellence, elle permet d'obtenir un feuilletage léger, croustillant et homogène.</p> <p>La parisienne est une margarine de feuilletage idéale pour la préparation de tous types de viennoiserie. Elle est utilisée pour toutes préparations à base de pâte feuilletée.</p>

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

<p>Medina :</p> 	<p>Medina est un produit incontournable utilisé dans la cuisine de tous les jours, il apporte un goût unique et une saveur délicate aux plats et gâteaux traditionnels.</p> <p>Medina est un beurre amélioré issu d'un mélange parfait d'huiles 100% végétales raffinées et enrichies en vitamines A, D, et E. elle existe en différents formats : 1.8Kg, 900g et 500g</p>
<p>RIZO :</p> 	<p>RIZO Classic - Riz Long Blanc</p> <p>Le riz long blanc de RIZO est l'idéal pour toutes les amatrices de riz à l'ancienne, il saura s'adapter à vos différentes envie. Il est disponible aux formats suivants : 500g, 1kg</p> <p>RIZO Classic - Riz Long étuvé</p> <p>Grâce à sa longueur et sa texture tendre, le Riz Long Euvé de RIZO s'adapte à tous types d'utilisations. Prêt en seulement Ce riz riche en glucides et sans gluten, offre énergie et gourmandise à toute la famille.</p> <p>Le Riz Long Euvé de RIZO est disponible aux formats suivants : 500g, 1kg</p>
<p>Léguste :</p> 	<p>Haricots blancs LEGUSTE</p> <p>Les Haricots Blancs conditionnés à Cevital Agro-Industrie sont récoltés en Argentine et en Egypte. De couleur blanche, ils ont des calibres variant entre 170/100g, 175/100g, 180/100g, 185/100g et 190/100g.</p>

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

	<p>Lentilles vertes LEGUSTE</p> <p>Les lentilles vertes LEGUSTE® sont issues d'une agriculture et d'un savoir-faire unique. Fraîche et savoureuse, elles procurent à votre corps l'énergie et les nutriments dont il a besoin.</p> <p>Pois chiches LEGUSTE</p> <p>Les Pois Chiches conditionnés à Cevital Agro-Industrie sont d'origine mexicaine. De couleur jaunâtre, ils ont un calibre de 42/44.</p>
<p>Lalla khedidja :</p>  	<p>L'eau minérale Les plus grandes précautions sont prises pour préserver la pureté et les qualités originelles de l'eau minérale naturelle Lalla Khedidja. L'eau est puisée directement à la source. Elle est ensuite transportée par des conduites spéciales en inox et embouteillée directement à l'unité de production d'AGOUNI GHEGHRANE (Tizi Ouzou) , elle est disponible sous emballage PET en deux formats ; familial 1.5L et individuel 0,5 L.</p> <p>Lalla Khedidja Gazéifiée :</p> <p>Lalla Khedidja pétillante est une eau minérale naturelle gazéifiée d'une légèreté exceptionnelle. Grâce à la force unique de ses bulles, elle vous apporte une réelle sensation de fraîcheur. Elle est disponible sous emballage PET en deux formats; familial 1 L et individuel 33Cl.</p>
<p>Tchina :</p> 	<p>Des parfums et des formats pour tous : TCHINA est disponible en plusieurs saveurs : orange, orange pêche, orange abricot, orange mangue, cocktail tropical, fruits rouges et pomme, en format familial et individuel pour faire plaisir à tout le monde, chacun ayant ses préférences.</p>

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

<p>Confiture Cevital :</p> 	<p>Des confitures en trois variantes ; Abricot, Figue et fraise, en boîte métallique de 400g et 800g. À base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein de notre propre unité de production.</p>
<p>Skor :</p> 	<p>SkorCevital compte trois produits phares de sucre blanc de qualité supérieure qui accompagneront le consommateur. Il est disponible en sachet 1kg, 2kg et 5kg mais aussi en sachet verseur 1kg ainsi qu'en morceaux 750g.</p>
<p>SkorCevitalRoux: 100% Sucre de Canne</p> 	<p>Le sucre roux SkorCevital est un sucre pure canne 100% naturel, il ne contient pas de colorant et se distingue de par sa couleur ambrée et une saveur des plus authentiques.</p> <p>Le sucre roux SkorCevital est disponible en sachet 1kg, en sachet verseur 750g ainsi qu'en morceaux 750g.</p>
<p>La mayonnaise Fleurial :</p> 	<p>La mayonnaise Fleurial seFaite à base d'ingrédients frais : Œuf frais de qualité supérieure sans conservateur, Disponible en format: Bocal en verre 220g et 450g ainsi qu'en flacon squeezer 200g et 395g.</p> <p>Mayonnaise Ail et fines herbes</p> <p>La mayonnaise Fleurial Ail & Fines Herbes est à base d'ingrédients frais et de qualitésoigneusement sélectionnés (Œuf, ail et persil frais).parfaitement onctueuse et sansconservateurs</p> <p>Disponible en format: 395g et 200g.</p>

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

<p>Ketchup Fleurial :</p> 	<p>Le ketchup Fleurial sans conservateur Parfait équilibre entre le sucre et l'acidité, le dosage maîtrisé grâce au bouchon stop-gouttes il est disponible en format: 220g et 435g.</p> <p>La sauce Barbecue est une sauce sucrée au gout fumé, elle est disponible en format: 470g et 250g.</p>
<p>La moutarde de Dijon Fleuriale :</p> 	<p>La Moutarde de Dijon <i>Fleurial</i> est le mélange parfait de graines soigneusement sélectionnées. Cette recette fidèle aux traditions de la moutarde fine de Dijon. elle est disponible en format: 350g.</p>

Source : réaliser par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise.

1.2.3.2. La marque :

Comme on le sais, les marques utilisée par cevital agro-alimentaire (pour tous ses produits), sont connus sur le marché national et international, leader actuellement sur le marché de l'agro-alimentaire, écarte les concurrents et donne une confiance, absolue aux consommateurs Algériens en ses produits, c'est une marque qui existait depuis 1998.⁹⁰

Ils ont choisi de donner des noms de marque différents pour ce différencier des produits de cevital et garder l'image de l'entreprise dans les mémoires du consommateur puisque ces marque sont connues pour leur qualité de production.

1.2.4. La politique de prix de cevital agro-alimentaire

La politique des prix se fait sur la base de plusieurs critères et plusieurs facteurs entre en jeu⁹¹ :

⁹⁰ Entretien avec le directeur commercial le 20/04/2019 à 11h00

⁹¹ Entretien avec le directeur commercial et le responsable logistique le 20/04/2019 à 13h

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- La méthode du coût de revient: (prix de vente) qui est le prix comptable sans oublié le critère qualité du produit qui joue un rôle important et l'entreprise rajoute une marge bénéficiaire que peu pas divulgué.
- Le deuxième facteur c'est les concurrents il faut prendre en considération les prix des concurrents et mettre un prix soit égale, soit supérieure ou inférieure tout dépend de l'objectifs et de la stratégie de l'entreprise
- Par rapport au marché des bourses (légume sec plus particulièrement) si les prix sont élevés l'entreprise doit augmenter le prix et si le marché des bourses est baissé l'entreprise baisse son prix.

Cas particulier :

- Lorsque ilya un surplus des produits des consommateurs et que la date de péremption approche l'entreprise procède a faire baisser les prix de ces produits et c'est une sorte de stratégie de communication d'au autre coté.
- Les près contrats : l'entreprise fais baisser les prix de ses produits lors de cette procédures comme une sorte de remis plus le volume de ventes augmente plus le prix des produit baisse.
- Les appelle d'offres c'est une procédure qui permet au directeur de faire le choix ou réaliser une opération de vente avec des prix plus bas que les prix ordinaires cette procédure permet a l'entreprise d'être en concurrence pour fournir le meilleur produits et la meilleure offre et sa permet al'entreprise optimiser le processus de détection des opportunités commerciales.

1.2.4.1. Les prix des produits de cevital agro-alimentaire

Tableau N°11 : Les prix consommateur pour la gamme de l'entreprise.

Voila les prix consommateur pour la gamme de l'entreprise⁹² :

Source : voir annexe numéro 04

1.2.5. La politique de communication de cevital agro-alimentaire

Cevital accorde une grande importance à la communication car elle adopte des stratégies et utilise les différents moyens de la communication.

⁹² Annexe numéro 04 (Les pris consommateurs pour la gamme de l'entreprise).

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

La stratégie de communication adoptée par Cevital est un mélange de la stratégie push et pull afin de développer une préférence pour ses produits vis-à-vis du consommateur et d'atteindre son objectif de communication, en regroupant les deux moyens de communication media et hors media⁹³.

1.2.5.1. Les moyens de communication

On cite quelques moyens⁹⁴ :

- **La publicité :**

Que ce soit à la télévision, la radio, réseau sociaux et dans les plus grands titres de la presse, catalogues, brochures, posters, annuaires, symboles et logos. Par exemple, chaque année et jusqu'en 2015, durant le mois de Ramadan, Cevital a fait passer un spot publicitaire pour tous ces produits : Smen Medina, margarine Fleurial... etc.

- **L'affichage :**

L'affichage est un support remarquablement utilisé et très diversifié par Cevital Agro

- ✓ **Les grands panneaux publicitaires :** L'affichage a une durée de vie limitée, Cevital Agro a loué plusieurs espaces publicitaires sur le territoire national à des endroits clés sur les lieux de passage.
- ✓ **L'habillage des véhicules :** Ou l'habillage des flottes, autrement dit (les véhicules) qui parcourent le territoire national et qui constituent ainsi une forme d'affichage mobile et modifiable.
- ✓ **La publicité sur les lieux de vente :** Les annonces et les petits affichages dans les lieux de vente.

- **Relation publiques:**

Dossiers de presse, communiqué, rapport annuels, mécénat, parrainage, lobbying, journaux internes événements, sponsoring.

- ✓ **Le parrainage :** L'entreprise mène beaucoup d'opérations de sponsoring, de grands clubs de football comme la JSMB.
- ✓ **Le site Internet :** Le site web représente une vitrine qui permet de découvrir les différentes activités de l'entreprise et sur toute sa gamme de produits.
- ✓

⁹³ Entretien réalisé avec le responsable commerciale le 15/04/2019 à 13h45

⁹⁴ <http://www.Cevital.com/> consulté le 17/04/2019

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- ✓ **Le mécénat** : L'entreprise effectue à chaque rentrée scolaire des campagnes de dons d'articles scolaires en faveur des enfants appartenant à des classes sociales défavorisées, ainsi que l'aide apportée par l'entreprise aux sinistrés des intempéries de Bab-El-Oued du 10 novembre 2001.
- ✓ **La communication par réseau sociaux** : Ce sont des espaces web où les internautes créent un profil de présentation et interagissent avec des membres d'une communauté acquise par relation amicale, professionnelle ou regroupée autour d'une thématique (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram...)

- **Promotion des ventes** :

La promotion des ventes comporte un vaste choix de formes destinées à stimuler à court terme la demande de marché. Cette promotion peut être destinée au consommateur final, au détaillant, au grossiste ou aux clients servant d'intermédiaire entre Cevital et les consommateurs potentiels qui sont informés par la publicité, et le bouche à oreille.

Exemples :

- ❖ La promotion de Cevital avec Fleurial 4 litres: Dans le cadre d'une campagne promotionnelle grand public, la société CEVITAL Sis au nouveau quai du port Bejaia, organise un jeu-concours avec «tirage au sort» durant la période allant du 30/10/2011 au 19/01/2012.
- ❖ La promotion « TCHINA 2014 » intitulée «BOUCHON GAGNANT». CEVITAL est ci-après désigné « Organisateur ». La Promotion durera du 26 juin au 15 août 2014. La Promotion offre la possibilité aux consommateurs de gagner l'un des lots suivants :
 - 150 Smartphones
 - 100 Tablettes
 - 20 Ecrans Smart TV
 - 4 Voitures

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

❖ Conclusion

Dans la section suivant nous avons fait connaissance de l'organisme d'accueil de cevital et fais connaissance du plan marchéage de cevital ou on a constaté que le groupe cevital c'est un groupe qui se focalise sur la technologie et l'innovation et travaille pour le développement de ses produits et continue de conquérir de nouveau marchés.

Avec sa gamme de produits très large, l'entreprise CEVITAL possède plus de 60% de part de marché au niveau national⁹⁵. ce qui en fait d'elle le leader dans son domaine d'activité. En outre, l'entreprise est avantagée par rapport à ses concurrents en possédant un ensemble d'atouts tel que : sa localisation géographique, la modernisation de ses infrastructures et la maîtrise parfaite de la technologie.

⁹⁵ Document interne de l'entreprise

Section 02 : la nouvelle politique de distribution de cevital

❖ Introduction

Cevital n'arrête pas de nous surprendre et de se développer de jour en jour avec sa diversité de gamme de ses produits et avec une bonne politique de prix et une stratégie de communication infaillible et incontournable cevitalà mis tous ces moyens en œuvre afin d'innover et développer sa politique de distribution.

2.1. Présentation de la nouvelle politique de distribution

Après avoir fait l'objet d'une distribution classique ou distribution direct qui consiste que le fabricant assure lui-même la distribution de ces produits auprès de ses consommateurs, cevitalà opté pour une nouvelle distribution un nouveau système lancé en 2013 appelé le système CLR (centre de livraison régional).

Ce nouveau système permet à NUMILOG d'intervenir comme l'intermédiaire entre le fabricant et les plates-formes et des plates-formes au centre de livraison régional jusqu'au grossiste, et le système « diapason 1 »⁹⁶ une stratégie mise en œuvre en 2017 qui permet de suivre l'acheminement et avoir la traçabilité des flux d'informations

En 2018 cevital a changé de stratégie tout en gardant le système diapazon mais avec un léger changement le « diapazon 2 »⁹⁷ qui va permettre à l'entreprise de bénéficier de 14 milliards de dinar juste en faisant un léger changement qui consiste en :

- Faire livrer les produits à forte rotation de l'unité de production au CLR directement comme l'huile et le sucre
- Pour les produits de faible rotation l'entreprise les livre dans des camions et semi-remorque en remplissant avec des produits mix vers les plates formes (PLF) et des PLF vers les CLR.

Grâce à ce nouveau système l'entreprise peut développer la notoriété de la marque, devenir et rester leader dans le marché et diversifier la gamme, l'Extension géographique de l'activité et se positionner avec le meilleur prix du marché, et enfin améliorer le service après-vente.

⁹⁶ Annexe numéro 05 (schéma de diapazon 1)

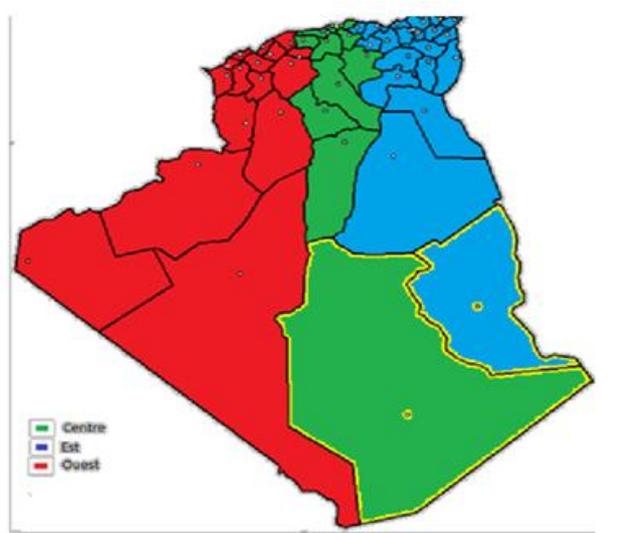
⁹⁷ Annexe numéro 06 (schéma de diapazon 2)

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

L'objectif de la nouvelle stratégie est de réorganiser l'élargissement des activités de l'entreprise à la réalisation de plusieurs projets comme les centres commerciaux, et des silos de stockage et des plates-formes.

2.2. Le découpage géographique du marché

CEVITAL dispose d'un important réseau de distribution réparti dans toutes les wilayas du pays en vue d'atteindre une couverture nationale. Ce réseau se compose de distributeurs exclusifs, non exclusifs et de grossistes. Ce réseau est réparti en trois régions principales.



Source : document interne de l'entreprise

Tableau N°12 : Le découpage géographique du marché Cevital

OUEST	CENTRE	EST
31-Oran	15-Tizi-Ouzou	25-Constantine
13-Tlemcen	16-Alger	04-Oum Al Bouaghi
22-Sidi bel abbas	26- Media	05-Batna
27-Mostaganam	09-Blida	23-Annaba
29-Mascara	19-Sétif	
14-Tiaret	35-Boumerdes	
48-Relizan	06-Bejaia	

Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Ces wilayas ont des distributeurs exclusifs, qui sont dotés de flotte par Cevital, sauf ce qui concerne Laghouat, Ghardaia et Djelfa qui ont des distributeurs non exclusifs et de super grossistes.
- En ce qui concerne Alger elle a un distributeur exclusif qui utilise la distribution (DD) et des distributeurs non exclusifs qui utilisent la distribution indirecte (DI).
- En 2018 Cevital a éliminé 2 CLR celui de Boumerdes qui est tout prêt de la PLF de Bouira ce qui explique les intermédiaires de Boumerdes ils peuvent s'alimenter directement de la PLF de Bouira. Aussi le CLR situé à Akbou Bejaia dont les coûts étaient énormes donc l'entreprise a décidé de le supprimer et du coup les intermédiaires de Bejaia s'alimentent directement de l'unité de production⁹⁸.

2.3. Les circuits de distribution de Cevital⁹⁹

Pour la commercialisation de ses produits, Cevital utilise deux méthodes de distribution :

➤ **Une distribution directe « DD » :**

Par l'intermédiaire d'un représentant, les produits sont livrés directement vers les détaillants (cas d'Alger) ou à partir des représentants (dépositaires) de Cevital qui font livrer les produits directement vers les détaillants et les demi-grossistes

➤ **Une distribution indirecte « DI » :**

Par l'intermédiaire d'un grossiste spécialisé dans la « DI », les produits passent par plusieurs intermédiaires ; les dépositaires, les grossistes et les détaillants.

Cevital choisit ces canaux de distribution selon trois étapes :

- ✓ Étudier le mode opératoire de la concurrence
- ✓ Étudier le comportement des acteurs choisis sur ces circuits par la concurrence
- ✓ Analyser les flux échangés, leur destination vers le consommateur, ou vers un autre canal, ou vers une autre région.

Après l'analyse, elle porte son choix sur un ou plusieurs canaux complémentaires en suite elle formalise son offre commerciale et choisit les acteurs qui conviennent le mieux

- **Le circuit ultra-court** : elle commercialise ses produits directement vers les industriels qui sont considérés comme des consommateurs finaux.

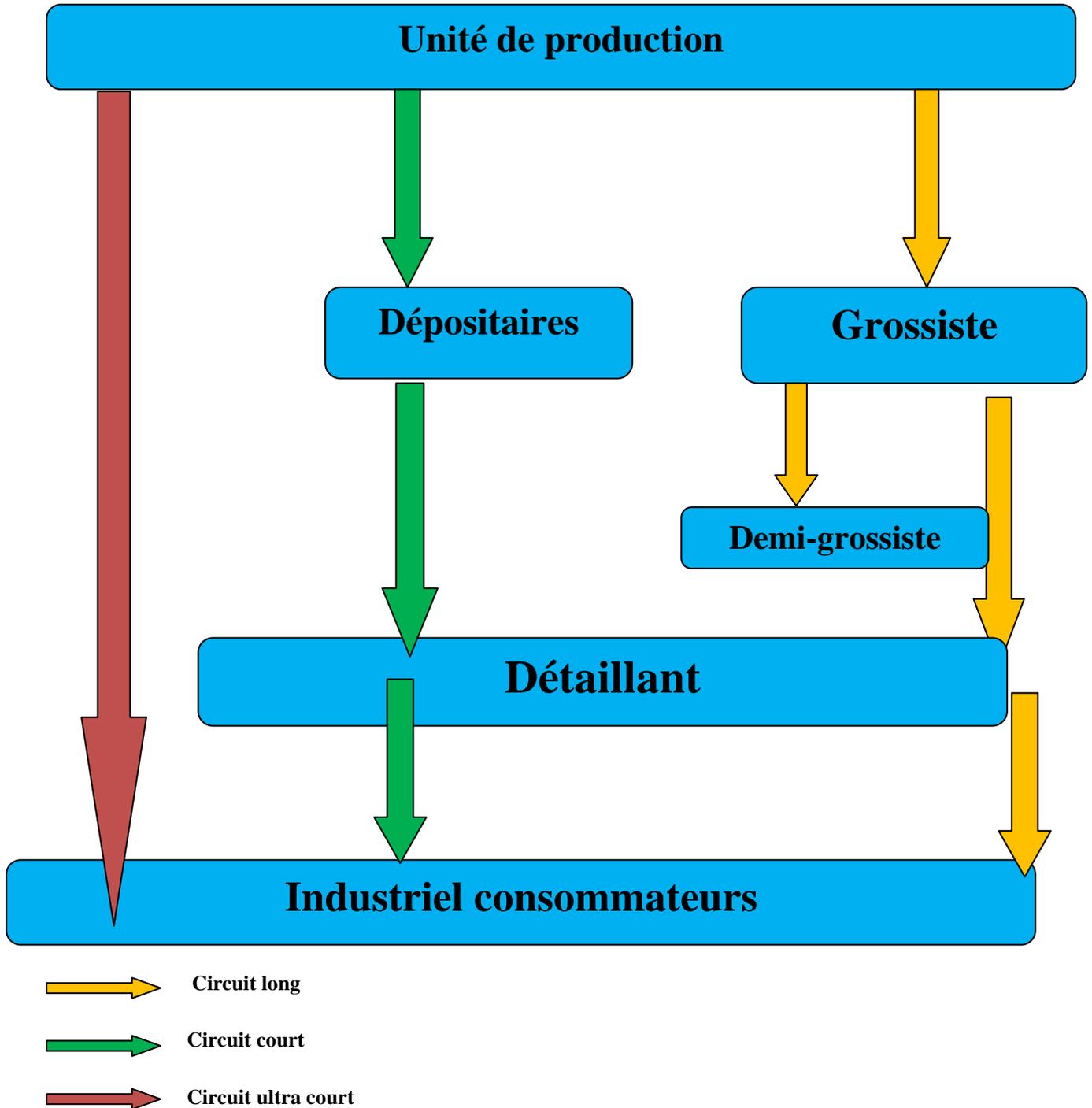
⁹⁸ Entretien avec le responsable du service supply chain le 18/04/2019

⁹⁹ Aibeche Salim et Baitechlotfi. Mémoire de fin d'étude, la logistique de distribution des produits agroalimentaire de Bejaia 2015/2016 et entretien avec le directeur du service logistique le 2/04/2019

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- **Le circuit court** : elle commercialise ses produits directement vers les détaillants via la distribution directe
- **Le circuit long** : elle commercialise ses produits en utilisant des intermédiaires spécialisés, représentants (dépositaires), grossistes, demi-grossistes, détaillants.

Figures N°09 : les circuits de distribution de Cevital



Source : document interne de l'entreprise

2.4. Les suivis des stocks au sein de cevital¹⁰⁰

- **Les planificateurs :**

Ils font le pont entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport. Et leurs travaux consistent dans la planification (suivant les prévisions de vente, prévisions de production ...), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

- **Les gestionnaires de stocks :**

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure l'organisation des CLR, PLF et dépôts. Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- Le suivi des transferts ;
- La gestion des stocks du CLR ;
- La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique) ;
- L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

Doté d'un logiciel nommé « SAGE 1000 », il permet une meilleure gestion théorique des stocks (les flux) au niveau du cevital.

Les responsables de ce service utilisent le « SAGE 1000 » pour préparer tous les documents commerciaux et factures dont l'entreprise a besoin, et préparent les commandes qui s'effectue en J+1.

2.4.1. Les notions utilisées

a) **Le conditionnement et l'expédition :**

Une fois la production s'est réalisée, deux services vont intervenir : le conditionnement et l'expédition ;

- **Le conditionnement** : est le service qui assure le transfert des produits de l'atelier de production au stock du complexe ;
- **L'expédition** : Assure le transfert des produits du stock intérieur du complexe à l'extérieur, soit pour satisfaire les commandes de la clientèle (vente directe), soit pour alimenter les plateformes, dépôts et CLR.

¹⁰⁰Aibech Salim et Baitech Lotfi. Mémoire de fin d'étude la logistique de distribution des produits agro-alimentaire. Bejaia 2015/2016

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Pour assurer le transfert de ses produits à l'extérieur et leurs stockages dans les dépôts et les plateformes, cevital fait appel à un prestataire de service nommé « NUMILOG ».

b) NUMILOG :

Est une filiale de cevital créé en 2009, qui se subdivise en deux : NUMILOG transport et NUMILOG entreposage.

- **NUMILOG transport** : Assure le transport des produits de cevital du complexe à l'extérieur (clients directs, CLR, plateformes).
- **NUMILOG entreposage** : Assure Le stockage des produits de cevital au niveau des dépôts, et des plateformes.

Le personnel qui assure la gestion de ces zones de stockage appartient à NUMILOG entreposage. Ce personnel est constitué d'un chef magasinier, des magasiniers, des manutentionnaires et des caristes.

c) Dépôts, plateformes :

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, cevital à adapter une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes.

- **Les dépôts** : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.
- **Les plateformes** : Ce sont des zones de stockage externes, qui sont propre à l'entreprise cevital.

Il existe trois plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira, l'autre à l'ouest, celle de hassi amer à Oran, et enfin la troisième à Constantine (situé à l'Est).

Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard ; mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

d) CLR (centre de livraison régional) :

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par cevital en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Chaque CLR dispose d'un représentant mené d'un portefeuille client, dont chaque CLR a ses propres clients.

Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe

Cros- Doc King (terme anglais qui signifie l'croisement des flux), c'est à dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Le principe des CLR consiste à travailler avec zéro stock, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des vente j+2.

2.5.Le processus de distribution via CLR ¹⁰¹:

Le processus de distribution via CLR débute avec une prise de contact client ces derniers passent leurs commandes journalières entre 8h du matin et 12h et celles-ci seront pris en charge par un service client appelée « keep contact » chargé de les informatiser grâce à une base de données muni d'un référentiel de l'intégralité des produits CEVITAL et de les traduire par Ordre de Livraison (OL), celui-ci sera par la suite transmis à 15h aux acteurs suivants :NUMILOG exploitation CLR ;Distributeur (représentants), Supplychain (planification) ;Administration de ventes.

2.5.1. Le circuit de distribution après CLR

Voire les annexes numéros 05 et 06

Lesschémas représentés dans les annexes 05 et 06 montrent le circuit par lequel le produit est acheminé de son lieu de production au consommateur final. Cevital agro (service planification) procède chaque jour à un « dispatch » qui correspond à un nombre d'article transféré vers une plateforme de stockage par une flotte de camion (gérer par Numilog) ce nombre est prédéfinie selon une prévision des ventes et par la consommation par plateforme.

Les produits, commandés par les clients auprès du KeepContact sont transférés vers les CLR dans chaque région pour les produits a forte rotation, et seront ensuite transféré vers les grossistes qui a leur tour les mettront à la disposition des détaillants qui les mettront à leur tour a disposition des consommateurs finaux.

Nous pouvons constater que ce nouveau système de distribution permet à Cevital d'avoir accès au feedback de l'acheminement des lieux de productions vers les grossistes là et que

¹⁰¹ Annexe numéro 07 (le processus de distribution via clr)

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

cette maîtrise de l'information participe au suivi des performances de son circuit de distribution. L'entreprise prévoit notamment la mise en disposition de cartes fidélité destinées aux détaillants afin de garder une traçabilité de l'intégralité de son circuit de distribution et pourra entre autres prévoir des actions promotionnelles afin d'améliorer son système de distribution.

2.5.2. Les circuits de distribution de l'entreprise CEVITAL

L'entreprise a changé sa politique de distribution tout en conservant les mêmes circuits se basant sur la distribution directe et indirecte.

- ✓ **Circuit direct B to B** : Ce circuit vise à alimenter en matière premiers des entreprises industrielles (Coca Cola utilise le sucre comme matière première pour ses boissons).
- ✓ **Circuit indirecte B to C** : Ce circuit vise à approvisionner les détaillants en faisant appel à différents grossistes répertoriés dans l'entièreté du territoire national.

2.5.3. L'évolution du processus de distribution de l'entreprise CEVITAL

Afin d'améliorer ces performance Cevital à opter d'installer 3 plateformes est l'implantation des CLR en 2013 et procédait à ce que ces derniers soient alimenter soit par les plateformes soit par l'usine selon la distance la plus courte afin d'optimiser au maximum les délais de livraisons

Malgré cette optique d'optimisation de l'entreprise a fait face à certains problèmes de rupture de stocks et de retard de livraisons dans l'acheminement des produits, c'est là ou intervient le système « Diapason » implanté en 2017 et amélioré en 2018.

2.5.4. L'évolution de la planification des commandes au sein de CEVITAL¹⁰²

Pour bien comprendre le processus de planification des commandes voir annexe numéro 08

Source : document interne de l'entreprise

Le « keep contact » assure la prise de commande d'un CLR donné, les clients seront informé de la quantité de stock disponible et auront également la possibilité de modifier ou annulé pendant l'horaire de service du KC (8h-15h), en outre le KC envoie au service commercial un ordre de livraison partiel à 12h pour fournir un état des commandes et

¹⁰² Annexe numéro 08 (Le processus de planification)

CHAPITRE III : l'effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale

finira par fournir un OL final à 15h destiné aux services commercial, supplychain et Numilog.

Le service commercial saisit les commandes prise de l'OL final afin d'effectuer un bon d'affectation qui sera envoyé au service planification, celui-ci vérifie la disponibilité des produits et définit la destination et la plateforme la plus proche et enfin planifie les commandes et envoie un ordre de transfert à Numilog qui assurera le transport vers les lieux de stockage.

❖ Conclusion

A travers cette section et l'étude menée à l'entreprise CEVITAL AGRO-ALIMENTAIRE et les entretiens effectués auprès du personnel du service commercial et du service logistique, nous avons pu constater que l'entreprise a accordé une très grande importance au système de distribution de ces différents produits, ce qui l'a poussé à effectuer plusieurs modifications afin d'atteindre ses objectifs, en basculant du système classique au système CLR, avant d'adopter en 2017 le système DIAPAZON et qui a été amélioré en 2018

Nous avons vu l'intérêt et l'importance de cette nouvelle politique de distribution qui ne cessent de s'améliorer de jour en jour.

Section 03 : L'étude pratique de la performance commerciale de l'entreprise Cevital

3.1. Présentation de l'enquête

« Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation »¹⁰³. On distingue trois mots importants :

- **Interroger** : se distingue d'une observation, d'une expérimentation, ou encore d'une étude des traces
- **Individus** : implique que les réponses sont individuelles, et renvoient ainsi aux perceptions d'une personne en situation individuelle.
- **Généralisation** : l'individu en soi n'est pas l'objet ; il nous intéresse en ce qu'il est représentatif d'un groupe plus large

L'enquête est une situation d'apparent paradoxe, puisqu'elle planifie un questionnaire pour en obtenir des réponses spontanées. L'enquête est particulièrement adaptée pour les recherches qui veulent investiguer des opinions, des attitudes, des croyances, des perceptions, des expériences ou encore des comportements. Les principaux écueils à cet égard sont liés à la validité interne de l'enquête, et la validité externe.

Notre étude est soutenue sur une enquête par sondage et un échantillon de convenance, en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte des informations utiles. Nous avons établi un questionnaire, dont nous avons ciblé les intermédiaires qui constituent le circuit de distribution (dépositaires, grossistes, détaillants, supérettes et les commerçants) de la wilaya de Bejaia (ville et hors de la ville), pour bien comprendre le fonctionnement de la distribution des produits cevital agro-alimentaire, afin d'émettre des suggestions d'améliorations. Ainsi qu'à travers un entretien¹⁰⁴ semi directif avec le responsable de la direction commerciale et un employé du service logistique.

¹⁰³Ghiglione et Matalon (1998) /article de l'université libre de bruxelle guide de méthodologie d'enquête. Op cit. P. 1

¹⁰⁴ Annexe numéro 09 (le guide d'entretien)

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

3.1.1. Objectifs de l'enquête

Notre objectif de l'enquête c'est d'étudier l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale autrement dit si la politique de distribution de ce vital agro-alimentaire assure la performance commerciale de ce vital. Et si cette politique satisfait leurs clients

3.1.2. L'échantillonnage

Certaines enquêtes sont dites « exhaustives », parce qu'il est possible d'interroger l'ensemble de la population concernée. C'est un cas idéal, toutefois il est souvent très long et très coûteux d'interroger l'ensemble de la population. Afin de sélectionner les personnes interrogées, on procède alors à l'identification d'un échantillon. Il se définit comme un « sous-ensemble de la population à partir duquel on tente d'inférer des mesures sur la population elle-même ». Il s'agit donc d'un groupe restreint de la population, à partir duquel on procédera à une généralisation des résultats. Afin de ne pas être biaisé, l'échantillon doit être représentatif de la population¹⁰⁵.

« L'échantillon est un ensemble d'individus tiré d'une population initiale de manière aléatoire, de façon qu'il soit représentatif de cette population »¹⁰⁶.

Pour constituer un échantillon, est de définir sa population. Il s'agit ainsi d'établir les caractéristiques des individus les rendant aptes à participer à l'enquête. Souvent, le choix de la population est déterminé par le problème posé

Pour qu'un échantillon soit représentatif, il faut que tous les membres de la population aient la même probabilité d'y figurer. A défaut de quoi, cet échantillon sera biaisé.

Pour notre cas, le questionnaire a été établi auprès d'un échantillon de 100 intermédiaires (Grossistes, détaillants, supérettes, commerçants et dépositaires) qui sont répartis dans la ville de Bejaïa et hors de Bejaïa (Toudja, tichy, akbou, El kseur, Sidi Aich,), 75 de l'échantillon sont issus de la ville de Bejaia et 25 sont issus hors de la ville.

Notre échantillon n'est pas représentatif parce que le tirage n'était pas aléatoire.

¹⁰⁵Marine Lugen. Article de l'université libre de bruxelle guide de méthodologie d'enquête. P.09.
Site web : consulté le 14/04/2019 à 09h30
https://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_de_me%CC%81thodologie_de_l_enque%CC%82te.pdf

¹⁰⁶N.MALHOTRA : « *Etude Marketing avec spss* », 4^{ème} édition, édition PEARSON Education, paris, 2004, p. 255.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- **Le nombre des intermédiaires de cevital de la Wilaya de Bejaia en 2018 :**

Tableau N°13 : le nombre des intermédiaires de cevital de la wilaya de Bejaia

Intermédiaires	Les intermédiaires de cevital de la Wilaya 06	Les intermédiaires de la Wilaya de Bejaia actifs
Nombre	1100	Entre 400 et 600

Source : documents interne de l'entreprise

3.1.3. Le questionnaire

Le questionnaire va permettre de transformer les indicateurs en question qui viseront à vérifier les hypothèses de recherche. La formulation des questions est une phase importante de l'enquête.

3.1.3.1. Définition du questionnaire

Le questionnaire est une méthode de recueil d'informations mise en place afin d'expliquer et de comprendre des faits. Contrairement à l'entretien et à l'observation qui sont des méthodes individuelles ou collectives, le questionnaire est une méthode seulement collective. En effet, c'est la quantité d'éléments collectés qui confère au questionnaire sa validité et qui permet aux données d'être jugées authentique. Selon les partisans de cette démarche, le fait d'élaborer un questionnaire permet de ne pas tomber dans le piège de la subjectivité. La méthode du questionnaire repose sur une démarche mathématique purement rationnelle (Vilatte, 2007)¹⁰⁷.

3.1.3.2. Les type du questionnaire¹⁰⁸

a) Le questionnaire ouvert : dans ce type de questionnaire, l'ordre des questions et leur formulation sont fixés. Cependant, le participant peut s'exprimer aussi longtemps qu'il le souhaite. L'enquêté a la possibilité de le relancer (Combessie, 2003).

b) Le questionnaire fermé : dans le questionnaire fermé, les questions et la liste de propositions à soumettre au participant sont fixés à l'avance. Ceci afin de permettre au locuteur de faire le meilleur choix possible (Combessie, 2003).

¹⁰⁷Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*.

¹⁰⁸ « <https://arlap.hypotheses.org/8170> » consulté le 30/04/2019

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

3.1.3.3. La rédaction du questionnaire

Ce questionnaire a été rédigé en suivant une méthodologie de travail prédéfini et logique afin qu'on puisse arriver à répondre aux différentes questions de recherche et notre problématique qui fait l'objet de notre étude

3.1.3.4. Le choix des questions

Nous avons choisi de poser 18 questions qui vont nous permettre de répondre aux objectifs de notre étude, et chaque catégorie de question répond à un objectif précis élaboré dans les questions de recherche de départ.

- **Forme de question**

Pour notre cas, nous avons utilisé pour le questionnaire¹⁰⁹ des questions fermées et des questions ouvertes :

- ✓ Les **Q1, Q2, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q14 et Q17** sont des questions fermées à réponses uniques, ce sont des questions qui amènent le répondant à choisir la réponse entre plusieurs possibilités (supérieures à deux), mais seule une case peut être cochée.
- ✓ Les **Q3, Q11, Q12** sont des questions fermées dichotomiques, ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses proposées.
- ✓ Les **Q13, Q15, Q16 et Q18** sont des questions ouvertes, dans lesquelles l'interviewé répond librement. L'avantage de ces types de questions est de ressortir des éléments auxquels l'enquêteur n'aurait pas pensé en influençant le moins possible les personnes interviewées.

Nous avons opté pour une méthode directe de face à face avec les intermédiaires avec un échantillon de 100 personnes, dont 25 d'entre elles sont hors de la ville de Bejaia et 75 sont de la ville de Bejaia. Cet échantillon va nous permettre des réponses plus pertinentes et un taux de réponses élevé.

Le logiciel utilisé dans l'enquête « SPSS » et Excel statistique.

¹⁰⁹ Annexe numéro 10 (le questionnaire)

3.2. Les indicateurs quantitatifs

3.2.1. Les indicateurs liés à la vente

Ils se présentent sous trois formes : volume des ventes ; chiffres d'affaires, et la part de marché.

Dans cette étude nous allons calculées et voir la performance avec :

- **Le chiffre d'affaire**

Il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et services effectués par l'entreprise elle-même et mesurées par le prix de vente à une période donnée. Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel.

Pour l'entreprise cevital, les données 2018 sur le réseau de distribution implique que le chiffre d'affaires prévisionnel est de 159 000 000DA et que le chiffre d'affaires réalisé est de 168 415 000DA.

Performance = réalisation – prévision

Performance = 168415000-159000000

Performance = 9 415 000

A travers le résultat de l'indicateur, on constate que l'écart entre le chiffre d'affaire réalisé et le chiffre d'affaire prévisionnel est positif, on déduit que l'entreprise a réalisé plus par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel, et cela grâce à l'amélioration du système diapazon 2 en 2018.

- **La part de marché¹¹⁰ :**

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celles de ses produits par rapport aux concurrents.

Ce calcul a été donné à partir des données internes de l'entreprise :

- Les huiles : la part de marché de ces produits est de 70% leader dans le marché de l'agro-alimentaire.

¹¹⁰ Entretien avec le directeur commercial le 21/04/2019 à 14h30

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- Le sucre : la part de marché de ces produits est de 85% dans le marché ce qui fait de lui le leader.
- La margarine/ beurre : leur part de marché est de 30% sur le marché la belle est le leader et Mani le challenger ce qui fait de cevalal le suiveur en troisième position.
- Les boissons : la part du marché de ce produit est de 20%

De ces résultats on constate que cevalal agro est le leader dans le marché agro-alimentaire.

3.2.2. Les indicateurs liés à la gestion du circuit de distribution

Cevalal utilise des indicateurs tels que la DN et la DV pour évaluer le taux de présence de ces produits dans les points de vente

Nous allons appliquer la formule de la DN puisque les informations sont disponibles par rapport aux informations de la DV qui demande des informations difficilement gérable.

➤ La disponibilité numérique :

La DN de la marque cevalal se détermine par le pourcentage de points de vente qui la détiennent. Donc elle peut être calculée comme suit :

$$\text{DN} = \frac{\text{Nombre de magasins où mon produit est présent}}{\text{Nombre de magasins présentant cette catégorie de produit}} \times 100$$

Pour calculer cet indicateur nous avons pris des échantillons de chaque type d'intermédiaire de cevalal agroalimentaire de la wilaya de Bejaia¹¹¹ :

La DN grossiste = $(84/150) * 100 = 56\%$.

La DN supérettes = $(50/50) * 100 = 100\%$.

La DN détaillants = $(80/120) * 100 = 66.67\%$.

La DN commerçants = $(138/150) * 100 = 92\%$.

¹¹¹ Donnée réalisée à partir d'une enquête sur terrain du 22/04/2019 au 27/04/2019

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

D'après les résultats trouvés sur la distribution numérique sur les produits de cevital nous trouverons que dans les superettes la disponibilité des produits de cevital est à 100% en raison de forte rotation des produits et au nombre de visite important des clients dans ces point de ventes

Aussi nous trouverons que chez les détaillants et les commerçant ya une forte disponibilité ce qui explique une forte demande sur les produits de cevital.

3.3. Les indicateurs qualitatifs

3.3.1. L'image de la marque de cevital

L'image de marque est un facteur assez important pour l'entreprise ainsi qu'à sa clientèle

L'entreprise cevital vend ses produits sous le label de Cevital, donc elle bénéficie de la notoriété de cette marque vu sa conception auprès des consommateurs. Pour qu'elle puisse garder son image, elle exige à ses clients la bonne présentation de son produits sur le marché et le respect des bonnes conditions de vente, cevital fais appelle aujourd'hui a des merchandiseurs afin qu'elle puisse de bien se positionner sur le marché et de garder sa place de leader avec la notoriété de sa marque

Cevital a une gamme très riche en sa largeur comme en profondeur est-elle a su entrée dans l'esprit du consommateur grâce a ces produits de qualité et l'image qu'elle renvois sur la marque une image de sécurité, garanti et assurance.

3.3.2. La satisfaction client

La satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit ou le service et sa performance perçue.

Aujourd'hui les attentes des clients deviennent de plus en plus exigeantes au fur et à mesure que les produits ou services s'améliorent.

D'après une étude un client satisfait partage son expérience avec 3 à 5 consommateurs alors qu'un client insatisfait partage sa mauvaise expérience avec 10 à 13 consommateurs

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Pour gérer ce genre de situation cevital¹¹² :

- Fait preuve d'empathie : avant en ce qui concerne cevital dans sa distribution elle faisait elle-même la distribution et ses clients reste jusqu'à 2 jours à attendre pour prendre leur livraison et cevital pour des raisons de satisfaire le client, elle a créé les CLR et a fait en sorte que le produit soit plus proche pour ces clients.
- Cevital est à l'écoute du client : cevital a un numéro de téléphone et un registre de réclamation et de suggestion afin qu'elle puisse régler les problèmes que rencontre le client et de mieux satisfaire le consommateur.
- Etre fiable : cevital essaye constamment de garder le niveau de qualité au top
- L'entreprise cevital essaye toujours de répondre aux attentes de bases et de là à améliorer ces produits et ces services et dépasser les attentes.
- Etre équitable : c'est de donner le même degré d'importance à tous les clients de cevital pour ne pas se sentir différents des autres

3.4. Traitement et analyse des résultats

Le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de la méthode tri à plat (analyse individuelle des questions posées) et le tri croisé (consiste à étudier successivement des variables qualitatives et quantitatives) :

3.4.1. Le tri à plat

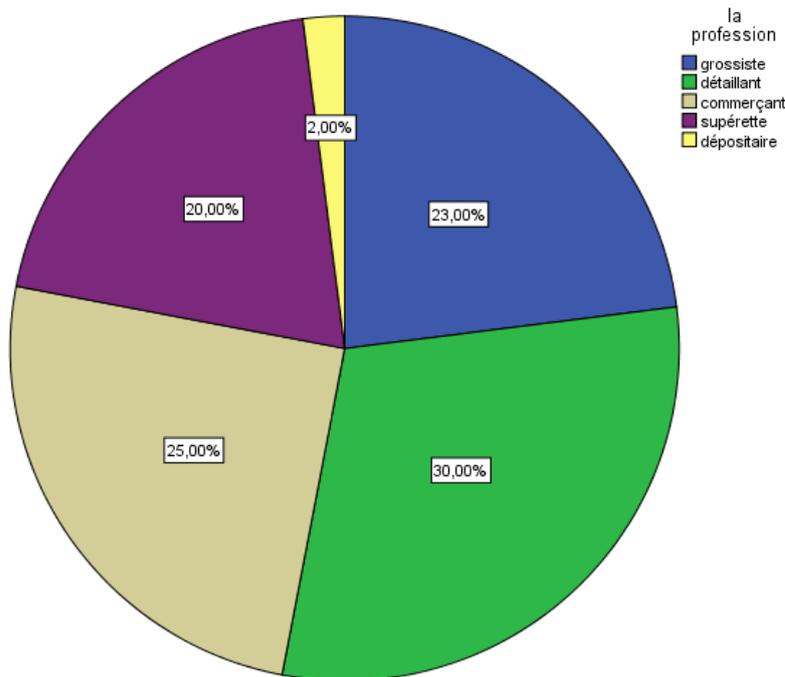
➤ Question 1 : êtes-vous ?

La question suivante permet de connaître la catégorie sociale professionnelle de chaque client interrogé.

¹¹² Entretien avec le responsable du service commerciale le 21/04/2019 à 15h

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°10 : la profession



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°01. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

Nous constatons que la majorité des interrogés sont des détaillant a taux de 30%, suivis de 25% avec les commerçants et 23% des grossistes et 20% des supérettes et enfin seulement 2% sont des dépositaires qui ne sont pas nombreux à Bejaia.

➤ **Question N°02 : Dans quelle région situez-vous ? Si hors de la ville précisez ?**

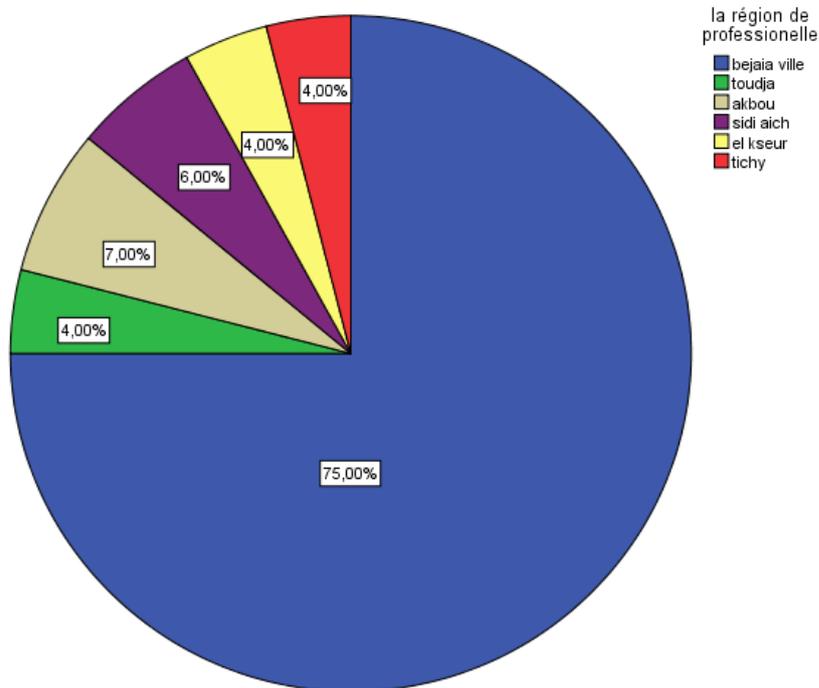
Cette question va nous permettre de connaitre les noms des régions hors de la ville de Bejaia.

Tableau N°14 : les noms des régions de la ville de Bejaia et hors de la ville de Bejaia

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Bejaia ville	75	75,0
	Toudja	4	4,0
	Akbou	7	7,0
	Sidi aich	6	6,0
	El kseur	4	4,0
	Tichy	4	4,0
	Total	100	100,0

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°11 : les noms des régions de la ville de Bejaia et hors de la ville de Bejaia



Source : réalisé par nos soins à partir de la question N°02. Voir annexe N°09

➤ Commentaire

D'une part, on remarque à partir des résultats suivant que $\frac{1}{4}$ de l'échantillon interrogé sont hors de la ville de Bejaia soit 25% de la population sont hors de la ville de Bejaia et ce qui explique les 75% qui sont de la ville de Bejaia par une forte demande des produits de Cevital et une forte rotation dans la ville ce qui est surement expliqué par le nombre important des habitants aussi.

D'autre part, concernant les habitants hors de la ville de Bejaia nous remarquons que la majorité des interrogé sont situé dans les régions (Akbou et Sidi aich avec taux de respective de 7% et 6%), par contre il y a une faible proportion des interrogés sont au niveau de (Tichy et Toudja et El-kseur avec des taux respectifs de 4% à part égale).

L'explication la plus logique c'est par rapport au nombre d'habitant dans les régions et le niveau d'activité des régions.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

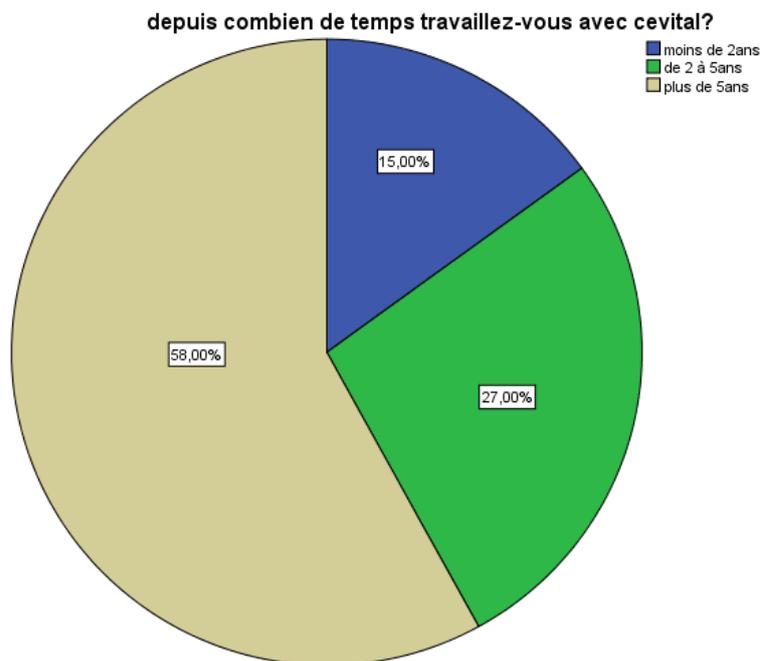
➤ Question 3 : Depuis combien du temps travaillez-vous avec Cevital ?

La question suivante va nous permettre de connaître l'ancienneté de chaque professionnel et il peut nous permettre de comprendre le comportement de fidélisation des clients vis-à-vis de Cevital.

Tableau N° 15 : la durée de l'ancienneté de chaque professionnel

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
moins de 2ans	15	15,0
de 2 à 5ans	27	27,0
plus de 5ans	58	58,0
Total	100	100,0

Figure N°12 : la durée de l'ancienneté de chaque professionnel



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°03. Voir annexe N°09

➤ Commentaire :

Nous constatant que plus que la moitié des clients de Cevital travaille avec eux depuis plus de 5ans avec un taux de 58% et 27% qui travaillent avec Cevital entre 2 à 5ans et 15% de l'échantillon travaillent avec Cevital depuis moins de 2ans.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Sa explique l'ancienneté et la notoriété de l'entreprise et de ses marques.

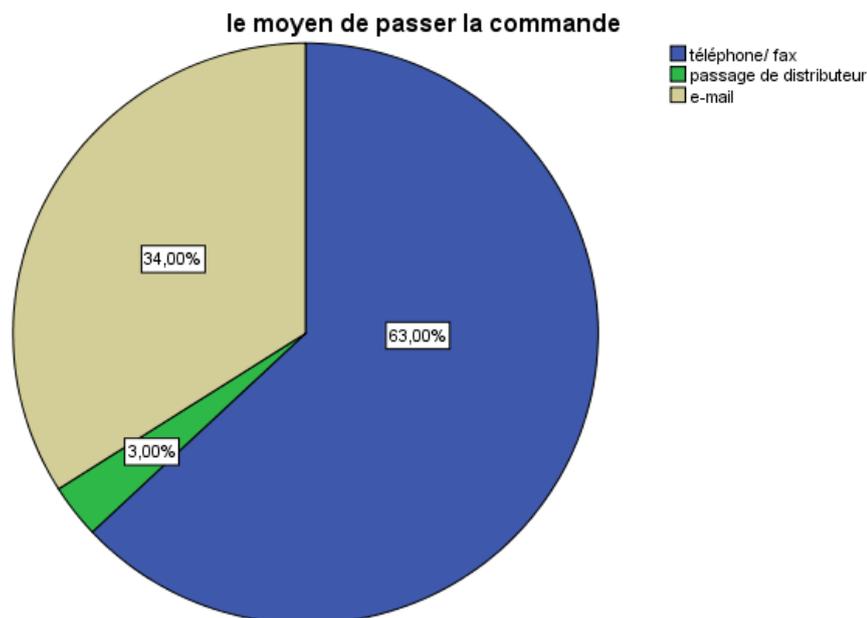
➤ Question N°04 : Par quel moyen passez-vous vos commandes ?

La question suivante va nous permettre de comprendre par quel moyen et de quelle façon les clients passent leurs commandes.

Tableau N°16 : Le moyen de passer la commande

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
téléphone/ fax	63	63,0
passage de distributeur	3	3,0
e-mail	34	34,0
Total	100	100,0

Figure N°13 : Le moyen de passer la commande



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°04. Voir annexe N°09

➤ Commentaire :

On remarque que chez Cevital il y'a trois moyens de passer sa commande, et il ya une forte proportion d'individus qui préfère utiliser le téléphone ou le fax avec un taux de 63% pour sa facilité et la rapidité de ce moyen et ce qui explique le centre d'appel crée par Cevital à Alger (keep contact).

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

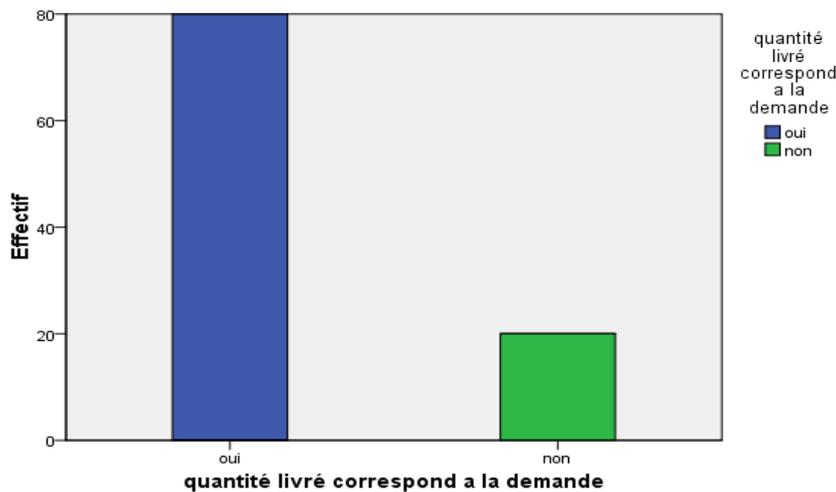
34% des clients de Cevital préfèrent envoyer un mail pour passer sa commande ils justifient le geste par un moyen sûr pour ne pas se tromper de commande.

Et seulement 3% des clients de Cevital passent par les distributeurs parce qu'ils ont un manque de moyen de transport.

➤ Question N°05 : Les quantités livrées par le distributeur de Cevital correspondent-elles toujours à votre demande ?

La question suivante permet de connaître si les clients sont satisfaits de leur demande

Figure N°14 : La satisfaction des clients vis-à-vis de la commande



Source : réalisé par nos soins à partir de la question N°05. Voir annexe N°09

➤ Commentaire :

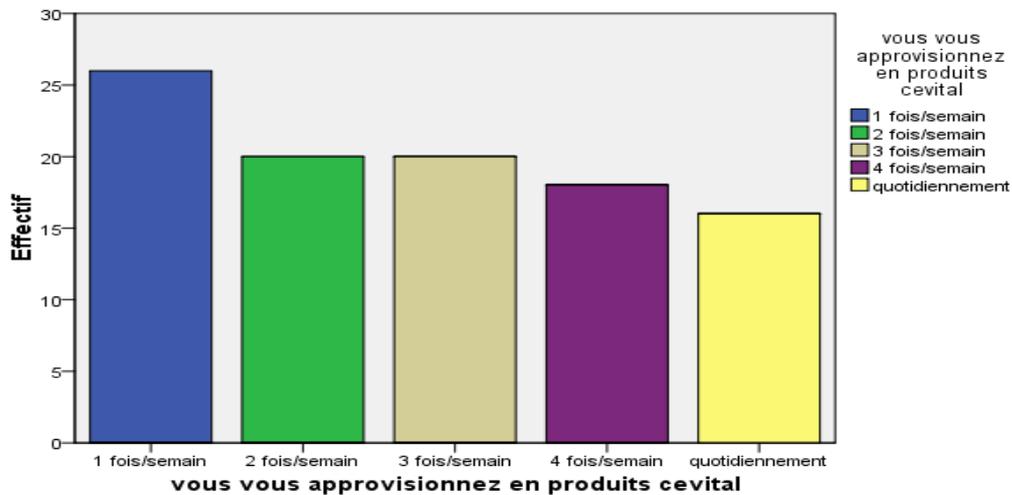
80% des clients sont satisfaits de leurs commandes et que les quantités demandées conviennent parfaitement avec leurs attentes, et 20% sont des clients qui ne sont pas satisfaits de leurs commandes cela peut s'expliquer par l'influence des autres marques concurrentes.

➤ Question N°06 : Vous vous approvisionnez en produits Cevital :

Cette question va nous donner le programme de rotation d'achats des intermédiaires de Cevital.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°15 : La rotation d'achat des intermédiaires de Cevital



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°06. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

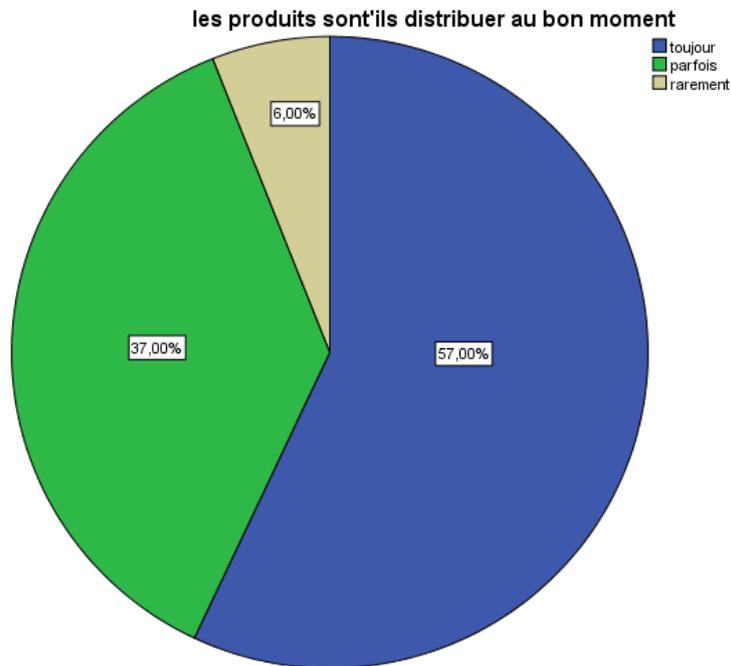
Nous remarquons que 26% des clients s'approvisionnent 1 fois/semaine et cela c'est beaucoup plus par rapport aux régions hors de la ville à cause de la distance et une petite quantité de la ville qui n'ont pas les moyens pour se déplacer plus souvent. 20% des intermédiaires qui s'approvisionnent entre 2 à 3 fois par semaine et 18% qui s'approvisionnent 4 fois/semaine. Et enfin 16% des intermédiaire qui s'approvisionnent quotidiennement et cela se passe a la ville de Bejaia ou la demande est plus importante.

➤ **Question N°07 : les produits Cevital sont-ils distribués au bon moment ?**

Pour cette question, elle va nous permettre de connaitre si les produits de Cevital arrivent au bon moment et au délai de la demande.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°16 : La distribution des produits de Cevital dans les délais



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°07. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

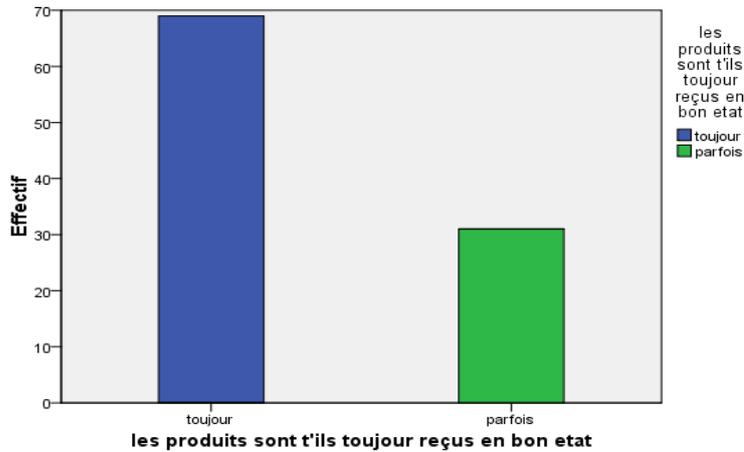
D'après les résultats obtenus dans l'étude nous remarquons que plus de la moitié de l'échantillon qui veut dire que 57% à affirmer que les produits arrivent toujours au bon moment et cela c'est dans la ville de Bejaia plus précisément. Et que 37% de l'échantillon ont affirmé que les produits arrivent parfois en bon moment et que 6% de l'échantillon qui affirme qu'ils reçoivent rarement les produits au bon moment cela s'explique avec les régions hors de la ville suite aux conditions météorologique et les barrages des citoyens.

➤ **Question N°08 : Les produits "Cevital" sont-ils toujours reçus en bon état ?**

La question suivante va nous donner une idée sur l'état des produits au moment dès la livraison

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°17 : l'état des réceptions des commandes



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°08. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

Nous constatons après cette étude que 69% de l'échantillon affirment que leurs produits sont toujours reçus en bon état, et que 31% affirment qu'ils reçoivent parfois leurs produits en bon état ça s'explique dans les zones rurales où les produits mettent du temps pour arriver et son état change et il ne reste pas en bon état.

Mais jamais aucun des intermédiaires n'a mentionné qu'ils reçoivent leurs produits rarement en bon état ce qui rend la performance de la distribution meilleure et lui donne un avantage concurrentiel par rapport au concurrent.

➤ **Question N°09: Comment jugez-vous la disponibilité des produits de Cevital**

Pour cette question nous allons pouvoir juger et connaître la disponibilité des produits de Cevital auprès de ses intermédiaires

Tableau N°17 : La disponibilité des produits de Cevital chez ses intermédiaires

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Insatisfait	3	3,0
	Moyen	28	28,0
	Satisfait	36	36,0
	très satisfait	33	33,0
	Total	100	100,0

Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°09. Voir annexe N°09

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

➤ **Commentaire :**

A partir des résultats suivant nous constatons que 33% des interrogés sont très satisfaits en ce qui concerne la disponibilité des produits de cevital et 36% on juger que la disponibilité et satisfaite cela est en raison de la force de vente de cevital.

Et d'un autre cotés nous remarquons que 28% des interrogés sont moyennement satisfait et 3% seulement trouve que la disponibilité des produits de cevital est insatisfaite surement pour des raisons de distance pour les clients hors de la ville de Bejaia.

➤ **Question N°10 : En cas de non disponibilité des produits "Cevital" dans votre point de vente ; le consommateur ?**

La question suivante va nous donner une idée sur la fidélisation des clients de cevital vis-à-vis de la marque.

Tableau N°18 : Le degré de fidélisations des clients de cevital

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
change de marque	28	28,0
change de magasin	55	55,0
attend la disponibilité de produit	17	17,0
autre (...)	00	00,0
Total	100	100,0

Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°10. Voire annexe N°09

➤ **Commentaire :**

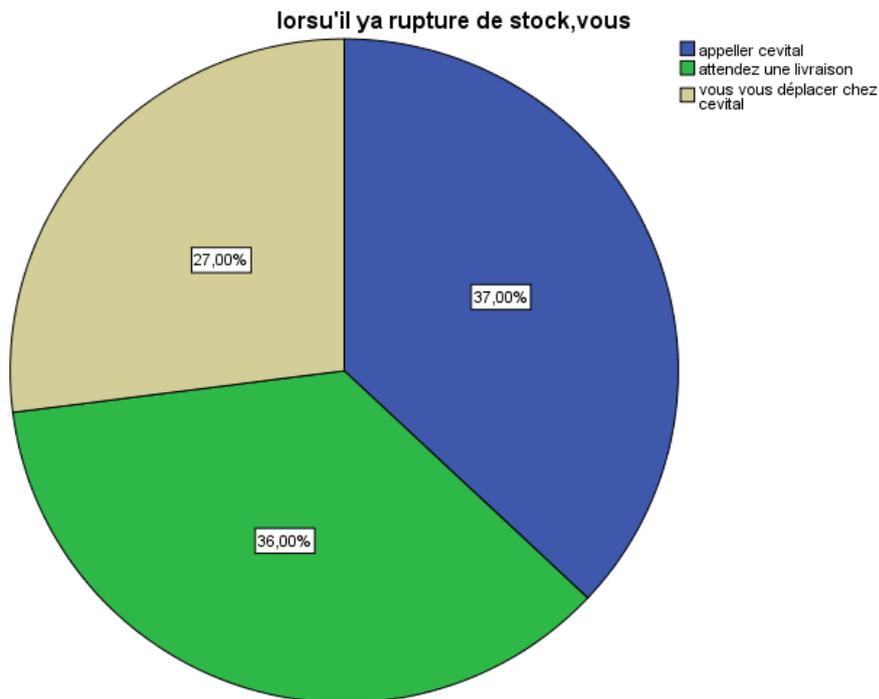
Dans ces résultats nous verrons que 28% change de marque en cas de non disponibilité des produits de cevital mais 55% de l'échantillon ont choisi de changer de magasin ce qui montre a quel point leur clients sont fidele et 17% seulement préfère attendre la disponibilité des produits pour des raisons de fidélisation et la confiance mise sur le produit

➤ **Question N°11 : Lorsqu'il ya rupture de stock, vous :**

Dans cette question l'objectif est de connaitre qu'elle est la procédure qui suivent les clients de Cevital en cas de rupture de stock.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Figure N°18 : La procédure à suivre en cas de rupture de stock



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°11. Voire annexe N°09

➤ **Commentaire :**

Ce graphique nous explique que 37% de l'échantillon préfère appeler cevital en de rupture de stock parce que c'est le moyen le plus efficace et le plus simple à manier, et 36% de l'échantillon préfère attendre une livraison parce qu'ils savent qu'il ya une forte demande sur les produits, et 27% préfère se déplacer chez cevital pour ne pas attendre longtemps et satisfaire leurs clients au bon moment.

➤ **Question N°12 : Comment trouvez-vous les prix des produits de "Cevital"?**

Pour la question suivante nous l'avons posé afin d'avoir une idée sur a politique de prix de cevital

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

Tableau N°19 : la politique de prix chez cevital

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
très élevé	11	11,0
Elevé	33	33,0
Moyen	47	47,0
peu élevé	9	9,0
Total	100	100,0

Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°12. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

Les résultats suivant montrent que 11% de l'échantillon trouvent que les prix de cevital sont très élevés, et 33% les trouvent juste élevés, et 47% de l'échantillon trouvent que les prix de cevital sont moyens et 9% trouvent que les prix de cevital sont bien et sont peu élevés par rapport aux prix des autres concurrents.

➤ **Question N°13 : Est-ce -que vous avez déjà présenté des réclamations?**

La question suivante a été élaborée afin de connaître si les intermédiaires de cevital ont déjà présenté des réclamations.

Figure N°19 : Les intermédiaires qui ont présenté des réclamations



Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°13. Voir annexe N°09

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

➤ **Commentaire :**

Nous avons remarqué dans cette étude que presque $\frac{1}{4}$ de l'échantillon n'ont pas présenté de réclamation avec un taux de 26%, et $\frac{3}{4}$ de l'échantillon ont présenté des réclamations à Cevital soit un taux de 74%.

➤ **Question N°14 : Est-ce -que vos réclamations sont prises en considération?**

Pour bien comprendre si les réclamations des clients de Cevital sont prises en considération et ils sont écouté par l'entreprise cette question à était élaboré.

Tableau N°19 : Les réclamations prise en considération

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
Oui	97	97,0
Non	3	3,0
Total	100	100,0

Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°14. Voir annexe N°09

➤ **Commentaire :**

A partir des résultats suivant nous remarquons que 97% de l'échantillon qui confirme que les réclamations sont bien prises en considération contrairement au 3% qui affirme le contraire.

➤ **Question N°15 : Si oui, quel était le motif ?**

Dans cette partie du questionnaire nous avons laissé la chance aux intermédiaires de s'exprimer et de nos donner quelque motifs de réclamation faite à Cevital, et on est arrivé aux résultats suivants :

- Défaut de fabrication
- Manque de marchandise
- Produit endommagé
- Emballage défectueux
- L'augmentation des commandes du a la forte demande pour les produits de forte rotation
- Erreur de livraison
- Erreur en quantité livré

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

- La non-conformité du produit
- **Question N°16 : Comment jugez-vous l'utilisation de la nouvelle politique de distribution (CLR et diapazon)?**

La question suivante va nous permettre de connaître quelle est l'opinion des intermédiaires et comment ils évaluent le nouveau système de distribution (CLR et Diapazon).

Tableau N°20 : Le nouveau système de distribution (CLR et Diapazon)

	Effectifs	Pourcentage
Valide		
très bonne	63	63,0
Bonne	37	37,0
Pas bonne	00	00,0
Pas du tout bonne	00	00,0
Total	100	100,0

Source : réaliser par nos soins à partir de la question N°16. Voir annexe N°09

- **Commentaire :**

D'après les résultats suivants nous verrons que 63% des interrogés trouve que cette nouvelle politique de distribution est très bonne parce que depuis sa création les intermédiaire n'attende plus jusqu'à 2 jours et ils ne font plus la chaîne pour faire sortir leur commande de l'unité de production et d'un autre côté elle a rapproché les produits aux clients et 37% de l'échantillon la trouve juste bonne.

- **Question N°17 : Quels sont les avantages de cette méthode ?**

Notre but de recherche c'est de connaître et de relevés les avantages de la nouvelle politique de distribution de Cevital (CLR et Diapazon).

- La réduction des délais
- La disponibilité des stocks
- La satisfaction des clients
- Réduction des coûts de stockage et transport
- Couverture du marché national ;
- Réduction des coûts de livraison ;
- Augmentation de chiffre d'affaire.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

➤ Question N°18 : Quelle sont vos suggestions et vos opinions concernant la distribution des produits CEVITAL ?

Cette question a pour objectifs de connaître quel sont les autres besoins des intermédiaires de Cevital et quelle sont leurs opinions concernant le plan marchéage de Cevital et nous avons aboutis aux suggestions suivantes :

- L'augmentation de la fréquence des livraisons par semaine
- Réduire les prix de certains produits
- Révisé la politique des prix
- Assuré la disponibilité de certains produits qui sont souvent en rupture (légume sec)
- Embaucher des merchandiseurs

3.4.2. Tris croisés

➤ Les professions des intermédiaires par rapport aux régions de la Wilaya de Bejaia

Tableau N°21 : les professions par rapport aux régions des professionnelles

Tableau croisé la profession * la région de professionnelle

Effectif

		la région de professionnelle						Total
		Bejaia ville	Toudja	Akbou	Sidi aich	El kseur	Tichy	
la profession	Grossiste	18	1	1	1	1	1	23
	Détaillant	21	1	3	3	1	1	30
	commerçant	19	1	2	1	1	1	25
	Supérette	15	0	2	1	1	1	20
	Dépositaire	1	0	1	0	0	0	2
Total		75	4	7	6	4	4	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de la Q1 et Q2, voire annexe n°09.

➤ Commentaire :

A partir du tableau croisé des variables professions X et la région des professionnelles, nous constatons qu'il ya plus d'intermédiaires dans la ville de Bejaia et dans les régions Akbou et Sidi aicha cause de la population habitée et que les autres régions comme El-kseur, Toudja et Tichy sont des petits villages qui ne sont pas peuplé.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

➤ La disponibilité des produits par rapport à la région

Tableau N°22 : la disponibilité des produits/ la région

Tableau croisé la région de professionnelle * comment jugez vous la disponibilité des produits de cevital

Effectif

		comment jugez-vous la disponibilité des produits de cevital				Total
		Insatisfait	Moyen	Satisfait	très satisfait	
la région de professionnelle	Bejaia ville	2	19	27	27	75
	Toudja	0	2	2	0	4
	Akbou	0	3	2	2	7
	Sidi aich	1	2	2	1	6
	El kseur	0	1	2	1	4
	Tichy	0	1	1	2	4
Total		3	28	36	33	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de la Q2 et Q9, voire annexe n°09.

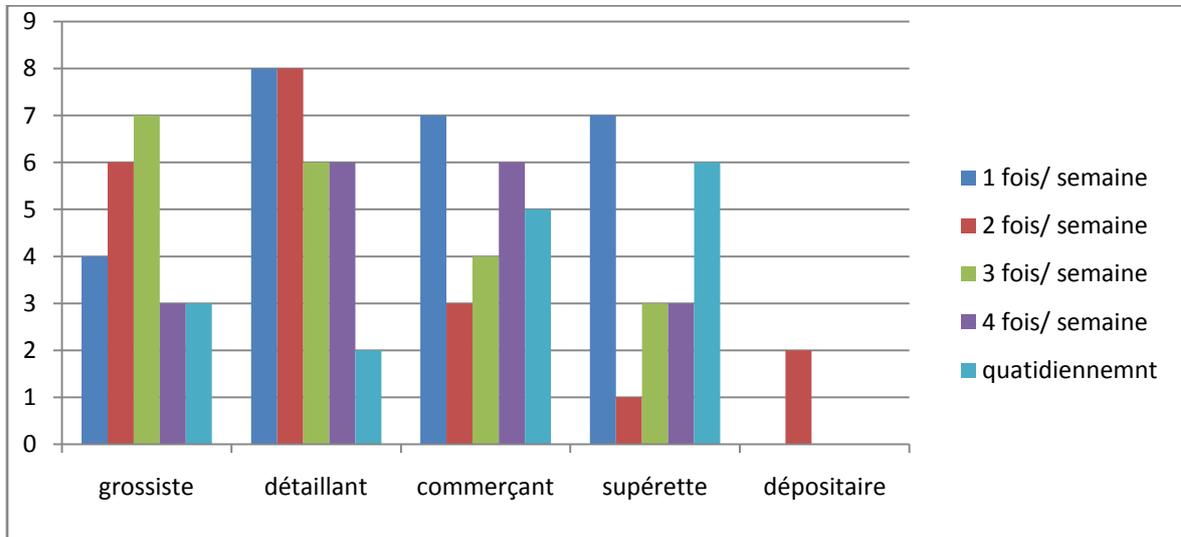
➤ Commentaire :

A partir du tableau suivant nous constatons que les interrogé de la ville de Bejaia sont satisfait et très satisfait à part égale à un taux de 27% et que 19% sont moyennement satisfait et 2% sont insatisfait. Et pour les régions hors de la ville nous remarquons que 15% de l'échantillon sont satisfait et très satisfait et 9% sont moyennement satisfait et que seulement 1% qui sont insatisfait par rapport à la disponibilité des produits de cevital.

CHAPITRE III : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale

➤ La profession par rapport à la rotation d'achat

Figure N°20 : la profession/ à la rotation d'achat



Source : Réalisé par nos soins à partir de la Q 01 et Q 04, voire annexe n°09.

➤ Commentaire :

Nous remarquons que la plupart des intermédiaires s'approvisionnent 2 à 3 fois/semaine tandis que la plus que chez d'autre ils s'approvisionnent 4 fois/semaine voir même quotidiennement.

➤ La profession et la satisfaction concernant la politique des prix

Tableau N°23 : la profession/ la satisfaction de la politique des prix

		comment trouvez-vous les prix des produits				Total
		très élevé	élevé	moyen	peu élevé	
la profession	Grossiste	1	8	12	2	23
	Détaillant	4	7	16	3	30
	commerçant	3	10	11	1	25
	Supérette	2	8	7	3	20
	dépositaire	1	0	1	0	2
Total		11	33	47	9	100

Source : Réalisé par nos soins à partir de la Q 01 et Q 10, voire annexe n°09.

➤ **Commentaire :** La majorité des intermédiaires de cevital trouve la force de vente et politique des prix est moyen avec un taux de 47%, tandis que 33% la trouve élevés et 11% la trouve très élevés et y'a une petite masse qui trouve qu'elle est peu élevée avec un taux de 9%.

Section N°04 : synthèse

4.1. Les résultats

Afin de connaître si l'entreprise a atteint son objectif et assuré sa performance commerciale on a dû faire une étude quantitative et qualitative et nous avons calculé quelques indicateurs de performance et établi un questionnaire pour les intermédiaires de Cevital agro-alimentaire et d'après l'analyse effectuée nous avons synthétisé quelques résultats qu'on résume en quelques lignes :

- Par rapport aux indicateurs quantitatifs calculés dans l'année 2018 :
- L'indicateur de Performance = 9 415 000 DA soit un écart positif ce qui veut dire que l'entreprise Cevital a atteint un chiffre d'affaire réel bien plus que le chiffre d'affaire prévisionnel.
- En ce qui concerne l'autre indicateur de performance c'est les parts de marché ou on a relevé les résultats suivants :

Dans le marché des huiles leur part de marché est de 67% leader sur le marché et dans le marché du sucre sa part de marché est de 75%, le marché des margarines et beurres leur part de marché est de 20% Cevital agro est le challenger dans ce marché après la Belle. Enfin dans le marché des boissons leur part de marché est de 15% vu la concurrence rude avec le marché des boissons et sa part de marché global est dans les environs de 75% à 80% dans le marché agroalimentaire ce qui fait d'elle le leader sur le marché en 2018.

- ❖ Afin de bien étudier la performance commerciale de Cevital nous avons calculé aussi la disponibilité numérique et nous sommes arrivés aux résultats suivants :
- **La DN grossiste = 56%.**
- **La DN supérettes = 100%.**
- **La DN détaillants = 66.67%.**
- **La DN commerçants = 92%.**

Par rapport à ses résultats nous avons déduit que les produits de Cevital agro sont présents dans tous les points de ventes de la ville de Bejaia avec des taux super encourageants et performants.

SYNTHESE

Selon les résultats suivant de l'étude quantitative faite pendant la durée de stage d'un mois nous concluons que Cevital maîtrise sa performance commerciale en termes de chiffre et des résultats commerciaux

- Par rapport aux indicateurs qualitatifs nous avons essayé de comprendre et de vérifier la performance commerciale avec l'image de marque et la satisfaction client de l'entreprise :
- ❖ L'image de marque de l'entreprise de Cevital a une notoriété forte dans l'esprit des consommateurs vu sa gamme riche en largeur et en profondeur Cevital offre des produits de qualité garanti est certifié par l'ISO 22000, les consommateurs aujourd'hui font confiance à la marque de Cevital ce qui rend l'entreprise hyper performante en termes de l'image de marque
- ❖ Concernant la satisfaction nous avons vu dans la partie pratique et grâce à l'entretien avec le responsable du service commerciale nous avons constaté que Cevital agro s'engage à fond avec ses clients afin de pouvoir satisfaire leur client d'où le numéro vert situé sur tous les emballages des produits de Cevital agro pour bien écouter et faire preuve d'empathie et d'être fiable et équitable avec leurs clients ce qui explique la satisfaction des clients et d'une manière directe la performance commerciale.
- Pour rendre l'enquête plus fiable et donner du poids aux informations précédentes nous avons établis un questionnaire à l'ensemble des intermédiaires de Cevital et nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Nous avons vu que 58% des intermédiaires travaillent avec Cevital depuis plus de 5 ans et 27% qui travaillent depuis 2 à 3 ans et 15% qui travaille depuis moins de 2 ans cela concerne les nouveaux travailleurs qui viennent d'entamer le marché de travail du secteur agroalimentaire.

L'introduction du centre d'appel « KC » à faciliter le moyen de prendre les commandes chez l'entreprise ce qui la rend plus performante en termes de communication.

80% des intermédiaires trouvent que les produits et les quantités demandés correspondent parfaitement à leur commande.

SYNTHESE

Par rapport à la rotation d'achat 26% des intermédiaires s'approvisionnent 1 fois/ semaine et 20% entre 2 à 3 fois/semaine et 18% qui s'approvisionnent 4 fois/semaine et 16% préfère s'approvisionner quotidiennement surtout pour les produits à forte rotation.

57% trouvent que les produits arrivent toujours en bon état et en bon moment, par contre 37% des intermédiaires trouvent les produits quelques fois distribué au moment qu'il faut et en bon état.

33 à 36% sont très satisfait par rapport à la disponibilité des produits et 28% sont moyennement satisfait, et on cas de non disponibilité des produits 58% des interrogés préfère changer de magasin pour avoir les produits de Cevital agroalimentaire et 17% préfère attendre une livraison en revanche 28% change de marque en raison de la demande et de satisfaire le client final à un certain degré acceptable. Aussi en cas de rupture de stock 37% les clients de Cevital appelle l'entreprise qu'ils trouvent que le téléphone est un moyen plus rapide pour être écouté et 36% préfère attendre une livraison et 27% des clients qui se déplacent chez Cevital à cause de la forte demande des produits de l'entreprise.

Concernant la prise en considération des réclamations, on constate que la majorité ont été prise en considération, ce qui confirme le suivi et la permanence de l'administration afin de garder sa position sur le marché.

Pour les prix des produits, 11% des interrogés trouvent que les prix des produits sont très élevés et 33% les trouvent juste élevés et presque la moitié avec un taux de 47% qui trouvent que les prix sont abordables et sont moyen par rapport aux autres concurrents.

En ce qui concerne la nouvelle politique de distribution chez Cevital agro les intermédiaires ont tous été d'accord qu'ils trouvent que leur système est très bon avec un taux de 63% et bon avec un taux de 37%, ce qui montre la performance de la distribution chez Cevital agro.

4.2. Les limites

- Le manque de dépositaire tel qu'à la ville de Bejaia il existe deux dépositaires seulement.

SYNTHESE

- La difficulté de distribuer les produits de Cevital agroalimentaires dans les régions un peu isolées suite à la mauvaise route ou le manque des passages de véhicule
- L'absence des merchandisers qui supervise les emplacements des produits dans les points de ventes.
- Les barrages routiers et les routes fermés par les habitants des régions qui mettent en retards les livraisons.
- Le changement climatique qui peut freiner les livraisons, le cas de neige en hivers par exemple.
- Les pannes techniques des machines de production qui freine la production des produits qui conduisent à une rupture de stock.

Conclusion générale

Conclusion générale

A travers le travail de mémoire de recherche qui a porté sur l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale, nous remarquons la fonction de la logistique de distribution est une fonction très importante et indispensable pour toutes les entreprises ce qui nous ramène à déduire qu'une entreprise doit avoir une bonne politique de distribution, et une bonne logistique pour gérer l'acheminement de ses produits de leurs points d'origine à leur consommateur final, si elle veut rester dans le marché agroalimentaire et faire face aux concurrents que ce soit à l'échelle nationale ou à l'international et devenir leader.

L'enquête a été effectuée au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire, l'étude menée sur le terrain nous a permis de tester nos hypothèses et d'atteindre nos objectifs et nous avons pu collecter quelques informations répondant à la problématique posée au début qui est d'étudier et d'analyser l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.

Deux méthodes de recherche effectuées durant ce travail, on a effectué un sondage par une enquête auprès des différents intermédiaires et aux commerçants de Cevital agro, et un entretien semi directifs avec les responsables et les fonctionnaires des services supply chain et commerciale qui nous ont permis d'éclaircir le fonctionnement et l'impact de la distribution sur la performance commerciale.

Cevital agro a su se mettre en avant avec sa technologie avancée et son développement dans la recherche et l'innovation, et met ses atouts en pratique afin d'assurer un bon acheminement de ses produits à travers les différentes procédures et sa stratégie de marketing mix et donne une grande importance à ses clients et veille pour les satisfaire.

D'un autre côté on a constaté d'après l'enquête menée que Cevital s'est diversifiée dans sa gamme de produits est-elle restée sur les produits qui sont fabriqués avec une matière première « l'huile », qui est le produit de base que Cevital a commencé à commercialiser, et se concentre sur la satisfaction des clients et la force de vente qui est un facteur clé de succès pour la distribution et mise beaucoup sur la stratégie de sa politique de distribution le CLR et le système diapazon 1 et 2.

Conclusion générale

- D'après les résultats obtenus lors de notre pratique des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de mesure de la performance commerciale nous avons constaté que par rapport à la disponibilité numérique des produits de Cevital agroalimentaire et la satisfaction des clients, ainsi qu'au sondage obtenue du questionnaire nous avons pu infirmer la première hypothèse, et nous avons déduis que les produits de Cevital agroalimentaire sont disponibles sur tout le territoire de la ville de Bejaia.
- Les résultats obtenus lors de nos recherches et de nos applications sur le cas pratique que l'entretien mené auprès des responsables « commerciale et supplychain», et l'enquête menée ont montrésque l'entrepriseCevital reflète l'attention qu'accorde celle-ci à sa politique de distribution. Effectivement la gamme des produits de Cevital est importante qui a menée l'entité à introduire le système de CLR et diapazon et les clients sont très satisfaits à raison de 63% la trouve très bonne et 37% la trouve juste bonne et d'après la réponse à la question numéro deux, nous avons déduis alors que l'hypothèse numéro deux est infirmer.
- La question numéro trois émis au début pour aider à traiter notre problématique et répondre aux hypothèses a montré que la politique de distribution à aider à atteindre les objectifs de l'entreprise cevital, et d'après l'enquête quantitative les clients de Cevital sont tous satisfaits de cette nouvelle politique de distribution qui leur a permis de recevoir leurs commandes au bon moment et en bon état et qui trouvent que grâce la nouvelle politique de distribution l'entreprise a gagné la confiance des clients et leur fidélité, enfinL'hypothèse 3 est confirmée et nous avons constaté que non seulement elle permet d'atteindre les objectifs émis mais aussi que leur politique de distribution c'est un avantage concurrentiel.

Après avoir infirmé les deux premières hypothèses et confirmer la troisième on conclut que la logistique de distribution impacte et assure directement et positivement la performance commerciale.

Enfin on a détecté certaines faiblesses qu'on a suggéré à l'entreprise de corriger afin de garder sa position sur le marché agroalimentaire malgré leur performance exceptionnel :

- ✓ Prendre en compte les réclamations des clients.
- ✓ Améliorer leur fréquence de livraison.
- ✓ Faire le suivie de leur client et crée un service après-vente pour les clients fidèles.

Conclusion générale

- ✓ Faire de la communication pour leurs intermédiaires et les commerçants.
- ✓ Réduire les prix de certains produits
- ✓ Augmenter la fréquence d'achat par semaine
- ✓ Assurer la disponibilité de certains produits qui sont souvent en rupture (légume sec)
- ✓ Embaucher des merchandiseurs dans certains points de ventes.
- ✓ Améliorer la rotation d'achat des produits de ce vital agroalimentaire
- ✓ Améliorer la communication sur les nouveaux produits (les sauces et confiture et les légumes secs).
- ✓ Maintenir le contrôle du placement du produit Cevital dans les points de vente d'une manière régulière.
- ✓ Renforcer le nombre des dépositaires.
- ✓ Élargir sa couverture géographique à des régions non atteintes en diminuant la charge sur ses dépositaires existants

Pendant la période de ces recherches et la période de mon stage nous avons eu la chance de comprendre et d'appliquer les notions théoriques que nous avons acquises pendant ces 5 ans d'études, et pu enfin éclaircir les notions qui resté un peu vague dans nos esprits.

Tout au long de ses recherches nous avons rencontré quelques difficultés. Tel que des situations concrètes de confidentialité des informations et le déplacement aux régions rurales, ainsi que le manque du temps qui était notre contrainte majeure.

J'invite l'ensemble des futurs étudiants qui font leurs études supérieures dans le même domaine que le nôtre est à remédier à ce travail avec le moindre petit changement que ce soit dans l'entreprise ou dans l'activité dans son ensemble, et de continuer à apporter de nouvelle chose et de nouveau concepts et pourquoi pas continuer ces recherches dans le cycle de doctorat avec les thèmes suivant :

- ✓ L'optimisation des couts de la logistique sur la performance commerciale.
- ✓ La performance commerciale d'une entreprise
- ✓ Etablissement d'un tableau de bord au sein d'une entreprise.

Bibliographie

Bibliographie :

1. **ARNUAD, (Diemer) :** *les fonctions d'appui à la production*« approvisionnement et logistique», (PDF).is, 2002
2. **ALAZAD, (C) et SEPARIS, (S) :** *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris 2007.
3. **BARBARA, (LM) et PASCAL (S) :** *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015
4. **Barnard (C),** « *The function of the executive* » Harvard press, 1968.
5. **BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G),** « *Gestion de la relation commerciale* », Dunod, Paris, 2006.
6. **Bichlan et Mady,** « *Action commerciale* », édition bryales, Paris, 1999.
7. **Claude Demeure,** « *Aide- mémoire Marketing* », 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
8. **Cliquet (G), André Fady et Guy Basset,** « *Management de la distribution* », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2006.
9. **Corinne Balaam,** « *Optimiser son organisation commerciale* », édition Dunod, Paris,
10. **COURTOIS (A),** « *Gestion de production* », édition d'organisation, Paris, 2003.
11. **D.CAUMOT,** « *Les études de marché* », édition Dunod, paris, 1998.
12. **Dornier (P.P) et Fender (M),** « *La logistique globale : Enjeux – Principes – Exemples* », édition d'organisation, paris, 2001
13. **DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel,** « *la logistique globale : enjeux, principes, exemple* », Edition d'organisation, Paris, 2002.
14. **Dubois (P-L), jolibrt(A),** « *Le marketing : fondement et pratique* », Ed. ECONOMIC, Paris, 1989
15. **FERNANDEZ (A),** « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2001.
16. **FERNANDE, (Alain):** *les nouveaux tableaux des managers*, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2007.

Bibliographie

17. **Kotler (P) et Dubois (B)**, « Marketing management », 9^{ème} édition, Paris, 2001.
18. **Lambin (J.J) et Chantal de Moerloose**, « Management stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
19. **LE MOIGNE (J.L)**, « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
20. **LENDREVIE-LEVY**, « MERCATOR » : *Théories et nouvelles pratiques du marketing*, édition Dalloz, Paris, 2013.
21. **LEROY, (Michel)** : *Tableau de bord au service de l'entreprise*, Edition d'organisation, paris, 2001
22. **LEROY, (M)** : *le tableau de bord au service de l'entreprise*, Edition d'organisation, 1998.
23. **MARMUS (K)**, « *Performance: encyclopédie de gestion*», édition economica, Tome2, 1997.
24. **Morana(Joëlle)**, « *De la logistique au supplychain management* », e-thèque, Marseille, 2003.
25. **MALHOTRA.N**, « *Etude Marketing avec SPSS* », 4^{ème} édition, édition PEARSON Education, Paris, 2004.
26. **MEDAN, (P), et Gratacap (A)** : *logistique et supplychain management*, Dunod, paris, 2008.
27. **MICHEAL, (Porter):M.E.***Competitive Advantage Creating and suslaining Superior performance*, free press, 1985.
28. **PATRIK, (Iribane)** : *les tableaux de bord de la performance*, Dunod, 2émeédition, paris, 2003.
29. **PHILIP, (Vallin)** : *la logistique modèle et méthodes du pilotage des flux*, 3éme Edition, paris.2003,
30. **Rémy Le MOIGNE**, « *Supplychain management : Achat, production, logistique, transport, vente* », Edition DUNOD, Paris, 2013.

Bibliographie

31. ROBERT, (K) et DAVID(N) : *le tableau de bord prospectif pilotage stratégique des quatre axes du succès*, (traduits de l'américaine the balancedscorecard), Edition d'organisation, 1998.

31. SPIMONT (P.A), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Paris, 2003.

32. SELMAR, (C) : *concevoir le tableau de bord*, DUNOD, paris, 1998.

9. TAHON (CH), « Evaluation des performances des systèmes de production »,

Lavoisier, 2003.

10. VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN- PERNET (N), « La distribution », 2^{ème} édition, Berti, Bruxelles 2005.

11. WALKER, (O.C), CHURCHILL. , (G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W), « Sales Force Management », 8^{ème} edition, McGraw- Hill.Irwin, 2006.

➤ **Thèses et Mémoires :**

- Aicha AMRANI-ZOUGGAR Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaine logistique : Modélisation et simulation, ECOLE DOCTORATBDES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGENIEUR, UNIVERSITE BOURDEAUX 1, 2009.
- GRAY (J) et PESQUEUX (Y) : Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France-Etats-Unis, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 1991.
- La logistique des produits alimentaire, mémoire Master Pro Qualimapa, université USTL- Lille, 2003.2004.
- Le tableau de bord d'une entreprise, mémoire du master, Université de BEJAIA 2011-2012.
- M. Julien FRANCOIS "Planification des chaînes logistique du système décisionnel et performance" ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUE ET DE L'INGENIEUR, UNIVERSITE BORDEAU 1, 2007.
- M. MATTHIEU LAURAS "Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaine logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE
- L'impacte de la logistique de distribution sur la performance commerciale 2015/2016 université de Bejaia.

Bibliographie

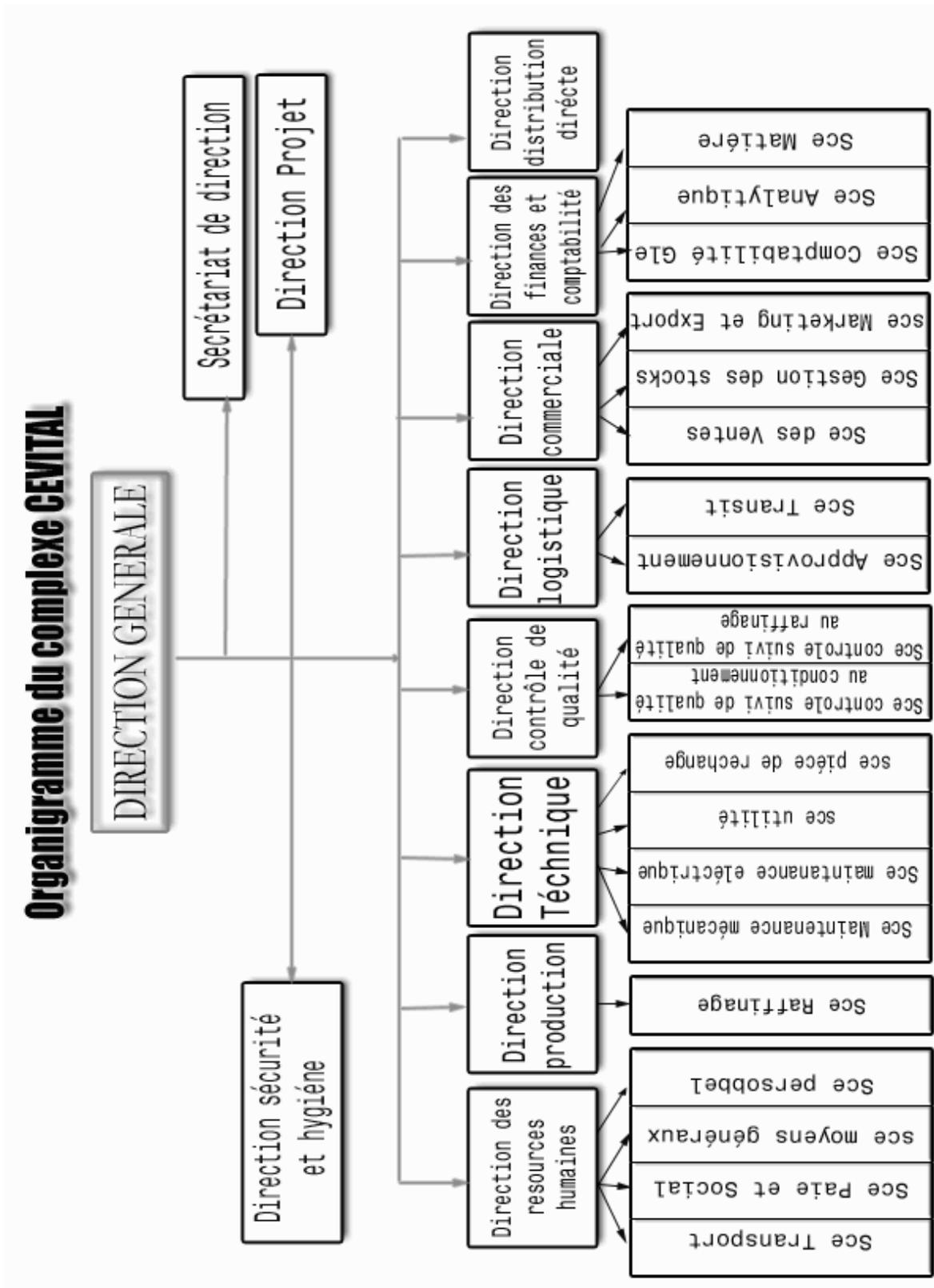
- La performance logistique d'une entreprise 2016/2017, université de Bejaia.
- La politique de distribution d'une entreprise 2014/2015, université de Bejaia.
- La logistique de distribution des produits agroalimentaires 2015/2016, université de Bejaia.

➤ Sites internet :

- <https://www.dictionnaire-juridique.com/définition/transport.php>.
- <http://docassas.u-Paris2.fr/nuxeo/site/esupversion/3552f9f3-bb0c-4b188118-b32a23c7b10d>.
- www.creg-ac-versailles.fr/SPIP.php?Article=217.
- <http://www.imq.qc.ca/logistique/fonctions-logistiques>. Fonction logistique-technique de logistique du transport- institut Maritime du Québec,
- <https://www.supplychain-meter.com>.
- <http://www.cat-logistique.com>.
- <http://www.logistiqueconseil.com>.

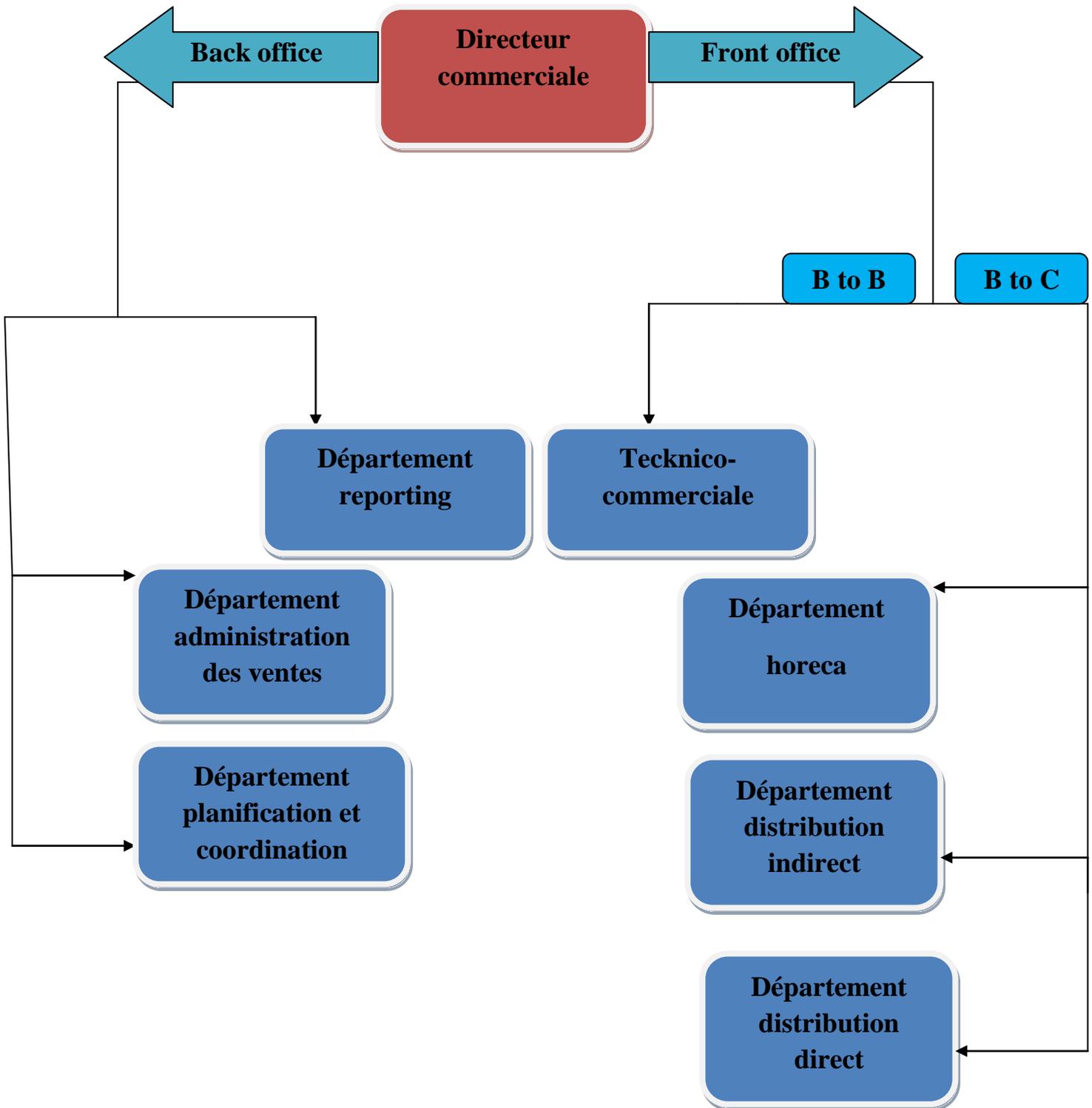
➤ Document interne de l'entreprise

Annexe N°01 : organigramme de l'entreprise cevital



Annexes

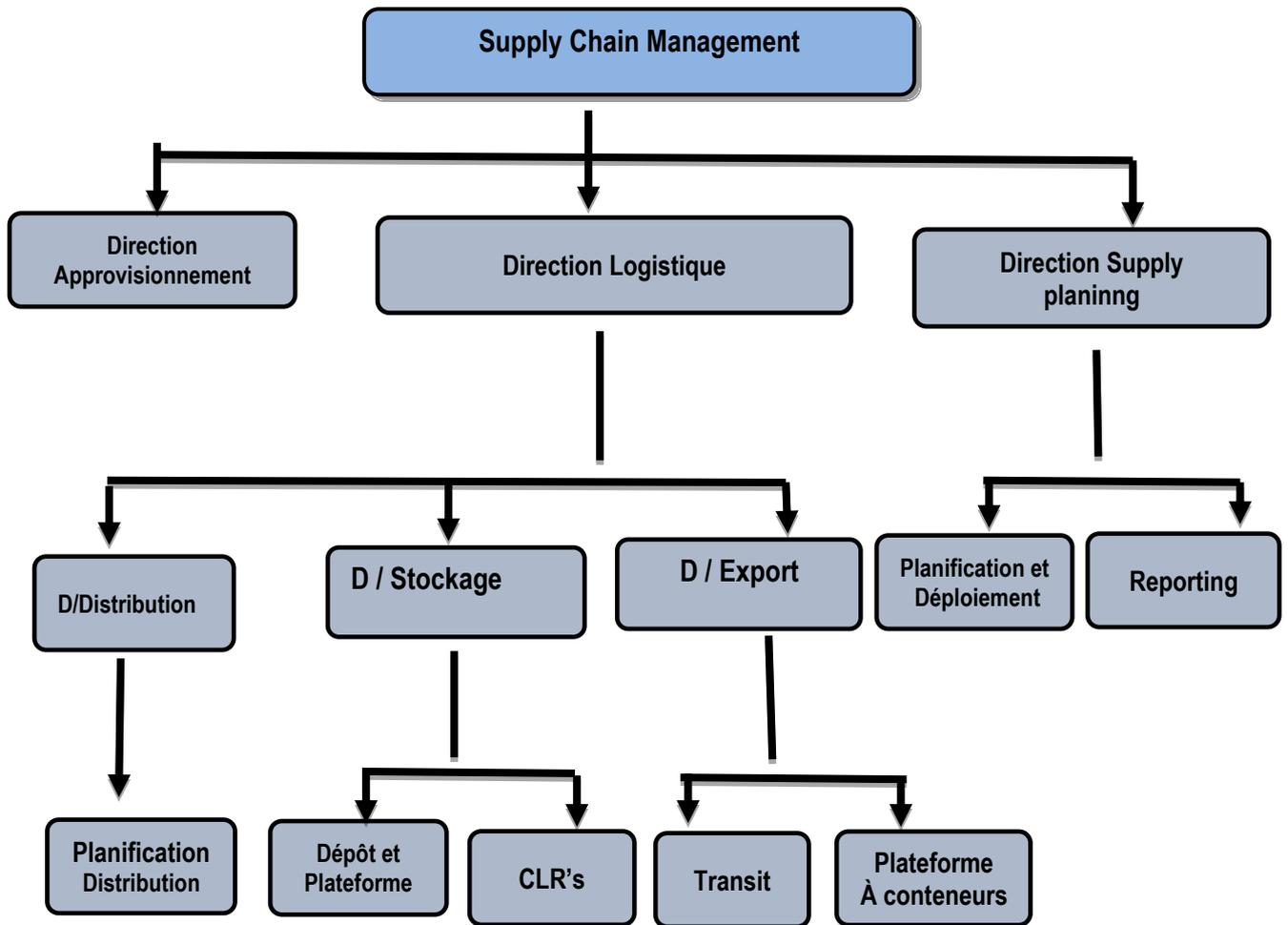
Annexe N°02 : organigramme du service commercial



Source : document interne de l'entreprise.

Annexes

Annexe N° 03 : organigramme du service supplychain management



Source : document interne de l'entreprise.

Annexes

Annexes N°04 : les prix consommateurs des marques de l'entreprise cevital agroalimentaire

SUCRE								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	Date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
SUCRE SKOR 1KG	EXO	Kgr		1 050	14/05/2019	76,50	76,50	80 325,00
SUCRE SKOR 2Kg	EXO	Kgr		1 080	14/05/2019	75,50	75,50	81 540,00
SUCRE SKOR 5KG	EXO	Kgr		960	14/05/2019	75,00	75,00	72 000,00
SKOR EN SACHET VERSEUR 1KG	EXO	Kgr		510	14/05/2019	83,50	83,50	42 585,00
SKOR EN MORCEAUX 750Gr	EXO	BOITE 750 GRS		1 080	14/05/2019	70,00	70,00	75 600,00
SUCRE SKOR MORCEAUX ROUX 750gr	TN	BOITE 750 GRS		810	14/05/2019	74,27	88,38	71 588,85
SUCRE SKOR VERSEUR ROUX 750gr	TN	SACHET 750 GRS		612	14/05/2019	77,49	92,21	56 434,42
SKOR 1Kgs ROUX	TN	Kgr		1 050	14/05/2019	70,23	83,57	87 752,39
LEGUMES SECS								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	Date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
LEGUSTE - POIS CHICHES 1KG	TR	Kgr	10	1 050	04/05/2019	181,31	197,63	207 509,30
LEGUSTE - POIS CHICHES 500g.	TR	gr	10	2 160	04/05/2019	90,66	98,81	213 438,13
LEGUSTE - LENTILLES VERTES 1KG	TR	Kgr	10	1 050	04/05/2019	88,00	95,92	100 716,00
RIZO - RIZ ETUVE 1KG	TR	Kgr	10	1 050	04/05/2019	84,12	91,69	96 275,34
RIZO - RIZ ETUVE 500g.	TR	gr	10	2160	04/05/2019	42,06	45,85	99 026,06
RIZO - RIZ BLANC 1Kg	TR	Kgr	10	1 050	04/05/2019	88,42	96,38	101 196,69
LEGUSTE- HARICOTS BLANCS 1KG	TR	Kgr	10	1 050	04/05/2019	195,16	212,72	223 360,62
LEGUSTE- HARICOTS BLANCS 500g.	TR	gr	10	2160	04/05/2019	97,58	106,36	229 742,35

Annexes

HUILE								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	Date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
HUILE ELIO II 1 LITRES	EXO	BOUTEILLE	6	850	09/05/2016	120,00		102 000,00
HUILE ELIO II 5 L	EXO	BIDON	4	168	09/05/2016	570,00		95 760,00
HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	EXO	BOUTEILLE	6	450	09/05/2016	24,80		11 160,00
HUILE FLEURIAL PLUS BOXEE 4 LITRES	TN	BIDON	2	240	01/01/2017	540,30	642,96	154 309,68
HUILE FLEURIAL PLUS 1,8Litres	TN	BOUTEILLE	6	480	01/01/2017	270,00	321,30	154 224,00
MARGARINES								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	Date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
MARGARINE FLEURIAL PLAQ. 250 GRS	TN	Plaquette 250	40	3200	17/09/2017	46,59	55,44	177 414,72
MATINA BARQ. 400 GRS	TN	BARQUETTE	16	1536	18/02/2018	184,23	219,23	336 742,96
MARGARINE FLEURIAL BARQ. 500 GRS	TN	BARQUETTE	16	1440	17/09/2017	91,67	109,09	157 085,71
MARGARINE FEUILLETAGE PLAQ. 500 GRS	TN	Plaquette 500	20	1600	01/01/2017	75,53	89,88	143 809,12
MARGARINE FLEURIAL NEW BARQ. 500 GRS	TN	Plaquette 500	16	1440	18/10/2017	92,60	110,19	158 679,36
MARGARINE FLEURIAL BARQ. 250 GRS	TN	BARQUETTE	24	2400	06/11/2017	53,84	64,07	153 767,04
BEURRE TENDRE GOURMAND PLAQ. 250 GRS	TN	Plaquette 250	20	2080	25/02/2018	297,12	353,57	735 431,42
MATINA PATISSIERE PLQT 20*250 GRS	TN	Plaquette 250	20	2080	08/05/2018	135,34	161,05	334 993,57
MATINA BARQUETTE 250 g.	TN	CARTON 20 KG	20	2400	20/03/2019	122,17	145,38	348 917,52
SMEN EL MEDINA	TN	Pot 1.8	4	384	01/01/2017	331,29	394,24	151 386,28
SMEN EL MEDINA 16 X 500GR	TN	Barquette 500	16	1440	01/01/2017	100,00	119,00	171 360,00
SMEN MEDINA 900Grs	TN	Barquette 900	8	832	22/12/2016	170,23	202,57	168 541,32
EAU MINERALE ET GAZEIFIEE								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	Date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
EAU MINERALE 1.5 LITRE	TN	PET	6	672	01/04/2018	23,40	27,85	18 712,51

Annexes

EAU MINERALE 0.5 LITRE	TN	PET	12	1 728	01/04/2018	11,10	13,21	22 825,15
EAU MINERALE GAZEIFIEE	TN	PET	6	672	08/04/2019	24,00	28,56	19 192,32
EAU MINERALE GAZEIFIEE 33CL	TN	PET	12	1 728	18/08/2018	13,56	16,14	27 883,70

S2MK

Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 220g	TN	VERRE	24	2 304	04/04/2019	106,23	126,41	291 257,16
MAYONNAISE FULL FAT (PET) 395g	TN	PET	12	1 728	04/04/2019	180,46	214,75	371 083,51
MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 450g	TN	VERRE	12	960	27/01/2019	193,76	230,57	221 351,42
MAYONNAISE FULL FAT (PET) 200g	TN	PET	24	3 360	17/07/2018	104,99	124,94	419 792,02
MAYONNAISE AIL ET FINES HERBES (PET) 395g	TN	PET	12	1 728	01/09/2018	195,87	233,09	402 771,40
MAYONNAISE AIL ET FINES HERBES (PET) 200g	TN	PET	24	3 360	01/09/2018	111,26	132,40	444 861,98
KETCHUP (PET) 435g	TN	PET	24	1 728	27/01/2019	167,81	199,69	345 071,06
KETCHUP (PET) 220g	TN	PET	6	3 360	27/01/2019	108,11	128,65	432 267,02
MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 450gr	TN	VERRE	12	960	27/01/2019	192,00	228,48	219 340,80
SAUCE BARBECUE (PET) 250g	TN	PET	24	3 360	27/01/2019	100,00	119,00	399 840,00
SAUCE BARBECUE (PET) 470g.	TN	PET	12	1 728	27/01/2019	186,22	221,60	382 927,91
SAUCE MAYONNAISE (PEHD) 950g, "FOODYS"	TN	PEHD	6	960	28/04/2019	110,51	131,51	126 246,62
KETCHUP (PEHD) 1000g	TN	PEHD	6	960	27/01/2019	159,33	189,60	182 018,59
MOUTARDE FINE DE DIJON (VERRE) 350g	TN	VERRE	12	1 680	27/01/2019	94,12	112,00	188 164,70
MOUTARDE FINE DE DIJON (PET) 230g	TN	PET	24	3 360	22/10/2018	68,62	81,66	274 370,21

PRODUITS PATEUX

Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	date Début	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
CONFITURE ABRICOT 1/2 / 400G	TN	Boites	24	1 920	01/01/2017	56,47	67,20	129 022,66
CONFITURE FIGUE 1/2 400g	TN	Boites	24	1 920	30/07/2017	75,23	89,52	171 885,50
CONFITURE ABRICOT 4/4 / 800G	TN	Boites	24	960	01/01/2017	112,55	133,93	128 577,12

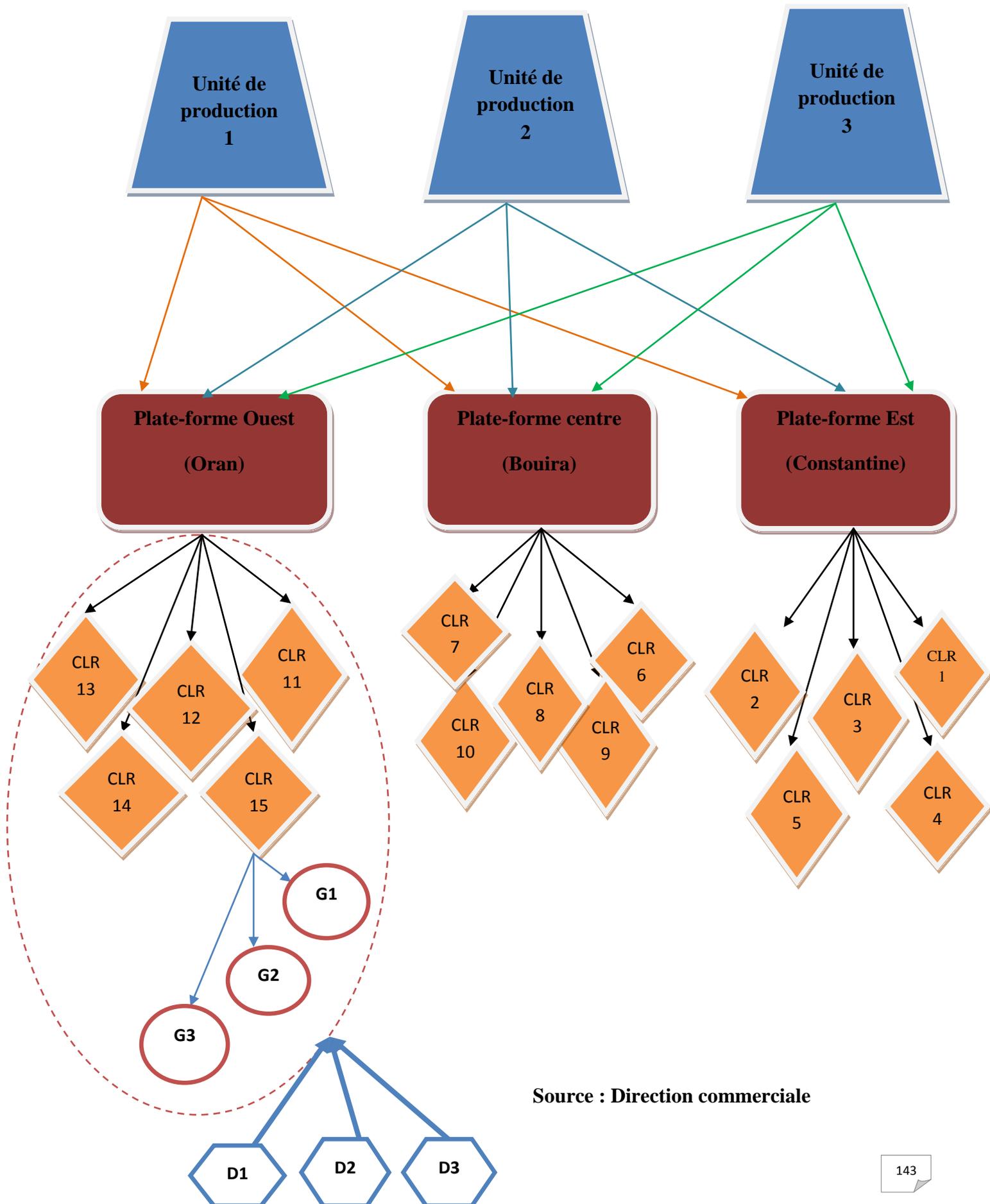
Annexes

CONFITURE FRAISE 1/2 / 400g.	TN	Boites	24	1 920	08/01/2019	97,00	115,43	221 625,60
EAU FRUITEE								
Captions	Mode TVA	Conditionnement	UN/FDX	UN / PLT	dateDebut	Prix HT	prix TTC	Prix/ PLT TTC
E.F 2L PET (*)	TN	PET	6	480	16/06/2018	98,64	117,38	56 343,17

* gouts: Fruits rouge / Pomme poire / Orange-mangue / Cocktail tropical / Orange / Orange-peche / Orange abricot

Annexes

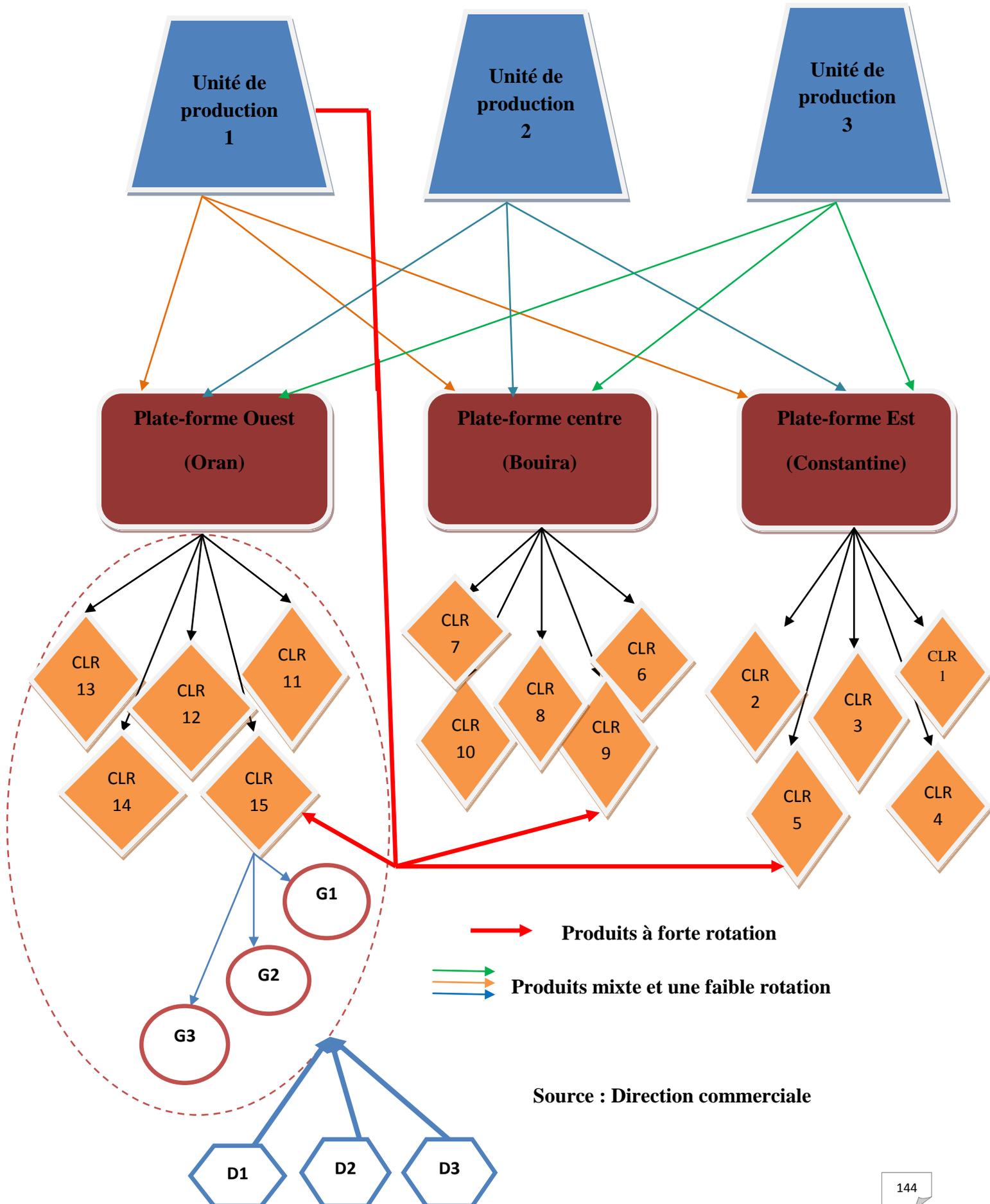
Annexe N°05 : diapazon 1 avant l'amélioration en 2017



Source : Direction commerciale

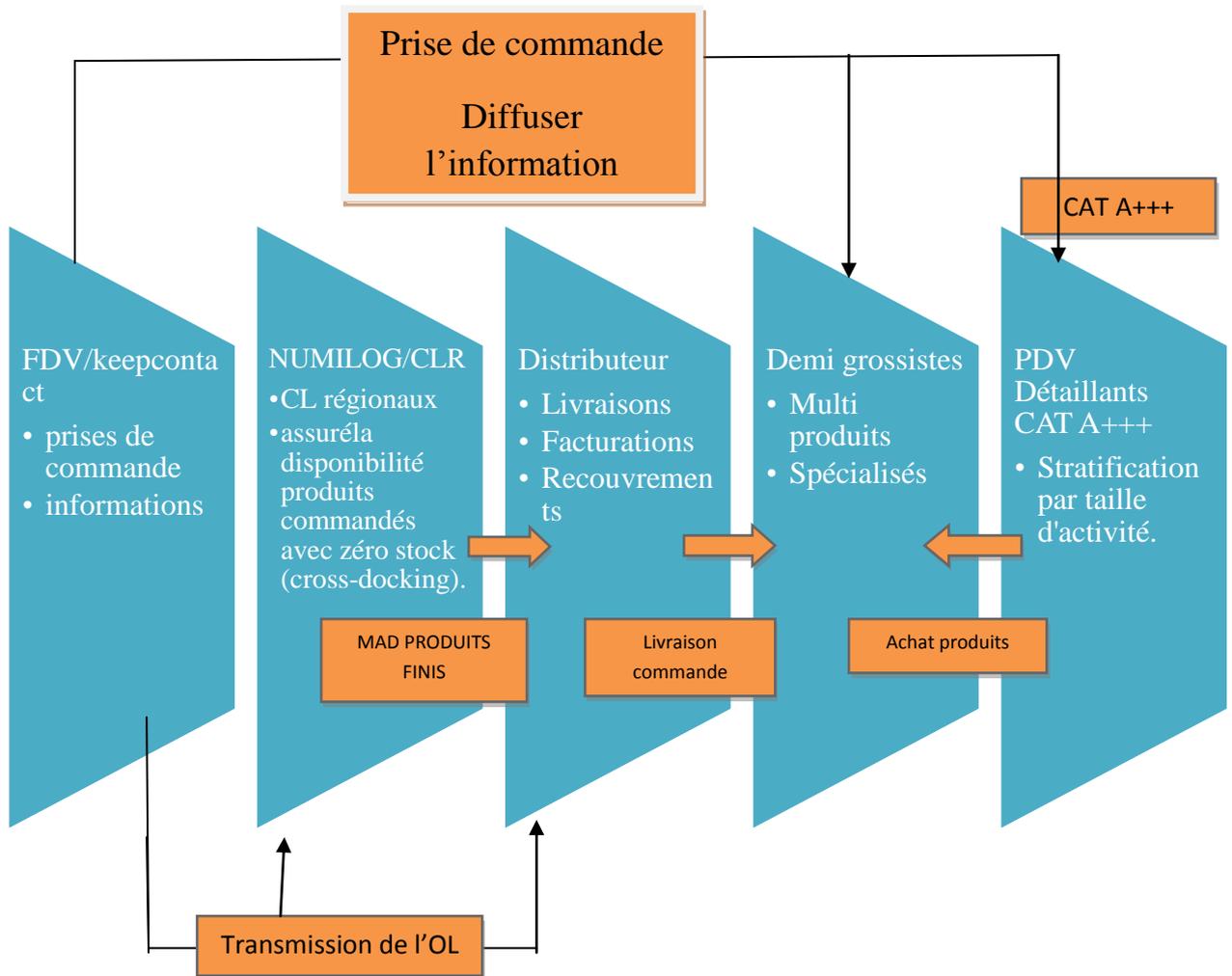
Annexes

Annexe N°06 : diapazon 2 après l'amélioration en 2018



Annexes

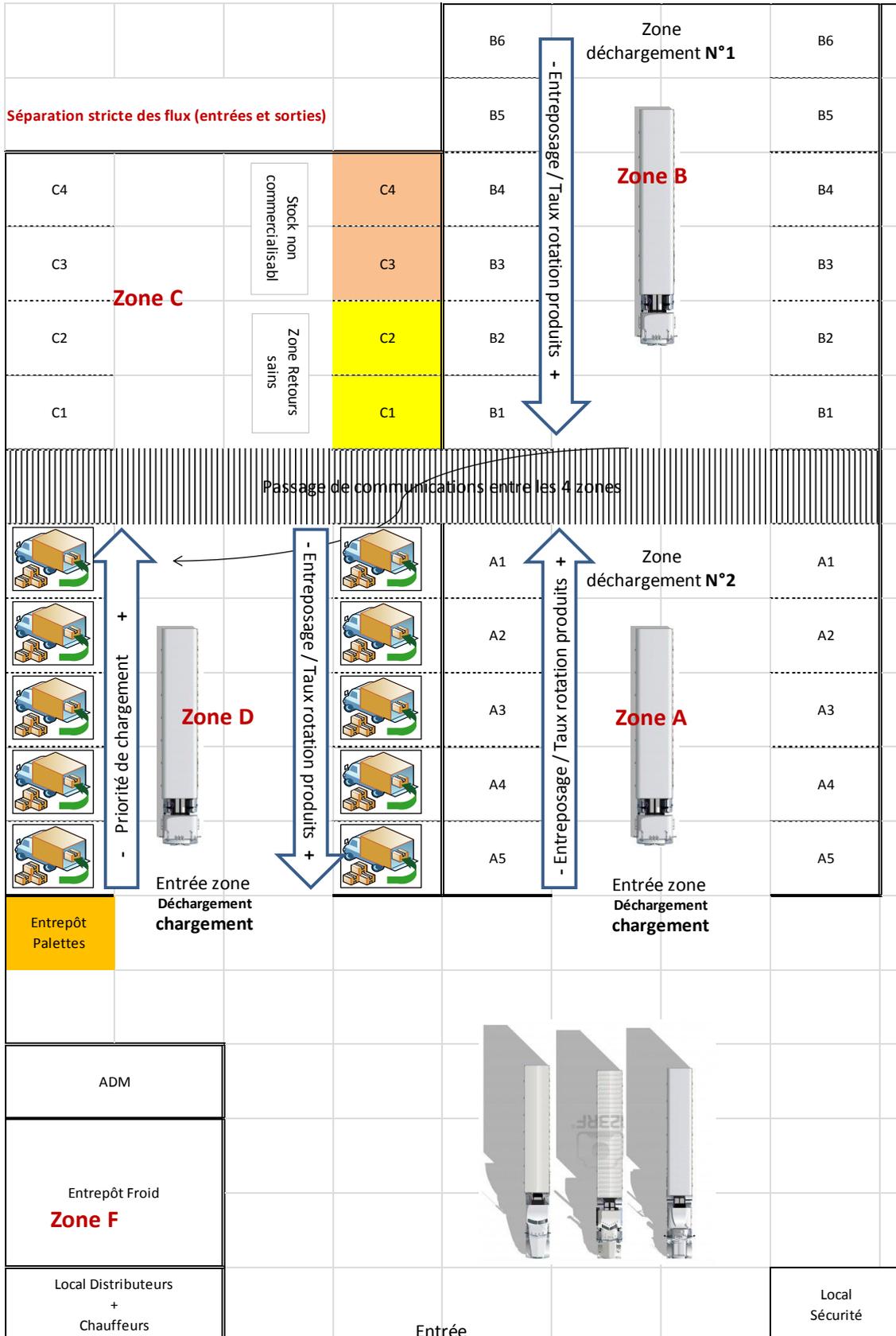
Annexe N°07 : Processus de distribution CLR



Source : document interne de l'entreprise

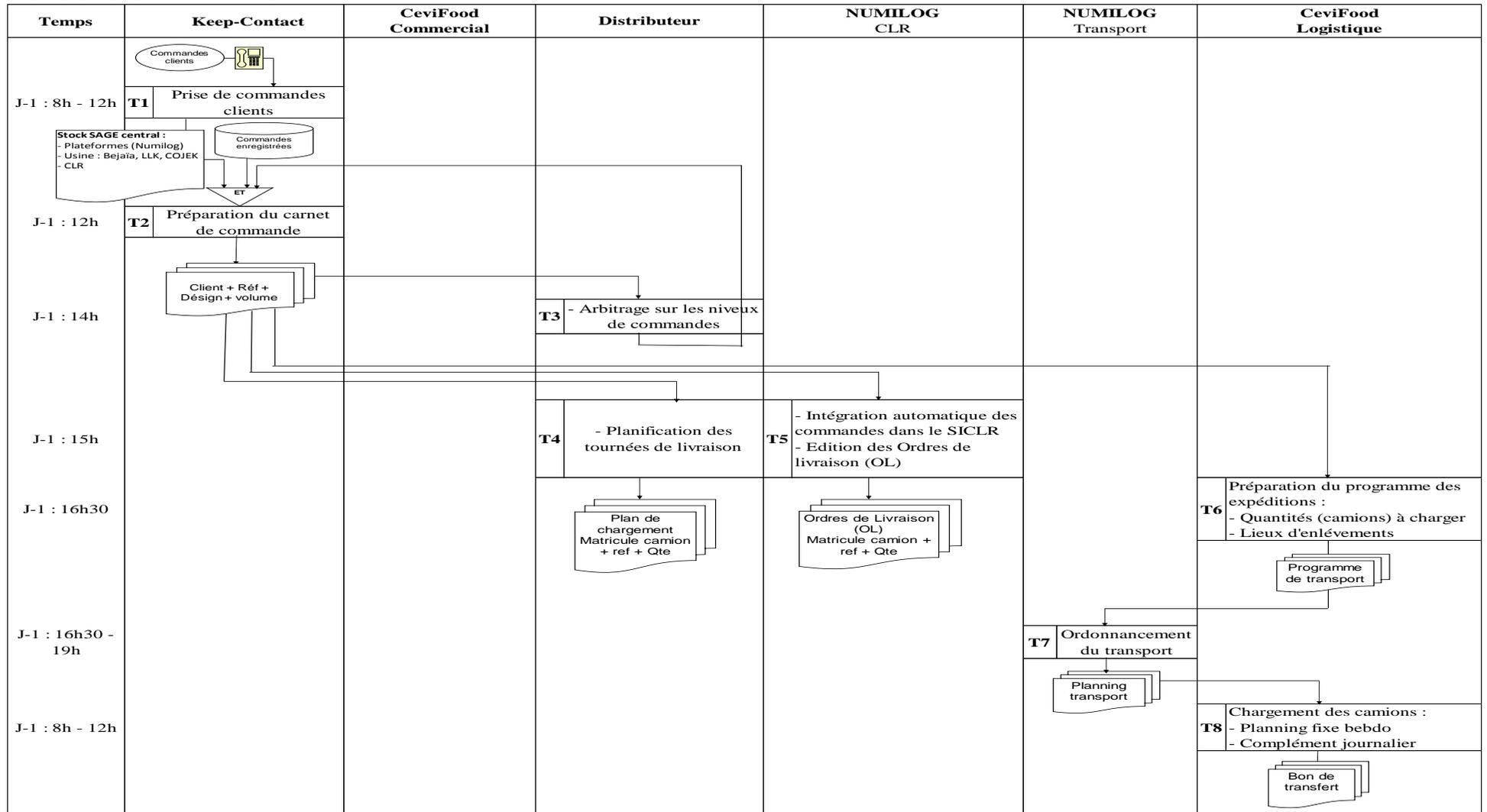
Annexes

Annexe N°08 : le processus planification des commandes au sein de l'entreprise de cevital agroalimentaire



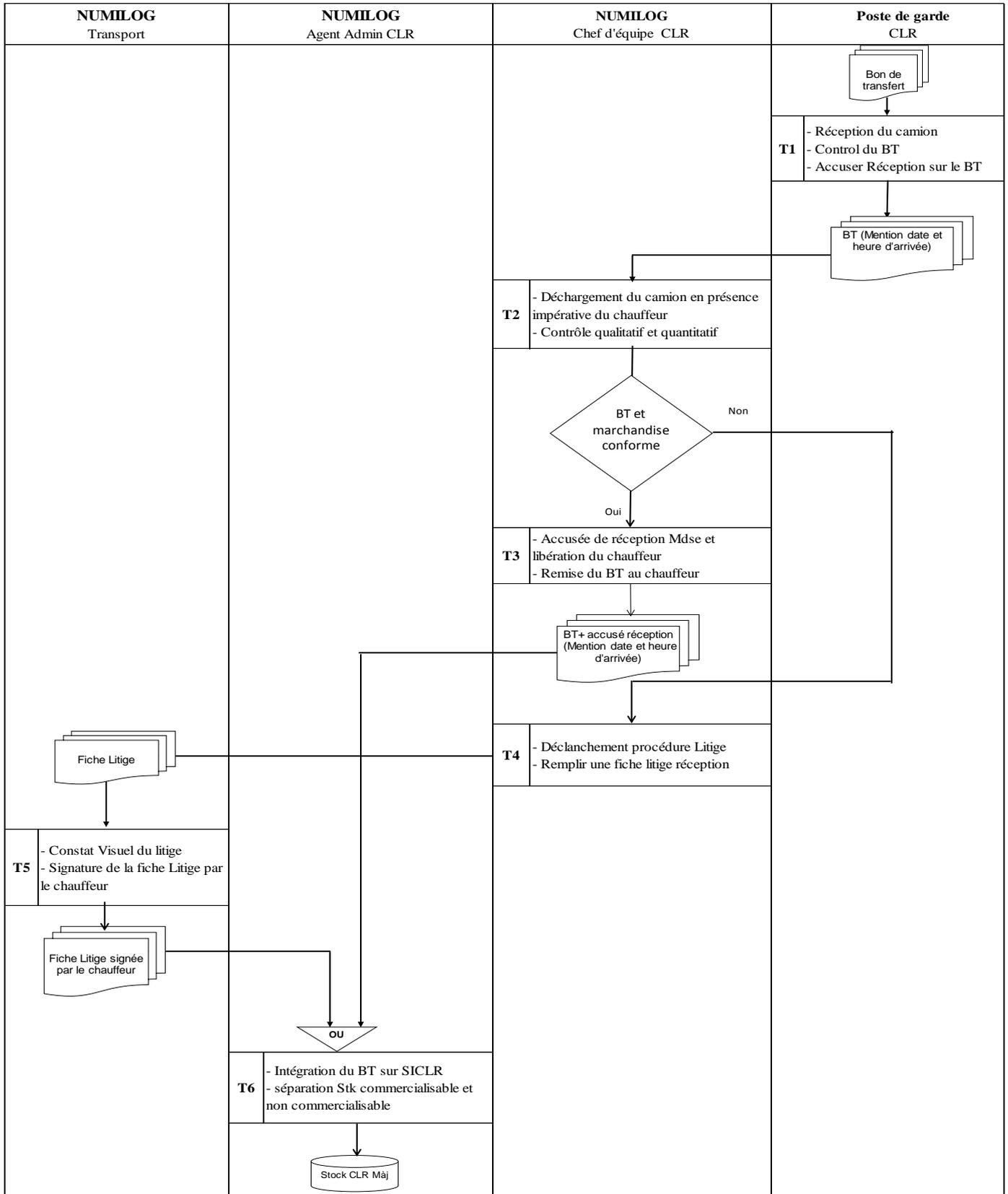
Annexes

Processus commandes



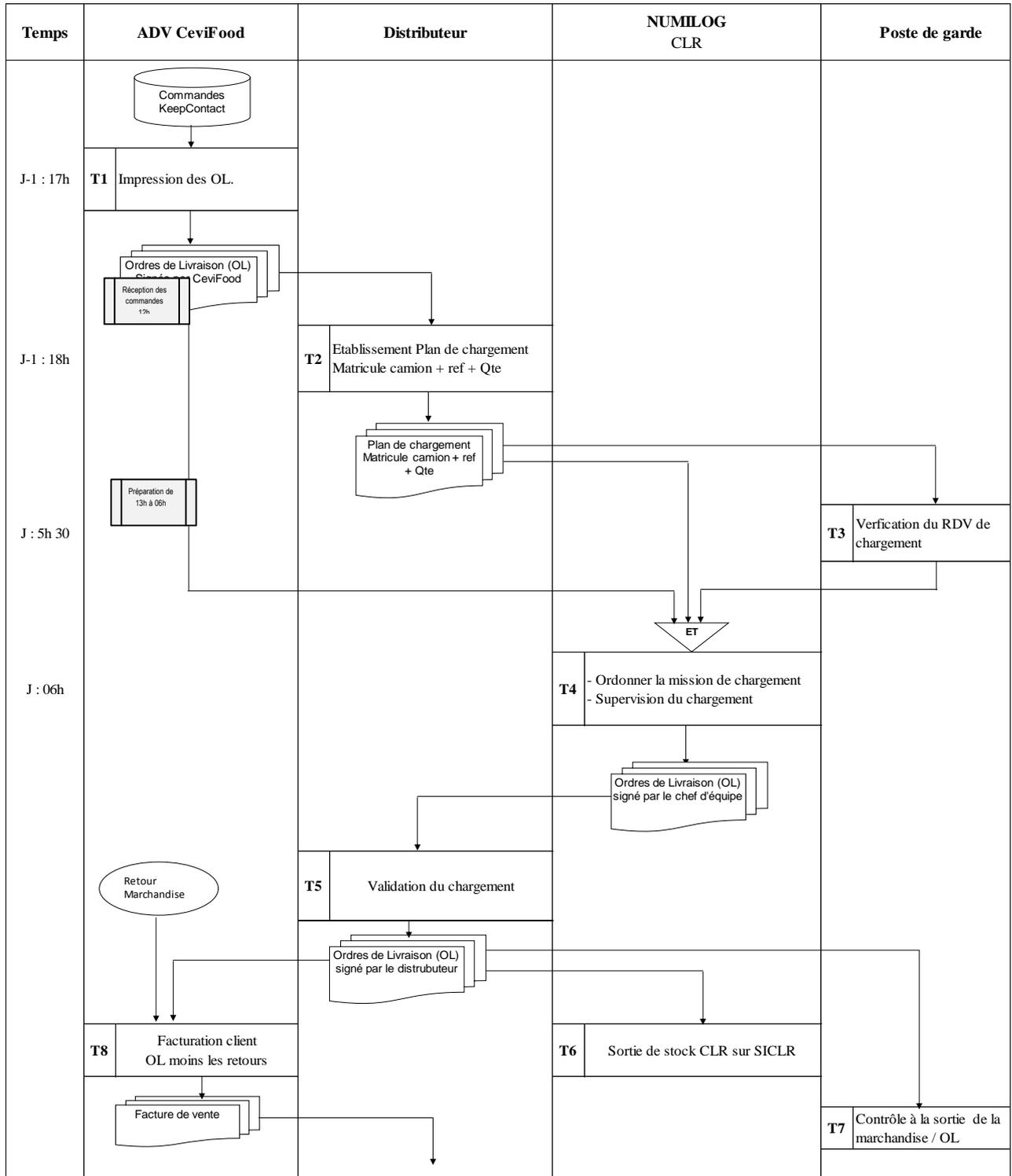
Annexes

Processus réception CLR



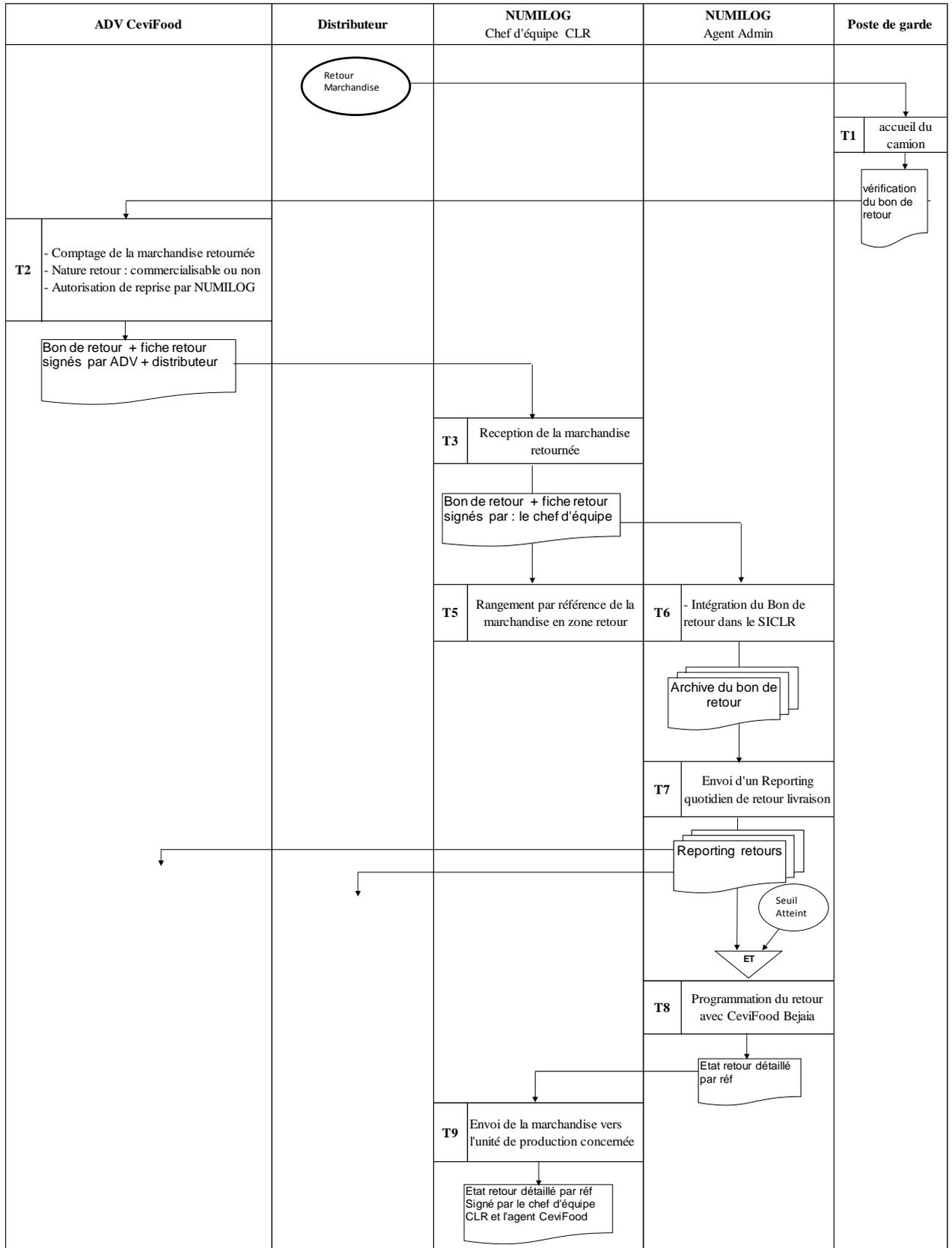
Annexes

Processus livraison CLR



Annexes

Processus retours client



Annexes

Annexes N°09 : guide d'entretien

Cadre 1 : chef de service au département logistique et un fonctionnaire de même département.

Cadre 2 : chef de service au département commercial et un fonctionnaire de même département.

Axe n°01 : Les fonctions du département distribution

Q1 : Pouvez-vous nous présenter CEVITAL et sa place spécifique dans le secteur agroalimentaire ?

Q2 : Quels sont les principales fonctions assurées par votre département ?

Axe n°02 : La politique de distribution

Q3 : Quelle est votre stratégie de distribution ?

Optimisation des coûts et délais, rapprochement et fidélisation du client.

Q4 : Quels sont les types de circuits de distribution suivis dans votre stratégie de commercialisation ?

Q5 : Comment est faite la réception des commandes clients ?

Q6 : A l'aide de quels moyens effectuez-vous la livraison du produit ?

Q7 : Quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?

Q8 : Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

Q9 : Quelles sont les méthodes utilisées pour le paiement des produits vendus ?

Q10 : Est-ce que vous-êtes confronté à des ruptures de stock ?

Q11 : Quelle est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?

Q12 : Arrivez-vous à mieux satisfaire vos clients ?

Annexes

Q13 : D'après vous, quelles sont les améliorations que peut apporter CEVITAL à sa logistique de distribution ?

Axe n°03 : La mesure de la performance de la logistique de distribution

Q14 : Comment mesurez-vous la performance de la logistique de distribution ?

Q15 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?

Q16 : A quoi sert la mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Q17 : Quelles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance de la logistique de distribution ?

- **Quelque question supplémentaire**

- Que ce qui justifie pour vous l'évolution du chiffre d'affaire ?
- Quel sont les concurrents de cevital (concurrent direct et indirect) ?
- Pourquoi cevital à opter pour la production des produits de base ?
- Pourquoi cevital n'a pas opter pour une seule marque et elle a plusieurs ?
- Comment cevital a fixé le prix (la méthode) ?
- Quels sont les cibles de communication de cevital ?
- Quelle est la stratégie de communication de cevital ?
- Quels sont les clients de cevital ?

Annexes

Annexe N°10 : le questionnaire

Questionnaire :

Ce questionnaire contient un nombre de questions de type ouvert et fermé on l'établit dans le but de la recherche pour le mémoire de fin d'étude master en management de la distribution afin de mesurer l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise cevital.

Ce questionnaire est destiné pour les différents intermédiaires de l'entreprise cevitalagroalimentaire est distribué sur un échantillon de 100 individus dont 75 sont de la ville de Bejaia et 25 sont hors de la ville de Bejaia.

Cocher la ou les réponses qui vous conviennent

1. Etes-vous ?

Grossiste	Détaillant	Commerçant	Supérette	Dépositaire

2. Dans quelle région situez-vous ?

.....

3. Depuis combien du temps travaillez-vous avec cevital ?

Moins de 2ans	De 2 à 5ans	Plus de 5ans

4. Par quel moyen passez-vous vos commandes ?

Par téléphone / faxe	Passage des distributeurs	Autres (précisez).....

5. Les quantités livrées par le distributeur de cevital correspondent-elles toujours à votre demande ?

Oui	Non

6. Vous vous approvisionnez en produits Cevital :

1fois /semaine	2fois /semaine	3fois /semaine	4fois /semaine	Quotidiennement

Annexes

7. Les produits "Cevital" sont-ils distribués au bon moment ?

Toujours	Parfois	Rarement

8. Les produits "Cevital" sont-ils toujours reçus en bon état ?

Toujours	Parfois	Rarement

9. Comment jugez-vous la disponibilité des produits de Cevital

1= insatisfait /5=très satisfait

1	2	3	4	5

10. En cas de non disponibilité des produits "Cevital" dans votre point de vente ; le consommateur :

Change de marque	Change de magasin	Attendez la disponibilité de produit	Autre (précisez).....

11. Lorsqu'il ya rupture de stock, vous :

Appelez Cevital	Attendez une livraison	Vous vous déplacez chez Cevital	Autres (précisez)....

12. Comment trouvez-vous les prix des produits de "Cevital"?

Très élevé	Elevé	Moyen	Peu élevé

Annexes

13. Est-ce -que vous avez déjà présenté des réclamations ?

Oui	Non

14. Est-ce -que vos réclamations sont prises en considération ?

Oui	Non

15. si oui, quel était le motif ?

.....
.....

16. Comment jugez-vous l'utilisation de la nouvelle politique de distribution (CLR et diapazon)?

Très bonne	Bonne	Pas bonne	Pas du tout bonne

17. Quels sont les avantages de cette méthode ?

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

18. Quelle sont vos recommandations et vos opinions concernant la distribution des produits

CEVITAL ?

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

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

TBD : tableau de bord

PME : petite et moyen entreprise

TPE : très petite entreprise

KPI : Key Performance Indicator

Le CSAT : Score de Satisfaction Client

Le CES : Score d'effort client

Le NPS : Score d'intention de recommandation

VA : valeur ajoutée

MP : matière première

4P : marketing mix

CLR : centre de livraison régional

PLF : plate forme

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau	Intitulée
Tableau N°1	Évolution du marketing à travers l'histoire
Tableau N°2	Classement des formes de commerce selon leur assortiment
Tableau N°03	Les quatre différents types de benchmarking
Tableau N°04	Les quatre niveaux qui caractérisent un tableau de bord
Tableau N°05	Les critères de choix d'indicateurs selon les objectifs de la mission
Tableau N°06	Les caractéristiques d'un bon indicateur
Tableau N°07	Les indicateurs de satisfaction clients
Tableau N°08	L'évolution de Ce vital au fil du temps.
Tableau N°09	L'évolution de chiffre d'affaires total de l'entreprise (2010-2018).
Tableau N°10	La gamme des produits de cevital agro-alimentaire
Tableau N°11	Les prix consommateur pour la gamme de l'entreprise.
Tableau N°12	Le découpage géographique du marché Cevital
Tableau N°13	Le nombre des intermédiaires de cevital de la wilaya de Bejaia
Tableau N°14 :	Les noms des régions de la ville de Bejaia et hors de la ville de Bejaia
Tableau N°15	La durée de l'ancienneté de chaque professionnel
Tableau N°16	Le moyen de passer la commande
Tableau N°17	La disponibilité des produits de cevital chez ses intermédiaires
Tableau N°18	Le degré de fidélisations des clients de cevital
Tableau N° 19	Les réclamations prise en considération
Tableau N°20	Le nouveau système de distribution (CLR et Diapazon)
Tableau N°21	Les professions par rapport aux régions des professionnelles
Tableau N°22	La disponibilité des produits/ la région
Tableau N°23	La profession / la politique des prix

Liste des figures

Liste des figures :

Figures	Intitulée
Figure N°1	Evolution de la fonction marketing au sein d'une entreprise
Figure N° 02	Le circuit direct
Figure N° 03	Le circuit court
Figure N° 04	Le circuit long
Figure N° 05	Présentation du modèle SCOR
Figure N° 06	Les quatre axes du BalancedScorecard
Figure N°07	Chiffre clés du groupe cevital
Figure N°08	L'évolution de chiffre d'affaires total de l'entreprise (2010-2018).
Figures N°09	Les circuits de distribution de Cevital
Figure N° 10	La profession
Figure N° 11	Les noms des régions de la ville de Bejaia et hors de la ville de Bejaia
Figure N°12	La durée de l'ancienneté de chaque professionnel
Figure N°13	Le moyen de passer la commande
Figure N°14	La satisfaction des clients vis-à-vis de la commande
Figure N°15	La rotation d'achat des intermédiaires de cevital
Figure N°16	La distribution des produits de cevital dans les délais
Figure N°17	L'état des réceptions des commandes
Figure N°18	La procédure à suivre en cas de rupture de stock
Figure N°19	Les intermédiaires qui ont présenté des réclamations
Figure N°20	La profession/ rotation d'achat

Résumé

Résumé :

Aujourd'hui la logistique de distribution est une fonction principale et un enjeu important pour la réussite de l'entreprise et représente une stratégie de taille et un avantage concurrentiel.

La logistique de distribution intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval depuis l'achat de la matière première jusqu'au consommateur final.

Les entités essaient d'arriver à atteindre les objectifs fixés et utilise la distribution pour influencer sur la performance commerciale

Pour arriver à comprendre mieux notre travail qui porte sur l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale, notre cas pratique a été réalisé afin d'analyser et d'importer des réponses sur la question principale « la logistique de distribution assure-t-elle la performance commerciale de l'entreprise cevital agroalimentaire », à cet effet, ce travail nous a permis de réaliser une enquête auprès des intermédiaires et des commerçants de cevital agro ainsi qu'un entretien a été mené auprès des responsables de la supply chain et de la direction commerciale.

La méthode suivie nous a permis d'arriver à des résultats positifs et encourageants et nous a permis de comprendre quelques notions théoriques et de les appliquer sur le terrain, mais malgré les bons résultats nous avons compris que si l'entreprise veut garder son positionnement et rester leader sur le marché algérien et améliorer son positionnement par rapport au marché international, cevital doit faire des efforts supplémentaires et viser plus et viser de nouveaux objectifs afin de pouvoir garder sa place sur le marché agroalimentaire.

Table des matières

Tables des matières

Intitulés	page
Introduction générale.....	01
Chapitre I : La logistique de distribution.....	06
Introduction du chapitre I.....	07
Section 01 : évolution du marketing	07
Introduction.....	07
1.1. L'origine et l'évolution du marketing	08
1.1.1. Histoire du marketing.....	08
1.2. Evolution du marketing dans les entreprises.....	09
1.3. Définition et concepts clés du marketing	11
1.3.1. Définition du marketing	11
1.3.2. Notions clés du marketing	13
Conclusion	14
Section 02 : la politique de distribution comme élément du marketing Mix	15
Introduction.....	15
2.1. Définition de la distribution.....	15
2.2. Les objectifs de la distribution.....	16
2.3. Les fonctions de la distribution.....	16
2.3.1. Les fonctions matérielles	17
2.3.2. Les fonctions commerciales.....	17
2.4. Le choix d'un circuit de distribution.....	19
2.4.1. Définition et structure de la distribution.....	19
2.4.2. Typologie des circuits de distribution.....	19
2.4.3. Les différentes stratégies de distribution	20
2.4.4. Le rôle des intermédiaires	21
2.5. La Stratégie Push et Pull	23

Table des matières

2.6. Le Merchandising (marchéage)	24
Conclusion	25
Section 03 : la logistique de distribution.....	26
Introduction.....	26
3.1. L'origine de la logistique	26
3.2. Définition de la logistique	26
3.3. L'évolution de la logistique	27
3.4. La logistique des points de vente.....	30
3.5. Les facteurs de la logistique.....	31
3.5.1. Nature des produits.....	31
3.5.2. Conditionnement et manutention.....	31
3.5.3. Responsabilités.....	32
3.5.4. Organisation et informatique.....	32
3.6. Transports.....	32
Conclusion	33
Conclusion du chapitre I.....	34
Chapitre II : La performance commerciale.....	35
Introduction du chapitre II.....	36
Section 1 : Généralisation sur la performance commerciale.....	36
Introduction.....	36
1.1. La définition et les notions voisines de la performance.....	36
1.1.1. La définition de la performance	36
1.1.2. Les notions voisines de la performance.....	37
 A. L'efficacité.....	37
 B. Efficience.....	38
 C. L'effectivité	39
1.2. La mesure de la performance	39

Table des matières

1.2.1. La mesure objective de la performance.....	39
1.2.2. La mesure subjective de la performance.....	40
1.3. Théories relatives à la performance.....	40
1.3.1. La théorie des buts.....	40
1.3.2. La théorie du renforcement.....	42
1.4. Les facteurs de la performance.....	42
Conclusion.....	42
Section 02 : les modèles et les outils de mesures de performance	
logistique.....	43
Introduction.....	43
2.1. Les modèles de mesures de performance logistique.....	43
A. Modèle SCOR.....	43
A.1. La définition de SCOR.....	43
A.2. Les étapes de l'approche SCOR.....	44
A.3. Les catégories d'indicateurs de modèle SCOR.....	44
B. Le modèle BalancedScorecard.....	45
B.1. Définition	45
B.2. Les principales fonctions du BSC.....	45
B.3. Les éventualités du BSC	45
2.2. Les outils de performance logistique.....	46
A. Le benchmarking.....	46
A.1. Définition	46
A.2. Le principe du benchmarking.....	47
A.3. Types de benchmarking.....	47
B. Le tableau de bord logistique.....	48
B.1. Définition	48
B.2. Les caractéristiques de tableau de bord	49
B.3. Le rôle de tableau de bord	50

Table des matières

B.4. forme d'indicateur.....	50
B.5. Les facteurs de succès d'un tableau de bord.....	50
B.6. les étapes nécessaires pour élaborer un tableau de bord.....	51
Conclusion.....	56
Section 03 : les indicateurs de la performance commerciale.....	57
Introduction.....	57
3.1. La performance commerciale.....	57
3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	58
3.2.1. Que ce que c'est un indicateur de mesure de performance.....	58
3.3. Les caractéristique de l'indicateur de performance.....	58
3.4. Les indicateurs de la performance commerciale d'un réseau de distribution.....	60
3.4.1. Les indicateurs quantitatifs	60
3.4.1.1. Les indicateurs liés à la vente.....	60
3.4.1.2. Indicateurs de profitabilité.....	61
3.4.1.3. Indicateurs liés à la gestion des circuits de distribution.....	62
3.4.2. Les indicateurs qualitatifs.....	63
3.4.2.1. L'image de l'entreprise	63
3.4.2.2. La satisfaction du client.....	64
3.4.2.2.1. Les principaux indicateurs de satisfaction client.....	64
2.4.2.3. L'adaptation.....	65
Conclusion.....	65
Conclusion du chapitre II.....	66
Chapitre III : L'effet de la distribution sur la performance commerciale de Cevital.....	67
Introduction du chapitre III.....	68

Table des matières

Section1 : L'organisme d'accueil et le mix marketing de Cevital.....	68
Introduction.....	68
1.1.Présentation du complexe cevital agro-alimentaire.....	69
1.1.1. Historique.....	69
1.1.2. Situation géographique.....	71
1.1.3. Activités de Ce vital agro-alimentaire	72
1.1.4. Les missions et objectifs stratégique de Ce vital agro-alimentaire	72
1.1.5. Les activités de CEVITAL.....	73
1.1.6. La structure et l'organisation de l'entreprise Cevital.....	75
1.2.Le plan marchéage de cevital agro-alimentaire.....	78
1.2.1. L'évolution du chiffre d'affaire.....	78
1.2.2. Les concurrents de cevital agro-alimentaire.....	81
1.2.3. La politique du produit de cevital agro-alimentaire.....	81
1.2.3.1. La gamme de produit de cevital.....	81
1.2.3.2. La marque	87
1.2.4. La politique de prix de cevital agro-alimentaire.....	87
1.2.4.1. Les prix des produits de cevital agro-alimentaire.....	88
1.2.5. La politique de communication de cevital agro-alimentaire.....	88
1.2.5.1. Les moyens de communication	91
Conclusion	91
Section 02 : la nouvelle politique de distribution de cevital.....	92
Introduction	92
2.1. Présentation de la nouvelle politique de distribution	92
2.2. Le découpage géographique du marché.....	93
2.3. Les circuits de distribution de cevital.....	94
2.4. Les suivis des stocks au sein de cevital.....	96
2.4.1. Les notionsutilisées.....	96

Table des matières

2.5. Le processus de distribution via CLR.....	98
2.5.1. Le circuit de distribution après CLR.....	98
2.5.2. Les circuits de distribution de l'entreprise CEVITAL.....	99
2.5.3. L'évolution du processus de distribution de l'entreprise CEVITAL.....	99
2.5.4. L'évolution de la planification des commandes au sein de CEVITAL...	99
Conclusion	100
Section 03 : L'étude pratique de la performance commerciale de l'entreprise Cevital.....	101
3.1. Présentation de l'enquête	101
3.1.1. Objectifs de l'enquête	102
3.1.2. L'échantillonnage	102
3.1.3. Le questionnaire	103
3.1.3.1. Définition du questionnaire	103
3.1.3.2. Les type du questionnaire.....	103
3.1.3.3. La rédaction du questionnaire.....	104
3.1.3.4. Le choix des questions	104
3.2. Les indicateurs quantitatives.....	105
3.2.1. Les indicateurs liés à la vente	105
3.2.2. Les indicateurs liés à la gestion du circuit de distribution.....	106
3.3. Les indicateur qualitatives	107
3.3.1. L'image de la marque de cevital.....	107
3.3.2. La satisfaction client.....	107
3.4. Traitement et analyse des résultats	108
3.4.1. Le tris à plat.....	108
3.4.2. Tri croisés	122
Section 04 : synthèse.....	125
4.1. Les résultats.....	125

Table des matières

4.2. Les limites.....	127
Conclusion générale.....	129
Bibliographie	132
Annexe.....	136
Liste des abréviations.....	156
Liste des tableaux.....	157
Liste des figures.....	158
Résumé.....	159
Table des matières.....	160