

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master

en sciences commerciales et de gestion

Option : Management de la Distribution

Thème :

**Impact de la politique de distribution sur la
performance commerciale de l'entreprise**

Etude de cas : Groupe LABELLE

Présenté par :

BENCHACHOUA Bouchra

Encadré par :

Mme. SOUMEUR Nabila

Période de stage : du 10 aout 2020 au 10 septembre 2020.

Lieu de stage : au niveau du Groupe Labelle, El Harrach, Alger.

Année universitaire : 2019/2020

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master

en sciences commerciales et de gestion

Option : Management de la Distribution

Thème :

**Impact de la politique de distribution sur la
performance commerciale de l'entreprise**

Etude de cas : Groupe LABELLE

Présenté par :

BENCHACHOUA Bouchra

Encadré par :

Mme. SOUMEUR Nabila

Période de stage : du 10 aout 2020 au 10 septembre 2020.

Lieu de stage : au niveau du Groupe Labelle, El Harrach, Alger.

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

Louange à Allah, Le Tout Puissant, Le Très Miséricordieux de m'avoir apporté le courage et l'aide pour accomplir ce travail

*Je tiens à remercier mon professeur **Mme. SOUMEUR Nabila** pour son encadrement, son soutien et ses précieux conseils.*

Je remercie également Mme BENAÏSSA Fahima et Melle CHERIFI Meriem qui m'ont apporté une aide précieuse.

Je tiens à remercier tous les professeurs et le corps pédagogique de l'École Supérieure de Commerce qui nous ont permis de nous former tout au long de ces trois années, et plus particulièrement les membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer mon travail.

Enfin je veux exprimer mes remerciements et ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont apporté l'aide et l'assistance nécessaire à l'élaboration de ce travail.

Bouchra

Dédicace

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents, qui ont veillé sur ma réussite durant toutes mes années d'études, je ne vous remercierai jamais assez pour vos sacrifices, vos encouragements, votre confiance et votre amour, vous êtes tout ce que j'ai de plus cher au monde !

Mes chères sœurs d'amour : KAOUTHER, RAHMA et MIMI, je vous adore !

Mes grands parents adorés, Qu'Allah vous accorde la santé et vous garde pour nous ...

Mes chères tantes et oncles qui ont toujours été fiers de moi ...

Mes adorables cousines : NADJEH, FAHIMA, INSAF, AHLEM, SOUMIA, MAROUA, HANAA, et mes anges : ANFEL et TAWBA.

Mes chères copines : CYLIA, AYA, ILHEM, HANANE, SOUMIA, SABAH, SARAH et à tous mes amis du lycée des maths de Kouba.

Bouchra

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
LISTE DES ANNEXES	VI
RESUME :.....	VII
ABSTRACT :	VII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	A
CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION.....	2
SECTION 01 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA DISTRIBUTION.....	3
SECTION 02 : LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION.....	13
SECTION 03 : STRUCTURES ET CHOIX DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION ...	22
Conclusion du chapitre :.....	30
CHPITRE II : LA PERFORMANCE COMMERCIALE.....	32
SECTION 01 : CONCEPTS GENERAUX SUR LA PERFORMANCE	33
SECTION 02 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.....	40
SECTION 03 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.....	49
Conclusion du chapitre :.....	56
CHAPITRE III :PRESENTATION DU GROUPE	57
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL. .	59
SECTION 02 : ACTIVITE DU GROUPE LABELLE.	65
SECTION 03:LES ACTIONS MARKETING DU GROUPE LABELLE.....	69
Conclusion du chapitre :.....	78
CHAPITRE IV : L'EVALUATIONDE LA PERFORMANCE COMMERCIALE	80
SECTION 01 : Evaluation à partir des indicateurs quantitatifs :.....	81
SECTION 02 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE A PARTIR DE L'INDICATEUR QUALITATIF	84

SECTION 03 : INTERPRETATION DES RESULTATS	101
Conclusion du chapitre :	104
CONCLUSION GENERALE	105
BIBLIOGRAPHIE :	109
ANNEXES	112
TABLE DES MATIERES	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 01: Types des grandes et moyennes surfaces (GMS) et les magasins spécialisés .	12
Tableau n° 02: Avantages et inconvénients de la stratégie intensive.....	13
Tableau n° 03: Avantages et Inconvénients de la stratégie sélective.....	14
Tableau n° 04: Avantages et inconvénients de la distribution exclusive	15
Tableau n° 05: Obligations, Avantages et Inconvénients de la franchise pour le franchiseur et le franchisé.....	16
Tableau n° 06: Les principales incitations utilisées pour motiver un distributeur	20
Tableau n° 07: Avantages et inconvénients du circuit direct	24
Tableau n° 08: Avantages et inconvénients du circuit court.....	25
Tableau n° 09: Avantages et inconvénients du circuit long	25
Tableau n° 10: La performance interne et la performance externe	35
Tableau n° 11: évolution du chiffre d'affaire du groupe LABELLE de 2015 à 2019	67
Tableau n° 12: La gamme de produits Labelle	71
Tableau n° 13: Les prix des produits stratégiques du groupe LABELLE.....	73
Tableau n° 14: Connaissance des produits Labelle	87
Tableau n° 15: La consommation du produit	88
Tableau n° 16: Raisons du non consommation du produit.....	89
Tableau n° 17: Fréquence de la consommation du produit.....	90
Tableau n° 18: Moyens de connaissance des produits Labelle	91
Tableau n° 19: Qualité du produit	92
Tableau n° 20: Prix du produit	93
Tableau n° 21: Disponibilité du produit	94
Tableau n° 22: Fidélité au produit.....	95
Tableau n° 23: produits alternatives de la margarine Labelle	96
Tableau n° 24: La répartition par sexe	96
Tableau n° 25: La répartition par catégories d'âge	97
Tableau n° 26: La répartition par salaire	98
Tableau n° 27: Prix du produit par rapport au salaire	99
Tableau n° 28: Fidélité par rapport à la qualité du produit	100

LISTE DES FIGURES

Figure n° 01: Principe de démultiplication de contacts.....	7
Figure n° 02: Modes de distribution et longueur des circuits	23
Figure n° 03: Triangle de la performance:	34
Figure n° 04: Caractéristiques de la satisfaction client	54
Figure n° 05: évolution du chiffre d'affaire du groupe LABELLE de 2015 à 2019.....	68
Figure n° 06: Logo du groupe Labelle	72
Figure n° 07: Canal directe 01 du groupe LABELLE.....	75
Figure n° 08: Canal direct 02 du groupe LABELLE	75
Figure n° 9: Canal direct 03 de « LABELLE ».....	75
Figure n° 10: Canal direct 04 de « LABELLE ».....	76
Figure n° 11: Canal long de « LABELLE ».....	76
Figure n° 12: La part de marché du produit margarine Labelle par rapport aux concurrents ..	83
Figure n° 13: Connaissance des produits Labelle	87
Figure n° 14: La consommation de la margarine Labelle	88
Figure n° 15: Raisons du non consommation de la margarine Labelle.....	89
Figure n° 16: Fréquence de la consommation du produit	90
Figure n° 17: Moyens de connaissance du produit	91
Figure n° 18: Qualité du produit	92
Figure n° 19: Prix du produit.....	93
Figure n° 20: Disponibilité du produit	94
Figure n° 21: Fidélité au produit	95
Figure n° 22: La répartition par sexe.....	97
Figure n° 23: La répartition par catégories d'âge.....	98
Figure n° 24: La répartition par salaire	99
Figure n° 25: Prix du produit par rapport au salaire.....	100
Figure n° 26: Fidélité par rapport à la qualité du produit.....	101

LISTE DES ABREVIATIONS

GMS	Grande et moyennes surfaces
PLV	Publicité sur les lieux de vente
P	Performance
IP	Indicateur de performance
PDM	Part de marché
CA	Chiffre d'affaire
SPA	Société par action
SARL	Société à responsabilité limitée
PDG	Président directeur général
KG	Kilogramme
T	Tonnes
G	Gramme
DA	Dinar algérien
NB	Nombre
FREQ	Fréquence

LISTE DES ANNEXES

- Organigramme du Groupe LABELLE
- Questionnaire destiné aux consommateurs finals.

RESUME :

La distribution est l'un des enjeux les plus importants pour la réussite de l'entreprise. Elle prend place au rang des orientations stratégiques. Elle consiste en l'écoulement efficace des produits et services de la production jusqu'aux clients finaux, afin d'améliorer la performance commerciale qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation.

Dans ce travail, nous avons tenté de mettre en évidence l'importance de la distribution, et d'analyser son impact sur la performance commerciale du Groupe LABELLE.

***Mots clés :** la distribution, stratégie, satisfaction des clients, objectifs, performance commerciale.*

ABSTRACT :

Distribution is one of the most important issues for business success. It takes its place among the strategic orientations. It consists of the efficient flow of products and services from production to end customers, in order to improve business performance, which expresses the degree of achievement of the objectives pursued by an organization.

In this work, we have tried to highlight the importance of distribution, and to analyze its impact on the commercial performance of the LABELLE Group.

***Keywords:** distribution, strategy, customer satisfaction, objectives, sales performance.*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les entreprises sont devenues de plus en plus complexes et concurrentielles, le marché est entré dans une phase de compétition accrue où seules les entreprises les plus dynamiques et performantes pourront y s'affirmer d'autant plus que les consommateurs sont de plus en plus volatils et exigeants en matière de qualité, de prix, et de disponibilité.

Dans la plupart des marchés, l'éloignement entre producteurs et clients exige le recours à des intermédiaires pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande pour atteindre l'objectif ultime de chaque entreprise qui est d'avoir la plus grande part du marché. La réalité économique actuelle indique que toutes les branches de l'activité économique dépendent principalement de l'activité marketing qui ne consiste pas seulement en l'élaboration d'un produit ou d'un service, à la fixation d'un prix et le choix d'une politique de communication mais de faire écouler ses produits et services afin qu'ils soient mis à la disposition des clients.

La distribution a pour fonction majeure de garantir l'acheminement des produits jusqu'aux clients finaux en partant du principe du choix du canal de distribution relativement aux caractéristiques des produits. La maîtrise de cette variable stratégique du marketing mix représente un atout majeur pour l'entreprise qui lui permet de faire face à la concurrence.

L'évaluation de la performance y joue un rôle important, car elle est considérée comme le pivot d'une saine politique de distribution. La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Son évaluation est un levier stratégique permettant de contrôler et de suivre l'évaluation des ventes, et très souvent utilisée comme un moyen de contrôle et d'animation des réseaux de distribution. Pour se faire, l'entreprise fait appel à plusieurs indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs permettant d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance commerciale.

C'est dans cette perspective que nous nous intéressons dans ce travail à l'étude de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale du groupe agroalimentaire « LA BELLE ».

Le groupe LABELLE étant une entreprise de transformation en agroalimentaire parmi les plus connues en Algérie. Sa gamme de produits ne cesse de s'élargir grâce à la place très

importante que l'entreprise occupe sur le marché local, une entreprise qui a su lancer sa propre marque et promouvoir ces produits sur le territoire national ; même acquérir des marchés à l'international et exporter ses produits finis purement algérien.

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question centrale suivante :

Comment la politique de distribution mise en place par le groupe LABELLE contribue dans la réalisation de sa performance commerciale ?

La prise en charge de cette question centrale impose la formulation et la discussion des questions secondaires suivantes :

- Est-ce que la distribution représente pour l'entreprise la politique principale sur laquelle elle se base dans sa stratégie marketing ?
- Est-ce que l'entreprise arrive à atteindre les objectifs quantitatifs de distribution à travers la lecture des indicateurs de performance ?
- Est-ce que les clients de LABELLE sont satisfaits de la disponibilité de ses produits ?

La discussion de ces questions précédentes sera construite sur la base des hypothèses suivantes :

- **H1** : la performance commerciale du groupe LABELLE dépend de sa politique de distribution.
- **H2** :L'entreprise Labelle a pu atteindre ses objectifs en termes de vente.
- **H3** :L'entreprise Labelle a pu atteindre ses objectifs en termes de satisfaction des clients vis-à-vis la disponibilité des produits.

L'objectif de notre travail est de présenter la politique de distribution du groupe labelle ainsi que son impact sur la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Nous nous intéressons plus particulièrement au produit margarine« Labelle ».

Pour vérifier ces hypothèses, et de répondre à la problématique mentionnée ci-dessus nous avons centré notre travail de recherche sur l'étude de la distribution de cette entreprise et l'évaluation de cette fonction à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et une enquête auprès des consommateurs.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de quatre chapitres : les deux premiers vont avoir une dimension théorique et les deux derniers seront consacrés à l'étude de cas de l'entreprise et à l'enquête auprès des consommateurs.

Dans le premier chapitre, nous nous intéresserons à l'analyse de la politique de distribution d'une manière générale. Le deuxième chapitre est consacré essentiellement à la présentation de la performance commerciale. Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil Groupe LABELLE ainsi que sa politique de distribution. Enfin, le quatrième chapitre est consacré à l'évaluation de la performance commerciale du groupe LABELLE à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatif.

CHAPITRE I

La politique de distribution

CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION.

La distribution permet d'acheminer les produits du fabricant vers le consommateur final. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs. Elle englobe tout un ensemble de fonctions et d'acteurs. Elle évolue sans cesse au rythme des innovations technologiques et commerciales. Sa bonne organisation constitue un avantage compétitif difficilement décelable par les concurrents et garantit la fidélisation de la clientèle en lui offrant un produit disponible avec le moindre effort.

Ce chapitre, qui porte sur l'analyse de la politique de distribution est subdivisé en trois sections :

La première expose les notions de bases de la politique de distribution, la deuxième section porte sur les stratégies de distribution et la troisième section porte sur les structures et le choix des circuits de distribution.

SECTION 01 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA DISTRIBUTION.

Dans cette section, on va présenter la distribution, déterminer son importance et ses objectifs ainsi que son rôle, présenter ses fonctions et terminer par ses formes.

1. Définition de la distribution :

La distribution est une variable du mix contrôlable, et incontournable, au même titre que le produit ou le prix. Elle recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final. Distribuer un produit, en effet, c'est l'amener au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à sa vente, sa consommation et son entretien.¹

La distribution est « un ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous la forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession² »

« Distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante avec le choix requis au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et le cas échéant à leur entretien³ »

2. Objectifs de la politique distribution :

2.1 L'accroissement des ventes :

Une bonne politique de distribution doit favoriser l'accroissement de volume des ventes et donc des recettes de l'entreprise. L'entreprise doit s'efforcer d'avoir un système de distribution qui lui permet de mettre ses produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

¹SOPHIE RICHARD LANNEYRIE, « Marketing book », Digischool, Paris 2015, P164.

² KOTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11^{ème} édition, Pearson éducation, Paris 2003, P574.

³ LENDREVIE., (J.) et LINDON., (D.), « Mercator », 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, p.399.

2.2 Contrôle des stocks :

La politique de distribution permet de disposer de stock suffisant au bon moment dans un nombre ne suffisant de points de vente. Ceci dans le double objectif de ne pas avoir un produit sur stocké car ça 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.¹

2.3 La couverture qualitative du marché :

L'entreprise va retenir un certain nombre de points de vente ou de distributeurs choisis à partir des critères objectifs pour assurer l'écoulement de ses produits, réaliser les actions de promotion, le service après-vente de manière à asseoir et à renforcer l'image de l'entreprise.

2.4 Le contrôle de l'activité de l'entreprise :

La politique de distribution de l'entreprise permet de choisir le circuit de distribution et analyser 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.

2.5 La minimisation des coûts :

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

2.6 La présentation efficace des produits :

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 être repéré aisément.

3. Fonctions de la distribution² :

La fonction de distribution concerne l'ensemble des acteurs économiques, producteur, distributeur et consommateur, qui effectuent des opérations de distribution. On distingue sept

¹ LENDREVIE., (J.) et LINDON., (D.), op.cit, p.375.

² Idem, P320

fonctions principales que l'on peut regrouper en deux types principaux : la distribution physique et le service associés.

3.1 La distribution physique :

3.1.1 Le transport et l'éclatement de la production

Le transport permet l'acheminement du produit vers le client final, il doit être planifié pour assurer son efficacité, il nécessite une organisation en fonction de la répartition des entrepôts et des clients, de leur nombre de dispersion géographique et du nombre de véhicules utilisés.

3.1.2 Le stockage et la mise à disposition :

Les réseaux de distributions permettent de rapprocher les produits aux clients au bon moment et en quantité suffisante pour satisfaire leurs besoins. Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster dans le temps l'offre et la demande et de rendre le produit instantanément disponible.

3.1.3 L'assortiment :

Une des fonctions de la distribution physique consiste à transformer les lots de production en assortiment de vente, c'est-à-dire de sélectionner les offres et déterminer les produits et les services qui doivent être proposés dans les points de vente.

3.2 Les services associés :

3.2.1 La fonction de financement :

La fonction de financement est assurée par les intermédiaires lorsqu'ils achètent aux producteurs, et prennent à leur charge les risques de commercialisation. Ils rémunèrent la production sans que producteurs sont obligés d'attendre que le consommateur final ait acheté leurs produits. Mais le cas inverse est fréquent, où ce sont les producteurs qui financent la distribution par le biais de délais de paiement supérieurs aux délais de vente.

3.2.2 La communication :

La distribution est un moyen de communication. Cela se traduit par l'affichage des prix, le packaging, le merchandising, le conseil des vendeurs sur les points de ventes, les publicités et promotions sur les lieux de vente.

4. Les intermédiaires dans la distribution :

4.1 Définitions :

« L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et les consommateurs. Ils assurent un lien entre l'offre et la demande. Les intermédiaires les plus importants sont : les grossistes les détaillants indépendants et les centrales d'achats¹ ».

- **Les grossistes** : c'est un intermédiaire de commerce achetant la marchandise directement au fabricant pour la revendre aux détaillants.
- **Les détaillants** : c'est un intermédiaire de commerce achetant la marchandise à un grossiste ou un fabricant pour la revendre à l'utilisateur ou aux consommateurs finals.
- **Central d'achat** : c'est un organisme ayant comme objet de commercialiser les commandes d'un certain nombre de magasins et d'effectuer les achats directement auprès des fabricants aux meilleures conditions.

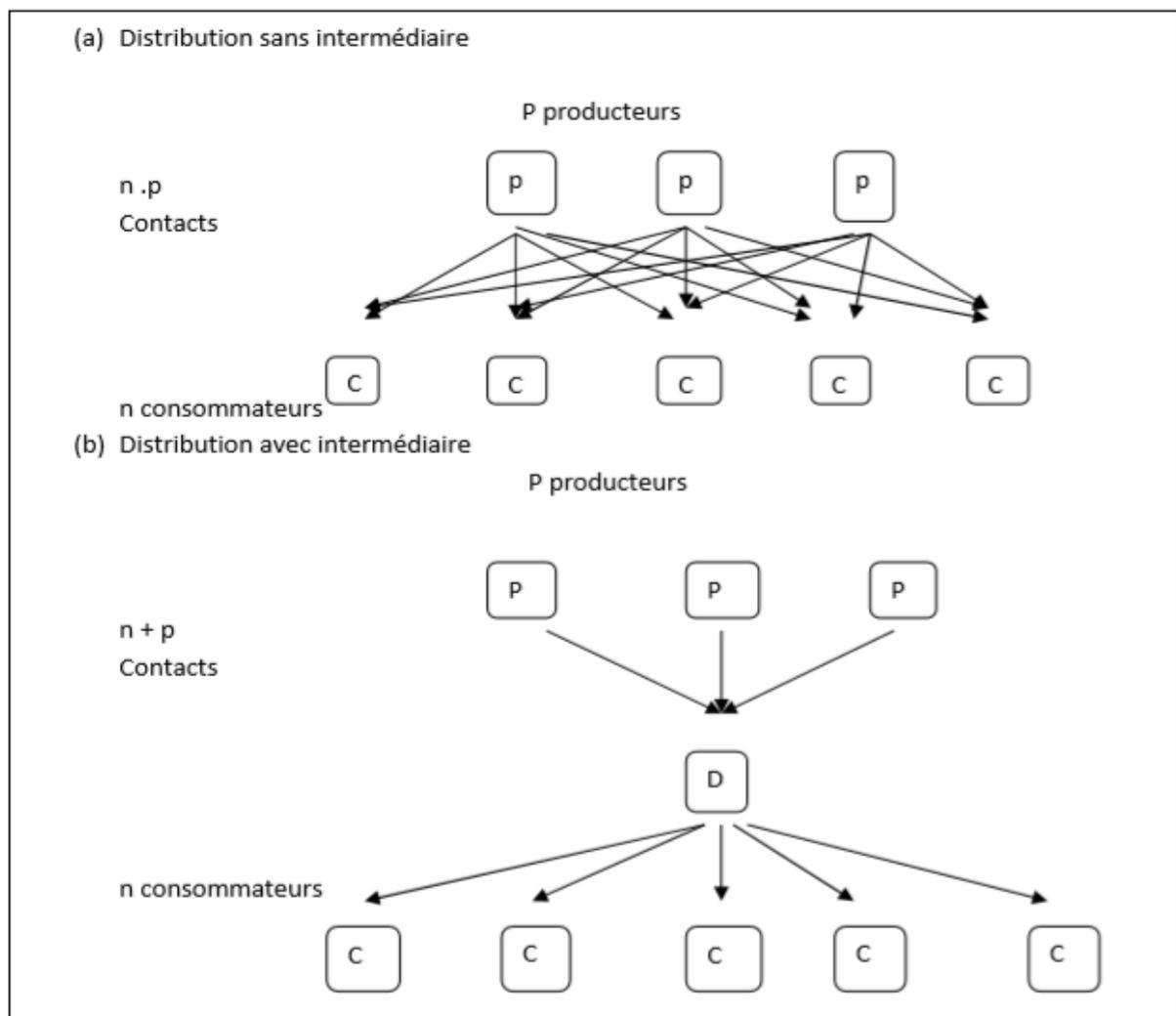
4.2 Le rôle des intermédiaires²:

4.2.1 La démultiplication des contacts :

Comme le montre la figure, le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.

¹KOTELER.P, DUBOIS. B, MANCEAU.D,op.cit, P 506.

²Jean-Jacques.L,« marketing stratégique et opérationnel », 7ème édition, Dunod, paris, 2008, p 426.

Figure n° 01: Principe de démultiplication de contacts

Source : Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 426.

4.2.2 La réduction des disparités de fonctionnement :

En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux.

4.2.3 Aplanir les écarts de quantité et d'assortiment :

Les écarts de quantité représentent la différence entre la quantité désirée par les consommateurs et la quantité rentable pour le producteur. Les écarts d'assortiment

représentent la différence entre la ligne de produits d'un fabricant et l'ensemble des produits que désire un consommateur.

4.2.4 Accueil des informations :

Les intermédiaires vont aussi recueillir des renseignements au sujet des consommateurs et du marché, qu'ils transmettent aux fabricants et aux autres intermédiaires. L'information récoltée peut aussi porter sur les concurrents et les intermédiaires aussi présents sur le marché.

4.2.5 Le meilleur assortiment offert :

Le rôle de l'intermédiaire est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.

4.2.6 Le meilleur service :

Les intermédiaires sont aussi souvent appelés à offrir un support matériel et un service à la clientèle. Le soutien matériel comprend particulièrement la livraison, l'installation, la prise en charge de réparations pendant la période de garantie et parfois un entretien périodique dans le cas d'une garantie prolongée.

5. Formes de commerce :

5.1 Commerce indépendant :

Le commerce indépendant peut se définir comme une forme de commerce où la fonction de gros et la fonction de détail sont dissociées et remplies par des entreprises indépendantes. La distribution indépendante est essentiellement constituée de petites sociétés jouant un rôle soit de grossistes, soit de détaillants.

5.1.1 Commerce indépendant de gros :

Un grossiste est un intermédiaire de commerce qui achète une marchandise directement au producteur ou au fabricant pour la revendre, ensuite, à un autre grossiste ou à des détaillants. Le rôle de l'entreprise de gros est :

- Offrir des services complémentaires tels que le crédit, et donner des conseils à ses clients.

-
- Sélectionner un assortiment de marchandises aussi complet que possible et adapté aux besoins de sa clientèle.
 - Diviser les produits achetés en grosses quantité selon la demande des clients.

5.1.2 Commerce indépendant de détail :

Un détaillant est un commerçant qui achète une marchandise à un grossiste, un producteur ou un fabricant pour la revendre aux consommateurs finaux. Ce sont des structures souples et flexibles qui offrent la proximité, des heures d'ouverture plus large, un assortiment de produits de première nécessité. Le commerce indépendant de détail peut prendre soit une forme sédentaire soit une forme non-sédentaire.

5.2 Le commerce associé :

Le commerce associé est une forme de commerce où des entreprises rapprochent la fonction de gros et la fonction de détail au sein d'une même structure commerciale mais qui, tout en conjuguant leurs efforts sous des formes diverses, conservent leur indépendance juridique. Pour organiser et effectuer leurs achats ou pour bénéficier de notoriété et d'image.

5.2.1 Chaîne volontaire :

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

5.2.2 Groupements d'achat :

Les groupements d'achat ont pour objet de gérer au mieux les achats de leurs adhérents. Il en existe deux types : la coopérative de détaillants et le groupement d'achat de grossistes.

5.2.2.1 Les groupements et les coopératives de détaillants :

Dans ce type de commerce, les détaillants se regroupent pour acheter afin de bénéficier de prix inférieurs, résoudre les problèmes d'indisponibilité et d'harmoniser les méthodes commerciales.

5.2.2.2 Les groupements d'achat de grossistes :

C'est une association horizontale où les grossistes se regroupent et s'entendent pour effectuer en commun leurs achats auprès des producteurs ou fabricants afin de renforcer leur force dans la négociation avec les producteurs, en augmentant le volume de leurs achats.

5.2.3 Les magasins collectifs de commerçants indépendants :

Un magasin collectif de commerçants indépendants est la réunion de personnes physiques ou morales dans une même enceinte et sous une même dénomination pour exploiter selon des règles communes leur fonds de commerce.

5.2.4 La franchise :

Assistance continue où une entreprise (franchiseur) accorde à une autre entreprise juridiquement et financièrement distincte et indépendante (franchisé) une licence lui donnant le droit d'exercer une activité de vente de produit ou service sous sa raison sociale ou sa marque et de bénéficier d'une assistance, en contrepartie d'une redevance. Le franchiseur bénéficie d'un système de distribution sans avoir à investir, et le franchisé tire parti de l'image d'une marque, d'une assistance et d'une expérience en matière de gestion et d'exploitation commerciale.

5.2.5 Les concessionnaires :

« Un concessionnaire est un commerçant indépendant qui signe avec son partenaire fabricant un contrat représentation exclusive. La signature d'un contrat de concession assorti d'une exclusivité va permettre au fabricant d'imposer à son distributeur des obligations plus ou moins fortes en matière par exemple de canaux de distribution, de politique de prix, de publicité, etc. mais s'engage à lui offrir des conditions commerciales plus favorables : prix, délai de livraison, modalités de paiement, assistance technique, formation, etc.¹ »

¹ LENDREVIE, LINDON, op.cit, P182.

5.3 Le commerce intégré :

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

5.3.1 Le commerce intégré de forme capitaliste :

5.3.1.1 Les maisons à succursales multiples (MAS) :

Les MAS sont des sociétés commerciales détentrices de plusieurs magasins de vente au détail (au moins 10) par le biais desquels elles distribuent des produits généralement alimentaires qu'elles achètent en gros ou qu'elles produisent ou fabriquent elles-mêmes. La fonction de gros est assurée par le biais d'une centrale d'achat et la fonction de détail par les magasins qui possèdent les sociétés : les succursales. Ils ont développé des techniques modernes de vente : libre-service, supermarché, hypermarché. Ils connaissent une forte croissance et représentent un secteur dynamique de la distribution.

5.3.1.2 Les grands magasins :

Ce sont des magasins situés en ville, caractérisés par une grande surface de vente répartie sur plusieurs niveaux, qui proposent dans une gamme large et profonde, différentes catégories de marchandises groupées en rayons et offrent un niveau de service élevé.

5.3.1.3 Les magasins populaires :

Ce sont des magasins à rayons multiples dont un important rayon alimentaire, ils proposent un assortiment large mais peu profond, de produits à fort taux de rotation et à prix et marges réduits en libre-service assisté. Ils sont rattachés à des centrales d'achat et implantés le plus souvent en centre-ville.

5.3.1.4 Les grandes surfaces et les discounters :

Ensemble de sociétés qui cherchent à proposer des prix réduits en rationalisant par tous les moyens possibles les méthodes de distribution. Elles offrent un assortiment de forte rotation, souvent implantés à la périphérie des villes de façon à construire de vastes parkings à peu de frais.

Tableau n° 01: Types des grandes et moyennes surfaces (GMS) et les magasins spécialisés

Types de magasins	Surface de vente moyenne	Assortiment
Magasins populaires	1000 à 1500 m ²	Quelques milliers d'articles courants à rotation rapides.
Supérettes	120 à 400 m ²	Dominance alimentaire à libre service.
Hard discount	400 à 1000 m ²	Assortiment limité de produits vendus à bas prix.
Supermarché	1000 à 2500 m ²	Assortiment de 300 à 5000 références (dont 500 à 1500 en non alimentaire).
Hypermarché	Surface > 2500 m ²	Assortiment complet de 25000 à 40000 références (20000 à 35000 en non alimentaire) Parking à la disposition de la clientèle.
Grandes surfaces spécialisées	Surface > 400 m ²	Magasins de détail dans des domaines spécifiques : meuble, électroménager, jardinage ...

Source: SOPHIE RICHARD-LANNEYRIE, « marketing book », digischool, Paris 2015, p170.

5.3.1.5 Les magasins d'usines :

Point de vente au détail, utilisé par des fabricants pour vendre, à des prix réduits, des produits en fin de série, d'une collection passée ou qui auraient été sur-stockés. La plupart du temps, il est situé sur le lieu même de production.

5.3.2 Le commerce intégré de forme coopérative :

C'est une forme de commerce fondée sur une société de personnes et non de capitaux dont l'objet est de vendre les biens de consommation au plus juste prix en assurant les fonctions des intermédiaires.

SECTION 02 : LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION.

Cette section porte sur les différentes stratégies utilisées par le producteur pour garantir la couverture du marché selon le type de ses produits, ainsi que les stratégies des distributeurs et enfin les stratégies de communication.

1. Les stratégies de distribution du producteur :

1.1. La stratégie intensive :

C'est une stratégie adoptée par le producteur, généralement lors de lancement d'un nouveau produit ou des produits de grande consommation tels que les produits alimentaires. Elle consiste à rendre présent le produit dans un maximum de points de vente, pour le faire connaître aux consommateurs et leurs faciliter son accès et assurer sa disponibilité permanente.

Cela implique un prix du produit relativement faible et un produit qui ne demande aucune connaissance spécialisée pour être vendus ou des services après vente. Le recours à la grande distribution nécessite des moyens importants pour l'entreprise car le référencement des produits dans les rayons est un marché très convoité.

Tableau n° 02: Avantages et inconvénients de la stratégie intensive

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Couverture d'un large secteur géographique, donc conquérir de fortes parts de marché. - Augmenter le chiffre d'affaire. - Induit une reconnaissance forte et rapide du produit. - Cela peut devenir une source de fidélité car le client peut s'approvisionner facilement grâce à un grand nombre de points de vente. - Peu de frais de transport et stockage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de distribution élevés. - Contrôle difficile de nombre de distributeurs. - Perte de contact avec le client final. - Difficulté pour se construire une image.

Source : réalisé par nos soins.

1.2. Stratégie sélective :

C'est une stratégie qui consiste à choisir un nombre restreint de points de vente en fonction de critères spécifiques comme leur image, leur situation géographique, l'assortiment qu'ils proposent, l'accueil ou la méthode de vente appliquée dans les points de vente.

Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achats réfléchis, ce qui suppose un produit différencié de ceux de la concurrence et dont la notoriété est assez importante. Le produit peut nécessiter de conseils personnalisés et son prix doit être relativement élevé.

Tableau n° 03: Avantages et Inconvénients de la stratégie sélective

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - réduire les coûts de distribution. - contrôle qualitatifs sur le réseau de distribution. - être élitiste concernant le choix des distributeurs les plus performants de son marché. - Assez bon contact avec la clientèle. - gérer son image de la marque et sa notoriété. 	<ul style="list-style-type: none"> - Couverture de marché limitée - Difficulté de choisir des enseignes crédibles qui peuvent maintenir l'avantage compétitif de l'entreprise.

Source : réalisé par nos soins.

1.3. La distribution exclusive :

La stratégie de distribution exclusive consiste pour Le producteur à choisir quelques distributeurs ayant l'exclusivité géographique de la distribution sur un secteur donné. C'est une forme extrême de la stratégie sélective où le fournisseur et le distributeur signent un contrat d'exclusivité.

Il existe trois types de contrats¹ :

¹ JEAN-LUC KOEL, « la stratégie de distribution », Strasbourg, 2012, P3.

- **Contrat de fourniture exclusive** : le fournisseur confie à un distributeur l'exclusivité de la distribution de son produit. Cette exclusivité est souvent associée à une limitation territoriale, le distributeur bénéficiant de l'exclusivité de distribution du produit dans une zone géographique déterminée.
- **Contrat d'approvisionnement exclusif** : le distributeur s'engage à s'approvisionner exclusivement auprès d'un producteur donné.
- **Contrat de concession**: le concessionnaire est un commerçant qui, sous le control du concédent, achète des produits sous une certaine marque dont il possède l'exclusivité de la revente.
- **Contrat de franchise de distribution** : le producteur (franchiseur) autorise le distributeur (franchisé) à exploiter un concept de vente qu'il a mis au point en échange des royalties.

La distribution exclusive est notamment utilisée dans le domaine du luxe pour garantir une image et une notoriété très fortes, comme elle est utilisée dans le cas des produits qui sont strictement encadrés par la loi ou ceux d'une grande dangerosité.

Elle nécessite une connaissance très spécialisée pour la vente et donc une formation poussée du personnel de distribution et engendre des investissements importants pour l'entreprise.

Tableau n° 04: Avantages et inconvénients de la distribution exclusive

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Créer, développer et renforcer une image de marque. - Un excellent contrôle de la commercialisation. - Un investissement allégé pour le producteur (effectif de la force de 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible couverture du marché en raison du petit nombre de points de vente sélectionnés. - Difficultés de recrutement des distributeurs. - Secteur étroitement encadré par la loi.

<p>vente limité, frais de transport et de logistique réduits).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôler la disponibilité du produit (la rareté d'un produit ayant une image prestigieuse et qui ne peut être trouvé ailleurs augmente la demande et la fidélité). - Bonne connaissance de produit de la part des distributeurs. 	
---	--

Source : réalisé par nos soins.

1.4. La franchise :

1.4.1. Définition :

La franchise est une assistance continue où une entreprise « franchiseur » accorde à une autre entreprise juridiquement et financièrement indépendante « franchisé » une licence lui donnant le droit d'exercer une activité de production, distribution ou vente de produit sous sa marque ou sa raison sociale et de bénéficier d'une assistance, en contrepartie d'une redevance. Le franchiseur bénéficie d'un système de distribution sans avoir à investir, et le franchisé tire parti de l'image d'une marque, d'une assistance et d'une expérience en matière de gestion et d'exploitation commerciale.

Tableau n° 05: Obligations, Avantages et Inconvénients de la franchise pour le franchiseur et le franchisé

	Franchiseur	Franchisé
Obligations	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir en permanence une assistance commerciale et technique au franchisé, et lui Faire bénéficier de sa marque et son savoir-faire. - sélectionner des candidats capables de réussir en tant que franchisés. - Proposer un contrat d'une durée suffisamment longue afin que le franchisé puisse amortir ses investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les normes, le concept, et la stratégie commerciale établis par le franchiseur. - S'approvisionner auprès de son franchiseur ou de fournisseurs référencés. - Rétribuer son franchiseur en contrepartie de ses apports. - négocier l'emplacement de son PDV et se charger des démarches

	<ul style="list-style-type: none"> - Se charger des plans publicitaires et des actions marketing. 	administratives.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Etendre son réseau et ses parts de marché rapidement avec un investissement limité. - créer de nouvelles sources de revenus (les droits initiaux, les redevances.) - la croissance des ventes et la réalisation des économies d'échelle étant fonction de l'augmentation du nombre de PDV. - Créer une puissance économique importante qui va permettre de gagner en compétitivité. - Valoriser sa marque et fidéliser plus facilement sa clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier d'une enseigne à forte notoriété, de la puissance d'achat et de communication d'un réseau ce qui représente un réel avantage concurrentiel. - Maîtrise professionnelle supérieure grâce au transfert de savoir-faire, et à l'assistance permanente. - Démarrage plus sécurisé et montée en puissance plus rapide, avec meilleurs taux de succès. - Trouver des financements des banques plus facilement.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de la formation et de l'assistance dispensée au franchisé. - Prise de risque quant à la bonne exploitation de sa marque par des tiers, même s'ils sont sous contrat. - Adaptation de son organisation interne (avoir un bon système d'information, une équipe d'animation et de R&D) - La mise en œuvre d'un processus de recrutement, de sélection et de négociation relativement long et complexe, lequel doit être répété pour chaque franchise accordée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un investissement de départ généralement plus important que pour le commerce isolé. - une forte dépendance de franchiseur et les restrictions légales très importantes sur son autonomie. - l'encadrement serré du franchiseur lui empêche souvent de pouvoir réaliser ses idées et limite l'expansion de ses affaires. - Les autres franchisés du réseau sont parfois des freins à l'évolution où à la qualité.

Source : réalisé par nos soins.

1.4.2. Types de franchise :

1.4.2.1. La franchise de la distribution :

Ce modèle de franchise est l'un des plus courants, il consiste, pour le franchisé, à distribuer les produits du franchiseur dans son propre magasin. Toutefois, il doit porter le nom et le logo du réseau, contrairement aux magasins multimarques. Les secteurs les plus touchés par ce type de franchise sont principalement ceux de la grande distribution, ainsi que les commerces de détails.

1.4.2.2. La franchise de production/industrielle :

Le franchiseur délivre les plans de production (savoir-faire, licence de fabrication, technologie...) de certains produits que le franchisé va pouvoir produire lui-même, il est ensuite chargé de les commercialiser dans ses propres locaux. Elle concerne principalement le secteur agroalimentaire.

Par ailleurs, un franchiseur peut cumuler différents types de franchises au sein d'une même entreprise. De ce fait, il est possible qu'il produise certains produits du franchiseur et distribue d'autres articles complémentaires de la même marque, mixant ainsi le fonctionnement de la franchise de distribution et celle de production.

1.4.2.3. La franchise de services :

Le franchisé propose des services qu'il commercialise sous le nom et la marque du franchiseur. Ainsi, il vend avant tout un savoir-faire répondant aux exigences de qualité du franchiseur. Elle concerne principalement les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, de la location de véhicules ou encore des services à la personne.

2. Les choix stratégiques du distributeur¹:

2.1. Le positionnement des enseignes :

Face à une concurrence accrue, à une multiplication des enseignes et des formules de vente, il est devenu indispensable pour tout distributeur d'adopter un positionnement spécifique (Par les prix, par les services offerts, par la qualité des produits offerts, par l'assortiment). Ce positionnement doit être présent dans la communication de l'enseigne.

2.2. La segmentation :

Devant l'éclatement et le morcellement des attentes de la clientèle, certains distributeurs choisissent de répondre par une offre différenciée, soit dans des points de vente différents, soit dans un même lieu de vente.

2.3. La spécialisation ou la diversification :

Certains distributeurs choisissent de se spécialiser sur un créneau, voir une niche étroite où ils bénéficient d'un avantage concurrentiel. D'autres au contraire, se diversifient tant dans les produits ou services proposés, que dans les formes de vente. Cette diversification permet de répartir les risques financiers et commerciaux sur un plus grand nombre d'activités.

2.4. L'intégration :

Des distributeurs élargissent leur domaine industriel, en investissant dans l'investissement dans la fabrication de certains produits qu'ils commercialisent sous leurs marques propres. Ils procèdent ainsi à une intégration verticale en amont afin de mieux contrôler la filière des produits, en particulier le coût de revient et la qualité. Cette stratégie nécessite des capitaux importants.

¹ JEAN-LUC KOEL, op.cit, P3.

Tableau n° 06: Les principales incitations utilisées pour motiver un distributeur

Objectifs recherchés	Exemple incitants utilisés
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des achats et maintien de stocks Importants - Augmentation des efforts de l'équipe de vente - Augmentation locale des efforts de promotion - Publicité locale - Augmentation de l'espace en magasins - Promotion en magasins - Amélioration du service à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Marge élevée, exclusivité territoriale, promotions, réductions pour quantités, engagements de rachat, produits gratuits, programmes de remplissage des rayons. - Formation à la vente matériel promotionnel ; programmes d'incitants commerciaux, concours de vente. - Publicité coopérative, budget de publicité, matériel publicitaire (films, imprimés, affiches) pour utilisation locale. - Budget promotionnel lié à l'espace accordé aux produits Présentoirs et comptoirs de vente, ventes démonstration, distributions gratuites. - Programme de formation au service, matériel pédagogique, marges élevées sur les pièces remplacées, couverture des couts engendrés par le service de garantie

Source : JAKUES LAMBIN.J, MORLOOSE.C, « Marketing stratégique et opérationnel », 7ème édition, Paris, 2008, p. 440.

3. Stratégies de communication :

3.1. La stratégie d'aspiration « PUSH » :

C'est une stratégie qui consiste à pousser les produits vers le consommateur. Pour ce faire, le producteur oriente sa politique de communication vers les distributeurs qui deviennent des agents promotionnels de l'entreprise. Cette stratégie est souvent mise en place par des entreprises jeunes cherchant à construire une image de marque et une part de marché avec un budget marketing réduit. Elle est particulièrement efficace dans la commercialisation de biens de consommation rapide.

Cette stratégie concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires.

3.2. La stratégie de pression « PULL »:

La stratégie pull consiste à tirer le consommateur vers le produit. L'entreprise dispose de produits ayant une grande notoriété sur le marché et peut s'adresser directement aux consommateurs via la publicité. Le produit, étant connu, désiré, va être demandé, poussant ainsi le distributeur à s'assurer de son approvisionnement afin d'assurer son chiffre d'affaires.

Cette stratégie nécessite des investissements publicitaires et promotionnels importants, car il faut rappeler régulièrement le consommateur de l'existence du produit, et des lieux de vente.

3.3. La stratégie mixte :

C'est la combinaison des deux stratégies, très souvent appliquée par les entreprises. D'un côté pour créer la demande en poussant le produit vers les clients potentiels, de l'autre pour attirer ces derniers vers les produits de l'entreprise par la publicité et des accords de promotion divers tout en atténuant le poids décisionnel des fournisseurs.

SECTION 03 : STRUCTURES ET CHOIX DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Cette section porte sur les circuits de distributions, elle souligne les avantages et les inconvénients de chaque type, et présente la gestion et le choix des circuits de distribution.

1. Définitions :

1.1.Circuit de distribution :

« On appelle un circuit de distribution l'ensemble des intervenant qui font passer un produits de son état de production à son état de consommation.¹ »

« Le processus qui, passant à travers un nombre plus au moins important d'intermédiaires externes ou internes, permet de délivrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final.² »

1.2.Canal de distribution :

« Un canal de distribution est : « définie comme l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final.³ »

1.3.Le réseau de distribution :

« On appelle réseaux : un système de partenariats et d'alliance créée par une entreprise pour approvisionner et enrichir et distribuer son offre.⁴ »

¹KOTELER, P.DUBOIS, B, op.cit, P.518.

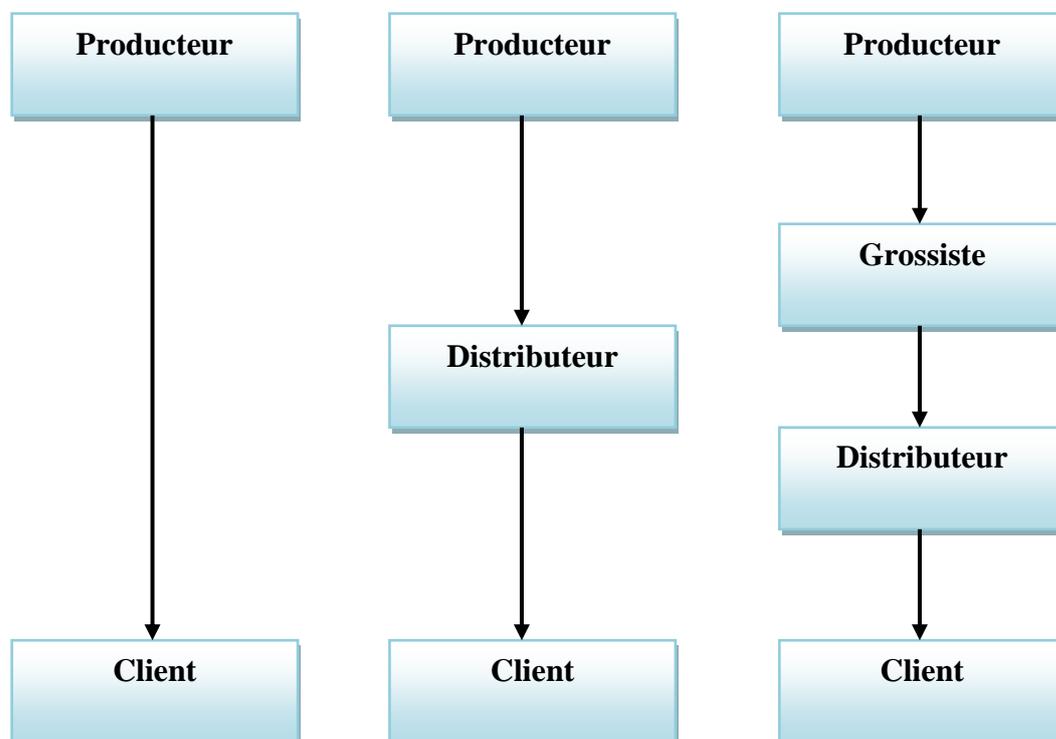
²LENDREVIE.J, LEVY, op.cit, P321.

³KOTELER.P, DUBOIS,B.op.cit, P 474.

⁴ Idem

2. Type des circuits de distribution

Figure n° 02: Modes de distribution et longueur des circuits



Source : LENDREVIE.J.LEVY, «MERCATOR», 7^{ème} édition, Dunod, Paris 2012, P322.

2.1.Les circuits ultracourts ou circuits directs :

Le circuit direct se caractérise par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. Il s'agit d'une distribution directe.

« Dans les circuits ultracourts, le fabricant vend directement ses produits aux consommateurs, c'est le cas d'entreprises qui vendent les produits qu'elles ont fabriqués par correspondance. On rencontre aussi ce type de circuit pour la vente de produit à l'usage industriel au marché très restreint, souvent fabriqué sur commande préalable et dont la livraison, l'installation et l'entretien supposent des qualifications que les techniciens du fabricant sont les seuls à avoir.¹ »

¹VIGNY.J, « Distribution Structure Pratique », 3^{ème} édition, Dalloz, 2000, p.8.

Tableau n° 07: Avantages et inconvénients du circuit direct

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La réduction de la distance production consommateur, permet une Connaissance approfondie des besoins de la clientèle avec une meilleure communication et un contrôle total. - la rapidité de la distribution est réelle et la concurrence est relativement absente au sein du circuit. - Gain de la marge des intermédiaires. - Personnalisation de l'offre aux clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stockage important et gestion très lourde. - Coûts logistiques très élevés (coûts de stockage, coûts d'entreposage, service après-vente). - Difficulté à toucher une cible géographiquement étendue.

Source : réalisé par nos soins.

2.2.Circuit court :

« C'est un circuit où un distributeur est l'intermédiaire entre le producteur et le client.¹ »

« Les circuits courts, qui ne comportent qu'un seul intermédiaire entre le fabricant et le consommateur, sont de nature variée : on y trouve aussi bien des succursalistes que des franchises ou des groupements d'achat, de la vente au magasin comme hors magasin et les formules traditionnelles, comme les grandes surfaces.² »

¹LENDREVIE. J, LEVY, op.cit, P325

²CEDRIC.D, « La distribution », 4ème édition, Vuibert, Paris, 2005, p.156.

Tableau n° 08: Avantages et inconvénients du circuit court

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Economie de la marge du grossiste. - Bonne coopération entre les détaillants. - Meilleure connaissance du marché et le bon contrôle de l'action promotionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de stockage importants. - Frais de vente élevés par l'émiettement des commandes. - Risque d'insolvabilité de certains détaillants.

Source : réalisé par nos soins.

2.3. Les circuits longs :

Ce sont des circuits traditionnels : les producteurs traitent avec des grossistes qui travaillent chacun avec des multiples détaillants. Ces circuits sont particulièrement adaptés à des marchés comportant des nombreux petits points de vente indépendants.

« Le circuit long est un circuit qui comprend plusieurs intermédiaires. Historiquement, le commerce est organisé en circuits longs : des grossistes s'approvisionnaient en produits variés auprès de divers fabricant, qui revendaient les produits aux détaillants, le plus souvent des commerçants indépendants isolés. Il n'y avait pas de lien juridique entre grossiste et détaillant, si ce n'est les relations d'achat-vente normales. C'est ce que l'on appelle un circuit long traditionnel.¹ »

Tableau n° 09: Avantages et inconvénients du circuit long

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de vente réduite. - Couverture géographique plus dense grâce au savoir-faire des distributeurs. - Baisse relative des frais de transport et de stockage. - Une régulation des ventes grâce au stock des intermédiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de vente réduite. - Couverture géographique plus dense grâce au savoir-faire des distributeurs. - Baisse relative des frais de transport et de stockage. - Une régulation des ventes grâce au stock des intermédiaires.

Source : réalisé par nos soins.

¹CEDRIC.D, op.cit, p.155.

3. Choix d'un circuit de distribution ¹:

Le choix d'un circuit de distribution est une décision stratégique pour l'entreprise, sa mise en place est une opération complexe. Le fabricant doit, en effet, faire des compromis entre ce qu'il souhaitait et ce qui est effectivement réalisable. Pour faire un bon choix, des études devront être réalisées au préalable.

Mettre en place un circuit de distribution comporte plusieurs étapes : il faut successivement étudier les besoins de la clientèle, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions envisageables et les évaluer.

3.1.L'étude des besoins des consommateurs :

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi. Les attentes s'expriment le plus souvent à travers quatre dimensions :

3.1.1. L'endroit: Il s'agit de savoir si le consommateur s'attend à trouver le produit dans de multiples points de vente. Un produit de consommation courante (tel que les produits alimentaires) devra être disponible en de multiples endroits alors qu'un bien durable ou un bien de luxe ne pourra être vendu que dans quelques endroits. Si le produit doit être disponible partout, le réseau de distribution devra être dense.

3.1.2. Le service : Si le produit vendu nécessite l'accompagnement d'un certain nombre de services (crédits, livraison, réparation),le circuit devra être capable de les assumer.

3.1.3. Le délai : Le réseau de distribution doit être à même de livrer dans un délai raisonnable pour le client. Ainsi un délai relativement important pourra être accepté par le client pour l'achat d'un bien d'achat réfléchi, mais le même délai sera jugé inacceptable s'il s'agit d'un bien de consommation courante. En règle générale plus le délai est court, plus le client est satisfait.

¹ JEAN-LUC KOEL, op.cit, P2.

3.1.4. Le choix : Si le client est habitué à un choix important de produit, le réseau devra être capable d'acheminer et de proposer un assortiment important.

3.2.La définition des objectifs et des contraintes :

3.2.1. L'étude du produit :

C'est une étude qui se fait en interne dans l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte certaines caractéristiques de produits, celles-ci peuvent présenter des contraintes importantes pour le réseau de distribution. Parmi les caractéristiques importantes on peut citer :

3.2.1.1.La durée de vie : Les produits périssables doivent être acheminés rapidement vers le consommateur. Il faut donc que le circuit soit le plus court possible.

3.2.1.2.Le volume : Les produits volumineux nécessitent des réseaux de distribution qui minimisent les manipulations car ceux-ci coutent cher en raison des moyens techniques nécessaires.

3.2.1.3.Le degré de standardisation et de technicité : Un produit standardisé ou dont la technicité est accessible peut être vendu par l'intermédiaire d'un réseau de distribution. Mais si le produit est complexe ou non standardisé, il est souvent difficile de trouver des intermédiaires ayant la compétence nécessaire pour sa vente, son installation et son service après-vente, il faut donc créer son propre réseau et par exemple le vendre aux clients utilisateurs par l'intermédiaires des commerciaux de l'entreprise. C'est le cas de la plupart des produits industriels.

3.2.2. Etude des intermédiaires :

Cette étude a pour objet de vérifier les forces et les faiblesses des intermédiaires envisageables pour la distribution d'un produit. Il s'agit de savoir quelles sont les conditions dans lesquelles les fonctions essentielles sont assumées. Tous les intermédiaires n'ont en effet pas les mêmes capacités en matière de stockage (respect de la chaîne du froid pour les

produits périssable, entrepôt sécurisé pour des produits de valeur ...), en matière de contact avec la clientèle (compétences techniques et commerciales) ou encore de délai d'acheminement. Ils n'ont pas non plus tous les mêmes exigences en matière de délai ou de conditions de paiement.

3.2.3. Etude de l'environnement :

Le choix d'un circuit de distribution dépend de nombreux facteurs liés à l'environnement économique ou juridique. En période de faible croissance ou de récession économique, le consommateur est très attentif au prix, il s'agit donc pour le producteur de favoriser les circuits les moins coûteux. La législation des affaires interdit les entraves à la concurrence, le producteur devra donc veiller à éviter la mise en place des circuits favorisant le développement de position de monopole. Il peut en être ainsi avec certaines formules contractuelles comme la concession, la franchise et autres accords d'exclusivité.

Il existe des textes et des lois pouvant influencer la politique de distribution des produits de l'entreprise. Ainsi par exemple, la distribution des produits comme les médicaments, les produits chimiques, des stupéfiants doit être contrôlée.

3.3. Identifications des solutions possibles

Après avoir identifié les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, l'entreprise doit procéder à une analyse des différentes solutions possibles en identifiant leurs avantages et leurs inconvénients. Si elle envisage d'avoir recours à plusieurs circuits en parallèle (franchise et succursales, force de vente et internet), une solution en matière de distribution comporte trois éléments : la nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert des produits sur le marché, le nombre d'intermédiaires utilisés à chaque stade de distribution, et les responsabilités et engagement respectifs du producteurs et ses intermédiaires.

3.4. L'évaluation des solutions envisagées :

Après avoir identifié les systèmes de distribution possibles, le producteur doit décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs. Il prend au compte trois critères :

3.4.1. Le cout : Chaque circuit envisagé permet un niveau des ventes différent et s'accompagne d'un cout distinct. Les circuits couteux s'accompagnent souvent de peu de contacts avec le client et sont adaptés aux produits simples. Si les fabricants découvrent un circuit pratique et moins couteux, ils incitent les clients à l'utiliser. Les entreprises qui parviennent à faire évoluer les circuits à moindre cout sans provoquer une baisse des ventes ou une détérioration du service, bénéficient d'un verticale avantage concurrentiel.

3.4.2. Le contrôle : Le recours à des intermédiaires soulève un certain nombre de problèmes relatifs au contrôle du fabricant sur son circuit. L'agent commercial est un homme d'affaire indépendant qui cherche avant tout de maximiser son profit. Il refuse souvent de collaborer avec l'agent d'un secteur voisin, bien qu'une telle coopération puisse être profitable au fabricant. Il concentre ses efforts sur les clients qui sont, pour lui est compte tenu des produits dont il assure la représentation, les plus important. L'agent peut ne pas avoir les compétences techniques nécessaires pour vendre le produit du fabricant.

3.4.3. La souplesse : Chaque type de circuit implique un engagement à plus ou moyen long terme. Un fabricant qui a recours a une agence doit signer un contrat pour plusieurs années ; si, au cours de cette période, d'autres méthodes de vente prennent de l'importance, le fabricant lié par ses engagements antérieurs, est dans l'impossibilité d'entier parti.

4. La gestion d'un circuit de distribution¹ :

Une fois déterminées les grandes lignes de son système de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver et évaluer ses intermédiaires.

4.1.Le choix des intermédiaires :

Le choix des intermédiaires est essentiel car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients. Certains producteurs, peu connus, éprouvent de grandes difficultés à trouver un

¹KOTELER.P, DUBOIS, B,op.cit, P.551.

nombre suffisant d'intermédiaires compétents. D'autres n'ont aucun mal à trouver des établissements qui acceptent de s'intégrer au circuit qu'ils envisagent. Leurs propositions attirent plus de distributeurs qu'il n'en faut, soit parce qu'ils jouissent d'une très bonne réputation, soit parce que le produit semble très rentable.

4.2.La motivation et la formation des intermédiaires :

L'entreprise doit mettre en place des programmes de formations destinés à leurs revendeurs. Ces derniers doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités. Les raisons qui les ont conduits à s'intégrer au circuit de distribution représentent déjà une certaine forme de motivation, mais celle-ci doit être renforcée par une attention et un encouragement constant de la part du fournisseur. Le fabricant ne doit pas se contenter vendre par des intermédiaires, mais également aux intermédiaires.

4.3.L'évaluation des intermédiaires :

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de son réseau de distribution et de ses revendeurs. Les terrains sur lesquels il convient d'être vigilant concernent la couverture du marché, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdus, la coopération publicitaire et les prestations de service dues au client.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre nous avons pu mettre en exergue l'importance de la distribution dans une entreprise et spécialement dans sa démarche marketing. Elle a de multiples rôles qui se distinguent à travers les fonctions qu'elle accomplit, et englobe différentes stratégies que l'entreprise doit choisir avec soin afin d'atteindre ses objectifs. Plusieurs considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing-mix.

CHAPITRE II

LA Performance Commerciale

CHPITRE II : LA PERFORMANCE COMMERCIALE.

Introduction :

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités marketing. Elle constitue une des préoccupations majeures des chercheurs et des spécialistes.

La performance commerciale peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre, elle est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution.

A cet effet nous avons réparti ce chapitre en trois sections : la première souligne les fondements généraux de la performance, la deuxième porte sur l'évaluation de la performance commerciale et la troisième présente les principaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure de la performance commerciale.

SECTION 01 : CONCEPTS GENERAUX SUR LA PERFORMANCE

Cette section présente les concepts de base sur la performance, les notions voisine de la performance, ses caractéristique ainsi que ses sources et ses types.

1. Définitions :

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexted'utilisation. Comme le souligne Saucier: «La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser.¹ »

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

« La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat.³ »

2. Notions voisines de la performance :

2.1 L'efficacité :

C'estle **degré de réalisation des objectifs**. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante:

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints/ objectifs visés.}$$

¹ Saucier. A, « Les indicateurs et la gestion par résultats », Québec, collection méthodologique no 8, 1994, p. 16.

² MERMUS.K, « Performance: encyclopédie de gestion », édition economica, , 1997, P.219.

³ « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion N°241, 2010, P.117.

2.2 L'efficience :

C'est **rapport entre les ressources employées et les résultats atteints**. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un **ratio** :

$$\text{Efficience} = \text{résultats obtenus} / \text{frais engagés}.$$

Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

2.3 L'effectivité :

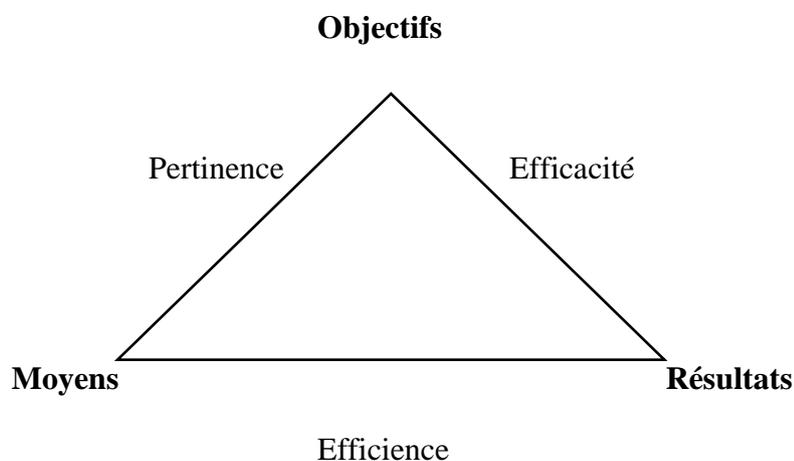
L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante:

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenus}.$$

2.4 La pertinence :

Elle interroge l'adéquation entre la nature du problème à résoudre et le type d'intervention mis en œuvre.

Figure n° 03: Triangle de la performance:



Source : GIBERT.P, « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Editions d'Organisation, Paris, 1980.

3. Sources de la performance :

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

3.1 Une performance intrinsèque :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Elle résulte de la combinaison de la performance humaine, technique et financière.

3.2 Une performance extrinsèque :

Elle tient à l'ensemble des évolutions externes. Elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Tableau n° 10: La performance interne et la performance externe

La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats, présent ou future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Source :Doriath.B, Goujet.CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Dunod, Paris 2002 .P.168.

4. Caractéristiques de la performance :

4.1. La performance est un support de jugements :

Elle implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construction sociale, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent. Alors la performance reste une affaire de perception : pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité ; pour un employé, elle pourra être un bon climat de travail ; pour un client, la qualité de services rendus.

4.1 La performance se pilote :

« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »

Par la suite, la performance à un effet réactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.¹

4.2 La performance évolue dans le temps :

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se relever incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre, ses combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps.²

4.3 La performance est riche de composantes antinomiques :

La performance se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifié quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères

¹SAULQUIN.J, « gestion des ressources humaine et performance des services », revue N°76, 2001, p.21.

²GHARBI.J, « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines N°35, 2000, p.37.

imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.¹

5. Types de performance :

5.1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.

5.2 La performance sociale :

La performance sociale concerne l'état des relations humaines et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise. Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines, effectuées par les managers de l'entreprise. Lors de l'événement de la performance sociale, il est important de mentionner les deux notions suivantes :

- **L'efficacité humaine** : elle est le rapport entre les résultats économiques atteints et le coût social du groupe pour une période donnée.
- **L'efficacité sociale** : C'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines. Afin d'avoir une meilleure efficacité sociale, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'organisation.

Par exemple : le niveau de satisfactions des salariés, la qualité de prises de décisions collectives, les conditions du travail, la participation aux décisions stratégiques...etc. Tous ces facteurs peuvent donc déterminer la nature des relations humaines dans l'organisation.

¹ LEBAS, « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, N°269, juillet, 2003, p.66.

5.3 La performance sociétale :

Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

5.4 La performance concurrentielle :

Le succès résulte non seulement des actions faites par l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

5.5 Performance financière :

Une entreprise est dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières. Elle est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. La performance occupe une place primordiale pour l'entreprise. Mais, la dimension financière elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

5.6 La performance commerciale :

Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela quel que soit son environnement. On dit que l'entreprise crée de la valeur aux clients, une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

6. Mesure de la performance ¹:

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) :

6.1 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...etc. 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.

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.

6.2 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 critères :

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

¹<http://www.kreno-consulting.fr/portfolio/mesurer-la-performance-dun-collaborateur-oui-mais-la-mesurer-comment/> consulté le 15/07/2020 à 18:45 h.

- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur.

- La connaissance de produits et de la concurrence, le comportement éthique.

- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts.

- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre.

- La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation.

- La capacité de planification, la gestion du temps.

SECTION 02 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE

COMMERCIALE

Cette section porte sur la performance commerciale, ses déterminants, l'intérêt de l'évaluation ainsi que les procédures et les modes d'évaluation de la performance commerciale.

1. La performance commerciale :

« La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.¹»

La performance commerciale vise à atteindre les objectifs commerciaux initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser en leurs proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre à ses attentes et d'assurer la disponibilité des produits. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

¹Bertrand.B «perception de la notion de performance », 2ème édition, 1998, P.119

2. La fixation des objectifs commerciaux :

« La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.¹ »

Les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

2.1. La définition de l'objectif :

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise se fixe. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir.

2.2. Types des objectifs :

Il existe plusieurs types d'objectifs.

2.2.1. Les objectifs quantitatifs : Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

2.2.2. Les objectifs qualitatifs : C'est le côté non quantifiable par exemple : L'amélioration de la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee ou bien la réorganisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

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

¹Bernard. «The functions of the executive», Harvard press, 1968, p376.

2.3. Critères des objectifs SMART¹ :

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

2.3.1. Spécifique: un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif, il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple, clair, précis et compréhensible afin de lever toute ambiguïté de compréhension.

2.3.2. Mesurable: un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre. Ceci permettra d'éventuellement agir efficacement afin de rectifier le tir en cas d'écart trop important mesuré en cours de route.

2.3.3. Ambitieux ou atteignable : un objectif ambitieux est un objectif suffisamment grand pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable.

2.3.4. Réaliste : un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. Il est en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, les moyens à disposition et le marché. tout en offrant un challenge suffisamment élevé pour nourrir la motivation et la dynamique d'action.

2.3.5. Temporellement défini: un objectif temporellement défini est délimité dans le temps. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis et non pas par des termes flous.

¹George.T, Doran, « *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives* », Management Review n° 11, 1981, P35.36.

3. Déterminants de la performance commerciale :

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

3.1.La qualité de service :

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernât ce déterminante.

3.2.La conformité des produits :

L'évaluation de la conformité implique un processus qui sert à démontrer que le produit, le service, ou le système répond aux exigences d'une norme. Elle apporte un certain nombre d'avantages :

C'est, pour les consommateurs et les autres parties prenantes, un gage de confiance supplémentaire. Pour l'entreprise, c'est un atout concurrentiel et pour les organismes de réglementations c'est un moyen de s'assurer que les dispositions en matière de santé, de sécurité et d'environnement sont respectées.

3.3.La capacité financière des revendeurs :

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

3.4.La capacité de production :

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

3.5. La diversité de l'offre :

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

3.6. L'étendue du réseau de distribution :

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

4. L'intérêt de l'évaluation de performance :

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

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints.
- Sur le plan pratique, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui vont entraîner, la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de problème.
- L'évaluation de la performance du réseau de distribution permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elle est surtout essentielle dans l'établissement des prévisions de vente.
- L'évaluation permet surtout à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents, etc.

5. Procédure de l'évaluation de la performance commerciale¹ :

Il s'agit de répondre a trois questions : qui évalue ?, comment évaluer ?, quand évaluer ?

¹ BENITO.N, COMBES.M et FILLEAU.M.G, op.cit. p.144

Qui évalue ?

L'évaluation peut être réalisé par :

- Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.
- L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit porter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc.
- Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (comptable, financière, ou commerciale) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

Comment évaluer ?

Le manager choisit :

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

Quand évaluer ?

- Evaluation mensuelle, trimestrielle ou annuelle sur le plan comptable et financier.
- Evaluation périodique variable en fonction du management sur le plan commerciale (à la journée, par action commerciale, à la semaine, mois, etc.
- Au plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année.
- Au plan commercial, le type de management est déterminant

- Pour fixer une périodicité : la journée, la semaine, le mois, etc.

6. Modes d'évaluation de la performance commerciale :

6.1. Evaluation à partir d'un indicateur :

6.1.1. Définition :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.¹ »

6.1.2. Caractéristiques d'un bon indicateur² :

- **La pertinence** : L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion.

- **La qualité et la précision de mesure** : L'indicateur doit être bien formulé et assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

- **La faisabilité et la disponibilité des données** : On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation des données fiables, en temps opportun. On doit aussi avoir la possibilité technique tel que disposer un bon système informatique. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité de produire et de fournir les indicateurs.

- **La convivialité** : Elle présente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

6.1.3. L'utilité des indicateurs :

« Ce qui peut être mesuré, peut être amélioré »

Peter Ferdinand Drucker.

¹ PIERRE VOYER, « Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance », 2^{ème} édition, Delta, Québec, 2006, P61.

² Idem, P68.

- Ils aident au pilotage de l'entreprise en permettant de surveiller l'activité et le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer sa performance.

- Les indicateurs de performances sont également utiles pour la planification stratégique et la conception des projets.

- Leur nature synthétique et souvent factuelle facilite la communication interne ou externe.

- Ils peuvent servir à évaluer l'avancée de la mise en œuvre d'une stratégie ou les réalisations d'un programme par rapport à ses objectifs.

- Les indicateurs de qualité peuvent évaluer les conséquences et la performance d'une démarche, d'une action interne ou externe à l'entreprise, sur une population donnée.

- Les indicateurs qui fournissent des données quantitatives permettent d'adapter une démarche en vue d'atteindre un objectif qualitatif ou quantitatif précis.

- Fournissent des données de comparaison entre plusieurs projets et servent de base à l'élaboration d'indices de référence.

6.1.4. Types des indicateurs¹ :

- **Les indicateurs de résultats** : Ces indicateurs mesurent principalement les résultats auxquels on peut parvenir. La performance dans ce cas est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé.

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

- **Les indicateurs de processus** : Contrairement aux indicateurs de résultats, les indicateurs de processus permettent d'évaluer l'efficacité de l'ensemble du processus

¹<https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/> consulté le 14/07/2020 à 12 :00 h

constitué de toute une série d'activités importantes s'inscrivant ainsi dans une démarche proactive.

- **Indicateurs de profitabilité** : Evaluation en pourcentage du rapport entre les ventes totales et les bénéfices.

- **Indicateurs de rentabilité** : Ces indicateurs ne se basent pas sur le chiffre d'affaires réalisé, mais le pourcentage d'investissement transformé en profit.

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

6.2. Evaluation à partir d'un tableau de bord :

6.2.1. Définition :

« Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de «coup d'œil» accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail¹ »

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

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

¹ PIERRE VOYER, op.cit.P39.

6.2.2. Intérêt du tableau de bord¹ :

- Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation.

- Le tableau de bord offre donc une vue d'ensemble, avec des détails, mais au besoin seulement. Pour rendre compte de leur gestion, les gestionnaires disposent d'information précise et détaillée provenant en particulier de leurs systèmes opérationnels.

- Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi, à la multidimensionalité de la performance. Il permet de calculer ou produire à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs des secteurs pertinents.

- Le gestionnaire va utiliser un tableau de bord de gestion pour mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, localiser les problèmes, décider et agir en prenant, au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive.

SECTION 03 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.

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

1. Les indicateurs quantitatifs

1.1. Volume des ventes : c'est la quantité de produits 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,

¹ PIERRE VOYER, op.cit , P45.

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.

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

- $P=0$, implique que les réalisations sont égales aux prévisions ;
- $P<0$, implique que c'est une mauvaise performance ;
- $P>0$, implique une bonne performance.

1.2.Le chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires est la somme des montants des ventes de produits et/ou prestations de service réalisées par une entreprise au cours d'un exercice comptable. Cette donnée constitue notamment une indication sur le volume d'affaires généré par l'activité de l'entreprise, il est donc l'un des témoins de la dimension d'une entreprise.

$$\text{CA} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

La variation du chiffre d'affaires permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance.

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

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

1.3.La part de marché :

« Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur.¹ »

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

¹LENDERVIE,J.LINDON,D, op.cit.P217.

sociétés concurrentes. Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes.

$$\text{PDM globale} = \text{vente de l'entreprise} / \text{vente totale des entreprises du secteur}$$

$$\text{PDM relative} = \text{vente de l'entreprise} / \text{vente du principal concurrent}$$

La vente peut être exprimée en CA ou en volume.¹

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

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

- $P = 0$, les recettes totales sont égales aux dépenses totales
- $p < 0$, mauvaise performance.
- $P > 0$, bonne performance.

2. Les indicateurs qualitatifs

2.1.L'image de marque :

2.1.1. Définition :

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes.²

L'image de marque représente la façon dont une entreprise, une marque, un produit ou un service est perçue par ses différents publics. Elle est résultante de l'identité véhiculée par l'entreprise qui comprend de nombreux facteurs :

- Les avis de client.

¹<https://www.marketing-etudiant.fr/part-de-marche.html> consulté le 22/07/2020 à 17:15h

²MOULINIER R, « Les techniques de ventes », les éditions d'organisation, 5ème édition, 1998, p.158.

-
- La publicité et les supports de communication.
 - Les produits ou services de l'entreprise.
 - L'historique de l'entreprise et sa culture.
 - La réputation de l'entreprise, son positionnement.

L'image de marque d'une entreprise constitue un repère car elle contribue à véhiculer une identité visuelle cohérente (slogan, conception d'un site web, logotype, marque produit, design graphique, création d'un nom...) à partir de laquelle le consommateur sera guidé dans ses choix. Et surtout, elle véhicule une promesse car elle laisse entendre que le produit ou le service a un potentiel et des particularités uniques. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception.

2.1.2. Les niveaux de l'image de marque¹:

- **L'image voulue :**

C'est la façon dont l'entreprise souhaite être perçue par ses cibles et qui résulte d'une décision de positionnement. Plus l'identité de marque est légitime, crédible et comprise par l'ensemble des acteurs (internes, prestataires, clients, fournisseurs...etc.), plus elle sera proche de l'image perçue.

- **L'image perçue :**

Elle est le reflet des messages diffusés vers le grand public par des intermédiaires, des relais, etc. Elle est difficile à contrôler car ces derniers peuvent l'interpréter de façon différente. Ils peuvent participer à véhiculer une image positive de l'entreprise ou tout l'inverse ; voir même déformer les informations qui leur sont fournies.

¹<https://www.bosphoresense.fr/image-de-marque/>consulté le 27/07/2020 à 22 :20h

- **L'image vraie :**

C'est l'image que l'on pense avoir envers ses clients et partenaires. C'est la combinaison entre l'image voulue et l'image perçue.

2.2.La satisfaction des clients :

2.2.1.Définition :

« La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes.¹ »

La satisfaction peut être définie comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation.

Trois situations peuvent apparaître :

- **Déception ou mécontentement :** Si les performances sont en dessous des attentes.
- **Satisfaction :** Si les performances sont au même niveau des attentes.
- **Enthousiasme :** Si les performances sont au delà des attentes.²

La satisfaction est une mesure de résultats. Elle est distinguée des autres résultats parce qu'elle constitue une recherche particulière d'adéquation entre les résultats perçus et les attentes des divers clients et participants à l'organisation, même si la mesure de satisfaction peut en être une d'efficacité, surtout si le client a la possibilité de s'adresser ailleurs mais qu'il reste fidèle à l'entreprise. Plusieurs organisations orientent leur performance sur la satisfaction du client et se donnent des objectifs de qualité de service et de satisfaction. On peut aussi avoir des préoccupations de satisfaction interne, par exemple, la satisfaction des employés à l'égard d'un programme ou d'une orientation prise par la direction.³

¹KOTLER.P et DUBOIS.B, op.cit, p.788.

²LENDERVIE J. et LINDON D.op.cit, P195.

³PIERRE VOYER, op.cit, P115.

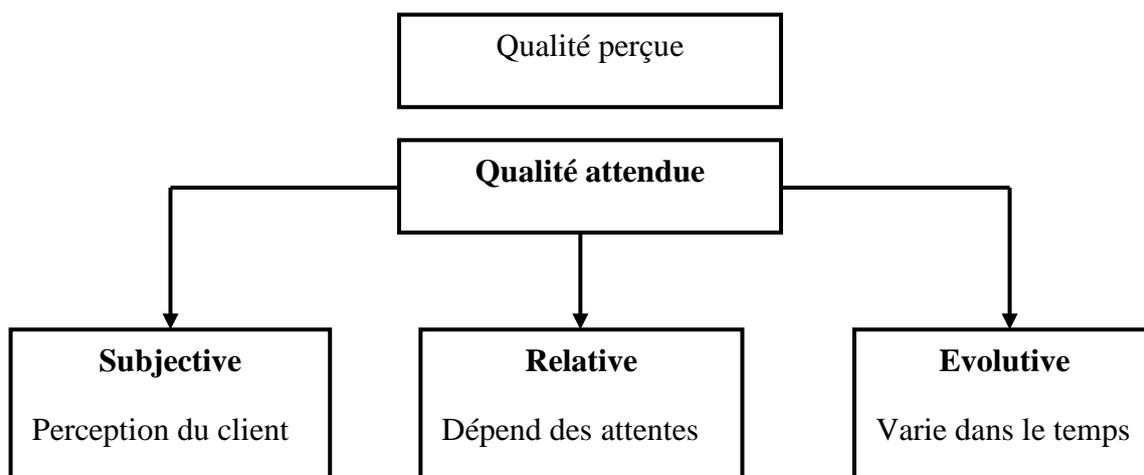
2.2.2. Caractéristiques de la satisfaction des clients¹ : Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

- **La satisfaction est subjective :** la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.

- **La satisfaction est relative :** autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.

- **La satisfaction est évolutive :** la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.

Figure n° 04: Caractéristiques de la satisfaction client



Source : DANIEL RAY, « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24.

2.3.L'adaptabilité et l'innovation² :

L'adaptabilité et l'innovation représentent l'adéquation entre l'évolution des produits et services offerts et l'évolution des besoins du marché (adaptation) et l'évolution des occasions offertes (innovation).

¹DANIEL RAY, « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24.

² PIERRE VOYER, op.cit, P117.

Cette relation mesure en fait la capacité d'une organisation à offrir des produits et des services qui s'adaptent pour correspondre aux besoins évolutifs du marché et à adapter ses façons de faire au milieu et selon le contexte. Si l'organisation ne se contente pas de tenir le haut du pavé dans son secteur mais le devance, elle innove et devient un moteur de l'évolution du milieu. On peut, par exemple, mesurer le degré de désuétude des services et des produits (par exemple, le degré de désuétude de programmes de perfectionnement qui n'attirent plus d'étudiants, en suivant la baisse des inscriptions).

2.4.L'environnement¹ :

Cette composante peut être mesurée tant à l'interne qu'à l'externe. Mesurer des éléments de l'environnement externe permet de mettre les résultats en relation avec le contexte, de cerner les facteurs exogènes de performance. Cette composante permet ainsi aux gestionnaires de monitorer autant les conditions critiques que les conditions favorables, en particulier de l'environnement externe (conditions climatiques, culture, contexte politique, contexte économique, caractéristiques sociodémographiques, etc.). Ces peuvent représenter des forces motrices ou restrictives. Mesurer ces éléments permet aussi d'établir des liens de causalité avec les volets de performance à l'interne. Par exemple, connaître le taux de chômage chez les jeunes permet d'estimer à l'avance le taux d'inscription. Mesurer des éléments de l'environnement organisationnel interne vise surtout à cerner sa propension à favoriser ou à empêcher la performance, en relation avec les conditions structurelles existantes. En plus de mesurer les aspects mécaniques du fonctionnement, on pourrait s'intéresser à la mesure des facteurs suivants:

- La qualité de l'environnement physique et l'ergonomie du travail, qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité du personnel

- Le climat de travail, qui peut influencer la participation aux activités, le taux de contestation, etc.

- La capacité d'innovation et de réaction au changement, au développement de services ou produits novateurs.

¹PIERRE VOYER, op.cit, P117.

- La motivation à performer, c'est-à-dire le degré de prise en charge de sa performance par le personnel, le taux de participation à un programme de formation ou d'amélioration.

Conclusion du chapitre :

Nous retenons comme conclusion de ce chapitre que, la performance commerciale occupe une place de choix dans les activités marketing. Elle résulte de l'idée d'atteinte d'objectifs prédéfinis, et ce de manière optimale. L'évaluation de la performance est indispensable, elle peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs, elle est objective et subjective, car étant le produit d'une opération par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

Une entreprise performante veille toujours sur l'amélioration de sa performance afin de réaliser ses objectifs prédéfinis et garantir la satisfaction de ses clients en termes de qualité et de disponibilité des produits.

CHAPITRE III

PRESENTATION DU GROUPE

LABELLE

CHAPITRE III : PRESENTATION DU GROUPE LABELLE.

Introduction :

Le groupe LABELLE est une entreprise de transformation en agroalimentaire parmi les plus connues en Algérie. Sa gamme de produits ne cesse de s'élargir grâce à la place très importante que l'entreprise occupe sur le marché local, une entreprise qui a su lancer sa propre marque et promouvoir ces produits sur le territoire national ; même acquérir des marchés à l'international et exporter ses produits finis purement algérien.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée pour la présentation du groupe LABELLE, la deuxième présente l'activité du groupe et la troisième porte sur les actions marketing du groupe.

SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

D'ACCUEIL.

Dans cette section, nous allons présenter l'historique du groupe LA BELLE, sa situation géographique, sa structure organisationnelle, ainsi que ses différentes unités.

1. Historique :

Le groupe LA BELLE est une société de négoce familial Dahmani, il a commencé à pratiquer le commerce international depuis 19 ans, spécialisé dans le commerce des produits alimentaires tels que : le sucre, la margarine, les légumes secs, les haricots, ...

A partir du 1995, le groupe LA BELLE est devenu une entreprise de transformation en agroalimentaire en se faisant connaître du grand public avec la marque de margarine La Belle.

L'entreprise LABELLE est active dans l'industrie alimentaire et constitue l'une des forces industrielles les plus importantes dans le domaine de la production alimentaire en Algérie, pour répondre aux besoins du marché national et des marchés étrangers en exportant. Le groupe LABELLE est parmi les grandes entreprises algériennes exportatrices des produits alimentaires, avec une large gamme de produits.

Le groupe LABELLE vise à conquérir des marchés étrangers de plus en plus afin de s'élargir, se développer, avoir des parts de marchés à l'étranger, accroître son chiffre d'affaire et sa marge bénéficiaire ainsi qu'enrichir l'économie algérienne.

Après avoir fait des études d'opportunités réalisées en 1998-1999, diverses unités ont été créées dans la commune Ouled Moussa wilaya de Boumerdes, ces unités sont les suivantes: Moulin à farine, moulin à semoule et usine de Couscous

En 2003 et 2004, une unité de production de la margarine a été créée avec capacité de 120 tonnes/jour située à Dar El Beida wilaya d'Alger.

Le groupe a fait l'acquisition de deux unités de corps gras situées à Bejaia et Annaba avec capacité de 480tonnes/jour et 80tonnes/jour.

Et pour le développement à court terme, le groupe a étendu ses activités avec de nouveaux produits compatibles avec la ligne précédente tel que : les pâtes alimentaires, graines oléagineuses. Aussi, il a opté pour l'élevage des moutons et la production de lait et ses dérivées, raffinage du sucre et la production des jus. Le groupe espère et veut répondre et couvrir la demande locale à l'échelle nationale, ainsi pénétrer les marchés extérieurs en exportant ses produits à l'étranger.

Avec l'ouverture de l'économie nationale, le groupe a décidé le développement de ses usines ainsi que l'acquisition des machines modernes dans la plupart des industries.

Dans la commune de Khemis El Khenchla, le groupe a mis et a développé l'activité de l'emballage et le conditionnement de produits de petite taille comme : le riz, les lentilles, les haricots, sucre et lait,...avec une surface de 42000M². A travers cette usine, le groupe a pu répondre aux besoins des ménages.

Dans le cadre de programme de privatisation des unités économiques approuvé par le gouvernement algérien, le groupe LA BELLE a acheté une usine importante spécialisée dans la production de farine située dans la commune El Harrach dans la wilaya d'Alger. L'usine est équipée de nouveaux articles et machines pour fabriquer des produits d'une bonne qualité.

Cependant, Il convient de noter que toutes les activités industrielles sont surveillées quotidiennement par les laboratoires des unités. Aussi, les résultats sont régulièrement acheminés par d'autres analyses préparées par des laboratoires tiers. Dans le domaine du développement industriel à court terme, il y aura de nouveaux projets et activités qui enrichiront le groupe LA BELLE, les plus importantes sont : accélérer l'activité de l'usine des pâtes alimentaires, un marché central pour les fruits et légumes à Ouled Moussa wilaya de Boumerdes. Aussi, il y aura de nouveaux projets dans le domaine de développement immobilier tel que : les hébergements de luxe, les centres commerciaux, il est aussi prévu un fonctionnement d'une firme dans la wilaya de Tiaret.

L'effectif actuel est de 2000 travailleurs, ce chiffre devrait doubler avec l'exécution de tous les projets mentionnés au-dessus.

2. Les unités du groupe LA BELLE :

2.1. Spa CGS LABELLE Annaba :

Cette unité est spécialisée dans le raffinage des huiles, elle s'étend sur une superficie de 8000m².

- Spa au Capital : 150 000 000 DA
- Capacité de production installée :
 - Atelier de raffinage des huiles 100 tonnes / jour.
 - Atelier de Soufflage de bouteilles.

2.2. Spa COGB LABELLE Bejaia :

- Spa au Capital : 1 000 000 000 Da
- Activité : Transformation des huiles Brutes.
- Capacité de production installée :
 - Atelier de raffinage des huiles 500 tonnes / jour.
 - Atelier de savonnerie 150 tonnes / jour.

2.3. Sarl jus LABELLE Sétif :

- Capital de 120 000 000 Da
- Activités : Production des Boissons non gazeuse.
- Capacité de production : 120 tonnes /jour.

2.4. Spa GMD LABELLE :

- Activité : Transformation des céréales et dérivés
- Spa au Capital : 3 723 199 000 Da
- Capacité de trituration installée :

- Minoterie d'une capacité de 500 tonnes/ jour.
- Semoulerie d'une capacité de 200 tonnes /jour.

2.5.Spa TOMOCA torréfaction et mouture de café :

- Activité : Torréfaction et mouture de café.
- Spa au Capital : 1 060 511 000 Da.
- Capacité de production installée : 80 tonnes./Jour.

2.6.Spa CONDI LABELLE :

- Activité principale : Présentation et conditionnement des produits alimentaires.
- Spa au Capital : 169 790 000 Da
- Produits conditionnés : Légumes secs, lait en poudre, sucre cristallisé, le riz.
- Capacité de conditionnement : 150 tonnes/jour.

2.7.Spa GRD LABELLE :

- Activité : Raffinage de sucre de cannes brut.
- Spa au Capital : 7 600 000 000 Da.
- Capacité de production installée :
 - Atelier de raffinage et de production de sucre Blanc cristallisé 1000 tonnes / jour.

2.8.Spa Margarinerie LABELLE :

Le Groupe LABELLE est initialement connu par la Margarine LABELLE.

- Activité : transformation des huiles et production de margarine
- SPA au capital : 700 000 000 DA.
- Capacité de production : 100 tonnes/ jour.

3. Structure organisationnelle du groupe LA BELLE :

Le groupe LA BELLE dépend dans son organisation de la structure de la matrice car il possède plusieurs produits, de sorte que chaque produit a sa propre usine et un responsable, et qu'ils entretiennent une relation directe avec toutes les directions situées dans le groupe.

3.1. Le Président directeur général PDG :

C'est le président du conseil d'administration, il est le premier responsable des tâches principales. Il cherche avec ses assistants à atteindre les objectifs fixés, ses missions sont :

- Maintenir la part du marché ;
- Développer la culture d'entreprise sur le marché concurrentiel.
- Développer le marché pratique.
- Assurer la mise en œuvre des programmes approuvés et la coordination entre les départements.
- Surveiller le déroulement de diverses activités dans l'institution au moyen de rapports provenant de différents départements.
- Maintenir la bonne conduite et le bon déroulement des tâches au sein de l'entreprise.

3.2. Les directions :

3.2.1. Direction des ressources humaines :

Cette direction clarifie et met en œuvre la politique générale en matière de gestion des ressources humaines, selon les objectifs fixés par le groupe dans le domaine du travail et la formation, les missions de cette direction sont :

- Gestion et accès quotidien aux fichiers administratifs, fichiers utilisateur et listes de rendez-vous.
- Accès quotidien aux livres d'organisation appartenant aux utilisateurs.
- Suivi des employées (absences, maladie, accident de travail, vacances...).

3.2.2. Direction des finances et de la comptabilité :

Les missions de cette direction sont :

- Gestion et suivi des ressources financières du groupe.
- Conduite et analyse de divers processus comptables du groupe.
- La surveillance et le suivi de la mise en œuvre du budget du groupe.
- Gestion des droits et dettes du groupe.
- Gestion et suivi des taxes, frais et relation avec les services fiscaux.

3.2.3. Direction du commerce et du marketing :

Sa mission principale est le suivi sur terrain, l'application de la politique commerciale et marketing et le contrôle de différentes procédures suivies, parmi ses missions aussi :

- L'élaboration de la politique générale du marketing et ceci à travers un réseau de distribution.
- Coordination et contrôle des schémas de distribution.
- Régulation du marché et ceci par l'assurance de la disponibilité des produits en quantité et qualité.

3.2.4. Unité de transport :

Cette unité est responsable de :

- Développer et suivre la politique générale des transports au niveau du groupe pour répondre aux besoins ;
- L'élaboration et la planification des activités de transport afin d'avoir une rentabilité maximale ;
- Fixer des objectifs spécifiques au niveau du groupe et le suivi des activités ; • L'élaboration des programmes de financement par les produits ;

-
- Établir des estimations annuelles des revenus et des dépenses de transport ;
 - Maintenir et rendre le transport plus rentable.

3.2.5. Direction de la construction et de développement :

Ses missions sont :

- Contribuer à l'achèvement d'importantes décisions pour assurer la sélection des réalisations futures du groupe ;
- Préparation des plans annuels de production, d'inventaire et de distribution ;
- Garantir et assurer les ressources matérielles et humaines pour atteindre les objectifs fixés par le groupe ;
- Contrôle des réalisations grâce aux rapports soumis par les différentes directions et unités du groupe ;
- Préparation et suivi du budget ;
- Définir les couts et les prix ;
- Etude et développement d'un centre de traitement de l'information automatique.

3.2.6. Direction du commerce extérieur :

Cette direction s'intéresse à tout ce qui est import et export, le groupe importe les matières premières, des machines et matériaux d'emballage, et exporte des produits à l'étranger.

SECTION 02 : ACTIVITE DU GROUPE LABELLE.

Dans cette section, nous allons voir le développement historique de l'activité du groupe LABELLE, ainsi que son activité à l'export, l'évolution de son chiffre d'affaire et ses concurrents principaux.

1. Le développement historique de l'activité du groupe :

- Lorsque LABELLE a été créée, elle produisait des produits de base et ne proposait pas une grande variété de produits, mais avec le temps et l'expansion des activités et des projets de l'entreprise, sa formation a commencé à se développer progressivement.
- En 1999, le groupe produisait le couscous, la semoule, la farine ainsi que la torréfaction et broyage du café. Pour les huiles alimentaires, le groupe LABELLE a acheté en 2006 l'usine, qui a été fondé en 1902 par les français.
- Pour la production de la margarine, cette dernière a été importée en 1994. En suite, la production locale du margarine a été légiférée en 2004 au profit du groupe LABELLE, la margarine est considérée comme le premier produit qui représente le début effectif de l'activité du groupe LABELLE.
- Pour les produits à base de blé, son début été en 2003, et en 2008 le groupe a commencé la production du « jus LABELLE » en différents goûts et tailles.
- Dans le cadre de l'innovation et de l'expansion de la gamme de produits, la société a mis sur le marché des capsules de café en 2012 sous le nom « Bonal Espresso » aux goûts différents. Le groupe est le premier producteur des capsules du café en Algérie.
- En 2016, le groupe a lancé deux nouveaux produits : le sucre et l'eau « Arwa ».

2. L'activité du groupe LABELLE à l'export :

LABELLE a commencé à exporter la margarine et le couscous en 2006. Ensuite, le café BONAL en poudre et capsules, la tomate concentrée EL HARA et les pâtes alimentaires ont été exportés aussi. Grâce aux efforts fournis par LABELLE, le nombre de produits exportés augmente de plus en plus, visant d'exporter tout ses produits.

Le groupe LABELLE a entamé les exportations de COUSCOUS ET PATES ALIMENTAIRES en 2006.

Ce régime a facilité l'opération d'exportation et a encouragé les entreprises algériennes en domaine agroalimentaire à exporter de plus en plus.

Pour le groupe LABELLE, il s'agit d'importer les blés nécessaires à sa production sans passer par les taxes douanières pour une réexportation.

Ce régime douanier a permis au groupe LABELLE d'exporter en avantage ainsi qu'obtenir un prix compétitif.

Le groupe LABELLE importe annuellement 3000 tonnes du blé dur et 8000 tonnes du blé tendre afin de les utiliser dans la production de couscous et pâtes alimentaires qui sont destinés vers l'exportation.

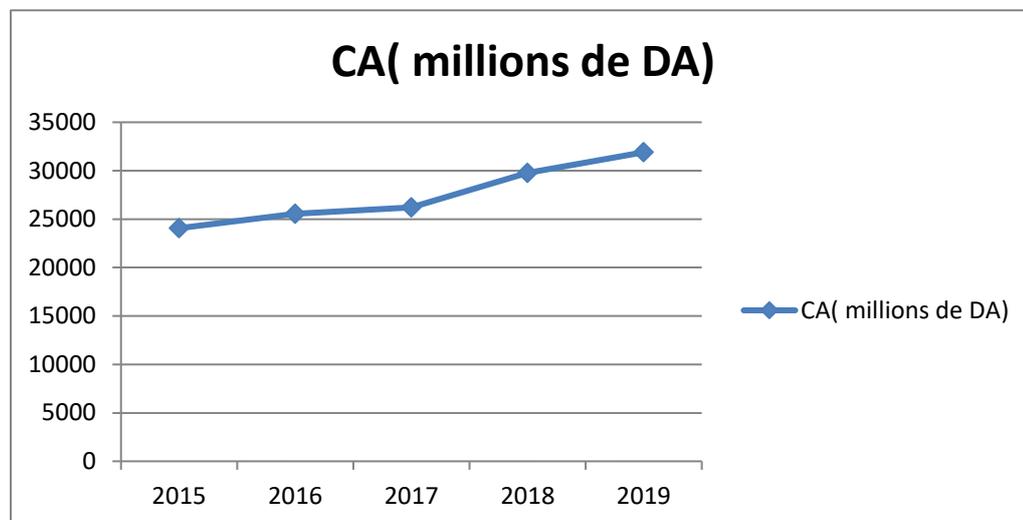
Les principaux pays qui sont clients du groupe LABELLE depuis son début dans l'exportation sont : Mauritanie, Niger, Angola, France et Canada.

3. L'évolution du chiffre d'affaire du groupe LABELLE :

Tableau n° 11: évolution du chiffre d'affaire du groupe LABELLE de 2015 à 2019

Année	2015	2016	2017	2018	2019
CA	24065	25540	26215	29755	31903

Source : direction commerce et marketing du groupe LABELLE.

Figure n° 05: évolution du chiffre d'affaire du groupe LABELLE de 2015 à 2019

Source : direction commerce et marketing du groupe LABELLE.

Le chiffre d'affaire du groupe LABELLE est en évolution d'une année à l'autre, ce qui signifie que l'entreprise fait des efforts afin de fabriquer des produits de qualité qui répondent aux exigences des consommateurs et qu'elle a un circuit de distribution performant qui permet une couverture géographique maximale.

4. Les principaux concurrents du groupe LABELLE

Le groupe LABELLE a pu atteindre son premier objectif qui est la satisfaction des besoins nationaux en margarine LABELLE, cette dernière est le produit qui a fait apparaître la marque LABELLE et pénètre de plus en plus le marché national et a même pénétré le marché extérieur.

Depuis sa création, le groupe LABELLE a pu réussir, jouir d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

Les principaux concurrents du groupe LABELLE sont :

- Cevital (sucre) ;
- Afia(huile) ;
- Benhamadi et Amor ben amor (couscous, pâtes alimentaires) ;

- Aroma et 1001 (café) ;

Section 03: LES ACTIONS MARKETING DU GROUPE LABELLE.

Cette section porte sur les action marketing du groupe LABELLE, sa politique de produit, de prix, de communication et enfin la politique de distribution qui nous intéresse le plus dans notre recherche.

1. La politique de produit LABELLE :

1.1. La gamme des produits du groupe :

La gamme de produits du groupe LABELLE est la suivante :

- **La margarine :**

La margarine LABELLE en pot de 250 et 500g ;

- **Le couscous :**

Couscous ELHARA en emballage de 1 et 5kg ;

- **La tomate concentrée :**

Tomate concentrée ELHARA 400 et 800g ;

- **Le café :**

- Café torréfié en grains dans un emballage en triplex de 1 kg à 5 kg.
- Café Bonal en emballage 250g.
- Café Bonal EXPRESSO en capsules.

- **La farine :**

Farine LABELLE en emballage de 1, 5,10 et 25kg ;

- **Les huiles :**

Huile à table LABELLE en bouteille de 1 et 5L ;

-
- **Les pâtes alimentaires :**
 - Pate Torsade en emballage de 500g.
 - Pate spaghetti en emballage de 500g.

 - **Légumes secs :**
 - Riz Basmati en emballage de 500g ;
 - Riz Paella en emballage de 500g ;
 - Riz Long en emballage de 500g ;
 - Lentille en emballage de 500g ;
 - Haricot en emballage de 500g.

 - **Produit laitiers :**
 - Lait en poudre en boites de 500g :

 - **Sucre :**
 - Sucre blanc cristallisé en sacs de 25, 50kg et big bag de 1000kg ;

 - **Jus :**
 - Jus en bouteille de 0.50L, 1.50L et 2L.

Le tableau suivant représente les différents produits du groupe LABELLE :

Tableau n° 12: La gamme de produits Labelle

Céréales et dérivés	Matières grasses et graisses	margarine	Jus	Lait	Café	Légumes secs
Couscous Elhara Semoule Farine Spagetti	Margarine végétale Huile 5L et 1L Savon de bain Savon de lessive	Margarine 500g et 250g Margarine de feuillage 500g Beurre 200g	Jus Labelle 1L et 0.33 L Gouts : Citron orange Orange/pêche Orange/mangue Coctail	Lait en poudre entier : 500g	Bonal : 1kg et 250g Bonal expresso : Classique gold black supreme	Riz blanc Riz étuvé Riz basmati Haricot Lentille Pois chiche

Source : Direction de production Labelle.

1.2. La marque du groupe LABELLE :

Le groupe LABELLE possède une marque sur le marché sur lequel il opère et, à cet égard, nous aborderons les points suivants :

1.2.1. La marque du groupe :

Le groupe a nommé sa marque « LABELLE » pour que les consommateurs reconnaissent la gamme de produits de l'entreprise, de sorte que sa marque se distingue des autres marques concurrentes afin d'éviter toute confusion entre les marques.

1.2.2. Le symbole du groupe LABELLE :

Le groupe LABELLE, comme toutes les autres institutions, a un symbole distinctif de marque pour aider et faciliter la connaissance du consommateur de sa marque et de ses produits. Le symbole est le suivant :

Figure n° 06: Logo du groupe Labelle

Nous pouvons voir à travers le symbole du groupe l'existence de trois couleurs de base, à savoir bleu, blanc et vert, le bleu indique le repos et la fraîcheur et le calme, et le blanc indique la pureté, tandis que le vert indique la sécurité et la nature.

1.2.3. Le slogan du groupe LABELLE :

« *La belle, toujours au sommet* », ce slogan signifie que le groupe est toujours le leader dans son domaine à travers la qualité de ses produits et qu'il répond au mieux aux besoins des consommateurs.

2. La politique de prix de LABELLE :

La fixation des prix se fait généralement sur la base de c'est trois critères :

- La méthode du prix psychologique ou d'acceptabilité par le consommateur: l'entreprise réalise des études du comportement du consommateur pour déterminer le niveau de prix, qui peut les inciter à l'achat du produit ;

- La méthode du coût de revient : (prix de vente) qui est le prix comptable avec la qualité du produit tout en ajoutant une marge (la marge utilisée est une information non communiquée par l'entreprise LABELLE) ;

- Le prix pratiqué est déterminé par rapport aux concurrents.

Tableau n° 13: Les prix des produits stratégiques du groupe LABELLE

Produits	Prix consommateur (DA)	Produits	Prix consommateur (DA)
Margarine 500g	140	Huile Labelle 1L	125
Café Bonal 250g	175	Spaghetti 500g	60
Couscous Elhara 1kg	130	Riz étuvé 500g	70
Tomate Elhara 400g	135	Lait en poudre 500g	150
Farine Labelle 1kg	75	Jus Labelle 1L	100

Source : direction marketing et vente Labelle.

3. La politique de communication de Labelle :

L'entreprise LABELLE recourt à la communication pour créer une image dans l'esprit du consommateur algérien, faire connaître ses produits, et diffuser une bonne image de sa marque pour garder un contact durable avec ses consommateurs et être à leur écoute.

3.1. La stratégie de communication de LABELLE :

L'entreprise LABELLE utilise deux types de stratégies à savoir, la stratégie PUSH où elle incite les distributeurs à mettre en avant son produit par l'utilisation de la promotion et la publicité sur le lieu de vente (PLV).

Et la stratégie PULL où le consommateur réclame le produit à son distributeur après avoir été influencé par les messages publicitaires.

3.2. Les moyens de communication

3.2.1. La communication média

LABELLE a utilisé différents mass média pour convaincre les consommateurs algériens des avantages de ses différents produits.

- **La presse :** En 2019, LABELLE était présente dans différents titres de presse avec 25 pages publicitaires.

- **La télévision** : en ramadhan 2019, Labelle était présente dans différentes chaînes télévisées (Samira TV, ChouroukTV, Eldjazairaone) avec 120 spots publicitaires.
- **La radio** : Moyen de communication moins coûteux, plus rapide et plus souple, utilisé afin de renforcer la communication média. En 2018, LABELLE a utilisé ce moyen avec 750 diffusions.
- **L'affichage** : est l'un des moyens de communication média qui ont permis à l'entreprise de bénéficier d'une large audience. LABELLE utilise l'affichage sous deux formes :
 - **L'affichage fixe** : panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente...etc. Ce type d'affichage est moins utilisé par l'entreprise car il est très coûteux.
 - **L'affichage mobile** : l'habillement des véhicules par des messages publicitaires.

3.2.2. Formes de communication hors média utilisées par LABELLE :

- **La PLV** : l'entreprise LABELLE utilise la PLV sous plusieurs formes : présentoirs, prospectus de présentation produits aux consommateurs.
- **Foires et expositions** : LABELLE participe aux foires et aux expositions nationales et régionales, afin de faire découvrir ses produits au grand public.

4. La politique de distribution de LABELLE :

4.1. La stratégie de distribution :

consiste à faire des choix en fonction de la nature de produit et de la politique de couverture choisie par l'entreprise.

4.1.1. La distribution intensive :

L'entreprise a opté pour cette stratégie de distribution de masse pour toucher un maximum de points de vente. Elle concerne pratiquement tous les produits du groupe car ce sont des biens de grande consommation donc ils doivent être présentés dans tous les points de ventes et les régions du pays, pour cela LABELLE utilise des circuits longs et des circuits courts.

4.1.2. La distribution exclusive :

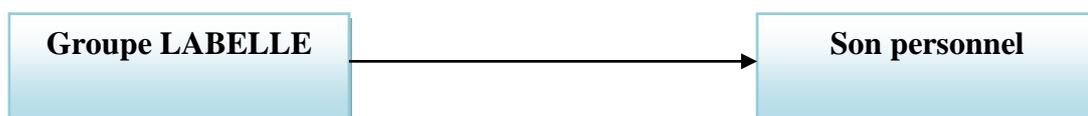
La distribution des produits tels que « la glycérine », les « acides gras », les « huiles acides » fabriqués au niveau de l'unité C.O.G.B de Bejaia, est exclusive car ces derniers sont destinés à la fabrication et essentiellement à usage militaire et médicales. La dangerosité du produit « glycérine » et son étroite réglementation par la loi fait recours à la distribution sélective car Il ne se vend que par autorisation de ministre des mines.

4.2. Le circuit de distributions du groupe « LABELLE » :

4.2.1. Le canal direct :

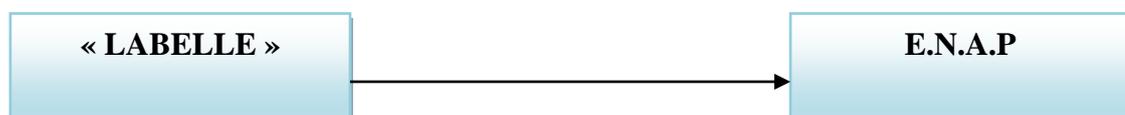
- Au niveau du groupe « LABELLE », chaque unité contient un canal direct qui existe à l'intérieur de l'entreprise qui vend à son personnel ses différents produits dans le but de les motiver et les aider avec un prix de vente égal au prix de revient plus de marge de 5%.

Figure n° 07: Canal directe 01 du groupe LABELLE



- Le groupe « La belle » vend de la matière première (d'huile en vrac) pour l'entreprise E.N.A.P (entreprise national de peinture), pour la fabrication de peinture.

Figure n° 08: Canal direct 02 du groupe LABELLE



- Le groupe « La belle » a signé le contrat avec le ministre de la défense et l'office national des œuvres universitaires pour leurs fournir les produits agroalimentaires.

Figure n° 9: Canal direct 03 de « LABELLE »

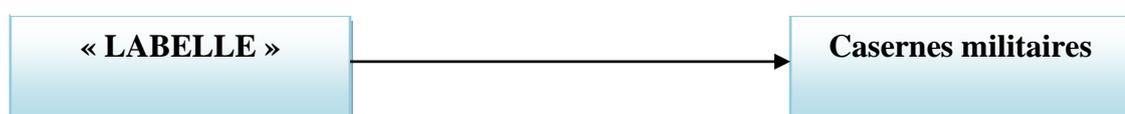
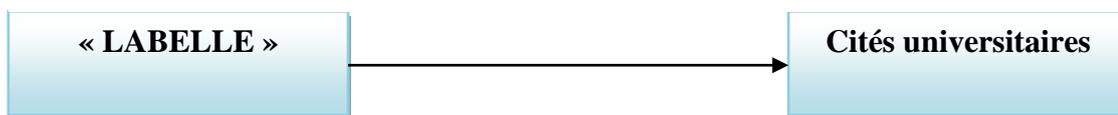


Figure n° 10: Canal direct 04 de « LABELLE »

Source : les canaux directs au sein de l'entreprise Labelle sont une conception personnelle sur la base de données de la direction marketing.

4.2.2. Le canal long :

Quand il s'agit d'un canal direct, chaque unité « LABELLE » dispose des moyens humains et matériels (semi-remorques, espace de stockage) pour qu'elle assure la distribution de ses produits vers le client sans faire recours à un intermédiaire, tandis que le canal long nécessite le recours à plusieurs intermédiaires qui contribuent à la distribution des produits « LABELLE » : Dépositaires, grossistes et détaillants, afin de couvrir des zones géographiques plus vastes, à des coûts de fonctionnement moins élevés et avec une meilleure qualité de service grâce à la sélectivité au choix des dépositaires.

Les dépositaires sont des commerçants de gros qui signent un contrat avec « LABELLE » pour commercialiser seulement ses produits, c'est-à-dire de ne pas commercialiser les produits des concurrents.

Groupe LABELLE a des emplacements (un dépositaire) sur chaque wilaya du pays, pour assurer une couverture géographique maximale (48 dépositaires au total).

Figure n° 11: Canal long de « LABELLE »

Source : conception personnelle selon la base de données de la direction marketing.

4.3. Les critères adoptés par les directions « LA BELLE » dans le choix des intermédiaires :

Pour atteindre ses objectifs, chaque direction «LA BELLE » veille à choisir soigneusement ses intermédiaires (dépositaires, grossistes, détaillants), différents critères sont retenus lors de cette sélection :

4.3.1. Les critères de choix des dépositaires :

- Avoir un dépôt d'une superficie équivalente à une semi-remorque.
- La solvabilité des intermédiaires.
- Disposition des moyens matériels et humains pour assurer la distribution aux grossistes et détaillants.
- Avoir le métier du dépositaire (registre de commerce et travailler exclusivement avec les produits de l'entreprise.)

4.3.2. Les critères de choix des grossistes :

- Avoir le métier de grossistes.
- Respecter les prix proposés par l'entreprise.

4.3.3. Les critères de choix des détaillants :

- Avoir le métier de détaillants
- Avoir le produit dans les magasins
- Respecter les prix pratiqués par « LA BELLE »
- Respecter les conditions de mise en place des produits de dans les points de vente.

Conclusion du chapitre :

Nous retenons de ce chapitre que le groupe LABELLE fournis de grands efforts pour atteindre ses objectifs, en offrant une large gamme de produits qui répondent aux exigences des clients et en adoptant une stratégie intensive pour assurer la disponibilité de ses produits dans le maximum de points de vente, ainsi il a confié sa distribution à plusieurs intermédiaires et à travers différents types de circuits pour promouvoir et écouler ces produits sur le territoire national.

CHAPITRE IV
L'EVALUATION DE LA
PERFORMANCE COMMERCIALE
DE LABELLE

Chapitre IV : L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Dans ce chapitre, nous tenterons d'examiner la performance de la fonction commerciale du produit «margarine Labelle», en identifiant ses indicateurs quantitatifs qui permettant de représenter les points forts et les points faibles de entreprise ainsi qu'une enquête auprès des consommateurs.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première porte sur l'évaluation de la performance commerciale à partir des indicateurs quantitatifs, la deuxième section concerne l'étude qualitative qui est l'enquête de satisfaction et enfin la troisième section présente les interprétations des résultats obtenus des deux sections précédentes.

SECTION 01 : Evaluation à partir des indicateurs quantitatifs :

Dans cette section nous allons volume des ventes, chiffres d'affaires et la part de marché et le profit relatifs au produit « margarine Labelle »

1. Volume des ventes

C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. À partir du volume des ventes du produit margarine Labelle, on peut mesurer la performance et évaluer les écarts. Dans ce cas, il représente la différence entre les réalisations et les prévisions.

Pour l'année 2019 les prévisions du produit «margarine Labelle» sont **22 962.86 T**, par contre elle a vendu réellement **25 503.36 T**, dont **22 508 400 boites** de 500 g soit **11 254.2 T** et **56 996 640 boites** de 250g soit **14 249.16 T**.

En général et durant toute l'année 2019, le circuit de distribution du produit «margarine labelle » est performant, le volume de vente dépasse les prévisions de **2540.5 Tonnes**.

Performance = réalisations-prévision

$$P= 25\ 503.36 - 22\ 962.86$$

$$P= 2\ 540.5$$

À partir des résultats de l'indicateur de la performance, on constate que l'écart est positif entre les ventes réalisées et les ventes prévues. Ce qui veut dire que l'objectif est réalisé, les ventes sont suffisantes, et il y a une bonne performance dans les ventes de l'entreprise en volume.

2. Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le principal indicateur d'activité de l'entreprise qui conditionne la performance globale. Il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis

et des services effectués par l'entreprise elle-même sont mesurées par le prix multiple les quantités vendues de vente à une période donnée.

La performance se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel.

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'année 2019 pour le produit «margarine Labelle» est **4 744 023 693.28 DA** et que le chiffre d'affaires prévisionnel est de **4 298 113 816.76DA**.

Chiffre d'affaire = quantité vendue * prix unitaire

Performance = chiffre d'affaire réalisé – chiffre d'affaire prévisionnel.

Performance = 445 909 876.52 DA.

À travers le résultat de l'indicateur, on constate que l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel est positif. Nous nous soulignons que le chiffre d'affaires réalisé par le produit «Margarine Labelle» présente **14.87%** de chiffre d'affaires du groupe qui s'élève à **31903 320 062.47DA** en 2019.

Dans ce cas l'entreprise a réalisé les objectifs fixés.

3. La part de marché :

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

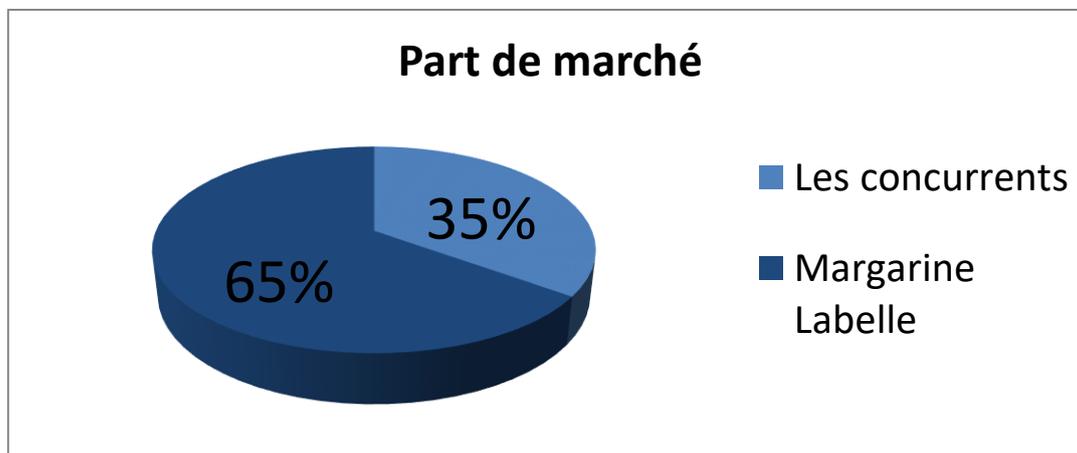
Pour 2019, les ventes du produit «margarine Labelle» ont atteint **25 503.36 T** alors que les ventes totales du secteur s'élèvent à **39 235.94 T**. Donc l'indicateur de la part de marché se présente selon la formule suivante :

PDM= (vente de l'entreprise/ventes totales du secteur)*100

PDM= (25 503.36/39 235.94) *100

PDM= 65%

Figure n° 12: La part de marché du produit margarine Labelle par rapport aux concurrents



Source : conception personnelle sur la base des données fournies par le direction Marketing.

On constate que l'entreprise Labelle est leader sur le marché de la margarine.

LABELLE possède **65%** de part de marché au niveau national, elle est leader sur le marché de la margarine.

Donc, selon ces données on constate que le circuit du produit « margarine Labelle » est performant.

Voici les parts de marché d'autres produits du Groupe LABELLE :

- Couscous : **30%**
- Tomate concentrée Elhara : **25%**
- Huile et café : PDM très minime à cause de la concurrence nationale accrue.

4. Le profit :

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

Profit (P) = recettes totales – les dépenses totales

Profit = 4 744 023 693.28 – 801 265 601.79

Profit = 3 942 758 091.48 DA

Le profit relatif au produit margarine Labelle est de **3 942 758 091.48 DA** donc le produit est rentable pour l'entreprise.

SECTION 02 : L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE A PARTIR DE L'INDICATEUR QUALITATIF

1. La démarche méthodologique de l'enquête :

1.1. Présentation de l'enquête :

Notre étude est basée sur une enquête par sondage, en utilisant un questionnaire destiné aux consommateurs finals, pour bien comprendre l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des clients.

1.2. L'échantillon :

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

Notre questionnaire concerne les consommateurs finals, sa taille est constituée de 221 personnes prises au hasard.

1.3. La conception du questionnaire :

Le questionnaire est un instrument essentiel de recueil de l'information le plus courant. C'est une liste de question de forme diverse, placée selon un ordre et une logique prédéfinie pour lesquels un enquêteur souhaite l'avis, le jugement et l'évaluation d'un interviewé. Pour un bon questionnaire, il faut :

- Prévoir une phase de présentation pour informer l'enquête du but de l'enquête;

-
- Classer les questions par thème. Pour préparer les questions, il faut suivre la méthode de l'entonnoir qui consiste à aller du général au particulier ;
 - Prévoir suffisamment de place pour saisir les réponses aux questions ouvertes ;
 - Alternier autant que possible les questions ouvertes et questions fermées ;
 - Poser à la fois, les questions d'identification (catégorie socioprofessionnelle ; niveau de revenu, composition des foyers et type d'habitation et des questions de compréhension.
 - Ne pas oublier une phase de remerciement à la fin du questionnaire¹.

1.4.La forme des questions :

Plusieurs types de questions se trouvent au sein d'un questionnaire. Pour notre cas, nous avons utilisé des questions fermées et des questions ouvertes. Selon la forme, on peut distinguer :

- **Question ouverte** Ce sont des questions utilisées pour connaître l'opinion de la personne interrogée sur le sujet et laisse toute la liberté de répondre à l'enquête.

- **Questions fermées** Une question est dite fermée lorsqu'on enferme la personne interrogée dans un choix parmi les seules réponses qui lui est proposé par le rédacteur du questionnaire.. Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes notamment :

- **Les questions fermées dichotomiques** : ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses proposées.

- **Les questions fermées à réponses uniques** : ce sont des questions qui amènent le répondant à choisir la réponse entre plusieurs possibilités, mais seule une case peut être cochée.

- **Les questions fermées à choix multiples** : ce sont des questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses. On pourra aussi demander au répondant d'ordonner ses réponses.

¹ CHIROUZE.Y, « Le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau », 4ème édition, Dunod, Paris, 1991, p.30.

- **Les questions avec échelles d'attitudes** : « questions qui permettent de mesurer d'une façon assez simple la direction et l'intensité des attitudes psychologiques à l'égard d'un produit, d'une marque, d'un comportement, etc.¹ »

1.5. Test du questionnaire :

Pour tester notre questionnaire, nous l'avons diffusé d'une manière restreinte sur un petit échantillon (environ 15 personnes) dans un premier temps pour repérer les incohérences manifestes. Une question ouverte a été posée à la fin du questionnaire : « vous avez des idées pour améliorer notre questionnaire ? Dites le nous ! »

Ce qui nous a permis d'améliorer notre questionnaire en vérifiant la compréhension des questions et la structure du questionnaire après avoir tenu en compte les conseils proposés.

1.6. Mode d'administration

Dans notre cas, le questionnaire a été diffusé dans les réseaux sociaux afin de réaliser un taux de réponse élevé et atteindre des clients plus rapidement.

1.7. 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 tri croisé (consiste à étudier successivement des variables qualitatives et quantitatives).

2. Analyse du questionnaire :

2.1. Tri à plat :

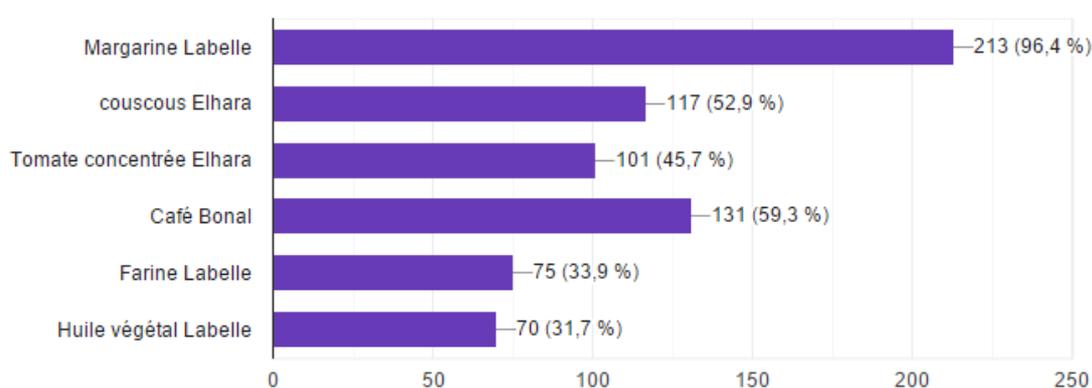
Question 1 : Parmi les nombreux produits de la gamme "Labelle", lesquels connaissez-vous ?

¹LENDREVIE.J, et LINDON.D, op.cit.P.97.

Tableau n° 14: Connaissance des produits Labelle

Produits	Nombres de réponses	Fréquences
Margarine Labelle	213	96.4%
Couscous Elhara	117	52.9%
Tomate Elhara	101	45.7%
Café Bonal	131	59.3%
Farine Labelle	75	33.9%
Huile végétale Labelle	70	31.7%

Source : Excel.

Figure n° 13: Connaissance des produits Labelle

Source : Google docs.

❖ **Commentaire :**

D'après les résultats du questionnaire on constate que la margarine Labelle est connue par 96.4% des interrogés et ce n'est pas étonnant vu que le groupe Labelle est leader dans le marché de la margarine, 52.9% des interrogés connaissent couscous Elhara et 59.3% pour le café Bonal , tandis que seulement 45.7 % connaissent Tomate Elhara et 33.9% et 31.7% ont reconnu la farine et l'huile successivement.

Les produits margarine, couscous et café sont les plus connus par les consommateurs grâce à la publicité intensive utilisé par LABELLE sur la masse média pour promouvoir ces produits.

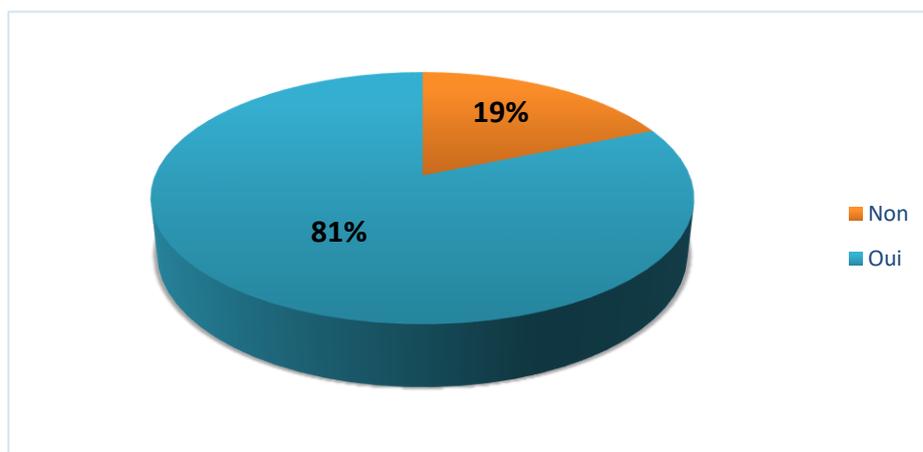
Question 2: consommez-vous la margarine Labelle ?

C'est une question filtre qui va nous permettre de déterminer les consommateurs du produit « margarine Labelle »

Tableau n° 15: La consommation du produit

La consommation du produit « margarine Labelle »	Nombre des réponses	Fréquence
Oui	180	81.4%
Non	41	18.6%
Total	221	100%

Source : Excel.

Figure n° 14: La consommation de la margarine Labelle

Source : Excel.

- ❖ **Commentaire :** Parmi les 96.4% qui connaissent le produit « margarine Labelle », on constate que 81.4% sont des consommateurs, contre 18.6% qui ne consomment pas le produit.

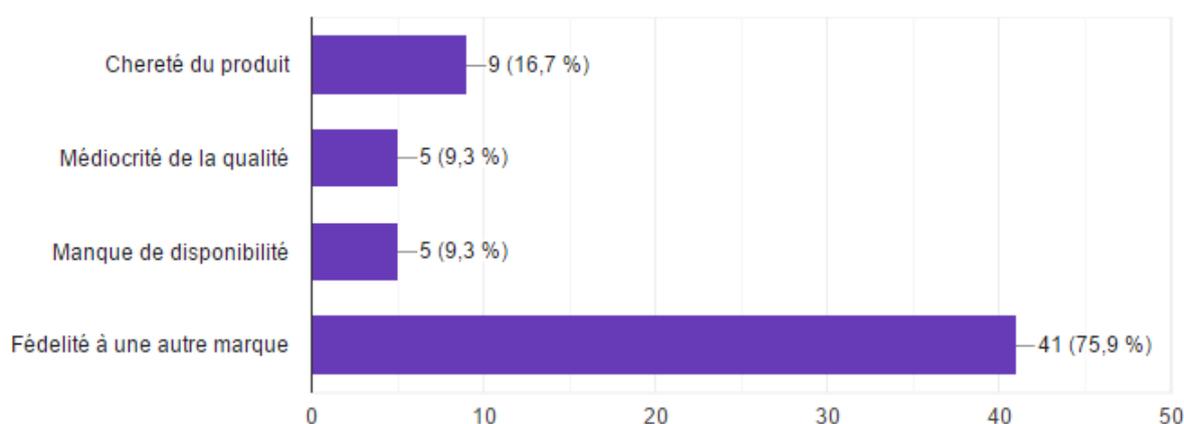
Question 3 : Si non, précisez pourquoi ?

Tableau n° 16: Raisons du non consommation du produit

Raisons	Nombre de réponses	Fréquence
Cherté du produit	8	16.7%
Médiocrité de la qualité	5	9.3%
Indisponibilité	5	9.3%
Fidélité à une autre marque	41	75.9%
Total	54	111.2%

Source : Excel.

Figure n° 15: Raisons d'un non consommation de la margarine Labelle



Source : Google docs.

- ❖ **Commentaire** : Parmi les non consommateurs de la margarine Labelle, 75.9% sont fidèles à une autre marque, 16.7% trouvent le produit cher, 9.3% ne sont pas satisfaits de la qualité du produit, également 9.3% à cause du manque de disponibilité.

La majorité des réponses concernant les raisons du non consommation du produit margarine Labelle démontrent que c'est à cause de la fidélité à une autre marque, l'insuffisance dans la qualité et le manque de disponibilité ne représente qu'un pourcentage négligeable de la totalité.

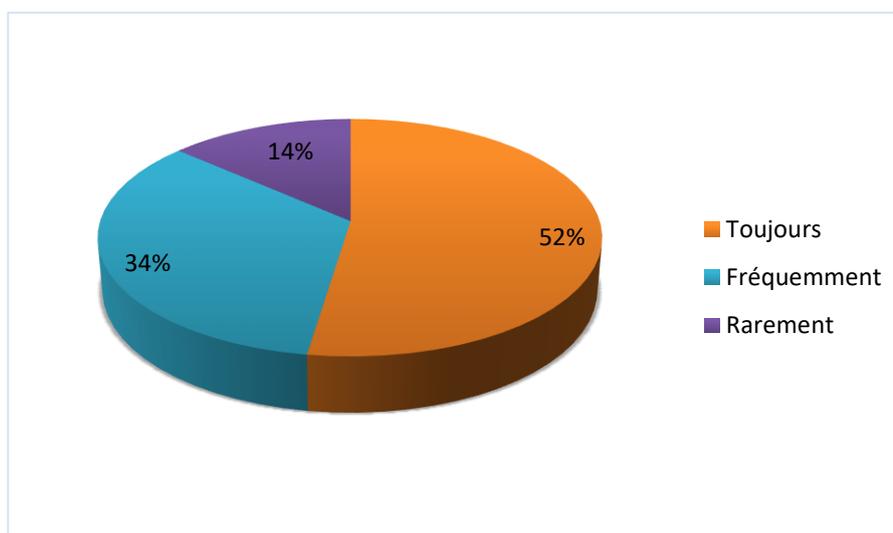
Question 4 : Si oui, à quelle fréquence consommez-vous le produit ?

Tableau n° 17: Fréquence de la consommation du produit

Fréquence	Nombre de réponses	Fréquence
Toujours	94	52.4%
Fréquemment	61	34.1%
Rarement	25	13.5%
Total	180	100%

Source : Excel.

Figure n° 16: Fréquence de la consommation du produit



Source : Excel.

- ❖ **Commentaire :** A partir de cette question, on constate que parmi les 81.4% des interrogés qui consomment le produit « margarine Labelle », 52.4% le consomment toujours, 34.1% fréquemment et 13.5% rarement.

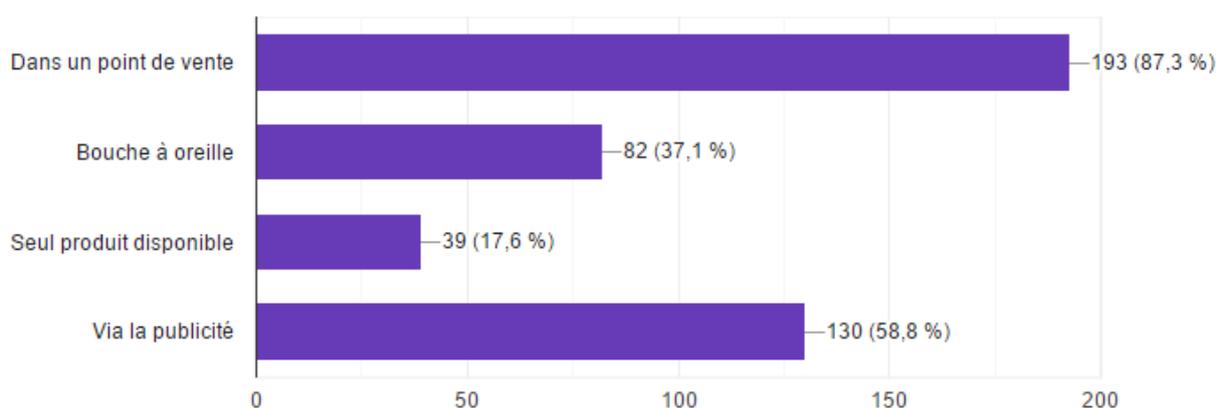
Question 5 : comment avez-vous connu le produit ?

Tableau n° 18: Moyens de connaissance des produits Labelle

Moyens	Nombre de réponse	Fréquence
Dans un point de vente	193	87.3%
Bouche à oreille	82	37.1%
Seul produit disponible	39	17.6%
Via la publicité	130	58.8%
Total	221	200.8%

Source : Excel.

Figure n° 17: Moyens de connaissance du produit



Source : Google docs.

- ❖ **Commentaire** : La majorité des répondants ont pris conscience du produit « margarine Labelle » dans les points de vente avec un taux de 87%, 58.8% via la publicité, 37.1% à travers le bouche-à-oreille et 17.6% des interrogés affirment qu'ils ont acheté un produit Labelle car c'était le seul produit disponible.

Cela met en évidence l'importance de la PLV en tant que support de communication du fait que le consommateur algérien est fortement influencé par son environnement dans la prise de décision.

On constate que 17.6% des consommateurs ont connu le produit margarine Labelle car c'était le seul produit disponible dans le point de vente, ce qui montre l'importance de la

disponibilité des produits sur la prospection des nouveaux clients et donc l'augmentation des volumes de vente.

Question 6 : Que pensez-vous de la qualité de la margarine Labelle ?

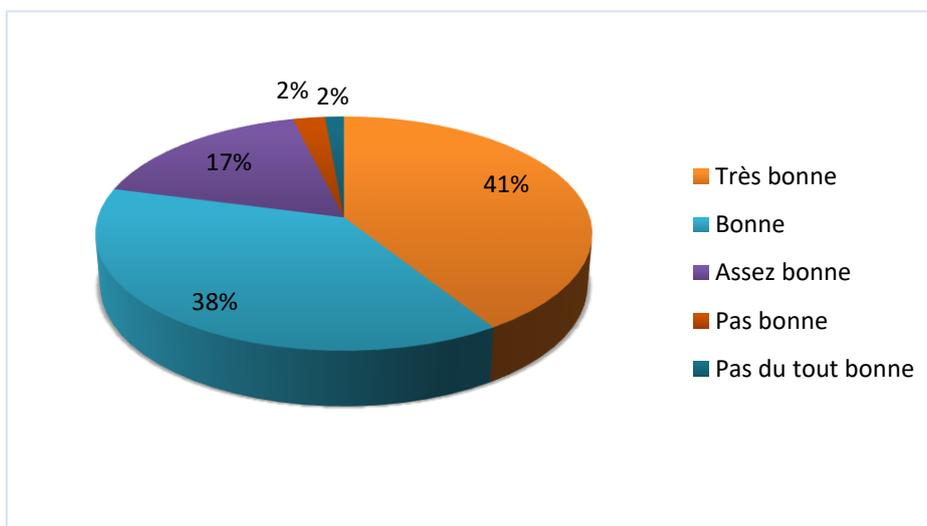
Le but de cette question est de savoir comment les consommateurs trouvent la qualité du produit étudié.

Tableau n° 19: Qualité du produit

La qualité	Nombre de réponses	Fréquence
Très bonne	86	41%
Bonne	80	38.1%
Assez bonne	36	17.1%
Pas bonne	5	2.4%
Pas du tout bonne	3	1.4%
Total	210	100%

Source : Excel.

Figure n° 18: Qualité du produit



Source : Excel.

- ❖ **Commentaire :** Selon les résultats du tableau, 41% des interrogés trouvent que la qualité du produit « margarine Labelle » est très bonne, 38.1% affirment qu'elle est bonne, donc on peut dire que plus de 79.1% sont satisfaits de la qualité du produit,

17.1% trouvent qu'elle est assez bonne et seulement 2.4% et 1.4% réclament que la qualité n'est pas bonne et pas du tout bonne successivement.

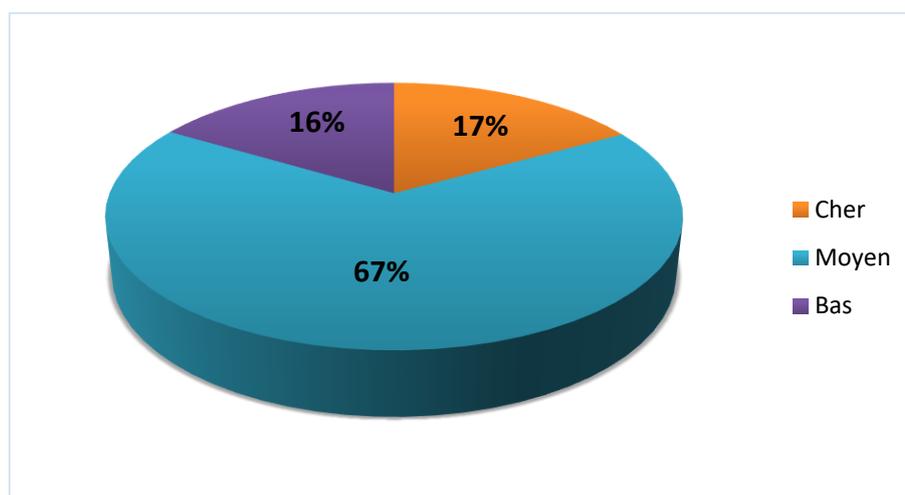
Question 7 : Comment trouvez-vous le prix de "margarine Labelle " par rapport aux prix des concurrents ? (Prix de margarine végétale Labelle 500g est 125 DA)

Tableau n° 20: Prix du produit

Prix	Nombre de réponses	Fréquences
Cher	37	16.8%
Moyen	147	66.8%
Bas	36	16.4%
Total	220	100%

Source : Excel.

Figure n° 19: Prix du produit



Source : Excel.

❖ **Commentaire :**

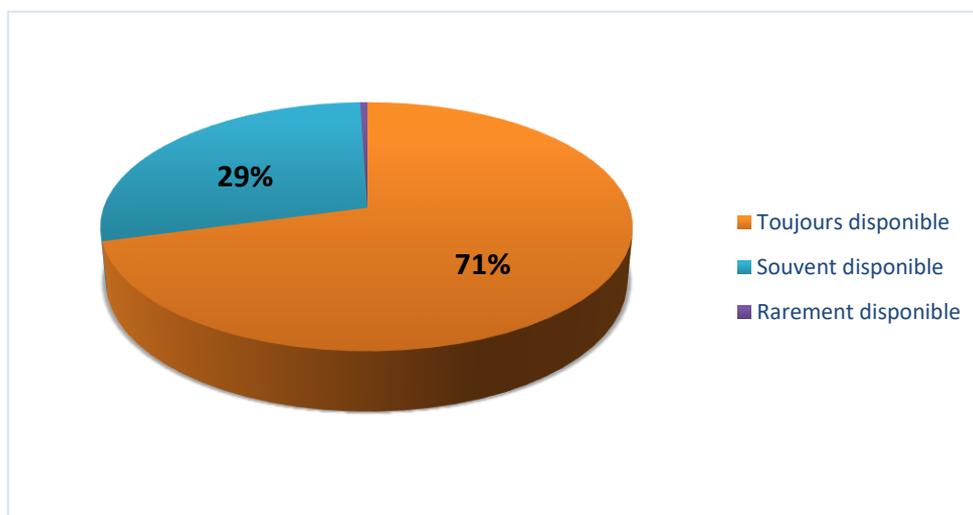
D'après les résultats, 16.8% trouvent que le produit « margarine Labelle » est cher, 66.8% des interrogés affirment qu'il est moyen et 16.4% trouvent que le prix est bas.

Question 8 : Comment trouvez-vous la présence de « margarine Labelle » dans les points de vente que vous fréquentez ?

Tableau n° 21: Disponibilité du produit

Disponibilité	Nombre de réponses	Fréquences
Toujours disponible	150	70.8%
Souvent disponible	61	28.8%
Rarement disponible	1	0.5%
Jamais disponible	00	00
Total	212	100%

Source : Excel.

Figure n° 20: Disponibilité du produitSource : réalisé par nos soins.**❖ Commentaire :**

Les résultats du Tableau montrent que le produit « margarine Labelle » est jugé toujours disponible avec une proportion de 70.8%, souvent disponible avec 28.8% et seulement une personne (0.5%) juge que le produit est rarement disponible.

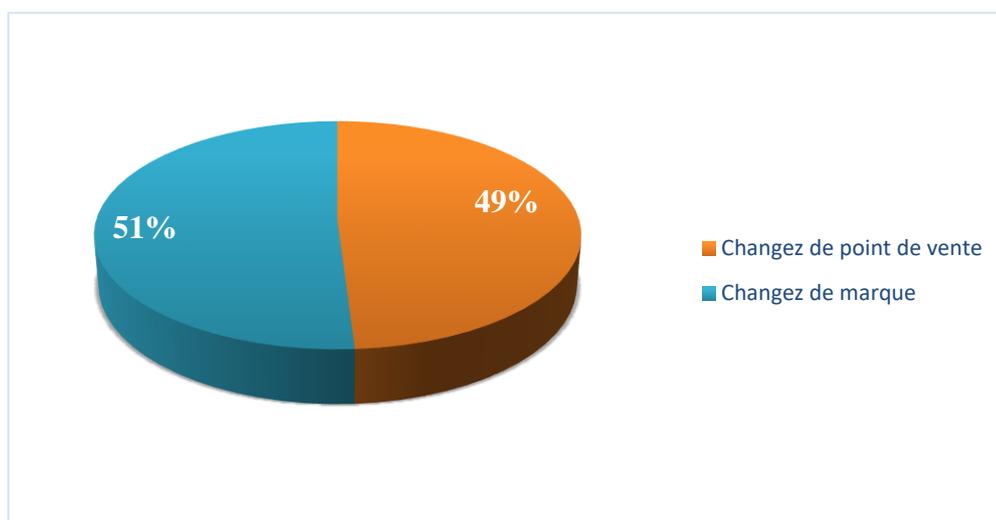
Question 9 : Au cas où ce produit n'est pas disponible, vous ?

Tableau n° 22: Fidélité au produit

	Nombre de réponses	Fréquence
Changez de point de vente	88	49%
Changez de marque	92	51%
Total	180	100%

Source : Excel.

Figure n° 21: Fidélité au produit



Source : réalisé par nos soins.

❖ **Commentaire :**

Parmi les consommateurs de produit «margarine Labelle», on trouve 49% qui sont prêts à changer le point de vente en cas où ce produit n'est pas disponible, c'est-à-dire sont fidèles au produit tandis que 51% changent de la marque en cas de disponibilité, et cela met en évidence le caractère volatil des clients aujourd'hui, pour cela il faut bien veiller sur la présence de ses produits dans les point de vente en ayant une bonne politique de distribution.

Question 10 : si vous changez de marque, précisez s'il vous plait !

Tableau n° 23: produits alternatives de la margarine Labelle

Produits	Nombre de réponses	Fréquence
Margarine Fleurial	18	51.43%
Margarine Sol	10	28.57%
Margarine many	7	20%
Total	35	100

Source : Excel.

- ❖ **Commentaire** : pour cette question ouverte, 18 personnes ont répondu margarine Fleurial de l'entreprise Cevital, qui est le challenger sur le marché de la margarine avec une part de marché de 17%, puis 10 réponses ont été margarine Sol et 7 réponses pour margarine Many.

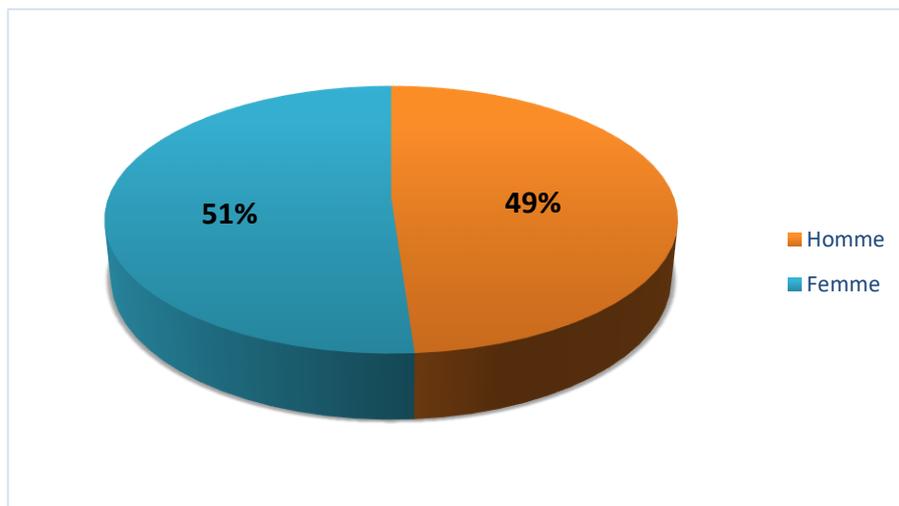
❖ **Fiche signalétique** :

Sexe :

Tableau n° 24: La répartition par sexe

Sexe	Nombre de réponses	Fréquence
Homme	107	48.9%
Femme	112	51.1%
Total	219	100%

Source : Excel.

Figure n° 22: La répartition par sexe

Source : Excel.

❖ **Commentaire :**

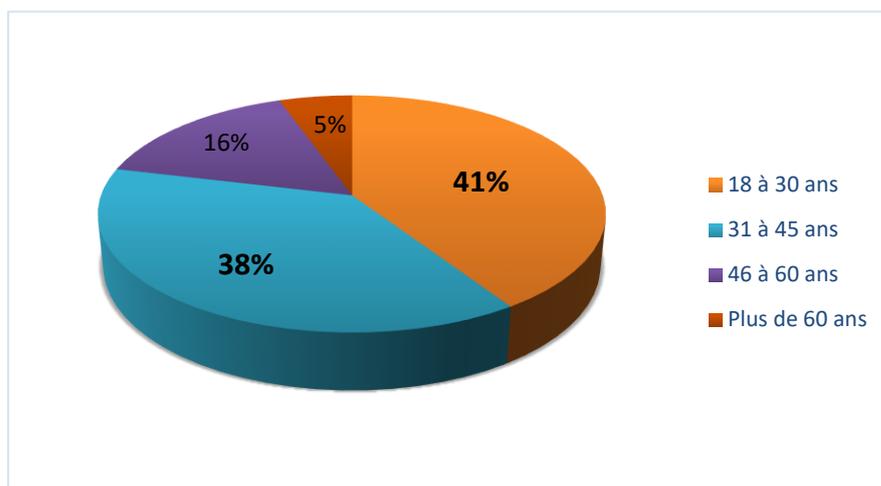
Dans notre échantillon le taux de femme est de 51.1%, le taux des hommes 48.9%.

Question 11 : Tranches d'âge.

Tableau n° 25: La répartition par catégories d'âge

Tranches d'âges	Nombre de réponses	Fréquence
18 à 30 ans	90	40.7%
31 à 45 ans	84	38%
46 à 60 ans	35	15.8%
Plus de 60 ans	12	5.4%
Total	221	100%

Source : Excel.

Figure n° 23: La répartition par catégories d'âge❖ **Commentaire :**

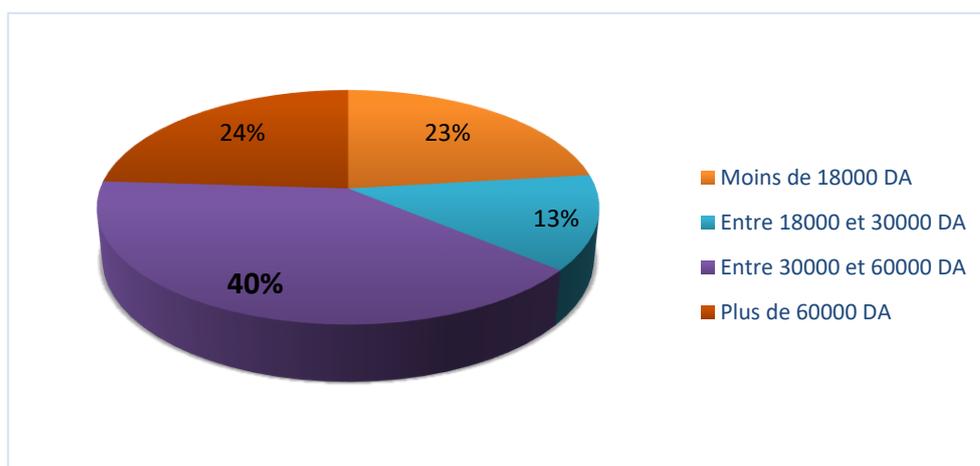
D'après les résultats, 40.7% des interrogés ont un âge entre 18 et 30 ans, 38% sont entre 31 et 45 ans, 15.8% entre 54 et 60 ans et seulement 5.4% pour les plus de 60 ans.

Question 12: tranches de salaire.

Tableau n° 26: La répartition par salaire

Tranches de salaire	Nombre de réponse	Fréquence
Moins de 18000 DA	48	23.1%
Entre 18000 et 30000 DA	27	13%
Entre 30000 et 60000 DA	83	39.9%
Plus de 60000 DA	50	24%
Total	208	100%

Source : Excel.

Figure n° 24: La répartition par salaire

Source : Excel.

- ❖ **Commentaire :** La majorité des interrogés (39.9%) ont un revenu entre 30000 et 60000 DA, 24% entre 18000 et 30000 DA, 23.1% moins de 18000 DA et seulement 13% qui ont un revenu dépassant 60000 DA.

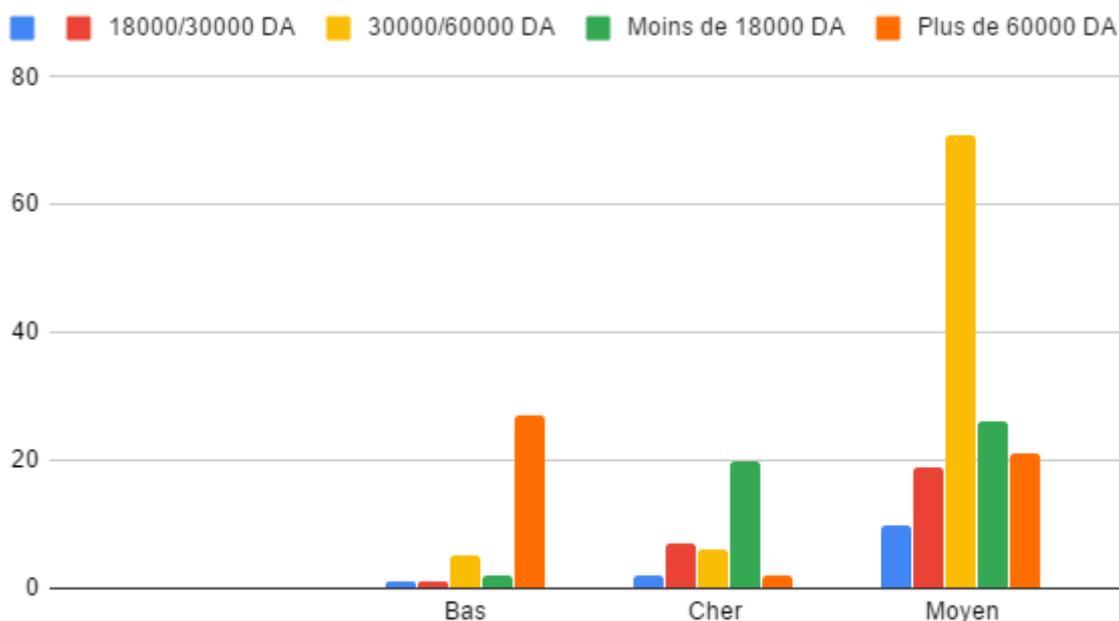
2.2.Tri croisé :

Prix du produit par rapport au salaire :

Tableau n° 27: Prix du produit par rapport au salaire

Prix Salaire	Bas		Moyen		Cher		Total
	Nb	Fréq	Nb	Fréq	Nb	Fréq	
Moins de 18000 DA	2	4.16%	26	54.16%	20	41.66%	48
Entre 18000 et 30000 DA	1	3.7%	19	70.4	7	25.93%	27
Entre 30000 et 60000 DA	5	6.1%	71	86.6%	6	7.3%	82
Plus de 60000 DA	27	54%	21	42%	2	4%	50
Total	35	16.9%	137	66.2%	35	16.9%	207

Source : Excel.

Figure n° 25: Prix du produit par rapport au salaire

Source : Google docs.

❖ **Commentaire :**

D'après les résultats, la majorité des interrogés (41.66%) qui ont un salaire qui ne dépassent pas les 18000 DA trouvent le produit cher, 70.4% des répondants qui ont un salaire entre 18000 et 30000 DA trouvent que le prix est moyen ainsi que 86.6% qui ont un revenu entre 30000 et 60000 DA, 52% qui ont un salaire qui dépassent les 60000 DA trouvent que le prix du produit est bas

. On remarque que plus le salaire est élevé plus le pouvoir d'achat est plus grand , donc la perception du prix sera meilleure par les consommateurs.

Fidélité par rapport à la qualité du produit :

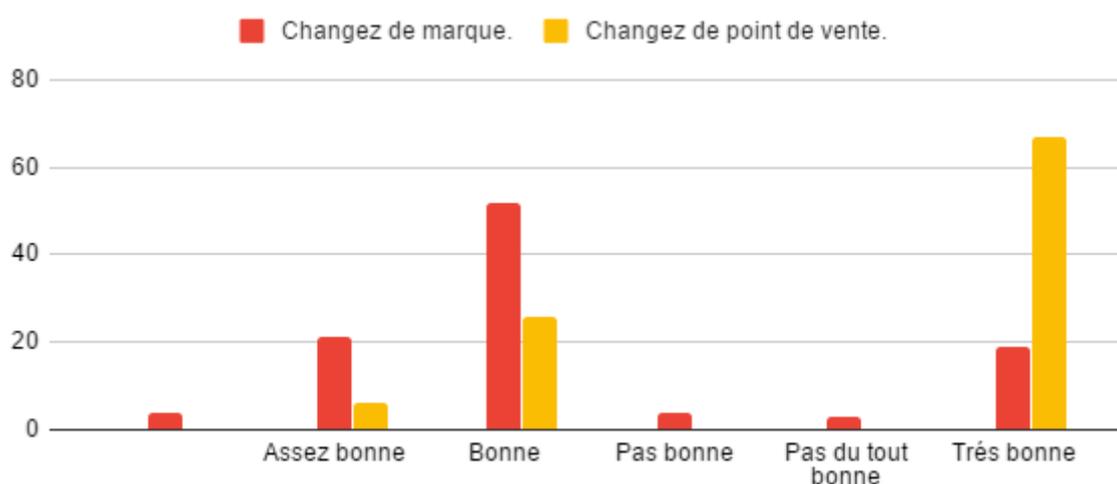
Tableau n° 28: Fidélité par rapport à la qualité du produit

	Changez le PDV		Changez la marque		Total
	Nb	Fréq	Nb	Fréq	
Très bonne	67	77.9%	19	22.1%	86
Bonne	26	33.3%	52	66.7%	78

Assez bonne	6	22.2%	21	77.8%	27
Pas bonne	00	00	4	100%	4
Pas du tout bonne	00	00	3	100%	3
Total	99	50%	99	50%	198

Source : Excel.

Figure n° 26: Fidélité par rapport à la qualité du produit



Source : Google docs.

❖ **Commentaire :**

On constate que 77.9% des consommateurs qui jugent que la qualité du produit est très bonne sont prêts à changer de PDV en cas d'indisponibilité, tandis que 77.8% de ceux qui pensent que la qualité est bonne vont changer de marque si le produit n'est pas disponible.

SECTION 03 : INTERPRÉTATION DES RESULTATS.

D'après l'analyse effectuée, on peut synthétiser que

A partir des indicateurs quantitatifs la distribution du produit «Margarine LABELLE» en 2019 est :

- Performante en termes d'atteinte d'objectifs assignés des volumes de vente du produit « Margarine Labelle » qui s'élèvent à **25 503.36 T** avec un écart positif de **2 540.5 T**.

- Performante avec un chiffre d'affaires relatif aux ventes du produit « Margarine Labelle » de **4 744 023 693.28** DA qui contribue avec 14.87% au chiffre d'affaire total de l'entreprise qui s'élève à **31903 320 062.47**, et un écart positif entre les réalisations et les prévisions de **445 909 876.52 DA**.

- Le profit relatif au produit margarine Labelle est de **3 942 758 091.48** DA, donc le produit est rentable pour l'entreprise.

- Par rapport à ces concurrents, Labelle possède **65%** de part de marché, elle est leader dans le marché de la margarine en Algérie. Cette réussite de la politique de distribution découle de la gestion performante du circuit de distribution du groupe LABELLE.

A partir de l'indicateur qualitatif : l'analyse des résultats obtenus à travers notre enquête nous a fourni des informations sur les habitudes d'achat et de consommation du produit «Margarine Labelle» par les consommateurs finals et leurs satisfaction vis-à-vis la disponibilité du produit, ce qui nous a permis de dégager le degré d'influence de la distribution sur la décision d'achat.

- D'après notre enquête, on constate que le groupe LABELLE à une bonne réputation, 81.4% des répondants consomment le produit margarine Labelle et ce n'est pas étonnant vu que LABELLE est leader national dans le marché de la margarine.

- Concernant la satisfaction des clients vis-à-vis de la qualité du produit 79.1% des répondants sont satisfaits de la qualité du produit et cela joue un rôle important dans la fidélisation des clients. Plus la perception de la qualité est bonne, plus le taux de fidélité est plus important.

- Le prix de la margarine Labelle est jugé, par la majorité des répondants, moyen. Plus le salaire est élevé plus le pouvoir d'achat est plus grand, donc la perception du prix sera meilleure par les consommateurs.

- La raison majeure du non consommation du produit « margarine Labelle » est la fidélité à une autre marque, tandis que le manque de disponibilité ne représente pas une raison de non consommation que pour 5% des répondants.

- Concernant la fidélité des clients, 49% sont prêts à changer le PDV en cas d'indisponibilité contre 51% qui vont changer de marque, et cela met en évidence le caractère

volatil des clients de nos jours face à la multitude des choix sur le marché, pour cela il faut veiller sur politique de distribution afin qu'elle soit performante pour assurer une couverture géographique maximale et éviter les ruptures de stocks qui nuisent à l'image de marque.

- D'après notre enquête, 17.6% des consommateurs ont connu le produit margarine Labelle car c'était le seul produit disponible dans le point de vente, ce qui montre l'importance de la disponibilité des produits sur la prospection des nouveaux clients et donc l'augmentation des volumes de vente.

- Le produit « margarine Labelle » est jugé disponible par la totalité des répondants (seulement une réponse pour produit rarement disponible). Cette disponibilité est due à la bonne gestion du circuit de distribution du groupe LABELLE ce qui représente un atout majeur qui a permis au groupe de maintenir sa position de leader sur le marché de la margarine et de réaliser ses objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Conclusion du chapitre :

A travers notre cas pratique, nous avons constaté que l'activité de l'entreprise LABELLE est en évolution continue, ce qui est dû à la maîtrise du circuit de distribution qui lui a permis une couverture géographique maximale et l'atteinte de ses objectifs commerciaux prédéfinis.

En s'appuyant sur des indicateurs de performances quantitatifs et de l'enquête auprès des consommateurs finals, on a pu conclure que la performance commerciale de l'entreprise dépend de sa politique de distribution.

CONCLUSION
GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Ce travail nous a permis de conclure que la distribution est une fonction indispensable pour toutes les entreprises, autant plus pour les entreprises agroalimentaires, elle permet d'écouler les produits aux clients. Sa maîtrise est considérée comme un atout majeur, dépendant du potentiel humain, matériel mis en place, ainsi que de la stratégie adoptée par l'entreprise.

L'objectif de notre travail était de répondre à la problématique suivante : « **Comment la politique de distribution mise en place par le groupe LABELLE contribue dans la réalisation de sa performance commerciale ?** »

Pour ce faire, nous avons adopté dans notre travail deux démarches. Une démarche théorique étalée sur les deux premiers chapitres afin de bien cerner les notions fondamentales liées à la distribution et à la performance commerciale. Et une démarche pratique étalée sur deux chapitres pour analyser la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale du groupe LABELLE à partir différents indicateurs de performance, et à partir desquels nous avons pu ressortir un certain nombre de résultats relatifs aux hypothèses formulées qui se présentent comme suit :

- La performance commerciale du Groupe LABELLE dépend de sa politique de distribution qui représente pour l'entreprise une variable stratégique, ce qui confirme la première hypothèse.
- Sur le plan quantitatif, LABELLE a pu atteindre ses objectifs en terme de vente, elle est performante avec un volume de vente important, un chiffre d'affaires croissant et une part importante de marché. Cela confirme la deuxième hypothèse de notre travail.
- La bonne gestion du circuit de distribution de LABELLE a pu garantir la satisfaction des clients vis-à-vis la disponibilité des produit, cela confirme la troisième hypothèse.

A travers notre étude, nous avons relevé quelques remarques à propos de la politique de distribution de LABELLE, tel que :

- La réussite de la politique de distribution de LABELLE découle de la gestion du circuit de distribution du groupe qui est basée sur sa capacité à réaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs qui sont assigné à ce circuit.

-
- La distribution est caractérisée par un niveau de performance satisfaisant en termes de réalisation objectifs commerciaux prédéfinis en termes de ventes, chiffre d'affaire et part de marché.
 - Absence des schémas des canaux et circuit de distribution, et des indicateurs relatifs à la gestion des circuits de distribution.
 - Absence des organigrammes des directions.
 - Nombre insuffisants d'intermédiaires, et de dépositaires (un dépositaire par wilaya) qui permet une couverture optimale vu l'étendu géographique du territoire algérien.
 - Effectif insuffisant au sein du département commerce et marketing.
 - Absence de la politique de motivation des intermédiaires.

Recommandations :

- Superviser sa distribution et contrôler ces intermédiaires qui sont en relation directe avec elle.
- Etablir un plan de communication et de motivation au profit de ses intermédiaires.
- L'élaboration d'un plan de communication sur les lieux de vente
- Le recrutement de nouveaux dépositaires.

Limites de recherche :

- Le stage n'a pas été réalisé au sein de l'entreprise, suite à la pandémie.
- Absence des schémas et documents relatifs à la distribution qui se fait d'une manière informelle.
- La confidentialité des informations et l'inaccessibilité à certaines données.
- Fermetures des bibliothèques.

Les perspectives de recherche

Notre travail ne peut pas répondre à toutes les interrogations relatives à ce thème de recherche, certaines questions restent en suspens et pouvant faire objet des sujets de recherche futures :

- La gestion ces circuits de distribution des produits alimentaires.
- L'impact de l'existence des dépositaires sur la performance commerciale de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :**Ouvrage :**

- SOPHIE RICHARD LANNEYRIE, « Marketing book », Digischool, Paris 2015.
- KOTLER.P et DUBOIS.B, « Marketing management », 11^{ème} édition, Pearson éducation Paris 2003.
- KOTELER.P, DUBOIS, B, MANCEAU. D, « Marketing Management », 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012.
- LENDREVIE., (J.) et LINDON., (D.), « Mercator», 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003.
- JEAN-JACQUES, « marketing stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition, Dunod, Paris 2008.
- VIGNY.J, « Distribution Structure Pratique », 3^{ème} édition, Dalloz, 2000.
- CEDRIC.D, « La distribution », 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, mars 2005.
- PIERRE VOYER, « Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance », 2^{ème} édition, 2006.
- MERMUS.K, « Performance: encyclopédie de gestion », édition Economica, Tome 2, 1997.
- DORIATH.B, Goujet.CH : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance. » Dunod, Paris, 2002.
- MARTORY (B), Crozet (D), « gestion des ressources humaine».
- BERTRAND.B. «perception de la notion de performance »
- Barnard.C, «The functions of the executive», Harvard press, 1968.
- BENITO.N, COMBES.M et FILLEAU.M.G, op.cit.

-
- DANIEL RAY, « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001
 - MOULINIER R, « Les techniques de ventes », les éditions d'organisation, 5ème édition, 1998.

Mémoires :

- AMRANI, « la mesure de la performance d'une entreprise industrielle, Etude de cas : Electro industrie »
- BELOUTI, TOUATI, « L'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale d'une entreprise Etude de cas : Tchic-Lait/Candia », université Abderrahmane Mira Béjaia, 2013/2014.
- CHERIFI, « étude de procédure d'exportation d'un produit agroalimentaire : cas du couscous Elhara du groupe labelle »

Documents :

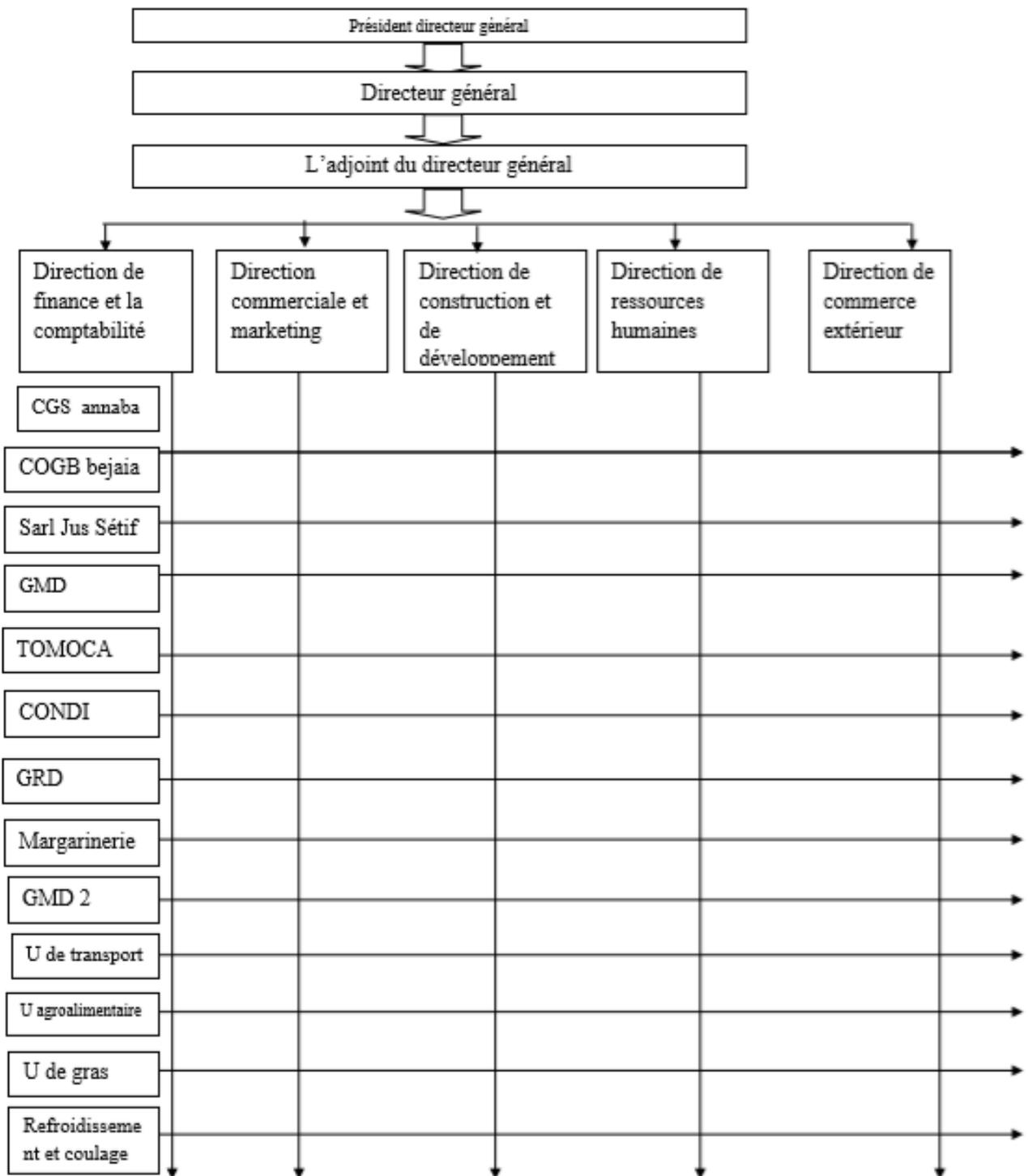
- LEBAS, « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, N°269, juillet, 2003.
- JEAN-LUC KOEL, « la stratégie de distribution », Strasbourg, 2012.
- GHARBIJ, « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines N°35, 2000.
- GEORGE.T, DORAN, « *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives* », Management Review N°11.1998.
- SAULQUIN.J, « gestion des ressources humaine et performance des services », revue N°76, 2001.

Sites internet :

- <http://www.kreno-consulting.fr/portfolio/mesurer-la-performance-dun-collaborateur-oui-mais-la-mesurer-comment/>
- <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/>
- <https://www.marketing-etudiant.fr/part-de-marche.html>
- <https://www.bosphoresense.fr/image-de-marque/>
- <https://www.grouplabelledz.com/>

ANNEXES

Organigramme du Groupe LABELLE



Source : document interne de l'entreprise.

01/10/2020

Enquête sur l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des client

Enquête sur l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des client

Dans le cadre de la finalisation de notre mémoire de fin d'études au sein de l'école supérieure de commerce , spécialité management de la distribution, nous avons élaboré ce questionnaire comme instrument d'étude pratique sur l'analyse de la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise LABELLE. Votre contribution en répondant au questionnaire est pour nous essentielle afin de mener à bien ce travail de recherche . Nous voudrions remercier d'avance chacun de vous pour sa contribution à la réussite de cette étude.

1. Parmi les nombreux produits de la gamme "Labelle", lesquels connaissez vous?

Plusieurs réponses possibles.

- Margarine Labelle
- Couscous Elhara
- Tomate concentrée Elhara
- Café Bonal
- Farine Labelle
- Huile végétale Labelle

2. Consommez-vous "Margarine Labelle"?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

3. Si non, précisez pourquoi ?

Plusieurs réponses possibles.

- Cherté du produit
- Médiocrité de la qualité
- Manque de disponibilité
- Fidélité à une autre marque

01/10/2020

Enquête sur l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des client

4. Si oui, à quelle fréquence ?

Une seule réponse possible.

- Toujours
 Fréquemment
 Rarement

5. Comment avez-vous connu ce produit?

Plusieurs réponses possibles.

- Dans un point de vente
 Bouche à oreille
 Seul produit disponible
 Via la publicité

6. Que pensez vous de la qualité du margarine Labelle?

Une seule réponse possible.

- Très bonne
 Bonne
 Assez bonne
 Pas du tout bonne

7. Comment trouvez-vous le prix de "margarine Labelle" par rapport au prix des concurrents? (boite de 500g= 125 DA ; boite de 250g= 70 DA)

Une seule réponse possible.

- Cher
 Moyen
 Bas

01/10/2020

Enquête sur l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des client

8. Comment trouvez-vous la présence du produit "margarine Labelle" dans les points de vente que vous fréquentez ?

Une seule réponse possible.

- Toujours disponible
- Souvent disponible
- Rarement disponible
- Jamais disponible

9. Au cas où ce produit n'est pas disponible, vous:

Une seule réponse possible.

- Changer ce point de vente
- Changer de marque

10. Si vous changez de marque , précisez s'il vous plait!

Fiche signalétique

11. Sexe

Une seule réponse possible.

- Homme
- Femme

01/10/2020

Enquête sur l'impact de la disponibilité des produits sur la satisfaction des client

12. Tranches d'âge

Une seule réponse possible.

- 18/30 ans
- 31/45 ans
- 45/60 ans
- plus de 60 ans

13. Tranches de revenu

Une seule réponse possible.

- moins de 18000 DA
- 18000/30000 DA
- 30000/60000 DA
- plus de 60000 DA

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENT	
DEDICACE	
SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES ANNEXES	VI
RESUME :.....	VII
ABSTRACT :.....	VII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	A
CHAPITRE I : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION.....	2
SECTION 01 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA DISTRIBUTION.....	3
1.Définition de la distribution :.....	3
2.Objectifs de la politique distribution :	3
2.1.L'accroissement des ventes :.....	3
2.2.Contrôle des stocks :.....	4
2.3.La couverture qualitative du marché :	4
2.4.Le contrôle de l'activité de l'entreprise :.....	4
2.5.La minimisation des couts :.....	4
2.6.La présentation efficace des produits :	4
3.Fonctions de la distribution :	4
3.1.La distribution physique :	5
3.1.1Le transport et l'éclatement de la production.....	5
3.1.2.Le stockage et la mise à disposition :.....	5
3.1.3.L'assortiment :	5
3.2.Les services associés :	5
3.2.1.La fonction de financement :	5
3.2.2.La communication :	5
4.Les intermédiaires dans la distribution :.....	6

4.1 Définitions :	6
4.2 Le rôle des intermédiaires:	6
4.2.1. La démultiplication des contacts :	6
4.2.2. La réduction des disparités de fonctionnement :	7
4.2.3. Aplanir les écarts de quantité et d'assortiment :	7
4.2.4. Accueil des informations :	8
4.2.5. Le meilleur assortiment offert :	8
4.2.6. Le meilleur service :	8
5. Formes de commerce :	8
5.1 Commerce indépendant :	8
5.1.1. Commerce indépendant de gros :	8
5.1.2. Commerce indépendant de détail :	9
5.2 Le commerce associé :	9
5.2.1. Chaîne volontaire :	9
5.2.2. Groupements d'achat :	9
5.2.2.1. Les groupements et les coopératives de détaillants :	10
5.2.2.2. Les groupements d'achat de grossistes :	10
5.2.3. Les magasins collectifs de commerçants indépendants :	10
5.2.4. La franchise :	10
5.2.5. Les concessionnaires :	10
5.3 Le commerce intégré :	11
5.3.1. Le commerce intégré de forme capitaliste :	11
5.3.1.1. Les maisons à succursales multiples (MAS) :	11
5.3.1.2. Les grands magasins :	11
5.3.1.3. Les magasins populaires :	11
5.3.1.4. Les grandes surfaces et les discounters :	11
5.3.1.5. Les magasins d'usines :	12
5.3.2. Le commerce intégré de forme coopérative :	12
SECTION 02 : LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION.	13
1. Les stratégies de distribution du producteur :	13
1.1. La stratégie intensive :	13
1.2. Stratégie sélective :	14

1.3.La distribution exclusive :.....	14
1.4.La franchise :.....	16
1.4.1.Définition :	16
1.4.2.Types de franchise :.....	18
2.Les choix stratégiques du distributeur:.....	19
2.1.Le positionnement des enseignes :.....	19
2.2.La segmentation :.....	19
2.3.La spécialisation ou la diversification :	19
2.4.L'intégration :	19
3. Stratégies de communication :	20
3.1.La stratégie d'aspiration « PUSH » :	20
3.2.La stratégie de pression « PULL »:.....	21
3.3.La stratégie mixte :.....	21
SECTION 03 : STRUCTURES ET CHOIX DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION ...	22
1.Définitions :	22
1.1.Circuit de distribution :	22
1.2.Canal de distribution :	22
1.3.Le réseau de distribution :	22
2. Type des circuits de distribution.....	23
2.1.Les circuits ultracourts ou circuits directs :.....	23
2.2.Circuit court :	24
2.3.Les circuits longs :.....	25
3. Choix d'un circuit de distribution :	26
3.1.L'étude des besoins des consommateurs :.....	26
3.2.La définition des objectifs et des contraintes :	27
3.3.Identifications des solutions possibles	28
3.4.L'évaluation des solutions envisagées :	28
4. La gestion d'un circuit de distribution :	29
4.1.Le choix des intermédiaires :.....	29
4.2.La motivation et la formation des intermédiaires :.....	30
4.3.L'évaluation des intermédiaires :	30
Conclusion du chapitre :.....	30

CHPITRE II : LA PERFORMANCE COMMERCIALE	32
SECTION 01 : CONCEPTS GENERAUX SUR LA PERFORMANCE	33
1..Définitions :	33
2..Notions voisines de la performance :	33
2.1.L'efficacité :	33
2.2.L'efficience :	34
2.3.L'effectivité :	34
2.4.La pertinence :	34
3..Sources de la performance :	35
3.1.Une performance intrinsèque :	35
3.2.Une performance extrinsèque :	35
4.Caractéristiques de la performance :	36
4.1. La performance est un support de jugements :	36
4.1.La performance se pilote :	36
4.2.La performance évolue dans le temps :	36
4.3.La performance est riche de composantes antinomiques :	36
5..Types de performance :	37
5.1.La performance organisationnelle :	37
5.2.La performance sociale :	37
5.3.La performance sociétale :	38
5.4.La performance concurrentielle :	38
5.5.Performance financière :	38
5.6.La performance commerciale :	38
6.Mesure de la performance :	39
6.1La mesure objective de la performance :	39
6.2La mesure subjective de la performance	39
SECTION 02 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.....	40
1.La performance commerciale :	40
2.La fixation des objectifs commerciaux :	41
2.1.La définition de l'objectif :	41

2.2.Types des objectifs :.....	41
2.3.Critères des objectifs SMART :.....	42
3.Déterminants de la performance commerciale :	43
3.1.La qualité de service :.....	43
3.2.La conformité des produits :.....	43
3.3.La capacité financière des revendeurs :.....	43
3.4.La capacité de production :.....	43
3.5.La diversité de l'offre :	44
3.6.L'étendue du réseau de distribution :	44
4.L'intérêt de l'évaluation de performance :.....	44
5.Procédure de l'évaluation de la performance commerciale :.....	44
6.Modes d'évaluation de la performance commerciale :.....	46
6.1.Evaluation à partir d'un indicateur :	46
6.1.1.Définition :	46
6.1.2.Caractéristiques d'un bon indicateur :	46
6.1.3.L'utilité des indicateurs :.....	46
6.1.4.Types des indicateurs :.....	47
6.2.Evaluation à partir d'un tableau de bord :	48
6.2.1.Définition :	48
6.2.2.Intérêt du tableau de bord :	49
SECTION 03 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA PERFORMANCE	
COMMERCIALE.	49
1. Les indicateurs quantitatifs.....	49
2. Les indicateurs qualitatifs.....	51
2.1.L'image de marque :	51
2.2.La satisfaction des clients :.....	53
2.3.L'adaptabilité et l'innovation :.....	54
2.4.L'environnement :	55
Conclusion du chapitre :.....	56
CHAPITRE III : PRESENTATION DU GROUPE LABELLE.	58
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL. .	59

1. Historique :.....	59
2. Les unités du groupe LA BELLE :.....	61
2.1. Spa CGS LABELLE Annaba :	61
2.2.Spa COGB LABELLE Bejaia :	61
2.3.Sarl jus LABELLE Sétif :	61
2.4.Spa GMD LABELLE :	61
2.5.Spa TOMOCA torréfaction et mouture de café :.....	62
2.6.Spa CONDI LABELLE :.....	62
2.7.Spa GRD LABELLE :	62
2.8.Spa Margarinerie LABELLE :.....	62
3.Structure organisationnelle du groupe LA BELLE :.....	63
3.1.Le Président directeur général PDG :	63
3.2.Les directions :.....	63
3.2.1.Direction des ressources humaines :.....	63
3.2.2.Direction des finances et de la comptabilité :	64
3.2.3.Direction du commerce et du marketing :.....	64
3.2.4.Unité de transport :.....	64
3.2.5.Direction de la construction et de développement :.....	65
3.2.6.Direction du commerce extérieur :	65
SECTION 02 : ACTIVITE DU GROUPE LABELLE.	65
1.Le développement historique de l'activité du groupe :.....	66
2.L'activité du groupe LABELLE à l'export :.....	66
4.Les principaux concurrents du groupe LABELLE.....	68
SECTION 03: LES ACTIONS MARKETING DU GROUPE LABELLE.	69
1.La politique de produit LABELLE :.....	69
1.1.La gamme des produits du groupe :.....	69
1.2.La marque du groupe LABELLE :	71
1.2.1.La marque du groupe :	71
1.2.2.Le symbole du groupe LABELLE :.....	71
1.2.3.Le slogan du groupe LABELLE :.....	72
2.La politique de prix de LABELLE :	72
3.La politique de communication de Labelle :.....	73

3.1.La stratégie de communication de LABELLE :	73
3.2.Les moyens de communication	73
3.2.1.La communication média.....	73
3.2.2.Formes de communication hors média utilisées par LABELLE :	74
4.La politique de distribution de LABELLE :	74
4.1.La stratégie de distribution :	74
4.1.1.La distribution intensive :	74
4.1.2.La distribution exclusive :.....	75
4.2.Le circuit de distributions du groupe « LABELLE » :	75
4.2.1Le canal direct :	75
4.2.2Le canallong :.....	76
4.3.Les critères adoptés par les directions « LA BELLE» dans le choix des intermédiaires	77
4.3.1Les critères de choix des dépositaires :	77
4.3.2Les critères de choix des grossistes :	77
4.3.3Les critères de choix des détaillants :.....	77
Conclusion du chapitre :.....	78
CHAPITRE IV : L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE	80
SECTION 01 : Evaluation à partir des indicateurs quantitatifs :.....	81
1.Volume des ventes	81
2.Le chiffre d’affaires :	81
3.La part de marché :.....	82
4.Le profit :	83
SECTION 02 : L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE A	
PARTIR DE L’INDICATEUR QUALITATIF	84
1.La démarche méthodologique de l’enquête :	84
1.1.Présentation de l’enquête :	84
1.2.L’échantillon :.....	84
1.3.La conception du questionnaire :	84
1.4.La forme des questions :.....	85
1.5.Test du questionnaire :	86
1.6.Mode d’administration	86
1.7.Traitement et analyse des résultats.....	86

2.Analyse du questionnaire :.....	86
2.1.Tri à plat :	86
2.2.Tri croisé :	99
SECTION 03 : INTERPRETATION DES RESULTATS.	101
Conclusion du chapitre :.....	104
CONCLUSIONGENERALE	105
BIBLIOGRAPHIE :	109
ANNEXES	112
TABLE DES MATIERES	118