

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des sciences commerciales**

**Mémoire de fin de cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : logistique et distribution**

**Thème**

**Essai d'analyse la fonction de distribution sur la performance  
commerciale cas. Groupe CEVITAL**

**Réalisé par :**

BOUCHACHI Siham  
BENKHALED Cherifa

**Encadré par :**

Mr HARICHE Kamal

**Membre du jury :**

Président : OUKACI Moustafa

Examineur : OTMANI Kamel

Rapporteur : HARICHE Kamal

**Année universitaire 2017-2018**

## **Remerciements**

*Dieu merci pour la santé, le courage et la volonté qui nous a accompagnés durant le cursus universitaire afin de réaliser ce modeste travail.*

*Nous adressons nos vifs remerciements avec une profonde reconnaissance et gratitude à notre encadreur M<sup>r</sup> **HARICHE Kamel** d'avoir accepté de diriger ce travail ; ses conseil, ses remarques si pertinentes, et l'extrême richesse de son enseignement nous ont guidés dans l'élaboration de cette contribution.*

*Et M<sup>r</sup> **chiter** qui nous a aider a travers ses consiel.*

*A M<sup>r</sup> **RABRAB** le directeur général de GROUPE CEVITAL de nous avoir ouvert les portes de la recherche scientifique et d'avoir mis à notre disposition les différents moyens pour réaliser ce projet.*

*A notre promoteur M<sup>r</sup> **BERGHEUL Hamouda** de nous avoir aidé à réaliser ce travail, de sa disponibilité et ses conseils.*

*A tous ceux à qui nous devons notre formation, tous ceux qui d'une quelconque façon, ont contribué à l'élaboration de ce travail de fin d'étude.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes parents en particulier qui m'ont aidé et soutenu afin de  
réussir.*

*Mes frères et sœurs, symbole de complémentarité.*

*Tous mes amis sans exception : Toufik, Rabah, Sabrina,  
Warda, **malika**, Lydia, Sonia, Thiziri, Wahiba, Merci pour  
tous ce que vous faites pour moi.*

*A toute la promotion de logistique et distribution*

*Mon binôme Cherifa c'était vraiment un grand plaisir d'avoir  
eu l'occasion de partager ce bref travail avec toi merci  
beaucoup*

*A tous ceux qui vivent pour la recherche et le savoir*

*A tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail*

***Siham***

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*La mémoire de mon père*

*Ma mère qui m'a aidé et soutenu afin de réussir.*

*Mes frères : Mouloud, Abderrahmane, Massi, symbole de  
complémentarité.*

*Mon mari qui ma soutenu et encouragé, et a veillé à ma  
réussite en déployant tous les efforts nécessaires.*

*Et ma belle famille.*

*Tous mes amis sans exception : lydia, yasmina, taous, zahra,  
kamilia Merci pour tous ce que vous faites pour moi.*

*A toute la promotion de logistique et distribution*

*Mon binôme Siham c'était vraiment un grand plaisir d'avoir  
eu l'occasion de partager ce bref travail avec toi merci  
beaucoup*

*A tous ceux qui vivent pour la recherche et le savoir*

*A tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail*

***Cherifa***

## **Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre01 : La fonction de distribution dans l'entreprise</b> .....	04
<b>Section 01 : Généralités sur la fonction de distribution</b> .....	04
<b>Section 02 : L'organisation des réseaux de distribution</b> .....	08
<b>Chapitre 02 : La performance commerciale entre réalité et perspectives</b> .....	19
<b>Section 01 : Qu'est ce que la performance ? La performance commerciale ?</b> .....	19
<b>Section 02 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la performance commerciale</b> .....	24
<b>Section 03 : L'évaluation de la performance commerciale de distribution</b> .....	30
<b>Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise CEVITAL</b> .....	37
<b>Section 01 : Structures de l'activité de l'entreprise CEVITAL</b> .....	37
<b>Section 02 : L'activité et la gamme de produit de CEVITAL</b> .....	46
<b>Section 03 : Objectifs, missions et les facteurs clés de succès de CEVITAL</b> .....	50
<b>Chapitre 04 : Politique de distribution et performance de CEVITAL</b> .....	54
<b>Section 01 : La fonction de distribution au sein de CEVITAL</b> .....	54
<b>Section 02 : Logistique et distribution et le rôle de transport</b> .....	69
<b>Conclusion générale</b> .....	76



*Introduction générale*

### Introduction générale

La distribution est devenue à notre époque une fonction fondamentale de l'économie et du commerce. Mal maîtrisée, elle dérègle le marché des produits et services et entraîne des pénuries ponctuelles. Ses fonctions sont multiples et le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de la distribution comme il se doit, c'est-à-dire au moment voulu, à la qualité demandée et au moindre coût.

Le temps est venu où tous les acteurs de la supply chain, les industriels, les grossistes, et les détaillants...doivent travailler ensemble et coopérer plutôt que de mener des actions indépendantes. Une démarche de partenariat entre industrie et distributeurs visant à gérer en commun les approvisionnements, les promotions et les nouveaux produits est essentielle de manière à réaliser des gains de productivité en limitant les ruptures de stocks et les pertes qui en résultent avec le partage des informations grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication).

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

Néanmoins, pour qu'une entreprise atteigne les objectifs de sa stratégie globale, elle doit avoir un système de distribution efficace et performant. En effet ce système véhicule les messages qui doivent être en harmonie avec ceux que transmettent le produit, le prix et l'ensemble des communications promotionnelles et publicitaires.

L'entreprise cevital, est la plus grande entreprise à l'échelle nationale, qui contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire. Elle vise à satisfaire le marché national et exporter les surplus, en offrant une large gamme de produits. Elle a subi plusieurs changements dans la commercialisation des ces produits.



Pour élaborer notre mémoire de fin d'études dans le domaine de la logistique et distribution, nous avons choisi de traiter la fonction de la distribution et son impact sur la performance commerciale au sein de l'entreprise cevital.

Cela nous a amènées à poser la problématique suivante :

### **Quel est l'impact de la fonction de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL ?**

Pour développer cette problématique, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- 1- Quelles sont les stratégies adoptées par CEVITAL pour améliorer sa politique de distribution ?
- 2- Comment mesurer la performance commerciale au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- La fonction de distribution est un facteur essentiel pour répondre aux besoins client, dans ce cas l'entreprise cherche toujours une meilleure politique de distribution pour fidéliser les clients.
- Parmi les indicateurs de mesure de la performance commerciale le chiffre d'affaire.

Pour vérifier ces hypothèses, et répondre à la problématique mentionnée, nous avons élaboré notre travail sur l'étude de fonction de distribution des centres de livraison régional et les différents indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL


Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présentons la fonction de distribution dans l'entreprise. Ce chapitre est divisé en deux sections ; la première présente des généralités sur la fonction de distribution, la deuxième analyse l'organisation des réseaux de distribution et le rôle de logistique.

Dans le second chapitre, intitulé la performance commerciale, compose de trois sections, la première section porte les fondements théoriques de la performance commerciale, la seconde section explique les principaux indicateurs de mesure de la performance commerciale, et la dernière section focalise sur l'évaluation de la performance commerciale de distribution.

Le troisième chapitre consacré pour la présentation de l'entreprise CEVITAL ainsi que son organisme d'accueil, ses activités et la gamme de produit et l'organisation de service logistique et son rôle au sein de cevital.

Le dernier chapitre étudié la fonction de distribution au sein de l'entreprise CEVITAL et analyse de la performance commerciale. Nous commençons par la fonction de distribution au sein de l'entreprise cevital, et on termine par la logistique et distribution et le rôle de transport ainsi que les indicateurs de mesure de la performance commerciale de produit sucre de cevital.



*Chapitre 01 : la fonction de distribution dans  
l'entreprise*

### Introduction

La distribution regroupe l'ensemble des moyens et opérations permettant de mettre les biens et les services produits par l'entreprise à disposition des utilisateurs ou du consommateur final<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, l'analyse des réseaux des entreprises ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval, depuis les matières premières, les composants et les produits manufacturés jusqu'à la livraison des produits finis aux clients finaux. C'est ce que l'on appelle la chaîne d'approvisionnement de gestion.

Dans ce chapitre, nous allons traiter comment une entreprise doit élaborer et gérer son réseau de distribution pour permettre aux clients visés d'avoir accès à ses produits.

### Section 1 : Généralités sur la fonction de distribution

La distribution permet à l'entreprise d'acheminer son produit du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs. Dans cette section, nous citons quelques définitions de la distribution, et on traitera la politique de distribution à travers ses différentes stratégies, ainsi que le rôle de la distribution.

#### 1-1: Définitions

D'après DEMEURE (Claude), la distribution comprend « l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur<sup>2</sup> ».

Pour VIOT (Catherine), la distribution désigne « un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation<sup>3</sup> ».

Selon BELAID (C), la fonction de distribution regroupe « l'ensemble des techniques de transport, assortiment, stockage, présentation, promotion et vente des produits aux consommateurs<sup>4</sup> ».

---

<sup>1</sup>VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing », édition Berti, Alger, 2006, p. 213.

<sup>2</sup>CLAUDE (Demeure) « marketing », 3<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001, p.175.

<sup>3</sup>VIOT (Catherine), Ibid, p. 213.

<sup>4</sup>BELAID (C) « dictionnaire de marketing », édition, pages bleues, 2009, p.66.

BOUCHZ(Antoine), PIHIER (Stéphane), CLAIR (Joël) considèrent que « entre producteurs et consommateurs, il existe le plus souvent des opérations intermédiaires nécessaires telles que le stockage, transport, sélection des produits, promotion et mise à disposition de la clientèle. Ces opérations et les structures qui les assurent constituent l'appareil de distribution<sup>5</sup> ».

D'une manière générale, la distribution constitue le chemin parcouru par le produit depuis les usines de production jusqu'au consommateur final.

### 1-2 : Le rôle de la distribution :

La distribution consiste à rapprocher et ajuster l'offre et la demande, dans des conditions où chacun des partenaires trouve son compte. Par exemple, elle permet aux consommateurs de se procurer aisément les biens dont ils ont besoin, avec un choix suffisant, tout en évitant de se déplacer trop loin. La distribution consiste donc en la production de service, matériels pour certains d'entre eux (le transport par exemple), immatériels pour d'autres (la constitution d'un bon assortiment).

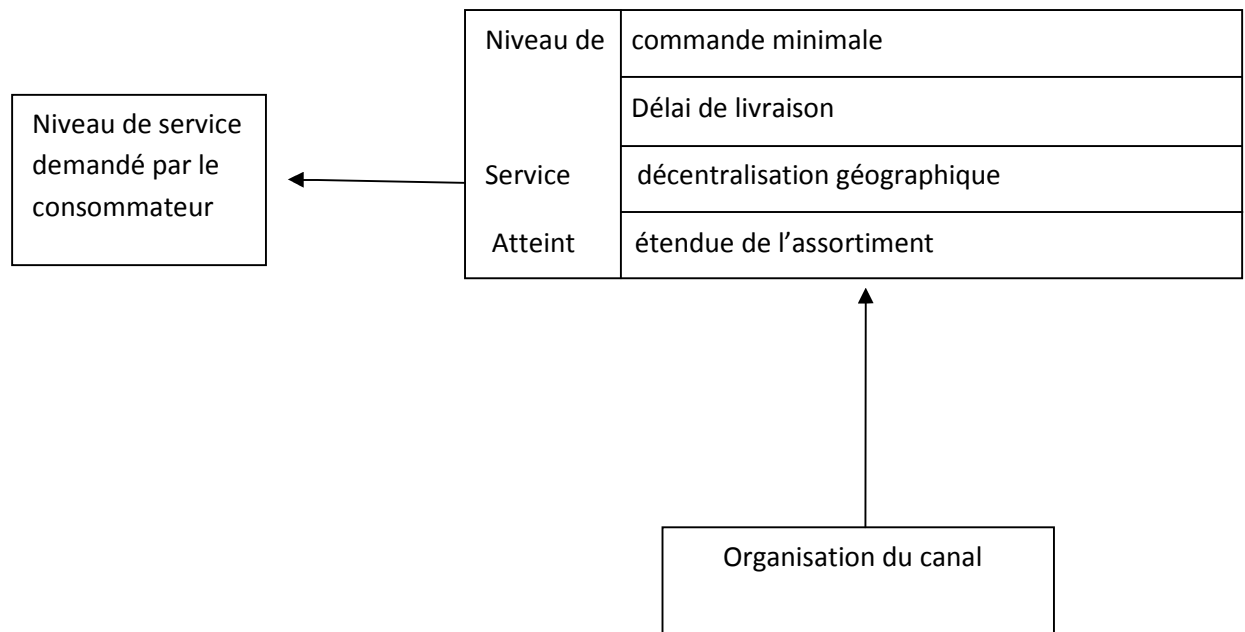
Depuis longtemps, on ne considère plus la distribution comme une activité parasitaire effectuée par des intermédiaires gourmands qui prélèvent des marges abusives. La distribution est reconnue productive. Un producteur délègue certaines opérations de distribution à des intermédiaires, lorsque ceux-ci sont en mesure d'effectuer les tâches à un moindre coût que ce fabricant, compte tenu du niveau attendu par le consommateur<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>BOUCHEZ(A), CLAIR(J), PIHIER(S), « le marketing », 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, 2005, p.94.

<sup>6</sup>JEAN (Pierre Helfer), JACQUES(Orsoni), « marketing », 10<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 2007, p.299.

Figure N°1 : modèle explicatif du canal à partir de la création d'utilité



Source : Filser M, Canaux de distribution, Vubet, 1989.

A partir du schéma précédent nous avons vu plus en détail les différents services, classés par fonctions, rendus par la distribution.

Donc on peut dire que la distribution est considérée comme un lien entre le producteur et le consommateur, elle joue un rôle primordial dans la commercialisation car elle permet l'écoulement des produits vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions.

### 1-3 : Stratégies de distribution

Selon DEMEURE (Claude), il existe trois stratégies de distribution :

#### 1-3-1 : Stratégie Intensive

La stratégie de distribution intensive consiste pour l'entreprise à faire vendre le produit dans le plus grand nombre de points de vente possible. Elle convient aux produits de grande consommation, souvent en parallèle avec une communication elle aussi intensive.

- a) **Les Avantages :** Le principal avantage de cette stratégie présume d'un chiffre d'affaires important et de faire connaître le produit assez rapidement. Cependant les coûts de distribution sont repartis entre de nombreux intermédiaires.
- b) **Les inconvénients :** la stratégie intensive engendrée des coûts en plus car le produit doit être demandé par de nombreux clients. Il faut donc une politique de communication coûteuse. Ainsi que la difficulté de bâtir une image de marque cohérente (puisque l'on peut trouver le produit partout). Le fournisseur perd le contrôle de son ou ses produits.

### 1-3-2 : Stratégie sélective

La stratégie de distribution sélective consiste pour l'entreprise à choisir un nombre restreint de distributeurs, quand un fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants, qu'il doit choisir en fonction de critères qualitatifs (taille, compétence, services offerts à la clientèle) sans discrimination ni limitation quantitative injustifiées.

a) **Les avantages:** la stratégie sélective permet de :

- Réduire les coûts de la distribution
- Obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs.

b) **Les inconvénients:** la stratégie sélective engendre :

- Le risque de ne pas assurer une couverture suffisante du marché
- Stratégie attaquée par la grande distribution.

### 1-3-3 : Stratégie exclusive

La stratégie de distribution exclusive consiste pour l'entreprise à confier l'exclusivité de la vente de ses produits à un très petit nombre de distributeurs. Et à ne vendre qu'à son concessionnaire qui doit, à titre de réciprocité, respecter certains critères et s'interdire de commercialiser des produits concurrençant les produits concédés.

Il s'agit d'une stratégie de distribution sélective mais fournisseurs et revendeurs signent un contrat d'exclusivité.

Ces types de contrats se présentent comme suit :

- Contrat de fourniture exclusive : le producteur s'engage à livrer toute sa production au distributeur.
- Contrat d'approvisionnement exclusif : le distributeur s'engage à s'approvisionner exclusivement auprès d'un producteur donné.
- Contrat d'exclusivité réciproque : dans une zone donnée géographique, le fournisseur ne vend qu'à un distributeur et ce distributeur ne commercialise que la gamme du dit fournisseur. C'est le cas de la concession et de la franchise.

a) **Les avantages:** la stratégie exclusive permet :

- Une forte image de marque

- Un très bon contrôle du producteur.
- b) **Les inconvénients** : la stratégie exclusive engendre :

- Une couverture géographique faible
- Un besoin de stimuler et d'animer le réseau de distribution<sup>7</sup>.

### Section 2 : L'organisation des réseaux de distribution et le rôle de la logistique

Le canal de distribution désigne un ensemble d'agents de distribution possédant des caractéristiques juridiques et commerciales communes. L'ensemble des canaux utilisés par une entreprise pour distribuer ses produits forme le « circuit de distribution » et la logistique de distribution contrôle la conformité des livraisons à l'arrivée aux magasins ainsi que la quantité et la qualité des palettes avant le départ de l'entrepôt, gérer quotidiennement les stocks, le chargement des marchandises, l'envoi, la réception et conditionnement des colis d'une manière générale, elle consiste à apporter aux consommateurs final les produits dont il a besoin

#### 2-1 : Les canaux de distribution

##### 2-1-1 : Définitions

**Canal de distribution** : Selon Kotler et autres, le canal de distribution est « l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs<sup>8</sup> ».

**Circuit de distribution** : selon DEMEURE (Claude), un circuit de distribution représente « le chemin qui conduit un producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit<sup>9</sup> »

##### 2-1-2 : Différents types de canaux de distribution

---

<sup>7</sup>CLAUDE (Demeure) « marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2003, p.206-207.

<sup>8</sup>KOTLER Philip et autre « marketing management », 14<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2010, p.470.

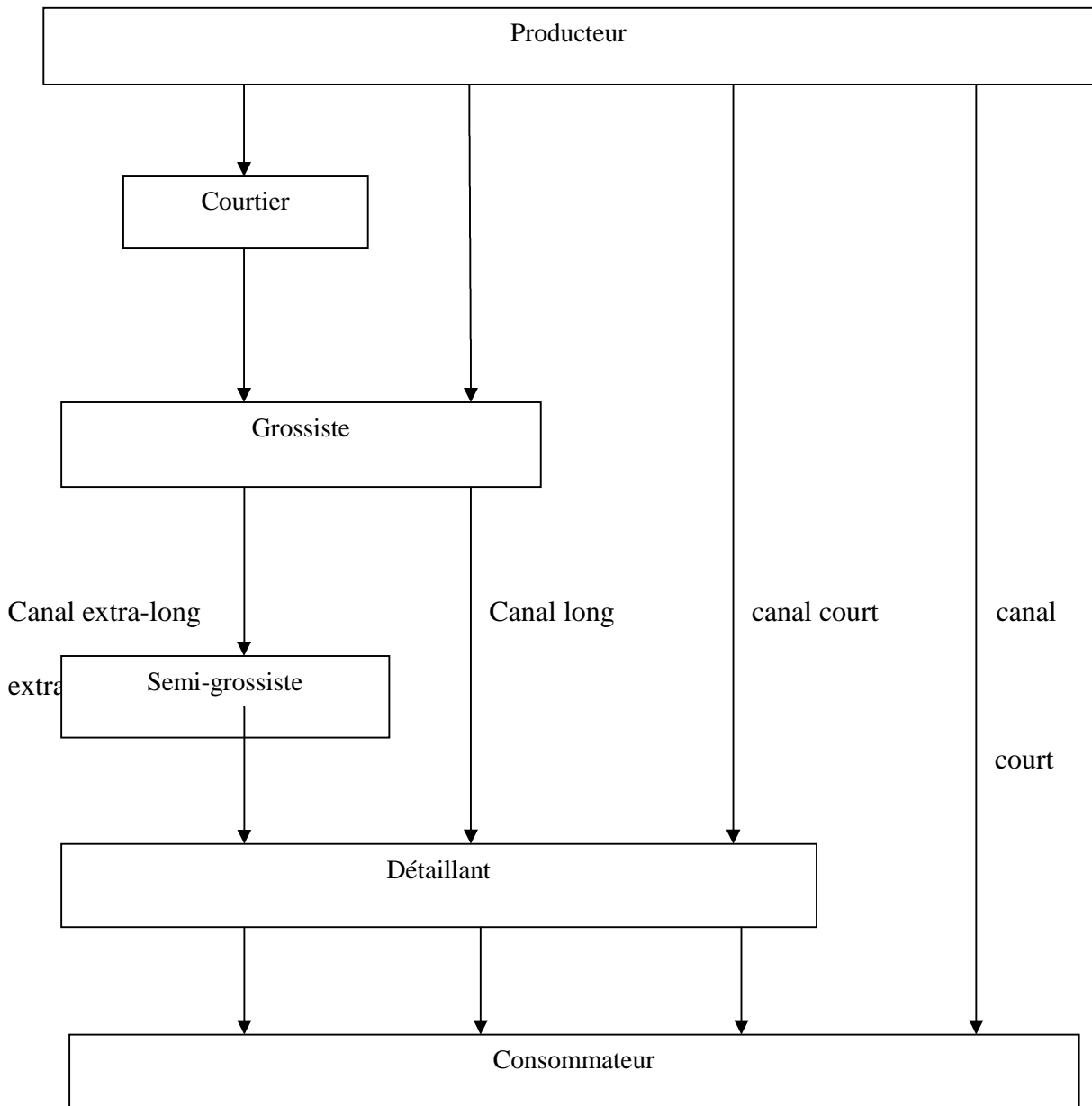
<sup>9</sup>CLAUDE (Demeure) : op. cit, p.175.



## Chapitre I : La fonction de distribution dans l'entreprise

Le canal se réfère à la succession des intermédiaires qui acheminent un produit du producteur au consommateur. Un canal se caractérise par sa longueur, mesuré par le nombre d'intermédiaires qui le constituent. Le schéma suivant représente la longueur des canaux de distribution.

Figure N°2: La longueur des canaux de distribution



Source: VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing », édition Berti, Alger, 2006, p.214.

- **Le circuit ultra court(ou canal direct) :** ne comporte pas d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur. L'industriel assure lui-même directement la commercialisation de son produit.

## Chapitre I : La fonction de distribution dans l'entreprise

---

Ce circuit est utilisé par un fabricant quand il pratique la vente directe à l'usine. Par exemple, la vente à domicile, la vente de gros matériels industriels (avion, usines...). Ce type de circuit est très utilisé dans le domaine des biens industriels B to B.

**Tableau N° 01** : les avantages et les inconvénients du canal ultra court (direct) :

Avantages	Inconvénients
-Le lancement rapide des produits nouveaux. -Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiels). -Connaissance de fond des besoins des clients.	-Gestion et organisation très lourde des vendeurs. -Stockage très important. -Capacité financière importante. -Offre de produits limités à ceux des entreprises.

**Source** : Yves Chirrouze ; le marketing tome 2, office des publications universitaires ; (Alger), 1990, page 54.

- **Le circuit court** : ne comporte qu'un seul intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur.

Ce circuit est utilisé pour les produits vendus par le commerce intégré et associé et pour les services bancaires par les succursales d'une banque. Ce type de circuit permet d'économiser la marge du grossiste.

## Chapitre I : La fonction de distribution dans l'entreprise

**Tableau N°02** :les avantages et les inconvénients du canal court :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-Economie de la marge de grossiste.</li><li>-Bonne coopération entre les détaillants.</li><li>-Diversification des risques d'infidélité.</li><li>-Meilleure connaissance de marché.</li><li>-Fidélité assuré en cas de franchise.</li><li>-Croissance de la notoriété et de l'implantation géographique en cas de franchise.</li><li>-Bons services après vente et produits personnalisés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Frais de vente très élevés par l'émiettement des commandes.</li><li>-Insolvabilité des petits détaillants.</li><li>-Rentabilité douteuse de certains intermédiaires.</li><li>-Stockage très important.</li><li>-Nécessite d'actions promotionnelles vers le consommateur.</li><li>-Aide à la gestion et à l'assistance technique en cas de franchise.</li></ul>

**Source** : Yves Chirrouze : op. cit, page 50.

- **Le circuit long** : traditionnel est composé d'un producteur, d'un grossiste et d'un détaillant en contact direct avec le consommateur.

Ce circuit utilisé pour les nombreux articles présents chez les commerçants indépendants, et pour les fruits et légumes s'ils sont stockés chez un grossiste<sup>10</sup>.

**Tableau N° 03** :les avantages et les inconvénients de canal long :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-Réduction de son équipe de vente.</li><li>-Couverture géographique plus dense.</li><li>-Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires.</li><li>-Financement plus souple de la production.</li><li>- Baisse des frais de fabrication de transport</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Risques de constitution d'un écran avec le marché cible.</li><li>-Perte de contacts avec les détaillants.</li><li>-Dépendance vis-à-vis des grossistes.</li><li>-Pression sur les prix et les marge en cas de groupement des achats.</li><li>-Envois directs à certains détaillants.</li><li>-Nécessite de promouvoir les produits auprès des grossistes et des détaillants.</li></ul>

**Source** : Yves Chirrouze : op.cit, page 47.

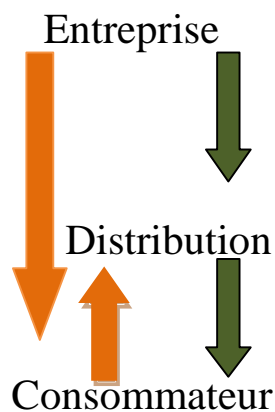
<sup>10</sup>VIOT (Catherine) : op.cit, p.214-215

### 2-1-3 :L'importance des circuits de distribution

Plusieurs considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera par l'intermédiaire de revendeurs exclusifs ou de la grande distribution. Elle organise enfin différemment sa force de vente selon qu'elle vend directement aux détaillants ou passe par l'intermédiaire de grossistes.

Cette distinction correspond à l'arbitrage fait entre une stratégie push et une stratégie pull.

**Figure N°3** : Stratégie push et stratégie pull



- **La stratégie push** : consiste à utiliser principalement la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final. Cette approche est généralement adoptée lorsque les clients sont peu fidèles à la marque dans la catégorie de produits.
- **La stratégie pull** : repose sur la communication en général et la publicité en particulier. Pour développer chez le consommateur final une préférence pour la marque, l'objectif est atteint si le consommateur exige la marque ou le produit indépendamment de la manière dont celui-ci est disposé, ou même de sa présence au point de vente. La communication provoque ici un achat planifié<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> KOTLER Philip et autre « marketing management », 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2006 p.534-536.

### 2-1-4 : Le rôle des canaux de distribution

Le recours à des intermédiaires permet de gagner en efficacité car ceux-ci disposent des compétences et de l'échelle d'activité adaptée pour rendre les produits accessibles aux marchés visés.

#### 2-1-4-1 : Les fonctions de la distribution

Un circuit de distribution est un mode d'organisation visant à amener les produits appropriés au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate ses activités gravitent autour de plusieurs fonctions principales .

Ces fonctions concernent tout à la fois les flux aval des fournisseurs vers les clients (flux de marchandise, transfert de propriété, communication sur les produits), les flux amont (facturation) et flux bidirectionnels (information).

**Tableau N° 04** : les fonctions de la distribution

<b>Les fonctions de la distribution</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le recueil d'information sur les clients actuels et potentiels, mais également sur les concurrents et les autres acteurs de l'environnement marketing.</li><li>• La communication, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion d'informations à destination des clients afin de stimuler l'achat.</li><li>• La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échange.</li><li>• La prise de commande, transmise au fabricant à partir des prévisions de volume de vente.</li><li>• Le financement, en particulier des stocks nécessaires à chaque niveau du circuit.</li><li>• La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution.</li><li>• La distribution physique : transport, stockage, manutention.</li><li>• La facturation et la gestion des encaissements.</li><li>• Transfert de propriété du vendeur vers l'acheteur.</li></ul>

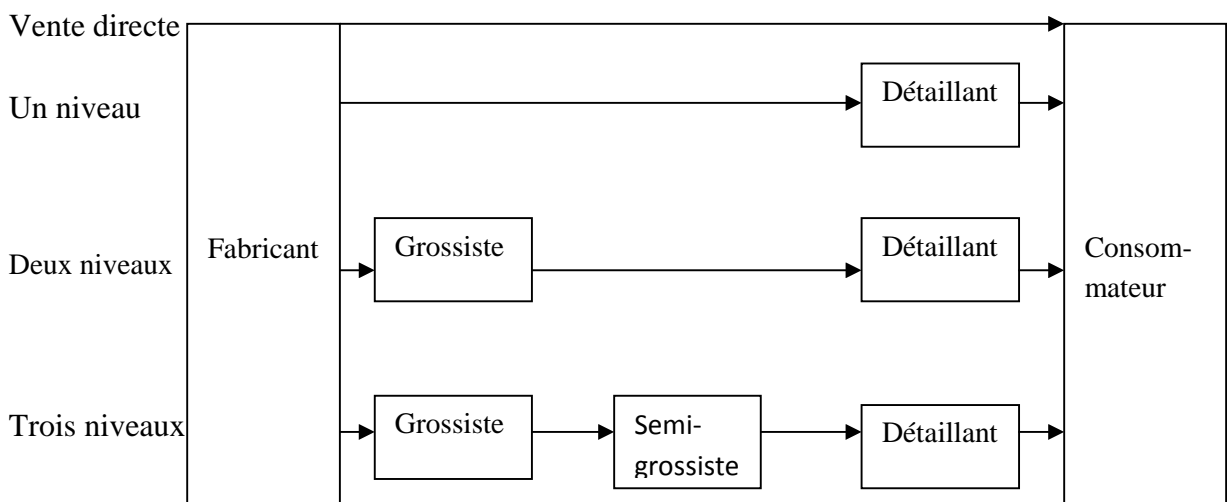
**Source** : KOTLER Philip et autre « marketing management », 14<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2010p.475.

### 2-1-4-2 : Les niveaux d'un circuit de distribution

Tout circuit de distribution peut être caractérisé par sa longueur, c'est-à-dire le nombre de niveaux qu'il comporte, correspondant aux différents partenaires entre lesquels le produit transite.

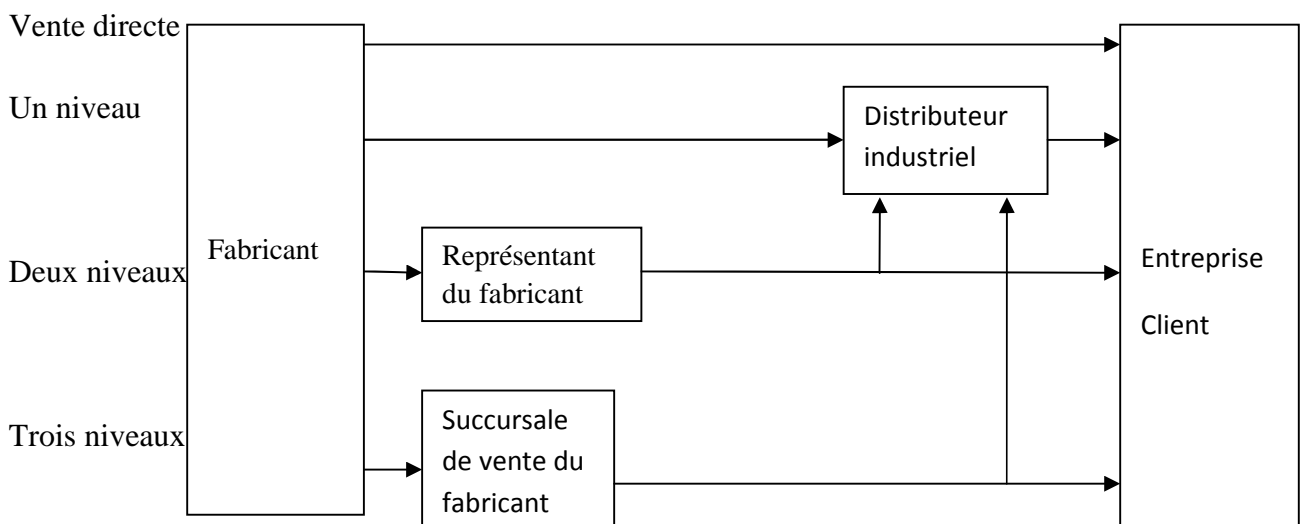
La figure 04 illustre différents circuits de longueur variable dans la grande consommation, et la figure 05 montre les circuits les plus fréquents dans l'industrie.

**Figure N° 04** : circuit de distribution en grande consommation



Source : KOTLER Philip et autre : op.cit, p.477.

**Figure N° 05** : circuit de distribution industrielle



Source : KOTLER Philip et autre : ipid, p.477.

## **Chapitre I : La fonction de distribution dans l'entreprise**

---

Le circuit de distribution le plus court ne comporte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cette forme de vente directe est pratiquée dans divers secteurs.

Un circuit de distribution à un niveau comporte un seul intermédiaire, en général le détaillant ou, sur les marchés industriels, un revendeur spécialisé.

Un circuit de distribution à deux niveaux intègre un grossiste et un détaillant (ou un agent commercial pour les produits industriels).

Un circuit de distribution à trois niveaux comporte trois intermédiaires. On rencontre un tel circuit dans l'industrie de la salaison, où un semi-grossiste intervient souvent entre le grossiste et le détaillant<sup>12</sup>.

### **2-2: Les réseaux de distribution**

Un réseau de distribution est un système organisé en vue de proposer une offre commerciale compétitive au consommateur. Il renvoie aux structures commerciales, aux liens juridiques et aux modes de fonctionnement mis en œuvre. La formule de distribution est la structure de distribution qui se trouve au point final d'un canal. C'est la partie visible de la distribution pour le consommateur.

#### **2-2-1- Le commerce intégré**

Le commerce intégré désigne les réseaux qui exploitent en propre des points de vente. Les magasins sont la propriété d'un groupe et sont dirigés par des directeurs salariés. Le réseau fonctionne généralement avec une centrale d'achat interne. Les coopératives de consommateurs en sont des cas particuliers. Le commerce intégré est organisé autour d'une centrale d'achat.

#### **2-2-2- Le commerce indépendant**

Il comprend des PME de détail qui s'approvisionnent auprès d'un fabricant ou d'un grossiste et vis-à-vis duquel elles ne prennent aucun engagement particulier. Les points de vente sont la propriété de commerçants indépendants qui ne participent à aucune structure collective. Il s'agit essentiellement de grossistes et de détaillants. Leur poids s'est considérablement réduit.

---

<sup>12</sup>KOTLER Philip et autre :op.cit, p.474-477.

### **2-2-3-Le commerce associé**

Un réseau de commerce associé est constitué par des petites ou moyennes entreprises de détail réunies en un groupement d'achat ou collaborant avec un fabricant, un grossiste ou une centrale d'achat.

Les commerçants sont les propriétaires de leur magasin mais dans le cadre d'un réseau qui leur apporte des avantages (condition d'achat, enseigne commune, logistique, accès à une marque renommée...) en échange d'une contribution financière et du respect des règles du réseau. Le commerçant exploite seul son entreprise et en assume les risques.

Le commerce associé, regroupe une grande variété de réseaux : franchise, groupement de commerçants, concessions, ... Les réseaux organisés en franchise ont atteint un poids considérable. Il peut s'agir de franchise de commercialisation. Le franchiseur est un fabricant d'approvisionnement, le franchiseur est un grossiste de franchise relais utilisées par les groupes intégrés pour développer leur enseigne et de franchise d'enseigne<sup>13</sup>.

### **2-3 : Le rôle et mission de la logistique dans la fonction de distribution**

#### **2-3-1 : Le rôle de la logistique dans la fonction de distribution**

La logistique commerciale regroupe l'ensemble des activités effectuées par une entreprise qui permettent de gérer de façon rentable le mouvement des produits depuis leur stade d'élaboration jusqu'à leur stade d'utilisation.

Cette fonction intègre en son sein le transport, le stockage et la manutention des produits. Elle est appelée distribution physique. Mener de façon efficace, elle procure un avantage concurrentiel.

#### **1)- Transport**

Comme il est évident qu'on ne peut installer une usine à proximité de chaque client ou demander à tous les clients de se rendre à la fabrique, le transport des marchandises se dresse comme la tâche la plus essentielle de la distribution.

---

<sup>13</sup>VIOT (Catherine) :op.cit, p.215.



### 2)- Stockage

Le stockage est le fait de mettre des marchandises dans un lieu en attendant leur prochaine utilisation. Il permet de réguler le flux de production et le flux de consommation. Une bonne politique de gestion des stocks permet à la distribution d'éviter les ruptures de stock, de fidéliser la clientèle et de faire des spéculations.

### 3)- Manutention

La manutention est l'ensemble des activités qui consistent à la manipulation du produit : allotissement, emballage, rangement.

#### 2-3-2 : Les missions du logisticien de distribution

Le logisticien de distribution est chargé :

- de l'organisation des livraisons des commandes clients.
- de la détermination du réseau de distribution.
- de la sécurité des colis acheminés.
- de l'organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport.
- de la mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices.
- du choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires) : en général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ses prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire, prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage).
- de la planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail.
- du suivi des flux de transport et de livraison.
- de la validation des coûts logistiques de distribution<sup>14</sup>.

#### 2-4 : Distribution et transports

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne logistique, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne logistique et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de

---

<sup>14</sup><http://www.marketing-etudiant.fr> (28/03/2018 à 17h16)

satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré.

Les problèmes liés à la distribution et au transport peuvent être vus sous plusieurs angles. On peut chercher à trouver les meilleures routes possibles pour visiter les points de collecte et/ou de distribution, chercher les meilleurs modes de transports, ou bien les quantités des produits qui doivent être transportées aux clients tout en minimisant le coût global des transports et des stocks. Les coûts de transport et distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises<sup>15</sup>.

### Conclusion

Nous pouvons dire que la distribution occupe une place très importante dans une entreprise et spécialement dans une 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. D'une part, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables de marketing mix. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera elle-même son produit ou le fixer par un intermédiaire.

---

<sup>15</sup>PIMOR(Yves), FENDER(Michel) : « logistique production, distribution, soutien », 5<sup>ème</sup> édition Dunod, p.407.

*Chapitre 02 : la performance commerciale entre  
réalité et perspective*

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

### **introduction**

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste en l'atteinte des résultats escomptés quant à l'efficience, elle se définit par l'optimisation des ressources et moyens engagés pour atteindre un niveau de performance établi.

Dans ce chapitre, nous allons détailler la performance commerciale dans trois sections, la première section sera réservée pour les fondements généraux de la performance commerciale, la deuxième section aura pour traiter les différents indicateurs de mesure de la performance commerciale et le tableau de bord, et en fin, la dernière section est sera consacrée pour l'analyse de la relation entre la fonction de distribution et la performance commerciale.

### **Section 01 : Généralités sur la performance commerciale**

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit. La performance commerciale est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution. Il convient dans une première étape de définir le terme de performance et la notion «voisine de la performance », ses types. Et enfin nous allons présenter la mesure de la performance.

#### **1-1 : Définitions**

D'après TAHON(Christian), la performance désigne « l'ensemble des étapes logique élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif <sup>1</sup> ».

Selon MARMUS(K), « la performance prendre des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire<sup>2</sup> ».

---

<sup>1</sup> TAHON(Christian) « évaluation des performances des systèmes de production », édition Lavoisier, paris, 2003, p.30.

<sup>2</sup> MERMUS., (K.), « Performance: encyclopédie de gestion », édition economica, Tome 2, 1997, p.2195.

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

« La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs<sup>3</sup> ».

### 1-2 : La notion de « voisin de la performance »

**1-2-1 : L'efficience :** la performance est jugée en termes d'efficience essentiellement en phase d'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaisante, ce sont des décisions relatives au pilotage ou au management qui seront à prendre. L'indicateur d'efficience par excellence est le rendement d'un système.

Nous pouvons simplifier la mesure d'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

**1-2-2 : L'efficacité :** est l'articulation entre résultats et objectifs, si l'efficacité du système, qui peut être bien souvent jugé grâce à des indicateurs de qualité, n'est pas satisfaisante, les actions envisageable portent sur l'organisation interne du système et sur les différents paramètres de réglages accessible.

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

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

**1-2-3 : L'effectivité :** est l'articulation entre objectifs, moyens et résultats, la performance jugée en termes d'effectivité, le système de production si ses finalités ne justifient pas les efforts à fournir<sup>4</sup>.

Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

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

---

<sup>3</sup> <https://www.memoireonline.com> > Economie et Finance le (15/04/2018 à 10h58)

<sup>4</sup> TAHON(Christian) : op.cit, p. 31-32

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

On peut conclure que la performance commerciale d'un réseau de distribution recouvre l'idée de la réalisation des objectifs de vente pour le producteur et les intermédiaires de la distribution (grossistes, semi-grossistes et détaillants). La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

### **1-3 : Les types de la performance**

#### **1-3-1 : Performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires, et ainsi,

- Pour les investisseurs, elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière
- Pour les salariés, elle se traduit par la qualité du climat de travail
- Et pour les consommateurs, elle doit se traduire par la qualité des produits ou services offerts
- Quant pour le citoyen, elle se traduit par les contributions de l'organisation au développement de la communauté

L'appréciation de la performance organisationnelle porte alors sur des aspects variés, et elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs, dont le choix l'interprétation se différent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, et la période prise en compte par exemple.

#### **1-3-2 Performance sociale**

La performance sociale (ou celle des hommes) est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effet social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. Il renvoie à l'idée selon laquelle l'apparition aux entreprise et plus particulièrement à la fonction ressource humaine, de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfaits tous de la profession qu'il exerce, mais également des conditions du travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) Existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de la rentabilité économique, assigné à toutes entreprise, il appartient à la fonction des ressources humaines d'optimiser d'une part le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs, et d'une autre, de parvenir à ce que chacun soit

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

complètement impliqué dans l'organisation. A ce titre, une démarche d'audit de la performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque sociale (ceux qui diminuent la performance sociale), à partir d'un référentiel validé scientifiquement, ainsi, l'audit de la performance sociale, qui permet d'analyser, à travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue, et comment il fait sens (ou parfois non-sens). A ce stade, nous parlons du climat social, d'ambiance de travail ou encore de « travailler ensemble » comme la constituante du lien social au sein de l'organisation.

### **1-3-3 : Performance individuelle**

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien les bonnes choses. Car, si les mesures de performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels, qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation, en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance.

### **1-3-4 : Performance adaptative**

La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

Il se trouve que huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il serait alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Ces facteurs sont :

- Traiter les urgences ou les situations de crise
- Gérer le stress du travail
- Résoudre les problèmes de façon créative
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles
- Apprendre de nouvelle tâche, technique et procédures de travail
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.)
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents)
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler efficacement dans des environnements variés et difficiles)

### **1-4 : La mesure de la performance**

#### **1-4-1 : Mesurer pour améliorer**

Les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration, la démarche de mesure de la performance et la mise en place d'une batterie d'indicateur. Tant qu'ils sont pour la phase d'évaluation, ils ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

#### **1-4-2 : Mesurer pour apprendre et innover**

D'autre part, nous mesurons la performance, pour apprendre au sens de l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes.



## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

La mise en place des règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation et le secteur.

### **1-4-3 : Mesurer pour communiquer**

En fait, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils à la décision pour renouveler ou rompre leur engagement auprès de la structure.

Pour pouvoir analyser la performance, il faut prendre en compte deux éléments très fondamentaux, qui sont : l'efficacité et l'efficience. Le premier est le degré de réalisation des objectifs, quant à la deuxième notion, ses apports s'obtiennent par le lien qui réside entre les ressources employées et les résultats à vouloir atteindre.

### **Section 2 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la performance commerciale**

Dans cette section nous proposerons, dans un premier temps des définitions de terme indicateurs, et ces caractéristiques et les différents types d'indicateur, ainsi que les tableaux de bord de la performance commerciale.

#### **2-1 : Définitions**

D'après COURTOIS (Alain), et autre un indicateur de performance est « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plans ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble »<sup>5</sup>.

Un indicateur de performance est une donnée exprimée en quantité et non en valeur, car l'expression par un montant financier peut être impossible ou parce que l'expression par un

---

<sup>5</sup> COURTOIS (A), MARTIN6BONNEFOUS (C), PILLET (M) : « gestion de production », 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, paris, p. 309.

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

montant financier peut être non significative (la valeur modifie la signification de l'indicateur).

En général Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme.

### **2-2 : Les caractéristiques et les types des indicateurs de performance**

#### **2-2-1 : Les caractéristiques de la performance**

La construction de tout système d'indicateurs requiert que l'on s'appuie sur une cohérence horizontale et une cohérence verticale.

- La cohérence horizontale correspond au besoin de s'assurer d'une non-contradiction entre les indicateurs d'un même niveau hiérarchique. On ne peut pas par exemple avoir un indicateur qui mesure l'accroissement de la polyvalence des opérateurs et, simultanément, un indicateur d'accroissement de la productivité car, quand la polyvalence augmente, la productivité diminue, au moins dans un premier temps.
- La cohérence verticale signifie que les indicateurs d'un certain niveau hiérarchique doivent être le reflet synthétique des indicateurs de niveau hiérarchique inférieur. Un système d'indicateurs doit être un outil qu'on utilise comme support d'actions d'améliorations. Cet outil doit permettre de savoir où on en est et qui donne la volonté d'aller plus loin.

Les indicateurs doivent :

- Être faciles à comprendre, mesurer, représenter, puisqu'ils vont être utilisés par tous dans l'entreprise et surtout par les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées, on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas.
- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise, parce que l'entreprise est un ensemble d'éléments interdépendants les uns des autres et interactifs, et que la non-prise en considération d'un seul de ces éléments peut conduire à l'échec du projet.
- Être en nombre limité, sinon, il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinents.

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

- Être mise en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs pour améliorer la situation globale de l'entreprise.
- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est par exemple inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée.
- Avoir une permanence relative à l'existence du besoin. Quand un indicateur atteint son objectif maximal ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter, à changer d'indicateur. On peut par exemple définir un indicateur plus sévère que le précédent, pour continuer à améliorer une situation ou supprimer un indicateur quand un besoin disparaît. Parfois, il est nécessaire de maintenir certains indicateurs pour vérifier que le système ne dérive pas.
- Permettre une information largement diffusée, mais seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et sous une forme accessible aux personnes concernées. A cet égard, le mode de représentation, d'affichage, de l'information est essentiel<sup>6</sup>.

### 2-2-2 : Les types d'indicateur de performance

- **Les indicateurs de résultat :** indique le résultat auquel on peut parvenir. La performance dans ce cas est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Et la plupart des entreprises ont tendance à privilégier les indicateurs de résultats, puisque généralement elle s'inscrit dans une démarche réactive. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- **Les indicateurs de processus :** permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. Exemple : le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés<sup>7</sup>...

### 2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

#### 2-3-1 : les indicateurs quantitatifs de la performance

---

<sup>6</sup> COURTOIS (A), MARTIN-BONNEFOUS (C), PILLET (M) : « gestion de production », 4<sup>ème</sup> édition d'Organisation, paris, p. 369-370.

<sup>7</sup> COURTOIS (A), MARTIN-BONNEFOUS (C), PILLET (M) : op.cit, p.362.

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

Une entreprise ou une organisation au sens large, sitôt qu'elle a une activité productive ou commerciale, propose des produits ou services. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux qui sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises. Des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sont spécifiques aux autres organisations.

- 1) **Le chiffre d'affaires (CA)** : L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).

$$\text{CA} = \text{Quantité vendue} * \text{Prix}, \text{ ou } \text{CA} = \text{Volume des ventes} * \text{Prix moyen}$$

le CA s'exprime hors taxe (CAHT) ou en prenant en compte la TVA, (taxe sur la valeur ajoutée), (CATTC).

- 2) **La part de marché (PDM)** : Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur. **PDM en volume = Volume des ventes de l'entreprise / Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché × 100**

**PDM en valeur = CA de l'entreprise / Total des CA de tous les offreurs du marché × 100.** L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents. Une entreprise leader sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le challenger est l'entreprise qui enregistre la deuxième meilleure part de marché. La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

**La parte de marché relative (PDMR)** : la part de marché relative indique la part de marché d'une entreprise par rapport à son concurrent du marché. Cela permet de mesurer la position relative de leur marque sur le marché.

**PDMR = part de marché de l'entreprise (en valeur ou en volume) / la part de marché des concurrents (en volume ou en valeur).**

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

### 2-3-2 : Les indicateurs qualitatifs de la performance

Une autre manière d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle, ses usagers, adhérents et autres donateurs (on se place ainsi du côté de la demande). La fidélité des publics est un critère important traduisant la qualité de la relation que l'organisation entretient avec eux.

- 1) **La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation** : la fidélité des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné. La fidélisation est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.
- 2) **Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation** : la fidélité est un gage de rentabilité pour l'organisation dans la mesure où elle lui permet de maîtriser ses coûts et de ne pas s'engager dans une guerre avec ses concurrents (pour tenter de conquérir de nouveaux publics). Un certain nombre d'études font le constat qu'à moyen et long terme, on observe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses publics et sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit entre capacité à fidéliser et performance de l'organisation.
- 3) **Le cas spécifique des associations et des organisations publiques** en matière d'indicateurs qualitatifs, on peut donner les exemples suivants :
  - Enquêtes de satisfaction auprès de différents publics sur la qualité des formations fournies
  - Aménagement des conditions d'accueil (locaux, horaires, etc.)
  - Couverture d'un territoire...
  - Diversité des publics accueillis, des structures accompagnées...
  - Commentaires d'usagers ou de leurs représentants concernés par l'efficacité de l'action réalisée, de son impact sur l'environnement<sup>8</sup>.

### 2-3 : Piloter la performance commerciale avec le tableau de bord commercial

#### 2-3-1 : Définition

---

<sup>8</sup> bacstmg.btstertiaire.free.fr/1stmg/cours\_sg/12\_performance\_commerciale.pdf le (21/04/2018 à 17h 48).

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

Pour BOUCHET (Frédéric) et CARON (Nicols) Les tableaux de bord commerciaux « doivent se traduire par une meilleure gestion de temps de manager<sup>9</sup> ».

### **2-3-2 : Construction de tableau de bord**

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management. Ce document et la plus souvent informatisé, il s'adapte d'un an à un autre, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons de l'analyse d'évaluation des indicateurs.

### **2-3-3 : Objectifs du tableau de bord de l'entreprise**

Ces objectifs peuvent être résumés en trois principaux, allant de direction générale aux agences. Comme objectifs, il faut:

- Donner à la direction générale et aux responsables, de façon permanente, une vision du fonctionnement de la distribution ou de l'activité commerciale.
- Contrôler l'évolution de la l'activité des intermédiaires de distribution.
- Piloter la performance des agences par une gestion prévisionnelle des ventes en amont, et augmenter le pilotage des approvisionnements en aval.

### **2-3-4 : Construire un tableau de bord**

Pour construire un tableau de bord, il faut passer par certaines étapes, à comprendre :

- **Etape 1 : définir ses objectifs**

Un tableau de bord le lien entre le service commerciale et autre fonctions de l'entreprise.

- **Etape 2 : choisir les indicateurs pertinents**

Le choix des indicateurs doit se faire en accord et avec la participation des responsables opérationnels du centre dans le but d'éviter les conflits.

La recherche des indicateurs du tableau de bord doit respecter les principes suivants :

-être choisi avec la participation des responsables.

---

<sup>9</sup> BOUCHET (Frédéric), CARON (Nicolas) : « les tableaux de borde de la fonction commerciale », édition, Dunod, Paris, 2006, p.43.

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

- rester cohérent dans le temps et dans l'espace.
- pouvoir s'obtenir facilement dans un délai raisonnable.

- **Etape 3 : mettre en place son tableau de bord**

Il s'agit de bien expliquer, responsabiliser, suivre, restituer, et récompenser la performance.

Comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération des dirigeants, la performance dans l'entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas facilement qu'il n'y parait au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers dans l'entreprise, mais aussi plus largement dans la société.

### **Section 3 :L'évaluation de la performance commerciale de distribution**

L'évaluation de la performance commerciale à mesurer à l'aide de critères déterminés, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience. Nous allons étudier quelle utilité et rôle joue cette évaluation, et quels sont les différents modes d'évaluation de la performance commerciale. On terminera par les leviers de la performance commerciale.

#### **3-1 : Utilité d'une évaluation de la performance**

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

Il s'agit alors de mettre en évidence le bénéfice ou la mauvaise gestion de la distribution dans une entreprise.

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

- Une reconnaissance des acteurs (permet de promouvoir les réussites), meilleure crédibilité
- Un encouragement à « faire mieux »

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

- Etablir des règles de base pour le travail
- Motiver les acteurs (disposer un moyen de sanction de récompense)
- Réorganiser le travail quand les résultats sont insuffisants
- Meilleure communication
- Meilleure prise de décision
- Rendre les résultats transparents

Ces conséquences peuvent elle-même être à l'origine de la création du système d'évaluation de la performance<sup>10</sup>.

### 3-2 : le rôle et la qualité d'une bonne évaluation

- **Le rôle de l'évaluation**

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 variable des résultats. Elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de problème.

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

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

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

- **La qualité d'une bonne évaluation**

Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les points essentiels d'une bonne évaluation. Une évaluation après les délais, n'apporte pas les informations nécessaires à l'entreprise et par ailleurs peut constituer un handicap pour le

---

<sup>10</sup> <https://www.memoireonline.com> > Commerce et Marketing (30/04/2018 à 11h 30).



## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

décideur. En tant que, une évaluation est importante, en ce sens qu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présente.

### ✓ **Les procédures**

Il s'agit de répondre à trois questions : qui doit évaluer ?, comment évaluer ?, quand évaluer ?

**Qui doit évaluer ?** : L'évaluation peut être réalisée par

- 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, ...

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

**Comment évaluer ?** : Le manager choisit :

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

**Quand évaluer ?** :

- Évaluation mensuelle, trimestrielle ou annuelle sur le plan comptable et financier
- Évaluation périodique variable en fonction du management sur le plan commerciale (à la journée, par action commerciale, à la semaine, mois ...)
- 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, ...

### ✓ **Les mobiles d'évaluation**

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique

### **1- Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement**

L'intensité concurrentielle contraint l'entreprise à rechercher un niveau de performance toujours élevé. L'activité et les résultats doivent être suivis dans l'optique de les comparer à ceux de la concurrence.

### **2- Evaluer par choix stratégique**

Dans une logique économique, la base de l'évolution est l'évaluation (évaluer pour évoluer). En vertu des principes de la gestion de la relation client, l'entreprise est amenée à mieux connaître le « ressenti » des clients, à mesurer la satisfaction pour atteindre une meilleure position sur le marché.

Les réseaux comparent en interne les unités commerciales entre elles : objectifs imposés, mesures des écarts, challenges et classement périodiques.

L'évaluation est quelquefois une obligation pour les entreprises.

Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :

- Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires) ;
- Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

### **3-3 : Modes d'évaluation de la performance commerciale**

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

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

Les méthodes pour évaluer la performance :

#### **1- L'évaluation à partir d'un indicateur**

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

Un indicateur est un outil d'évaluation et l'aide à la décision et grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance de façon relativement objective. Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire.

Pour en faciliter l'utilisation et mieux investir l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

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

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

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

### 3-4 : Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution

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

#### 1- La rentabilité par canal

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

#### 2- Les risques inhérents à chaque canal

- **Financiers** : les conditions commerciales des intermédiaires peuvent influencer négativement le prix de vente final ou forcer le fabricant à des avances de trésorerie importantes, certains distributeurs ne payant leurs fournisseurs que plusieurs mois après livraison. Par ailleurs, la rentabilité de chaque canal doit être validée en tenant compte des risques d'augmentation tarifaire (frais de carburant, coûts logistiques, etc.)

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

- **Logistique** : les moyens mis en œuvre doivent être pérennes et correspondre à la nature du produit tout en garantissant un réassortiment de marchandises efficaces. La capillarité d'un circuit de distribution ne doit pas le fragiliser.

**En rapport avec l'image** : le positionnement et le niveau du service attendu par la clientèle peuvent être compromis par le choix d'un canal inadéquat ;

### 3- La maîtrise du canal

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

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

### 4- La satisfaction et la fidélisation des clients, des intermédiaires commerciaux et consommateurs.

La fonction première d'un distributeur est de mettre à la disposition des consommateurs un assortiment de produits variés. En tant qu'intermédiaires, les distributeurs fournissent également des services aux producteurs, dits services de coopération commerciale, rémunérés par le biais des marges dites "arrières". Ainsi, les distributeurs opèrent sur un marché "biface" et se font concurrence à la fois sur le marché amont de l'approvisionnement auprès des fournisseurs et sur le marché aval de vente aux consommateurs. Les relations entre distributeurs et fournisseurs sont ainsi un mélange complexe de coopération et de concurrence au sein d'une structure verticale : bien qu'ils aient des intérêts communs, certains de leurs objectifs peuvent diverger, d'autant plus que les réseaux de distribution verticalement intégrés sont rares. Aussi, pour contrecarrer l'inefficacité inhérente à une structure verticale non intégrée, liée notamment aux phénomènes dits de "double marginalisation" ou "d'aléa moral", les relations entre producteurs et distributeurs sont le plus souvent encadrées par des contrats, définissant des restrictions verticales. Ces restrictions peuvent porter sur le prix d'échange du bien (prix de revente imposé, tarification non linéaire) ou sur d'autres variables de l'échange (délimitation de territoires exclusifs, contrats d'exclusivité). Si de telles restrictions peuvent parfois suffire à rétablir l'efficacité de la structure verticale, certaines d'entre elles engendrent

## Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives

---

des effets anticoncurrentiels et est, à ce titre, soit prohibé, soit classé, l'objet d'examens au cas par cas

### 5- L'homogénéité des canaux

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

- **L'adéquation avec le marché**

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

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

Par ailleurs, le système de distribution d'un produit ou service interagit avec son cycle de vie. Une offre vendue seulement en magasin spécialisé à son lancement pourra selon ses différentes phases de vie être vendue par la suite en grand magasin puis en grande surface. A maturité de l'offre, des conditions spéciales avec les distributeurs pourront être élaborées pour freiner les concurrents. En phase de fin de vie de l'offre, on renoncera aux canaux les moins rentables pour éventuellement procéder à un référencement dans des magasins dits de discount (vente à bas prix)<sup>11</sup>.

### Conclusion

Nous retenons comme conclusion de ce chapitre que, la performance commerciale occupe une place de choix dans les activités de distribution. 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. Il apparaît donc que les notions de performances commerciales et de réseau de distribution sont étroitement liées, en ce sens que, la performance commerciale est très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des réseaux de distribution. On parlera ainsi donc de

---

<sup>11</sup> [www.alfacentre.org/lr.../Programme\\_enjeux\\_eval\\_efficacite\\_actions\\_formation.pdf](http://www.alfacentre.org/lr.../Programme_enjeux_eval_efficacite_actions_formation.pdf) (05/05/2018 à 14h 45).

## **Chapitre II : La performance commerciale entre réalité et perspectives**

---

performance commerciale d'un réseau de distribution, vérifier par un système de contrôle et de mesure cohérente et globale.

*Chapitre 03 : présentation de l'entreprise*  
**CEVITAL**

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

Filiale du groupe CEVITAL, créée en 1998.

CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie, le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétal. Implantée au sein du port de Bejaia (Algérie).

CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production : deux raffineries de sucre ; une unité de sucre liquide ; une raffinerie d'huile ; une margarinerie ; une unité de conditionnement d'eau minérale ; une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante et une conserverie.

CEVITAL Agro-industrie offre des produits de haute qualité à destination des consommateurs et des industriels en assurant la compétitivité de ses prix, de son savoir-faire, de la modernité des unités de production, du strict contrôle de la qualité, et d'un réseau de distribution très développé.

CEVITAL Agro-industrie, qui possède le premier terminal de déchargement portuaire en méditerranée avec une capacité de 2000 tonnes/heure, exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

CEVITAL Agro-industrie compte parmi ses clients de grandes marques mondiales d'agro-business, telles que : COCA COLA, KRAFT FOOD, DANONE...

### **Section 1 : Structures de l'activité de l'entreprise CEVITAL**

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. RABRAB, et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois de richesses.

#### **1-1 : Historique de l'entreprise CEVITAL**

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en **1999** à 4300 salariés en **2010** et a **4500** salariés en **2015**.

Elle a été créée en **Mai 1998** avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA, se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de



## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

76156M<sup>2</sup>.

**1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »

**2001** : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,

**2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 t/an de sucre blanc et 25000 t/an de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

**Avril 2005** : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA, sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla khedidja; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'EL-KSEUR (ex COJEK) sise à 30km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

**En juin 2007** : CEVITAL inaugure son unité d'eau minérale au cœur des montagnes du Djurdjura.

La raffinerie d'huile de CEVITAL couvre les besoins nationaux et a permis à l'Algérie de passer d'importateur à exportateur d'huiles végétales raffinées

Le group RABRAB appelé aussi groupe « CEVITAL »est doté d'une capitale estimée en 2007 à 25 000 000 .000DA.

- **Situation géographique :**

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 km au sud-ouest du centre ville,

Une partie des constructions est située dans le port à 200 m du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port,

Situé à 280 km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

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

- **A BEJAIA :**

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

- **A EL-KSEUR :**

Une unité de production de jus de fruit COJECK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an. Le plan de développement de cette unité portera à 150000/an en 2010.

- **A Tizi-Ouzou :**

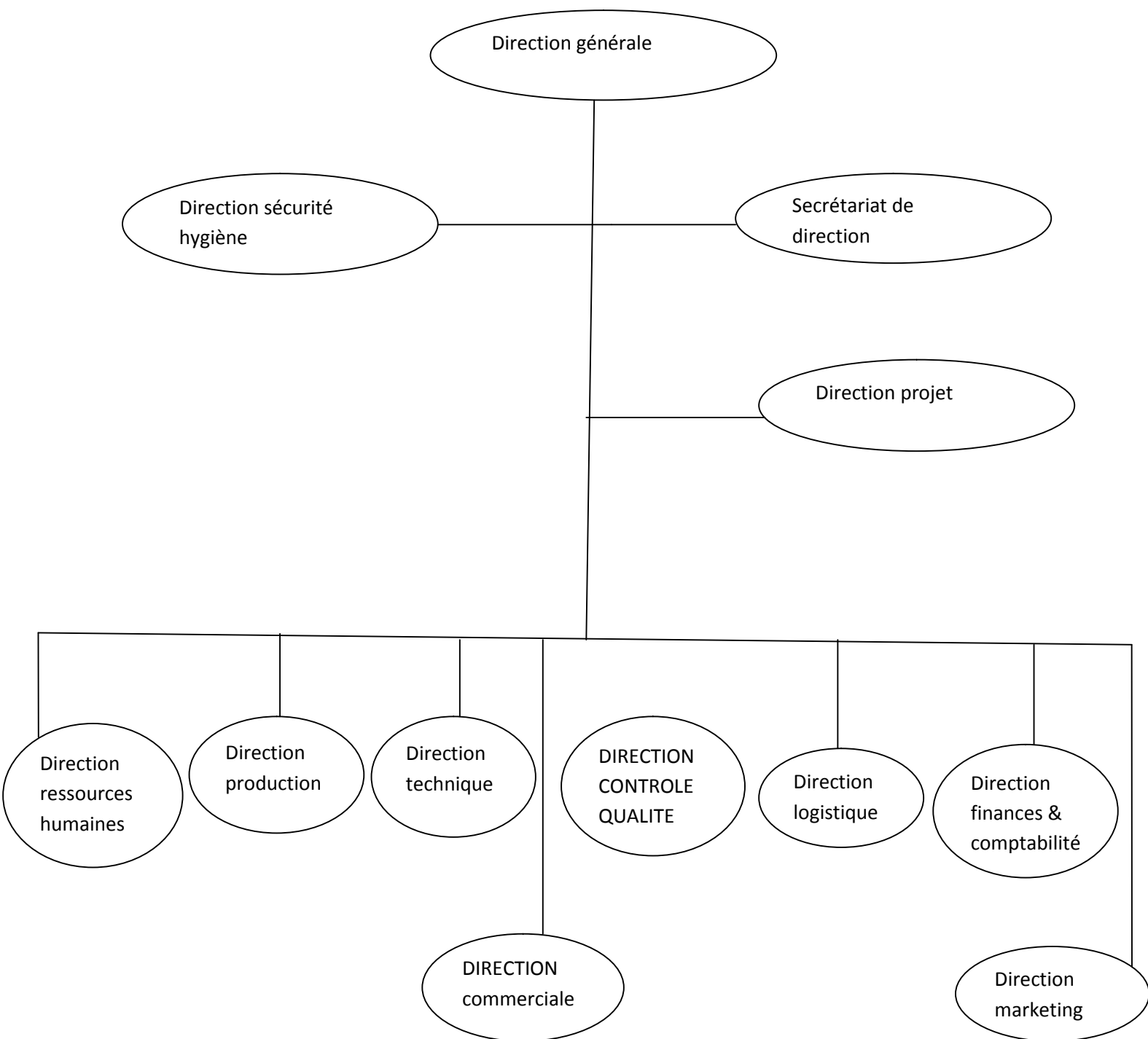
A AGOUNI GUEGHANE : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007.

### 1-2 : L'organisation de l'entreprise CEVITAL

**Figure n°06:** présentation de l'organigramme de l'entreprise CEVITAL

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---



Source : document fourni par l'entreprise CEVITAL

L'organisation générale de l'entreprise CEVITAL se présente comme suit :

- **La direction générale :**

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

Chapeauté par le directeur général Mr. REBRAB, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le besoin humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veiller à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

### **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement de fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

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

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction des Finances et Comptabilité:**

La mission consiste à :

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

- **La direction Industrielle:**

- Charge de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation ...).

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

- **La direction des Ressources Humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion Ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (Investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **La direction Logistique**

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (Camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en

Quelques matières premières

- Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

- **La direction des Silos:**

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

- **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du Site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU), a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

- **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 t/j, un conditionnement d'huile de 2200t/j, une margarinerie de 600t/j qui

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

Sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière utilités actuellement en chantier à El KSEUR. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous les produits de CEVITAL sont destinés à la consommation d'où leur préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

- **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000t/j, une raffinerie de sucre solide 3000t/j, une unité de sucre liquide 600t/j, et une unité de conditionnement de sucre 2000 t/j qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

- **La direction QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement) :**

Mettre en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

- **La direction Energie et Utilités:**

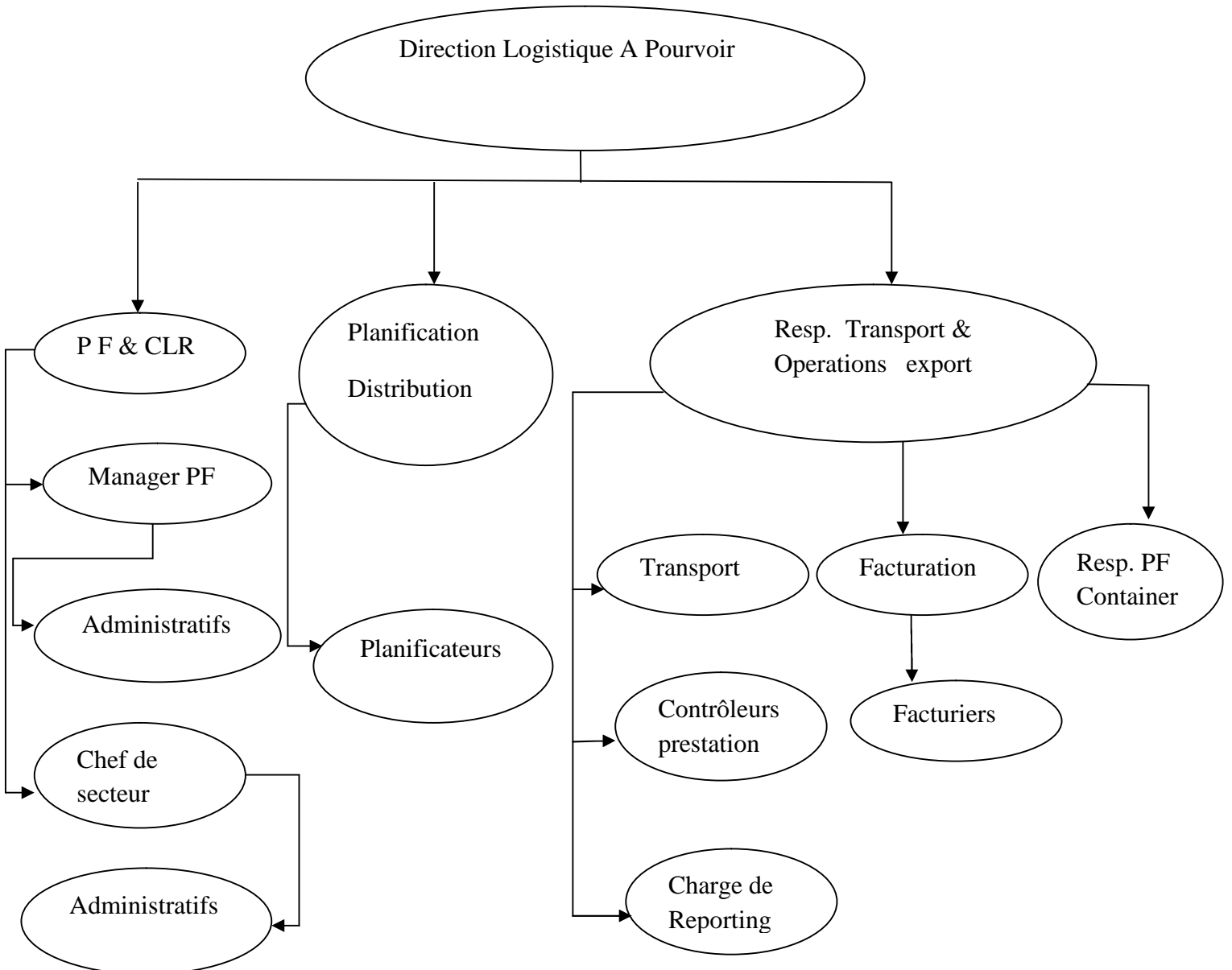
C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300t/h et basse pression 500t/h. De l'électricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50 mw.

- **La direction Maintenance et travaux neufs:**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier),
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie Avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### 1-3 : L'organisation de service logistique et son rôle au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure n°07: Organigramme cible logistique



Source : document interne de la direction logistique, 2018

- **Le rôle de la logistique au sein de l'entreprise CEVITAL :**

Parmi les rôles de la logistique :



## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

- Gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique.
- Evaluer en permanence la performance et la qualité.
- Elaborer les procédures de gestion et normes.
- Elaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans.
- Veiller à la discipline du personnel.
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation, de perfectionnement et de promotion du personnel.
- Relation de coopération et de coordination avec les autres structures de l'entreprise.
- Veiller à la bonne application des règles de sécurité.
- Veillé à la bonne image de marque de l'entreprise.
- Suivie des relations avec les administrations, organisme et sociétés.

### Section 2 : L'activité et la gamme de produit de l'entreprise CEVITAL

Le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement d'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, ce dernière est devenue fonctionnelle en août 1999.

#### 2-1 : L'activité de l'entreprise CEVITAL :

L'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, des margarines et de sucre en 2016, et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 t /j)
- Conditionnement d'huile (1400 t/j)
- Production de la margarine (600 t/j)
- Fabrication d'emballage (RET) : Poly-Ethylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (5000 t/j)
- Stockage des céréales (120 000 tonnes)
- Cogénération (production de l'électrique avec une capacité de 64 mw)

Le tableau suivant désigne les unités de production et leurs capacités :

**Tableau n° 05:** les unités de production et leurs capacités

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2000 000 t/an
une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale LALLA KHEDIDJA	3000 000 bouteilles/jour
Une unité de production de besson rafraichissants sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : document interne à l'entreprise 2016

### 2-2 : La capacité de production et du stockage de CEVITAL

#### Les capacités de production :

Les capacités de la production des différents produits de l'entreprise CEVITAL en 2016 se présente comme suit :

- **Huiles de table** : qui sont connues sous l'appellation suivantes :
  - 1- Fleurial : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)
  - 2- Elio et Fridor : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la capacité de production dans l'organisme vitamine E.

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

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

La capacité de production : 750 000 tonnes/an

Sa part du marché : 70%

Ses exportation vers : Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe

- **Margarinerie et graisses végétales :** CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D, E. certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le Beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et Medina « smen »

Sa capacité de production : 180 000 tonnes/an

Ses exportation vers : l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient

- **Sucre Blanc :** il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boites de 500 g CEVITALE produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie Agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Sa capacité de production : est 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an s

Sa part du marché national : est 85%

Ses exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 ; 900 000 tonnes/an dès 2010.

- **Sucre liquide :** capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Ses exportations 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos portuaires :**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T/heure.

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **F-Boissons** : il s'agit d'Eau minérale, Jus de fruits, Soda, l'eau minérale LALLA KHEDIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. Elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0,54, Magnésium 7, Sodium 5,5, Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable, elle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux de Djurdjura. CEVITAL a ainsi réalisé le lancement de la gamme d'eau minérale LALLA KHDIDJA et de boissons gazeuses avec une capacité de 3 000 000 bouteilles par jour et la réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits EL-KSEUR.

### **Les capacités de stockage :**

CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit : elle dispose d'une surface de stockage de 1600 palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes. En ce qui concerne le stockage du sucre CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120 000 tonnes, soit silos de 3000 tonnes ; silos de 50 000 tonnes.

### **2-3 : L'expérience internationale :**

Après avoir assuré la satisfaction des besoins nationaux en huile et sucre raffiné, et ainsi allégé les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique l'importation de ces produits, elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur d'huiles et sucre.

La Tunisie est considérée comme le premier pays, depuis 2000, auquel le groupe a exporté de l'huile raffinée 100% tournesol sous la marque « fleuris » d'une cadence de (150 tonnes/jour). Mais le produit phare à l'exportation est le sucre raffiné, le complexe CEVITAL Agro-

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

alimentaire l'expédie pratiquement dans les quatre coins de globe du Canada en passant par l'Europe, le Moyen-Orient et sans oublier l'Ouest de l'Asie.

### Section 3 : Objectif, missions et les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL

L'ensemble industriel de CEVITAL a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentation et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agro-alimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.

#### 3-1 : Les objectifs et missions principale de l'entreprise CEVITAL

- **Les missions:**

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

- **Les objectifs :**

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'Élargissement de sa gamme de produit
- L'Extension de ses produits sur tout le territoire national
- L'Importation des graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes
- L'Encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production de ces graines localement. l'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail
- La modernisation des installations en termes de marché étranger et leur exportation
- La Réponse aux besoins et attentes du client
- L'Accroissement du chiffre d'affaire
- L'Amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

#### 3-2 : Les facteurs clés de succès :

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures.
- Maîtrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus.
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plans logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés).
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité.
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

### 3-3 : Evolutions du chiffre d'affaire et la quantité vendue :

Dans cette section, on va comparer l'évolution du chiffre d'affaires et les quantités vendues pendant le système de distribution classique de l'année 2012 et celle de l'année 2016, quatre ans après l'implantation du système du système CLR.

- Le tableau suivant montre l'évolution des quantités de produits vendus en tonnes par l'entreprise avant et après le nouveau système CLR.

**Tableau 06:** L'évolution des quantités vendu en tonne

Etiquette de ligne	2012	2016	L'écart en pourcentage
Boissons	364572	455715	25%
Huile	409728,5	493650	20%
Margarines	49703,2	62129	25%
Sucre	1199160	1332400	11%
Total général	2023163,7	2343894	16%

Source : donnée par l'entreprise

$L'écart = [(quantités\ vendu\ en\ 2016 - quantité\ vendu\ en\ 2012) / quantité\ vendu\ en\ 2012] * 100$

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

D'après les résultats du tableau, on constate que le total des ventes a évolué de 16% depuis l'adaptation du système CLR. Les produits ont connu dans ce nouveau système une hausse dans son pourcentage de la manière suivante :

**Les boissons :** l'évolution des ventes est de 25% de puis le système CLR. Les boissons prennent leurs parts de marché.

**L'huile :** malgré la concurrence, CEVITAL a réussi à avoir une meilleure place sur les marchés des huiles après son adaptation au nouveau système avec une augmentation de 20% de ses ventes.

**La margarine :** la disponibilité des moyens de stockage (chambre froide au niveau des plateformes et des CLR) a engendré une augmentation des ventes de 25%.

**Le sucre :** en comparant entre le système classique et le nouveau système, on constate que les ventes du sucre ont augmenté de 11,11%, l'entreprise détient le monopole sur le marché.

- Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires en dinars de l'entreprise avant et après le système CLR.

**Tableau N°07 :** l'évolution du chiffre d'affaire en dinars

Etiquettes de linge	2012	2016	L'écart en pourcentage
Boisson	5588905694,5	7656035198	37%
Huile	41731308360	59616154800	43%
Margarine	6722043570	8962724760	33%
Sucre	65663646085,06	98005441918	49%
Total général	119705903709,6	174240356675	45%

**Source :** donnée par l'entreprise

$L'écart = [(chiffre\ d'affaire\ en\ 2016 - chiffre\ d'affaire\ en\ 2012) / chiffre\ d'affaire\ en\ 2012] * 100$

D'après les résultats du tableau, on constate que l'écart de la totalité du chiffre d'affaires entre 2012 et 2016 est de 45%.

## Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL

---

L'augmentation des quantités des ventes est le principal facteur qui explique le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires des boissons a augmenté de 37%, celui des huiles de 43%, la margarine de 33%, enfin le chiffre d'affaires du sucre a connu une augmentation de 49%.

### **Conclusion**

CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur Agro-alimentaire en Algérie. Sa mission principal est le développement de sa production afin d'assurer la qualité et les conditions de ses différents produits (huile, margarine, sucre, eau minérale, boisson fruitées) et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national.



# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

## Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter la politique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL, à partir des informations acquises lors de notre stage pratique d'un mois réalisé au sein de l'entreprise.

Dans la première section, nous avons traité le changement de la politique de distribution de CEVITAL, la deuxième section sera consacrée à la présentation de la fonction logistique et le rôle de transport. Enfin, la troisième section étudie l'indicateur de performance commerciale.

## Section 1 : La fonction de distribution au sein de l'entreprise CEVITAL

Avant 2013 CEVITAL procédait elle même à la distribution de ses produits. Durant cette période, elle disposait d'un service de distribution constitué de son propre personnel et possédait des dépôts dans certaines régions du pays, en plus de toute la logistique nécessaire pour ce travail.

Après une longue expérience du système classique, il s'est avéré que des inconvénients surgissent dans ce domaine. L'entreprise CEVITAL a lancé le CLR, qui est une nouvelle stratégie adaptée récemment en 2013, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

### 1-1 : La description du système de distribution classique de CEVITAL

#### 1-1-1 : Les circuits de distribution

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

- **Une distribution directe « DD » ;**

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

- **Une distribution indirecte « DI » ;**

Par l'intermédiaire d'un grossiste spécialisé dans la « DI »

Les produits passent par plusieurs intermédiaires ; les dépositaires, les grossistes, les détaillants,

### 1.3 : Le choix d'un circuit de distribution ;

CEVITAL choisit ses canaux de distribution selon trois étapes :

- Étudier le mode opératoire de la concurrence
- Étudier le comportement des acteurs choisis sur ses circuits par la concurrence

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

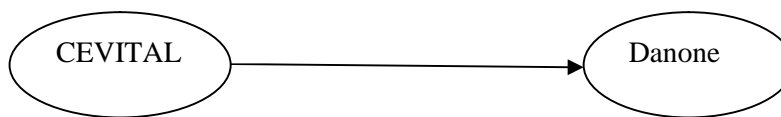
---

- Analyser les flux échangés, leur destination vers le consommateur, ou vers un autre canal, ou vers une autre région.

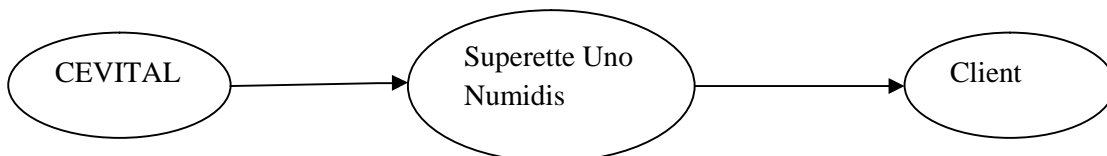
### 1-1-2 Les types de circuits de distribution :

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

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



- **Le circuit court** : elle commercialise ses produits directement vers les détaillants via la distribution directe :

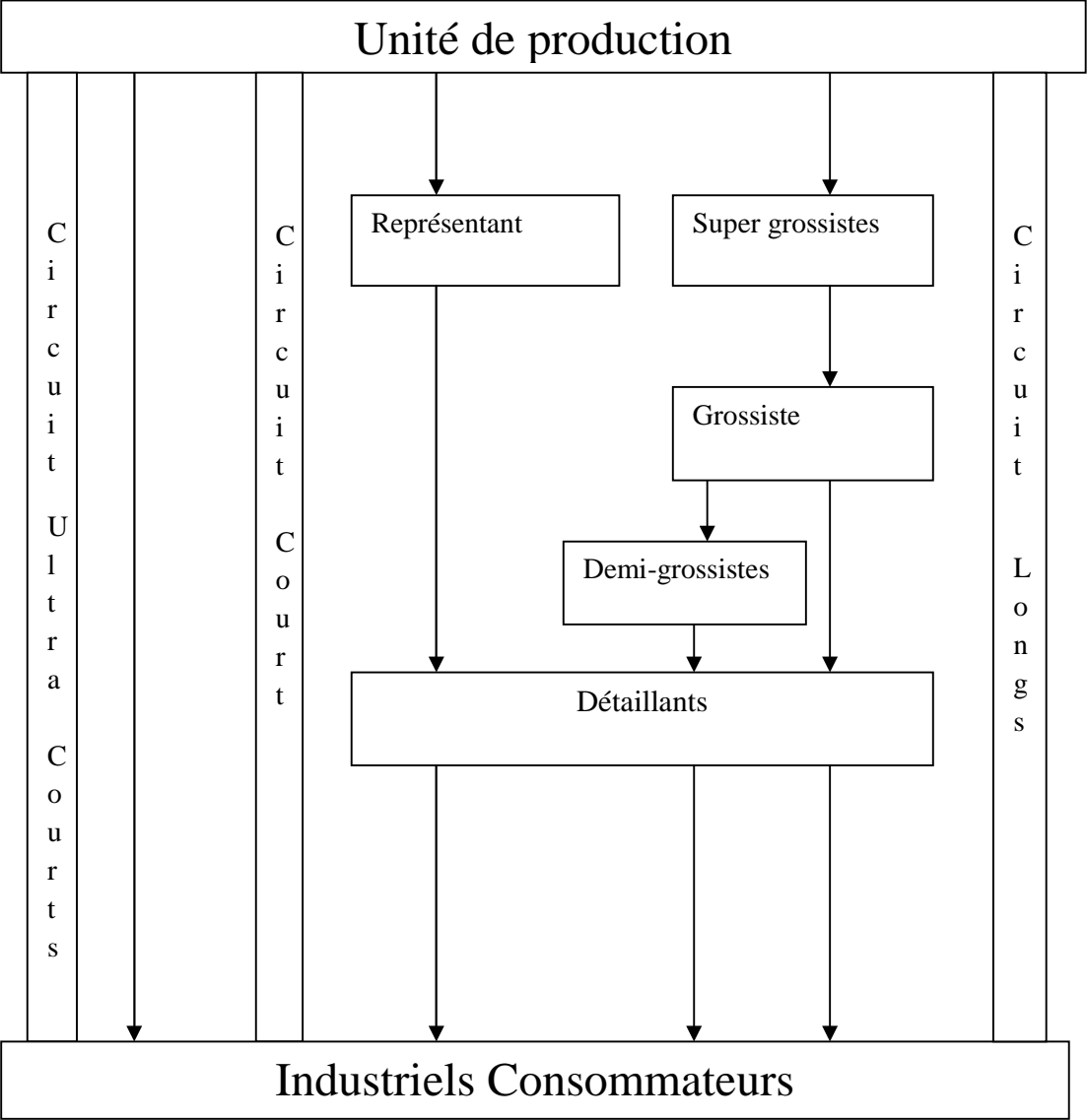


- **Le circuit long** : elle commercialise ses produits en utilisant des intermédiaires spécialisés, représentants (dépositaires), grossistes, demi-grossistes, détaillants.



# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

Figure N° 08 : les circuits de distribution classique de l'entreprise CEVITAL



Source : document fourni par l'entreprise

# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

## 1-1-3 : La gestion de circuits de distribution au sein CEVITAL

### • les intermédiaires

Pour assurer la distribution de ses produits, CEVITAL fait recours aux différents intermédiaires qui sont les suivants :

1- **Les dépositaires** : ce sont des entreprises qui distribuent exclusivement les produits de CEVITAL. Dans chaque wilaya, il y a presque un dépositaire.

Le nom du dépositaire de Bejaia est : SARL ROMANA (dépositaire de CEVITAL à Bejaia).

2- **Les grossistes et demi grossiste** : ils ont pour mission principale la couverture d'une zone géographique déterminée sur laquelle ils assurent un dispatching des produits CEVITAL auprès des petits détaillants.

-ils déparent la marchandise en gros en plus petits ensembles pour une revente au détail.

- ils achètent aux producteurs et revendent aux détaillants, ils ont la propriété des biens.

- les grossistes réduisent les coûts de contact physique entre le fabricant et le consommateur.

Les grossistes qui se trouvent au niveau de la wilaya de Bejaia s'approvisionnent directement près du complexe CEVITAL, par contre les grossistes des autres wilayas achètent auprès des dépositaires.

En revanche, les demi-grossistes s'approvisionnent directement à la SARL ROMANA (distributeur direct de CEVITAL à Bejaia)

3- **Les détaillants** : « le commerce de détail regroupe toutes les entreprises qui vendent directement aux consommateurs »

Ils s'approvisionnent pour leur achats soient chez le grossiste, soient en s'adressant aux dépositaires .exemple détaillant :-des superettes, des alimentations générales.

4- **Les industriels** : ils ne sont pas des intermédiaires de distribution car leur objectif n'est pas la distribution des produits de CEVITAL mais la transformation et la réutilisation de ses produits pour la fabrication d'autres biens, pour cela ils sont considérés comme des consommateurs finaux.

Exemple : ils achètent du sucre et de différentes graisses végétales qui sont utilisés comme des composantes dans leurs produits (Danon, Cojeck, Candia).

• **Sélection des intermédiaires** : Le choix est toujours une tâche très difficile, et pour le faire CEVITAL sélectionne les intermédiaires qui répondent à certain critères à savoir :

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

- Disposer d'un dépôt (hangar).
- Disposer d'une assiette financière nécessaire.
- Avoir une très bonne expérience dans le domaine de la distribution notamment l'agroalimentaire.
- La solvabilité.
- Etre de bonne moralité.
- Etre titulaire d'une flotte de distribution.
- Situé dans un site accessible et facile à repérer.

- **Les motivations des intermédiaires :**

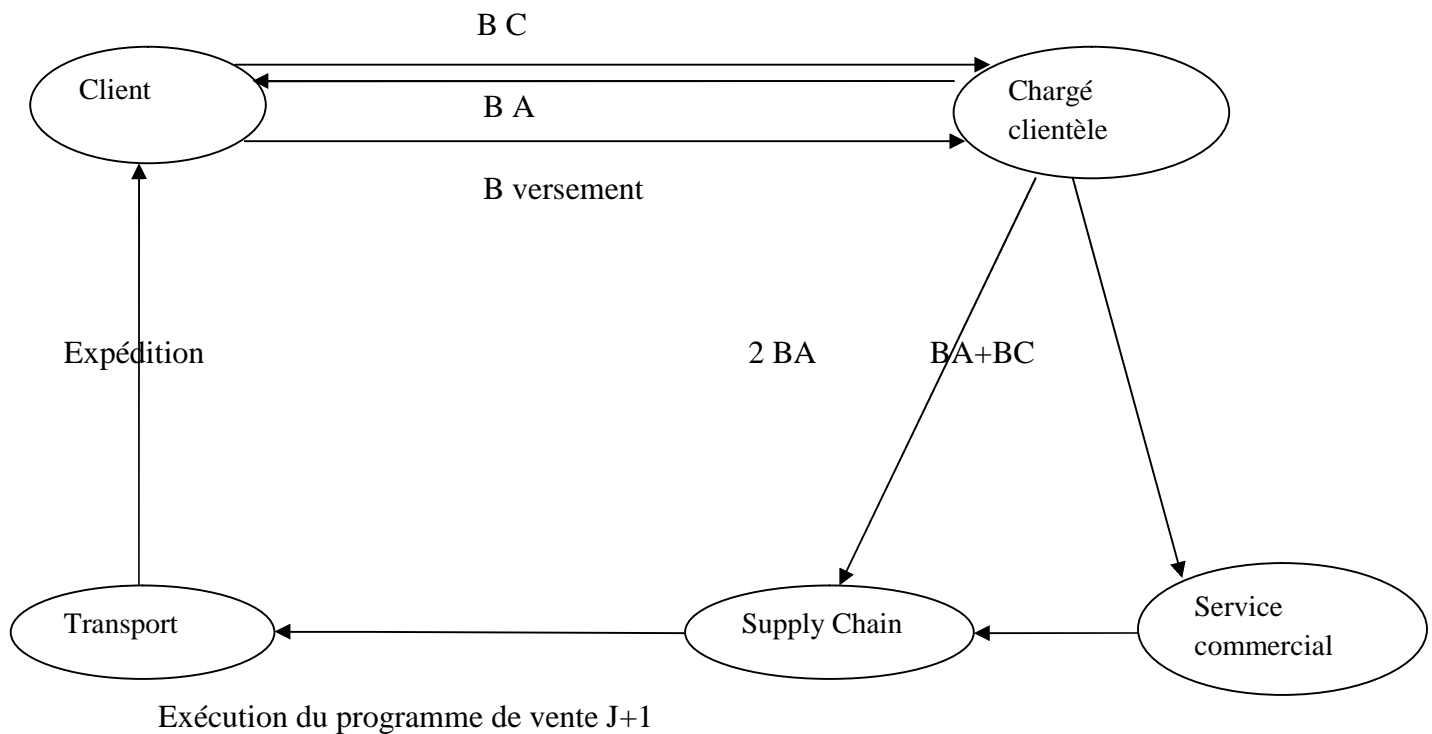
En ce concerne les motivations financières, CEVITAL met en place un système de ristourne de fin d'année comme forme de motivation, de plus et comme forme de mesure stimulante, CEVITAL livre ou prend en charge les frais en faisant des remises sur transport sur tous enlèvements de ses produits (huiles et margarines), ainsi que des remise sur le volume d'achat (produit) 1da / litre).

### **1-1-4 : La structure de circuits de distribution au sein CEVITAL**

Cette figure explique autant que le système classique le dépôt de la commande du client ainsi l'acheminement jusqu'à la livraison.

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

Figure N°09 : La structure du système classique



Source : document interne de l'entreprise

Pour commander un produit, le client contacte par email, téléphone ou par fax le chargé clientèle lequel prend la saisie des produits demandés et transmet le bon d'affectation au demandeur lequel de son côté donne l'ordre de versement, toujours par le même procédé de transmission.

Une fois le chargé clientèle reçoit l'ordre de versement, il saisit et le transmet au service comptabilité par une facture.

La supply chain (planification) reçoit deux bons d'affectation, par contre le service commercial quant à lui reçoit le bon d'affectation et le bon de commande.

Le service commercial a deux fonctions le jour J :

Dans un premier lieu, la vérification des stocks pour les produits écoulés ; le jour J, il vérifie le planing de J-1 à l'aide d'un logiciel de gestion des commandes pour le bon déroulement des opérations précédentes et dans le cas contraire tirer la sonnette d'alarme, il avise la supply-chain qui à son tour vérifie l'anomalie.

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

Ce problème peut provenir d'une vente ratée découlant du :

- retard de livraison
- manque du transport
- manque de produit

L'impact de la vente ratée entraîne la non satisfaction et la non fidélisation des clients.

Dans le deuxième lieu, le regroupement des commandes ; le jour J il doit consolider les commandes dans un tableau de répartition de celles-ci en deux groupes, le premier pour les produit B to B et le second pour les produits BtoC, qui sera communiqué pour la logistique (exécution, expédition).

Après avoir reçu les commandes et les bons d'affectation on passe à la tâche de planification laquelle comprend : l'exécution, la planification, l'organisation, et la consultation des stocks par rapport au programme de vente établi par le commercial et le suivi la réalisation J+1.

Et dans le dernier lieu le transport à l'aide de logiciel TMS, Numilog qui est dédié à l'acheminement des marchandises, prend en charge les expéditions, en assurant la préparation des commandes prévoir les camions nécessaires pour les différents produits à transporter, les routes à sillonner ainsi que la conception des tournées afin que les produits soient disponibles et à la portée de la satisfaction des clients.

Le service transport du commerciale (Numilog) doit établir le bon de chargement destiné au routier lequel doit déjà avoir en sa possession les documents concernés (document de routes):

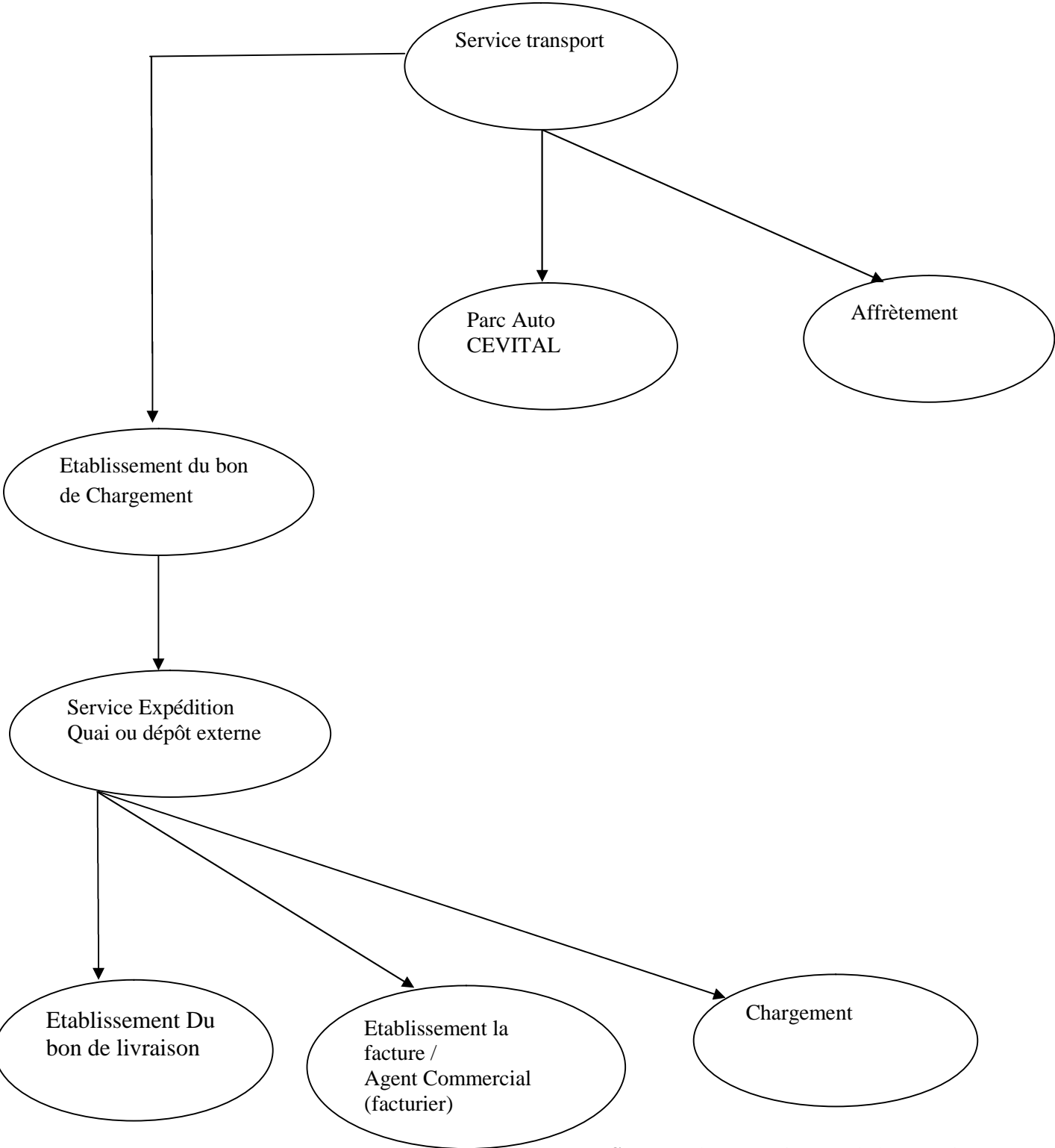
- L'ordre de mission
- Feuille de route
- Bon d'affectation

Une fois qu'elle reçoit du service de Supply Chain les prévisions des commandes des camions dans le jour J, et après application dans le délai de route (c'est un tableau qui gère la disponibilité de camions) la marchandise doit être acheminé. Voir la figure N°05

# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

Figure N°10: L'organisation d'une activité journalière dans le transport



Source : document interne de l'entreprise



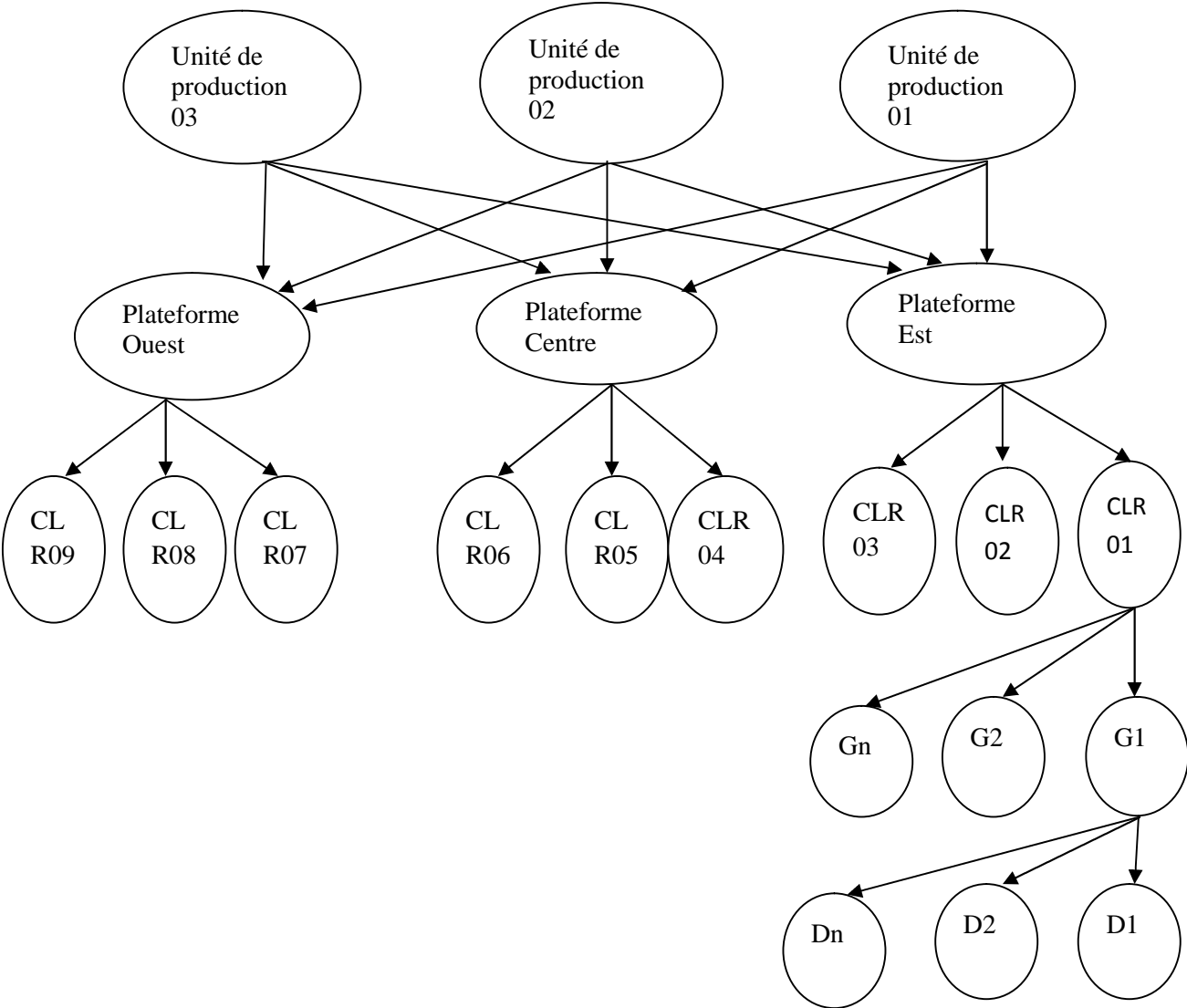
# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

## 1-2 : La nouvelle stratégie de distribution CLR (centre de la livraison régionale)

CEVITAL a opté pour une nouvelle politique de distribution plus performante, et cela, en intégrant une nouvelle stratégie qui est le lancement des CLR.

### 1-2-1 : Politique de distribution CLR

Figure N°11 : la politique de distribution CLR



Source : réalisé par nos soins d'après les données de l'entreprise

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

Le réseau de distribution de l'entreprise CEVITAL, se compose de :

- **Unité de production :**

L'unité de production représente le point initial du processus de distribution CLR, son rôle consiste à produire des produits et de les livrer aux différentes plateformes. Face aux exigences du marché agroalimentaire et pour satisfaire les besoins des clients, CEVITAL opte pour une production quotidienne, 24/24h et pendant toute l'année, et se compose de 3 unités de productions :

- Complexe Bejaia
  - Raffinerie d'huile
  - Raffinerie de sucre
  - Margarinerie
- COJEK EL-Kseur :
  - Production jus.
  - Production produits pâteux.
- LLK Tizi-Ouzou :
  - Eau minérale.

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, CEVITAL adopté une stratégie, qui est l'acquisition et la construction des plateformes.

- **Les plateformes**

Il en existe trois dans chaque région ; Est, Centre, Ouest, comme le montre le tableau ci dessus. La plateforme est l'endroit où l'entreprise conserve son stock de sécurité, c'est aussi dans la plateforme que se passe la réception de la production récente, ainsi que le rassemblement de tous les produits de toutes les unités. La plateforme remplit le rôle d'intermédiaire entre les unités de production et les centres de livraison régionale.

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

**Tableau N° 08 : la répartition des plateformes**

Régions	Wilaya	Capacités de stockage
Est	Constantine	5000PLT
Ouest	Oran	5000 PLT
Centre	Bouira	15000 PLT

**Source :** donnés du l'entreprise

- **Centres de Livraison Régionales :**

Les Centres de Livraison Régionale récupèrent les marchandises et les produits auprès des plateformes afin de les livrer aux différents grossistes de chaque région.

- **Le grossiste :**

Le grossiste est un intermédiaire dans le circuit de distribution d'un bien placé généralement entre le producteur et le détaillant. Contrairement à ce qui est parfois pensé, l'existence d'un grossiste ne renchérit pas le prix de vente, car la fonction de grossiste permet de réduire les coûts logistiques et peut remplir certaines fonctions.

- **Le détaillant :**

Le détaillant est un intermédiaire dans le circuit de distribution d'un bien placé généralement entre le grossiste et le consommateur final. Dans cette nouvelle politique de distribution, ce n'est plus au grossiste de livrer la marchandise au détaillant, mais c'est à ce dernier d'aller la chercher auprès du grossiste.

- **Le Timing :**

Le Timing est l'une des caractéristiques de cette nouvelle politique de distribution. En effet, la politique de distribution CLR permet à l'entreprise d'acheminer les produits dans les délais fixés, tracés dans la politique de l'entreprise. Dans notre cas, la livraison entre les unités de production et les plateformes se passe quotidiennement, 24h/24 et 7j/7, la livraison entre la plateforme et les CLR se passe pendant la nuit, plus exactement de 18h à 6h, ensuite vient la

## **Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.**

---

livraison entre les CLR et le grossiste qui se fait pendant la journée, de 6h à 15h, et enfin la livraison pour le détaillant se qui fait selon la volonté du détaillant.

### **1-2-2 : Traitement de la commande au sein CLR**

- 1- Le keep contacte appelle les clients et les informe sur l'état des stocks de produit.
- 2- Le client peut appeler le centre d'appel entre 8h00 et 15h00 soit pour la prise de commande en palettes, soit pour une modification ou bien annulation.
- 3- Le keep contact doit regrouper Entre 15h00 et 16h00 les commandes qui sont transmises en ordre de livraison (OL) au service commercial lequel délivre un bon d'affectation au service planification puis établi un carnet de commande lequel sera transmis aux différents services (la supply chain, Numilog, le distributeur)
- 4- Le passage de commande se fait avant à partir de 15h00 (BA) en :
  - validant les commandes (les ventes) pour la distribution.
  - informant la supply chain pour la planification.
  - designant Numilog pour exécution ;
  - Avisant les distributeurs pour planifier les ventes à la clientèle.
- 5- Le service planification (supply chain) entre 15h30 et 16h30 vérifie les stocks, assure les disponibilités des produits, programme les enlèvements des produits avec l'utilisation de la méthode 20/80, après cela, il établit un bon de transfert pour le service transport (Numilog transport) lequel prend ses dispositions quant à l'acheminement des produits.
- 6- Entre 16h30 a 6h00 la gestion des stocks au sein du CLR est confiée à NUMILOG entreposage qui assure Le stockage des produits de CEVITAL au niveau des dépôts, et des plateformes à l'aide de logiciel WMS.
- 7- Distribution selon les commandes.
- 8- Acheminement de produits aux clients.

### **Les avantages de la politique de distribution CLR**

Parmi les avantages des CLR :

- fidélisation des clients.
- minimisation des coûts.
- l'obtention de zéro stock.
- combattre le marché informel et garder la marque.

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

- traçabilités des produits.
- combattre la concurrence.
- assurer la continuité et validité des produits sur le marché.
- Amélioration des gains.
- Apporter un service fiable et professionnel.
- Gestion des commandes en termes de délai de livraison.
- Assurer la couverture de marché par la disponibilité des produits en quantité et en qualité.

### 1-3 : Comparaison entre les deux systèmes (classique et CLR)

#### 1-3-1 : Comparaison entre les deux systèmes par l'utilisation Le taux de réclamation

**Tableau N°09:** le taux de réclamation de 2016

La vente	Système classique	Système CLR
La quantité commandée en palette par jour	70	1900
Les réclamations par jour	10	40
Taux de réclamation par jour	14%	2%

**Source :** réalisée à partir des données de l'entreprise

Le tableau représente et explique le taux de réclamation de chaque système et découvre la nette différence qui est importante. À savoir la quantité demandée dans le système classique est totalement inférieure à celui du système CLR, notamment le taux de réclamation qui est subordonné à celui du système classique.

Taux de réclamation = (le nombre de réclamation/ la quantité commandé) \*100

Système classique :  $(10/70)*100 = 14\%$

Système CLR :  $(40/1900)*100 = 2\%$

On constate que le taux de réclamation classique est élevé 14% à cause de :

- Les ruptures de stock
- Le manque de produit sur le marché

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

Par contre pour le CLR, le taux de réclamation est faible 2 % parce que :

- Les produits sont arrivés au moment
- La disponibilité des produits sur le marché

### 1-3-2 : Comparaison entre les deux systèmes par l'utilisation du taux de distribution

**Tableau N°10** : le taux de distribution des deux systèmes

Le système	Classique	CLR
Le taux de distribution	Le jour de commande(J) + délai de route = jour de réception de marchandise.	Le jour de la commande = le jour de réception de marchandise.

**Source** : réalise à partir des données de l'entreprise

D'après ce tableau, on constate que :

Dans le système classique la distribution est efficace mais avec des coûts élevés qui sont réalisés par le délai de route (Alger 24h, Oran 48h, Sétif 14h) et les frais supplémentaires telle que le déchargement des marchandises.

Dans le système CLR, on notera que les délais de route sont éliminés. Ce qui conduit à une réduction des coûts, et à une politique de distribution performante (efficace et efficace).

Certainement le système CLR est plus avantageux que le système classique. Vu son importance et sa rapidité, le système CLR est toujours prêt à la livraison et surtout satisfaire le client en temps voulu.

### 1-3-3 : Une autre comparaison sur la distribution

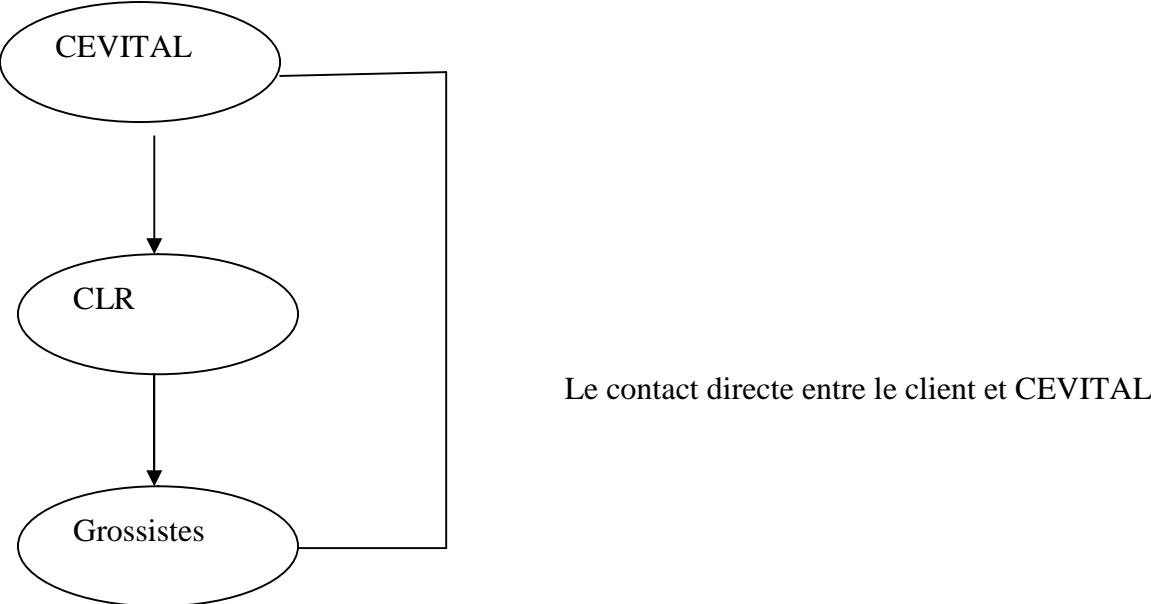
- **Le système CLR**

À la suite de l'expansion de ses relations avec ses clients et la diversification de ses produits sur le marché, ce qui a conduit à une hausse des produits de faible rotation qui est représenté par 80%, et 20% pour les produits de forte rotation, 80% de la gamme faible valeur ajoutée et 20% de la gamme une valeur ajoutée.

# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

Figure N° 12 : la distribution dans le système CLR.

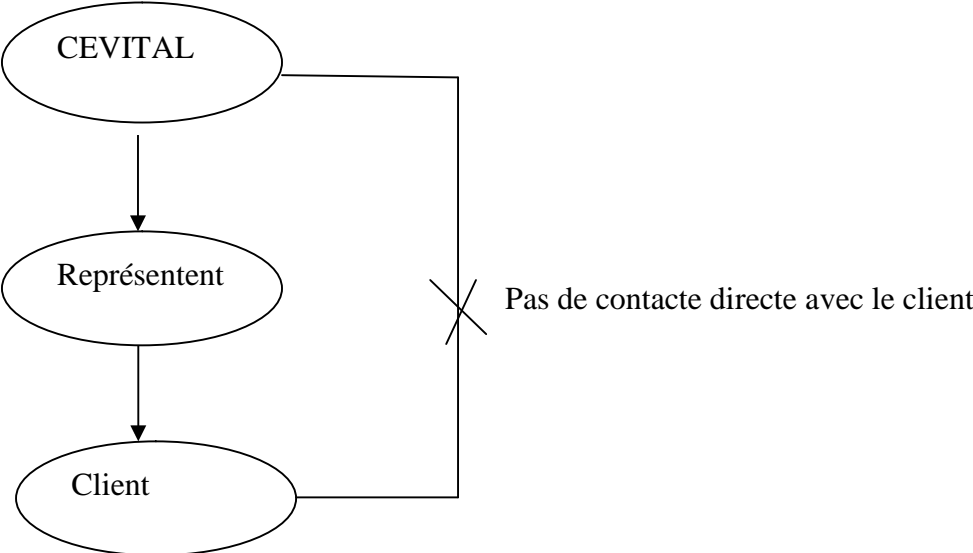


Source : réalise à partir des donnés de l’entreprise

- **Système classique**

N’ayant pas de contact direct avec le client final, le représentant prend la décision de choisir les produits de fortes rotations rentables sur le marché, calculé suivant Le 20% de la gamme qui représente le 80% de la valeur ajouté

Figure N°13 : la distribution dans le système classique.



# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

Source : réalise à partir des donnés de l'entreprise

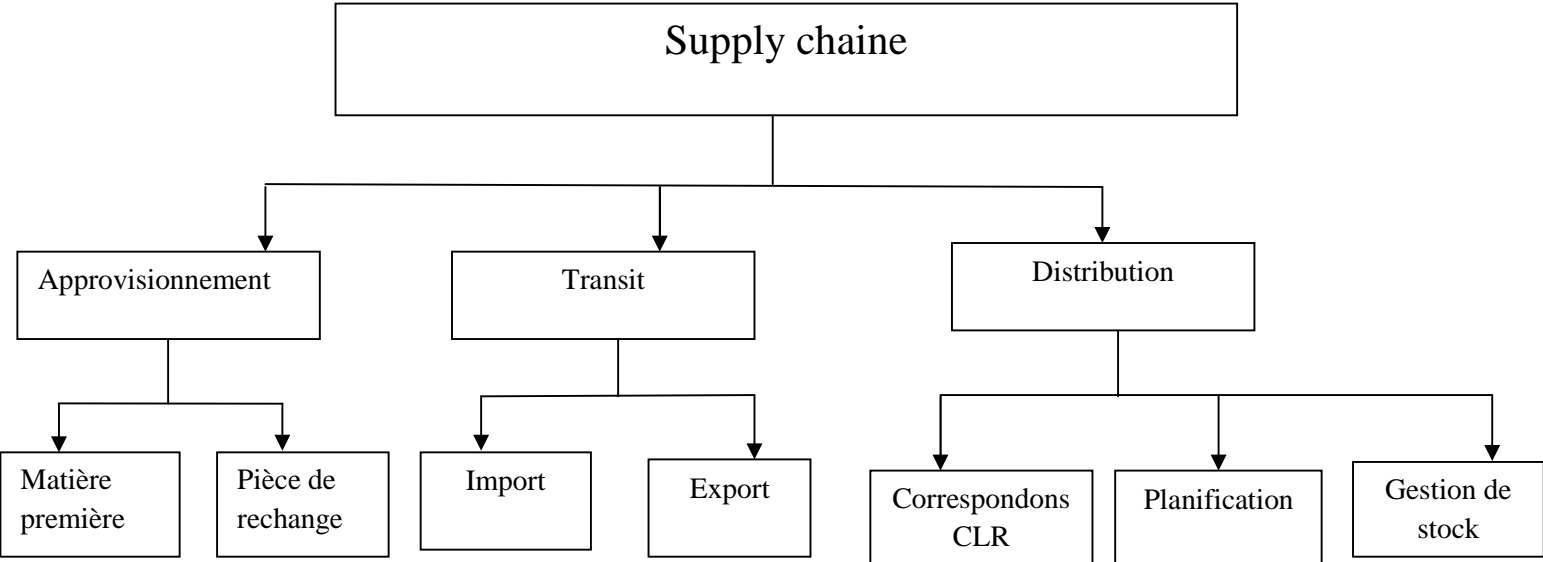
## Section 2 : Logistique et distribution et le rôle du transport

La logistique a pour objectif de mieux coordonner entre la production et la distribution pour améliorer le pilotage des flux.

### 2- 1: La logistique et la fonction de distribution

La fonction de distribution de l'entreprise CEVITAL est intégré dans le service logistique et pour bien définir ce dernier, on va présenter d'abord la supply chaine, au sein de l'entreprise CEVITAL. La supply chaine est considéré comme un support entre les unités de l'entreprise que ce soit la production, le commercial... qui permet à l'entreprise non seulement pour gérer les ventes mais aussi l'approvisionnement en ce qui concerne l'entreprise, le schéma suivent reprend la supply chaine logistique au sein de l'entreprise CEVITAL.

Figure N°14 : la supply chaine logistique



La logistique au sein de l'entreprise CEVITAL elle compose de différente activité et pilotage des flux de l'amant jusqu'à l'aval.

### Les objectifs de la logistique au sein de CEVITAL

CEVITAL a ciblé l'atteinte de plusieurs objectifs de la logistique en 2018



# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

- Mise sous contrôle de la qualité logistique en entrepôts
- Ecriture des procédures plateformes.
- Contrôle systématiques marchandises réception/expédition et suivi des non-conformités.
- Pilotage de la chaine du froid.
- Ajustements stocks (écarts réception, freintes logistiques).
- Déclenchement des heures de régie.
  - Organisation du pilotage du prestataire logistique
- Etablissement des feuilles de missions des coordinateurs CEVITAL (rôle, missions, indicateurs de performance).
- Pilotage du taux de service clients.
- Révision du cahier des charges CLR et plateforme.
- Mise en concurrence systématique a chaque fin de bail.
  - Planification de la distribution
- Mise en place des interfaces avec l'ordonnancement des entités pour ajustement des plannings de distribution.
  - indicateur de performance : temps d'attente camions en heure.
  - taux de saturation de stockage des entités de production.
- Mise en place des interfaces avec la cellule transport CEVITAL.
- Mise en place du planning de distribution a 13 semaines et mise en place d'un point hebdomadaire avec les planificateurs de production.
  - temps d'attente camions en PF.
  - Pilotage de la montée en stock de l'eau minérale
- Suivi quotidienne et hebdomadaire.
- Pilotage de la saturation du site LLK
  - Pilotage des projets logistique
- Légumes secs.

## 2-2 : Le rôle de transport dans la fonction de distribution

Les décisions importantes dans le transport

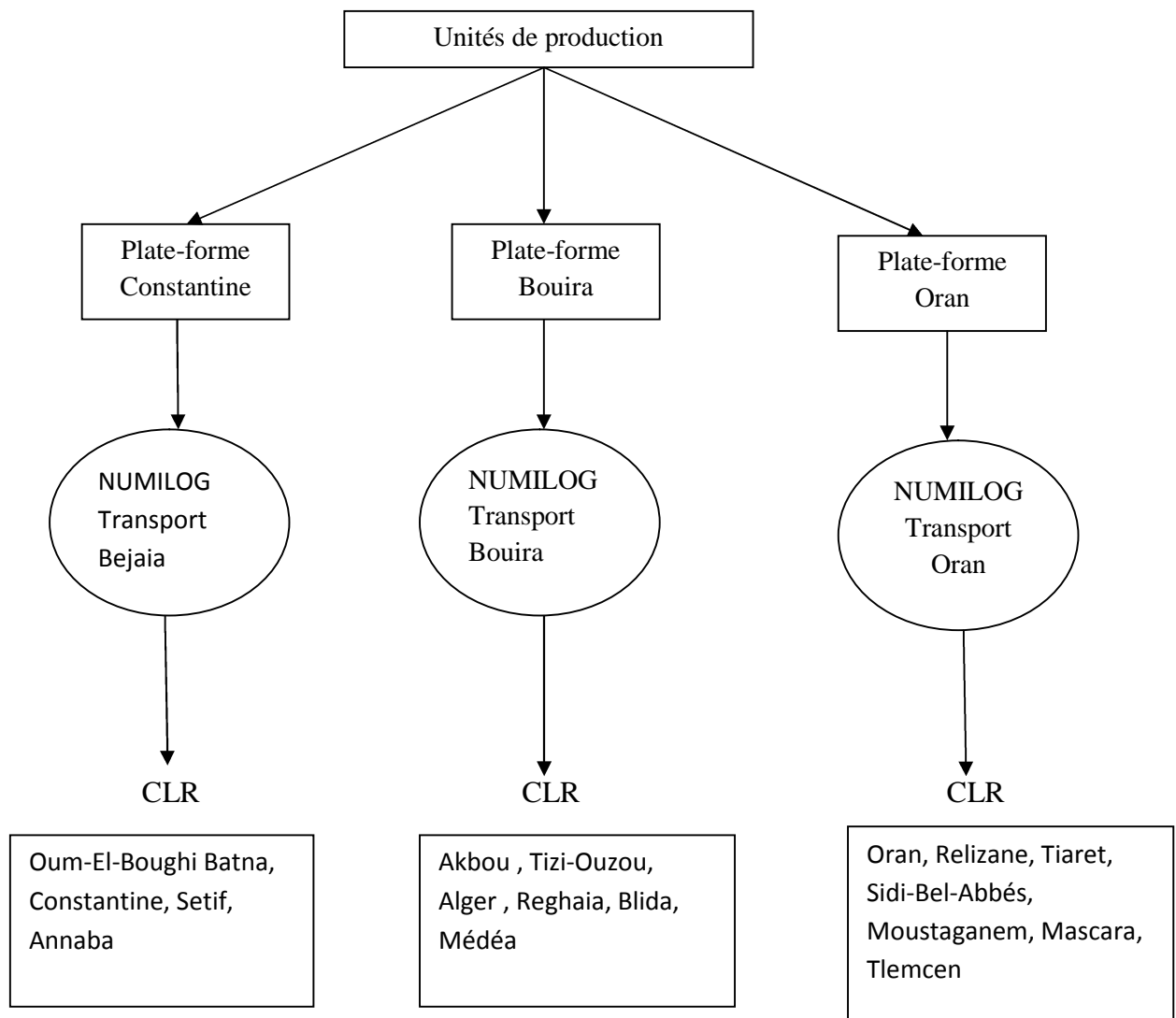
- flotte disponible : type de camion
- delais : le délai est très important à chaque fois que l'entreprise arrive a réduire le délai de transport à un avantage concurrentiel.
- l'information fiable à chaque l'entreprise a une information fiable arrive à maitriser la flotte.

Malgré que CEVITAL gère elle-même le transport de ses produits grace a la filiale NUMILOG, mais elle rencontre des problèmes dus à une mauvaise organisation de nombreux flux.
- le programme DIAPAZONE : c'est un schéma organisationnel qui permet de bien contrôler, gérer et suivre les mouvements des camions. Son principe se base sur

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

l'alimentation des CLR à partir des plateformes uniquement afin de bien assurer l'organisation des flux et de réduire davantage les coûts de transport.

**Figure N°15** : Le système de distribution au sein de CEVITAL



Source : document interne de l'entreprise

### Les objectifs de transport au sein de CEVITAL

- Pilotage de la performance transport
- Mise à jour du cahier des charges avec exigences transwide, exigence qualité et chaîne du froid.
- Finalisation de la mise en place de transwide sur l'ensemble du réseau (usine /plateforme/CLR).
- Production et communication hebdomadaire des indicateurs de performance transport

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

- Taux de ponctualité au chargement/en livraison.
- Temps d'attente en chargement/en livraison.
- Evolution des coûts de transport.
- Qualité des services facturation.
  - Pilotage de la prestation palettes locatives
- Ecriture des procédures de gestion des retours clients en CLR ou sur le site plattes et mise en place du système d'information de suivi des palettes.
- Mise en place terrain des procédures et suivi de leur application.
- Suivi du stock palettes clients, CLR.
- Préparation a une bascule interne de la gestion avec la feuille de route (couts, personnels internes, transports, lavage, stockage) documenter et présenter l'atnervative.
- Augmentation du taux de rotations des palettes.
  - Pilotage des flux exports
- Mise en place de l'organisation humaine et des procédures pour coordonner la gestion :
  - Les navires élingués
  - Les containers
- Indicateurs :
  - Evaluation des couts logistiques export par nature de transport avec décomposition des couts internes/externes vers objectifs.
  - Taux de chargement vers planification.

### 2-3 : Les indicateurs de la performance commerciale au sein de l'entreprise CEVITAL

L'activité commerciale c'est la vente des biens et service par l'entreprise, cette activité elle met en relation l'entreprise avec ces clients.

Pour mesurer la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL, nous allons présenter les indicateurs quantitatifs qui expriment la quantité en volume. Dans ce cas, on parle du nombre de produits vendu, ou en valeur cela concerne le chiffre d'affaires. Comme on peut comparer ces données dans l'espace par rapport aux concurrents, c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et la vente totale sur le marché. Cette part de marché peut être en volume ou en valeur.

**PM en volume = le nombre de produit vendu par l'entreprise / le nombre total de produit vendu sur le marché\*100**

**Pm en valeur = le chiffre d'affaire de l'entreprise / le chiffre d'affaire totale du marché x 100**

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

Dans ce cas, on a précisé le produit sucre dans l'entreprise CEVITAL.

Tableaux n°11 : Evolution des ventes sucre pour l'année 2018

### Evolution des Ventes SUCRE

**Mai** **Au**  
**27/05/2018**

Temps écoulé	<b>85%</b>	Jours	<b>27</b>	Jours ouvrable	<b>23</b>
				Reste jours	<b>4</b>

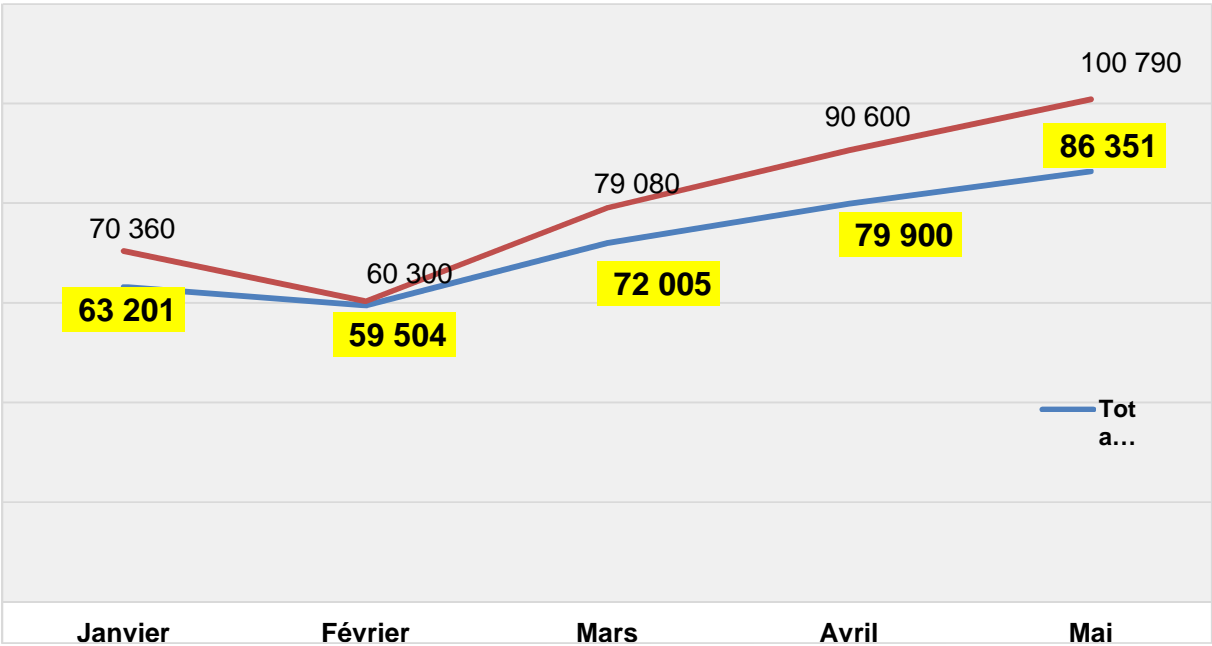
UN : TONNE

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	
Total Sucre'18	63 201	59 504	72 005	79 900	86 351	<b>Trend</b>
Total Sucre'17	70 360	60 300	79 080	90 600	100 790	
<b>Ecart (Δ)</b>	- 7 159	- 796	- 7 075	- 10 700	- 14 439	
BUDGET'18	90 528	89 396	96 186	98 449	106 370	
<b>Evol %</b>	<b>-10%</b>	<b>-1%</b>	<b>-9%</b>	<b>-12%</b>	<b>-14%</b>	
<b>TRO %</b>	<b>70%</b>	<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>	

Source : documents interne à l'entreprise

# Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

Figure n°16 : l'évolution des ventes sucre



Source : documents interne à l'entreprise

La part de marché de produit sucre en mai 2018 CEVITAL est de 65%.

La part de marché de l'entreprise CEVITAL a baissé par rapport aux années présidentes à cause des nouveaux concurrents. On confirme cela à partir du tableau précédent qui montre le taux d'évolution du produit sucre entre l'année 2017 et 2018. En mois janvier, le volume des vente à baissé de 10% par rapport à l'année précédente, février de 1%, mars de 9%, avril de 12%, mai de 14%.

## Chapitre IV : La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL.

---

### Conclusion

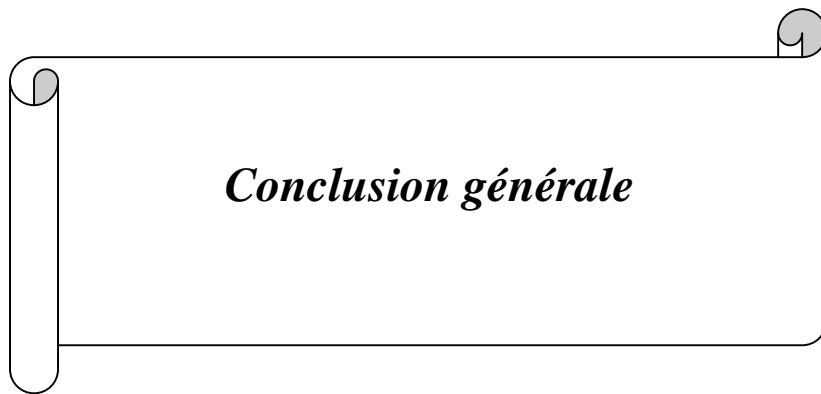
Durant notre stage au sein de CEVITAL, on a pu constater que l'entreprise a accordé une très grande importance au système de distribution de ses différents produits. Ce qui l'a poussée à effectuer plusieurs modifications afin d'atteindre ses objectifs, en basculant du système classique au système CLR, avant d'adopter récemment le système DIAPASON.

Au terme de ce chapitre, nous avons affirmé qu'à travers le passage du système classique au système CLR, l'entreprise CEVITAL a permis de couvrir le marché national, de satisfaire ses différents clients, de réduire les coûts de transports ainsi que les coûts de livraison et de stockage, et enfin, d'augmenter son chiffre d'affaires.

Par ailleurs, durant notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITA, il convient de noter que cette dernière a développé sa politique de distribution (de système classique au CLR) qui a un avantage de rapprocher le produit au client.

Par contre dans notre recherche sur la performance commerciale, on a eu des contraintes à avoir à notre disposition une information fiable (chiffrée).

En 2018, CEVITAL a lancé quelque nouveaux produit en l'occurrence la mayonnaise et les légumes secs.



***Conclusion générale***

### Conclusion générale

Toutes les entreprises veulent réussir à la commercialisation de leurs produits par conséquent utiliser toutes les catégories de distribution nécessaires, ainsi choisir un circuit adéquat qui répond à des objectifs capables de sélectionner les meilleurs intermédiaires qui ne doivent pas nuire à la vente de ses produits en quantités importantes, le producteur doit mettre en œuvre des stratégies qui permettent de répondre aux exigences du marché, et utiliser tous les moyens de communication existants pour faire connaître le produit et réaliser des ventes importantes. Sa performance est considérée comme un facteur clé de succès majeur, dépendant du potentiel humain, matériel mis en place, ainsi que de la stratégie adoptée par l'entreprise.

Rappelons que l'objectif de notre travail consistait à identifier l'impact de la politique de distribution sur la performance commerciale adoptée par l'entreprise CEVITAL et si cette politique a permis à l'entreprise d'atteindre les objectifs assignés à cette politique.

Le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permis de comprendre son fonctionnement et son organisation générale. Grace au passage à travers différents services de l'entreprise nous avons pu acquérir des connaissances sur le processus de distribution de CEVITAL et de sa transition vers une nouvelle politique de distribution.

L'ancien politique de distribution de cevital gérée par ses représentants, n'eurent pas le souci de commercialiser toute la gamme des produit d'une façon équitable. Ainsi, nous pouvons dire que l'implantation des CLR's a permis à l'entreprise de mettre a disposition des clients (grossistes) toutes la gamme des produits de cevital et donc assurer la satisfaction du client final, ce qui confirme l'hypothèse n°01.

La couverture quantitative du marché signifie la mise à la disposition effective des produits au plus grand nombre de clients potentiels. La couverture qualitative traduit une stimulation de l'achat de ces produits.

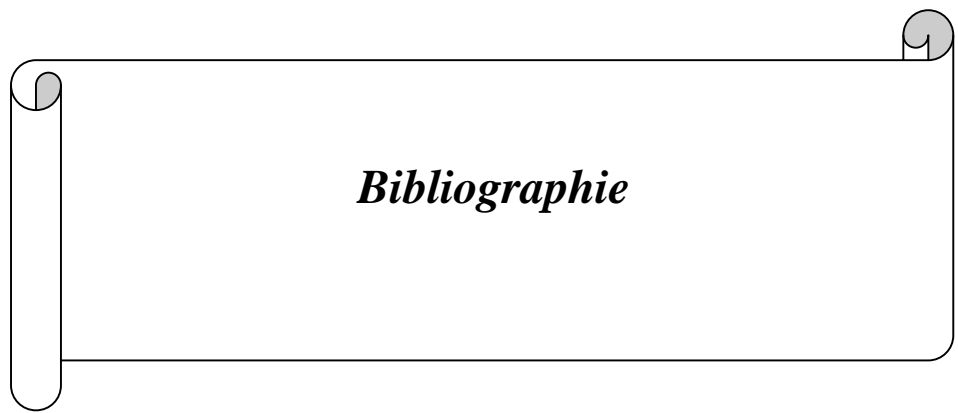
La performance commerciale se mesure a partir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, D'après les données de l'entreprise ils ont précisé l'indicateur quantitatif en volume de produit « sucre » et son évolution de vent. Ces données sont insuffisantes pour confirmer notre hypothèse n°02 on a trouvé des difficultés pour avoir l'information sur le chiffre d'affaire, ainsi que les indicateurs qualitatifs.



## **Conclusion générale**

---

En conclu, que l'avantage majeure de cette nouvelle politique de distribution est une meilleure commercialisation des produits a faible rotation. Cette dernière permet de réaliser un taux de croissance très élevé du volume des ventes mais aussi du chiffre d'affaire



***Bibliographie***

## LA BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrage :

- BOUCHET (Frédéric), CARON (Nicolas) : « les tableaux de bord de la fonction commerciale », édition, Dunod, Paris, 2006.
- BOUCHEZ(A), CLAIR(J), PIIHER(S), « le marketing », 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, 2005
- CLAUDE (Demeure) « marketing », 3<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2001. CLAUDE (Demeure) « marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2003.
- COURTOIS (A), MARTIN6BONNEFOUS (C), PILLET (M) : « gestion de production »,3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, paris.
- COURTOIS (A), MARTIN-BONNEFOUS (C), PILLET (M) : « gestion de production »,4<sup>ème</sup> édition d'Organisation, paris.
- JEAN (Pierre Helfer), JACQUES(Orsoni), « marketing », 10<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, paris, 2007.
- KOTLER Philip et autre « marketing management »,12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2006. KOTLER Philip er autre « marketing management », 14<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, paris, 2010.
- MERMUS., (K.), « Performance: encyclopédie de gestion », édition economica, Tome 2, 1997.
- PIMOR(Yves), FENDER(Michel) : « logistique production, distribution, soutien », 5<sup>ème</sup> édition Dunod.
- TAHON(Christian) « évaluation des performances des systèmes de production », édition Lavoisier, paris, 2003.
- VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing », édition Berti, Alger, 2006.

### Revue et documents :

- BELAID (C) « dictionnaire de marketing », édition, pages bleues, 2009.
- Yves Chirrouze ; le marketing tome 2, office des publications universitaires ; (Alger), 1990.
- [bacstmg.btstertiaire.free.fr/1stmg/cours\\_sg/12\\_performance\\_commerciale.pdf](http://bacstmg.btstertiaire.free.fr/1stmg/cours_sg/12_performance_commerciale.pdf)

### Sites web :

<http://www.marketing-etudiant.fr>

<https://www.memoireonline.com> > Economie et Finance

[www.alfacentre.org/lr.../Programme\\_enjeux\\_eval\\_efficacite\\_actions\\_formation.pdf](http://www.alfacentre.org/lr.../Programme_enjeux_eval_efficacite_actions_formation.pdf)

<https://www.memoireonline.com> › Commerce et Marketing

## **Liste des abréviations**

BA : Bons D'Affectation

BC : Bon de Commande

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

CA: Chiffre d'Affaires

CLR : Centre de Livraison Régionale

GPA: Gestion Portage des Approvisionnements

NTIC : Nouvelles Technologies de L'Information et de Communication

OL: Ordre de Livraison

PDM: Part de Marché

PME: Petite et Moyenne Entreprise

SPA: Société par Actions

## Liste des figures

<b>Figure n° 1:</b> modèle explicatif du canal à partir de la création d'utilité.....	06
<b>Figure n° 2:</b> la longueur des canaux de distribution.....	09
<b>Figure n° 3:</b> stratégie push et stratégie pull.....	12
<b>Figure n° 4:</b> circuit de distribution en grande consommation.....	14
<b>Figure n°5:</b> circuit de distribution industrielle .....	14
<b>Figure n°6:</b> présentation de l'organigramme de l'entreprise CEVITAL.....	40
<b>Figure n°7:</b> Organigramme cible logistique.....	45
<b>Figure n° 8:</b> les circuits de distribution classique de l'entreprise CEVITAL.....	56
<b>Figure n° 9:</b> la structure de système classique.....	59
<b>Figure n° 10:</b> l'organisation d'une activité journalière dans le transport.....	61
<b>Figure n° 11:</b> la politique de distribution CLR.....	62
<b>Figure n° 12 :</b> la distribution dans le système CLR.....	68
<b>Figure n° 13 :</b> la distribution dans le système classique.....	68
<b>Figure n°14 :</b> la supply chaine logistique.....	69
<b>Figure n° 15 :</b> le système de distribution au sein de CEVITAL.....	71
<b>Figure n° 16 :</b> l'évolution des vente de produit sucre durant la période 2018.....	74

## Liste des tableaux

<b>Tableau n° 01:</b> les avantages et les inconvénients du canal ultra court (direct).....	10
<b>Tableau n° 02:</b> les avantages et les inconvénients du canal court.....	11
<b>Tableau n° 03 :</b> les avantages et les inconvénients du canal long.....	11
<b>Tableau n° 04 :</b> les fonctions de la distribution .....	13
<b>Tableau n° 05:</b> les unités de production et leurs capacités.....	47
<b>Tableau n° 06:</b> l'évolution des quantités vendues en tonnes.....	51
<b>Tableau n° 07:</b> l'évolution du chiffre d'affaire en dinars.....	52
<b>Tableau n°08 :</b> la réparation des plateformes .....	64
<b>Tableau n°09:</b> le taux de réclamation de l'année 2016.....	66
<b>Tableau n° 10:</b> le taux de distribution des deux systèmes .....	67
<b>Tableau n° 11 :</b> évolution des ventes en volume du sucre pour l'année 2018.....	73

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des annexes**

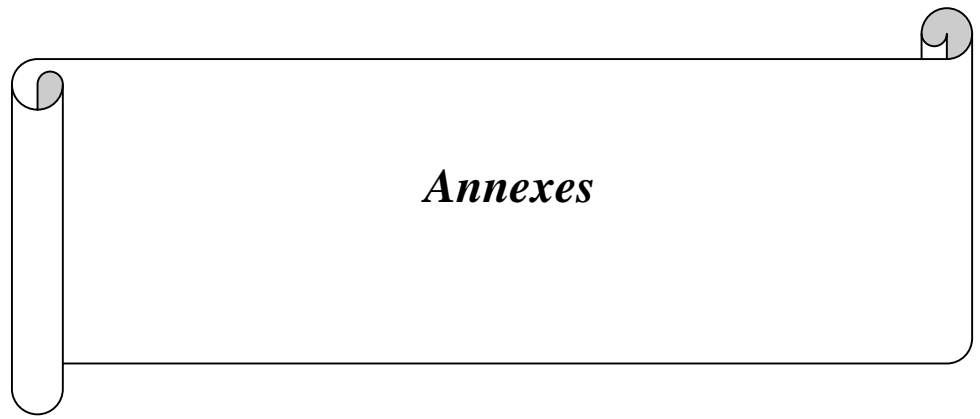
**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I: La fonction de distribution dans l'entreprise</b> .....	04
<b>Introduction</b> .....	04
<b>Section 1 : Généralités sur la fonction de distribution</b> .....	<b>04</b>
1-1: Définitions.....	04
1-2 : Le rôle de la distribution :.....	05
1-3 : Stratégies de distribution.....	06
<b>Section 2 :L'organisation des réseaux de distribution et le rôle de la logistique</b> .....	<b>08</b>
2-1 : Les canaux de distribution .....	08
2-2: Les réseaux de distribution .....	15
2-3 : Le rôle et mission de la logistique dans la fonction de distribution .....	16
<b>Conclusion</b> .....	<b>18</b>
<b>ChapitreII : La performance commerciale entre réalité et perspectives</b> .....	<b>19</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>19</b>
<b>Section 01 : Qu'est ce que la performance ? La performance commerciale ?</b> .....	<b>19</b>
1-1: Définitions.....	19
1-2 : La notion de « voisin de la performance ».....	20
1-3 : Les types de la performance.....	21



<b>Section 2 : Les principaux indicateurs de mesure et les tableaux de bord de la performance commerciale .....</b>	<b>24</b>
2-1 : Définitions.....	24
2-2 : Les caractéristiques et les types des indicateurs de performance.....	25
2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	26
2-4 : Piloter la performance commerciale avec le tableau de bord commercial.....	28
<b>Section 3 : L'évaluation de la performance commerciale de distribution.....</b>	<b>30</b>
3-1 : Utilité d'une évaluation de la performance .....	30
3-2 : Le rôle et la qualité d'une bonne évaluation .....	30
3-3 Modes d'évaluation de la performance commerciale .....	33
3-4 Les enjeux de l'efficacité de l'évaluation du circuit de distribution .....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre III : Présentation de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>37</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 1 : Structures de l'activité de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>37</b>
1-1: Historique de l'entreprise CEVITAL.....	37
1.-2: L'organisation de l'entreprise CEVITAL .....	40
1-3 : L'organisation de service logistique et son rôle au sein de l'entreprise CEVITAL .....	45
<b>Section 2 : L'activité et la gamme de produit de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>46</b>
2-1 : L'activité de l'entreprise CEVITAL : .....	46
2-2 : La capacité de production et du stockage de CEVITAL.....	47
2-3 : L'expérience internationale : .....	49
<b>Section 3 : Objectif, missions et les facteurs clés de succès de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>50</b>
3-1 : Les objectifs et missions principale de l'entreprise CEVITAL .....	50
3-2 : Les facteurs clés de succès :.....	50
3-3: Evolutions du chiffre d'affaire et la quantité vendue :.....	51
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre IV: La politique de distribution et la performance commerciale de CIVITAL .....</b>	<b>54</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>54</b>
<b>Section 1 : La fonction de distribution au sein de l'entreprise cevital.....</b>	<b>54</b>

1-1: La description du système de distribution classique de Cevital.....	54
1-2: La nouvelle stratégie de distribution CLR (centre de la livraison régionale) .....	62
1-3 : Comparaison entre les deux systèmes (classique et CLR).....	66
<b>Section 2 : Logistique et distribution et le rôle de transport .....</b>	<b>69</b>
2- 1: La logistique et la fonction de distribution .....	69
2-2 : Le rôle de transport dans la fonction de distribution.....	70
2-3 : Les indicateurs de la performance commerciale au sein de l'entreprise cevital.....	72
<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Table des matières.</b>	



***Annexes***



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

## Demande de transfert

Date : 18/04/2018

Dépôt Départ : RAFSUC  
RAFFINERIE DE SUCRE 1800 T (Pr  
Complexe Cevital Béjaïa  
Nouveau Quai Port de Béjaïa

Dépôt Arrivée : DLOGSU  
DEPOT LOGISTIQUE SUCRE  
RAFFINERIE DE SUCRE

No Piece : TR 492606

Produit	Désignation	Dépôt	Quantité	Poids	Volume
B9850Y3370	SUCRE BLANC 50KG	RAFSUCPF1	285,000 T	0,00KG	0,000 LT
B9850Y3375	SUCRE BLANC 50KG Export	RAFSUCPF1	2 250,000 T	0,00KG	0,000 LT
B9850Y3372	SUCRE BLANC 25KG	RAFSUCPF1	240,0000 T	0,00KG	0,000 LT
				KG	L

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

## BON DE LIVRAISON

Code client : 2304103  
SARL BISCUITERIE MODERNE BIMO  
BABA ALI BIRTOUTA  
BLIDA  
N° R.C. : 98 B 0004199  
N° Carte fiscale : 0982 0909 00173 39  
N° Article : 0909 00628 03

Nom chauffeur : BILLEL REKKAB  
N° Permis de conduire : BMR/2015/R13039  
Immatriculation Camion : 000314-516-16  
Propriété :

Produit	Désignation	Un.	Qté livrée	Qté tarifée	Prix Unitaire	Montant HT
B9850Y3370 TRANSUC	SUCRE BLANC 50KG TRANSPORT	S50 UN	500,000 1	25 000,000 KG 1 ROT	76,00 23010,00	1 900 000,00 23 010,00

1923010,00 DZD

Visa du magasinier

Visa du responsable des stocks

Visa du chauffeur

Visa de l'agent de sécurité



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

### BON AFFECTATION

Il est affecté à : SARL BISCUITERIE MODERNE BIMO

Catégorie Transport : NUMILOG

Code client : C2304103

N° R.C. : 98 B 0004199

Identifiant fiscal : 0982 0909 00173 39

N° article fiscal : 0909 00628 03

Commande Client N° : CC BEJ18015811		Réf. pièce : CONTRAT 2018		Date : 17/03/2018		
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.
B9850Y3370	SUCRE BLANC 50KG	500,000 S50	76,00	0,00 %	DLOGSUCRE	1 900 000,00
TRANSUC	TRANSPORT	1 UN	23 010,00	19,00 %	DLOGSUCRE	23 010,00
<b>Montant HT</b>						<b>1 923 010,00 DZ</b>

Mode Règlement : Chèque

Visa du responsables des ventes :

## **Résumé**

La distribution est devenue une fonction fondamentale de l'économie et du commerce. En effet, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle peut représenter un atout majeur considérable et permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence notamment lorsqu'elle assure la cohérence entre les décisions concernant le prix, le produit, la communication, la promotion, la publicité, et aussi le choix du canal et de circuit de distribution.

Les entreprises utilisent tous les moyens pour que cette distribution ait une influence sur la performance commerciale qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. A cet effet, notre cas pratique a été réalisé pour analyser la politique de distribution et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL.

**Mots clés :** distribution, performance commerciale, logistique, transport, CEVITAL.

### **Abstract:**

Distribution has become a fundamental function of the economy and trade. Indeed, when it is well mastered, it can represent a considerable major asset and allow the company to face the competition especially when it ensures the coherence between the decisions concerning the price, the product, the communication, the promotion, advertising, and also the choice of channel and distribution channel.

Companies use every means to ensure that this distribution has an influence on the commercial performance that expresses the degree of accomplishment of the objectives pursued by an organization. To this end, our practical case was conducted to analyze the distribution policy and its impact on the commercial performance of CEVITAL.

**Keywords:** distribution, commercial performance, logistics, transport, CEVITAL.