

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Sujet :

*L'impact du Trade Marketing sur la performance
de l'entreprise*

Cas : Nestlé Algérie SPA

Réalisé par :
HAMOUCHE Katilina

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme. MATMARE Dalila, Professeur, UMMTO ;
Examineur: Mr. MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO;
Rapporteur: Mr. DRIR Mohamed, MAA, UMMTO.

Encadré par :
DRIR Mohamed

Promotion : 2022/2023



Remerciements

Je remercie dieu qui m'adonné le courage et la force dans les moments difficiles pour réaliser ce mémoire.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrant Mr DRIR MOHAMED, pour ses précieuses orientations et son soutien.

Je tiens aussi à lui exprimer ma grande reconnaissance pour la confiance qu'il m'a témoignée et dont j'espère avoir été digne.

Je remercie sincèrement toute l'équipe Nestlé Algérie en particulier Mr KELKOULI OTHMANE, directeur Trade marketing, de m'avoir accueillie comme stagiaire au sein de Nestlé Algérie, pour sa disponibilité, sa patience et pour l'aide qu'il m'a apporté.

Ma reconnaissance va également à tout le personnel et les enseignants de la faculté des sciences de gestion.

Enfin je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail



Dédicaces

À La mémoire de ma grand-mère FATIMA qui n'est plus parmi nous pour récolter les fruits de ses sacrifices, mais qui est toujours présente dans mon cœur, que le bon Dieu la récompense avec grâce et sa miséricorde, et la garde dans son vaste paradis.

À ma chère mère ZAHIA, à qui aucune dédicace ne pourrait exprimer mes profonds sentiments envers elle. Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point la remercier comme il se doit, son affection, son amour, sa bienveillance et sa présence à mes côtés ont toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles. Que le bon Dieu la bénisse et veille sur elle, en espérant qu'elle soit toujours fière de moi.

À mon cher père CHABANE, que le bon dieu lui donne la force et le garde.

À mes chers petits frères et sœurs MISSIPSA, RAYANE, ANAÏS, MAILISSE et CELINE, qui compte énormément pour moi et pour qui je souhaite être un bon exemple.

À toutes mes copines pour les remercier de m'avoir soutenu et encouragé, et particulièrement Mme SAFA CYLIA pour son soutien et son aide précieuse.

À tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail

KATILINA

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
PDP	Le profit réel dégagé par produit
CA	Chiffre d'affaire
ECR	Efficient Customer Response ou Efficacité et Réactivité au service du consommateur
KPI	Key performance indicator ou indicateurs de performance commerciale
SPA	Société par actions
CHF	Franc suisse
MENA	Zone Europe, Moyen Orient, Afrique du nord
AMS	Zone des Amériques
AOA	Zone Asie, Océanie et Afrique Sub-Saharienne
NL	Pays-Bas
MAT	le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, appelée zone MAT
MT	Modern Trade
DOA	Daily Operation Review
RH	Ressources humaines
DG	Directeur général
POS	Picture of success
CDM	Commercial Development Manager
RTM	Road to market
ND	Numirical distribution (nombre de client active)
SKU	Single key unite (unite de produit)
POSM	Point of sales material
SIMAC	Situation Idée Mecanisme Action Conclusion
CPR	Cconsumer Price Reduction
BPS	Bases points (1%= 100 bases points)
DMBP	Distributor Management Best Practises
NNS	Net Net Sales
CMC	marginal contribution

Liste des tableaux

N°	Titres	Page
01	Les trois fonctions de la distribution	09
02	tableau de bord commercial type	56
03	Catégories de produits Nestlé	73
04	Moyenne d'activation par mois	75

N°	Titres	page
01	Canal direct de distribution	11
02	Le canal de distribution court	12
03	Canal de distribution long	13
04	Différents canaux de distribution	14
05	L’historique du Trade marketing	17
06	Fonction de la communication commerciale	32
07	Les composants de la performance	43
08	Critère de la performance	46
09	La mise en place d’une force de vente	58
10	Les ventes de Nestlé en 2020 (en milliards CHF)	68
11	Présence de Nestlé dans le monde.	68
12	Diagramme de la zone MENA de Nestlé.	69
13	La présence de Nestlé en Algérie	70
14	Produits de Nestlé Algérie	71
15	illustration des POS dans les MT et petit magasin	76
16	illustration des POS dans les pharmacies	77
17	schéma de distribution des produits de la catégorie nutrition.	78
18	évolution des résultats de 2018 à 2020	82

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DU TRADE MARKETING

Introduction	05
--------------------	----

Section 01 : Concept et stratégie de distribution	06
---	----

Section 02 : Concept de Trade marketing.....	15
--	----

Section 03 : Stratégies du Trade marketing.....	28
---	----

Conclusion.....	35
-----------------	----

CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES DU TRADE MARKETING ET LA

PERFORMANCE COMMERCIALE

Introduction	36
--------------------	----

Section 01 : Notion de base sur la performance	37
--	----

Section 02 : Les indicateurs de performance commerciale	45
---	----

Section 03 : Trade Marketing et pilotage de la performance commerciale	55
--	----

Conclusion.....	64
-----------------	----

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE : L'ENTREPRISE NESTLE

Introduction	65
--------------------	----

Section 01 : Présentation de Nestlé	66
---	----

Section 02 : Analyse des données du Trade marketing de Nestlé	72
---	----

Conclusion	89
------------------	----

Conclusion générale	90
---------------------------	----

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

Le marketing industriel de masse a évolué ces dernières années d'une approche globale vers un marketing industriel segmenté puis individualisé. L'augmentation des services et les nouvelles techniques de communication ont fait évoluer le marketing. JOHN KENNETH GALBRAITH envisageait auparavant le marketing industriel comme un outil servant une filière inversée du capitalisme. Le consommateur n'étant plus maître de ses choix du fait d'absence de pouvoir compensateur, la complexité des technologies et le poids des investissements devaient servir le pouvoir bureaucratique industriel d'une technostructure.

Un bon marketing est devenu un ingrédient essentiel du succès de toute organisation : il résulte d'une conception et d'une réalisation soignées dont les pratiques sont en permanence affirmées et modifiées dans tous les secteurs d'activité.

Le marketing est à la fois un « art » et une « science » car il implique de trouver un équilibre entre capacité et création de méthodes analytique.

Actuellement, la démarche marketing a connu de nombreuses évolutions soit ce qui concerne les concepts ou bien les outils. Parmi ces nouveaux concepts : le marketing relationnel qui est une approche modélisée pour faire orienter les stratégies d'entreprise vers un mode de fonctionnement fondé sur une vision à long terme qui permet d'engager une relation commerciale et fidéliser le consommateur.

Après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, les années 70 ont vu dans leur milieu, l'apparition du concept de marketing relationnel.

En 1975 R. BAGOZZI a énoncé pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps. Par la suite c'est essentiellement le domaine de marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel.

En quelques années (1980-2000), nous sommes passés du marketing de l'offre au marketing de la demande, d'un marketing produit vers le marketing client, d'un marketing push vers un marketing de fidélisation de plus en plus relationnel, celui qui convient aux clients qui demandent plus de services, plus de facilité et des communications de plus en plus personnalisées.

Le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client.

Problématique

L'environnement dans lequel opèrent les entreprises de l'industrie est de plus en plus concurrentiel et complexe du fait de sa dépendance du marché mondial. Ce contexte contraint les entreprises à revoir leurs relations avec le marché ainsi leurs positionnements par rapport à la concurrence ; ceci s'effectue par un recours au marketing soit relationnel ou transactionnel.

Les années 1990 sont marquées par un nouvel équilibre entre producteur et distributeur, une approche fondée sur les partenariats. Les producteurs considèrent que leurs forces de vente n'est plus uniquement un moyen de vendre le produit mais devient un vecteur de conseil dirigé en compétence.

Il embauche donc des distributeurs spécialisés dans le merchandising, le catégorie mangement et l'informatique.

La remise en question de la relation existante entre producteur et distributeur est également une conséquence de l'évolution des habitudes et des comportements des consommateurs.

C'est pour ces raisons que les relations conflictuelles cèdent la place à des relations coopération et des partenariats. Cette nouvelle approche des relations est à la base du principe du Trade marketing qui repose sur la recherche de domaines dans lesquels intérêt des producteurs et distributeurs sont convergents et non antagoniste.

En Algérie, les pratiques de marketing sont dominées par le marketing transactionnel, par ailleurs, la théorie comme la pratique du marketing connaît un passage du marketing transactionnel vers le Trade marketing.

Dans notre cas, nous nous sommes intéressées à l'entreprise Nestlé (une multinationale suisse fondée en 1873 par Henri Nestlé. Elle est un des plus importants acteurs de l'industrie agroalimentaire de la planète. Son siège social est situé à Vevey, en Suisse.

Notre présent travail consiste à essayer de répondre à la question principale suivante :

« Quelles sont les pratiques de Trade marketing au sein de Nestlé et quel est son impact sur la performance commerciale ? »

De cette question centrale nous formulons les sous questions:

- **Sous question 01** : Avez-vous mis en place une approche commune avec vos partenaires ?
- **Sous question 02** : quels sont les modalités de déploiement des relations avec les distributeurs ?
- **Sous question 03** : selon quel dispositif évaluez-vous la qualité de la relation ?
- **Sous questions 04** : comment vous mesurez le degré de satisfaction de vos partenaires ?
- **Sous-question 05** : comment évaluer vous votre niveau de performance ?

Objet de la recherche

Concernant les objectifs que nous sommes assignés d'atteindre dans le cadre de la réalisation de se mémoire, nous avons :

- Etudier l'intervention de Trade marketing au sien des secteurs industriels dans une relation B to B.
- La recherche de convergence entre marketing du distributeur et celui de fabricant.
- Comment atteindre la satisfaction des clients en réalisant des relations durables et continues avec les distributeurs.

Intérêt de la recherche

Ce sujet porte un intérêt majeur puisqu'il s'inscrit dans le domaine de l'industrie qui est un champ indispensable pour l'économie d'un pays. L'intérêt personnel de ce sujet est d'attirer l'attention des décideurs sur l'importance de Trade marketing sur la performance commerciale de l'entreprise.

Le choix du thème

Nous avons choisi le thème « l'impact du Trade marketing sur la performance », parce qu'il est en adéquation avec notre spécialité, et aussi un sujet d'actualité notamment avec le développement de l'environnement marketing.

Méthodologie de l'étude

Afin de répondre aux questions posées, nous avons adopté une méthodologie de recherche bibliographique basée sur une compilation de rapport, d'ouvrage et de documents

divers, documents internes de l'entreprise et les informations présentes sur internet pour traiter les différents aspects théoriques concernant le Trade marketing.

Comme nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise Nestlé Algérie, pour se faire nous avons mené une enquête via des entretiens avec des responsables de cette entreprise, et effectué un sondage auprès de 24 collaborateurs (distributeurs) et cela durant 4 mois, allant du 21 septembre au 21 décembre 2021 et du 22 mai au 30 juin 2023.

A cet effet, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres

- Dans le premier chapitre nous aborderons le Trade marketing, les généralités et les pratiques du Trade marketing.
- Au cours du deuxième, nous traiterons les pratiques du Trade marketing et les fondements de la performance commerciale.
- Dans le troisième chapitre nous allons présenter le cas d'étude, le Trade marketing et son impact sur la performance commerciale au sein de l'entreprise Nestlé.

Chapitre 1

Le cadre conceptuel du Trade Marketing

Introduction

Le marketing a pour mission de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise, la force du marketing est de chercher à satisfaire les besoins et les motivations des consommateurs, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises, en créant et en développant des biens et services. Il ne s'agit plus de vendre les mêmes produits et les mêmes opérations à tous les clients, mais de les adapter à chacun des clients, en fonction de leur propre stratégie et de leur propre personnalité.

Elément de la politique commerciale, la distribution, qui permet de mettre à disposition du consommateur final les biens et services, consiste à sélectionner et à gérer un ensemble de moyens pour que les biens soient disponibles au bon endroit, dans les quantités voulues et dans les conditions matérielles les plus propices à susciter l'acte d'achat. Cela implique souvent l'intervention d'intermédiaires qui constituent alors les éléments du canal de distribution de l'entreprise.

Le marketing cherche à développer des relations étroites et durables avec tous les individus et organisations susceptibles d'affecter le succès de l'entreprise.

Le Trade marketing a pour but de construire une relation durable et satisfaire les autres acteurs du marché afin de gagner leur confiance à long terme. Il s'appuie sur des parties économiques, technologiques et sociales entre les parties, ce concept est basé sur la notion d'échange, privilégie l'échange relationnel qui suppose une connaissance plus approfondie de la cible. Les pratiques marketings sont connues au cours des dernières années par de nombreuses évolutions qui modifient les concepts et outils employés, parmi eux le Trade marketing.

Section 01 : Concept et stratégie de distribution

La distribution englobe tout un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux que nous allons étudier dans cette section. Elle évolue sans cesse au rythme des innovations technologiques et commerciales. C'est un élément sur lequel les entreprises peuvent se différencier en choisissant une stratégie de distribution adaptée à leurs produits et à leurs clientèles

1. Définition de la distribution

On peut définir la distribution comme l'ensemble des activités réalisés par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions à partir du moment où les produits sont finit jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêt à être consommé au lieu au moment sous les formes et dans les quantités correspondantes aux besoins des utilisateurs¹

La distribution « recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du l'utilisateur »².

D'après Claude Demeure la distribution est définit comme :

« 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 »³.

Selon KOTLER et DUBOIS, « la distribution est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit sous sa forme d'utilisation entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession. »⁴

Selon Marc VENDERCAMMEN et Nelly Jospin-PERNET ont aussi définit: « la distribution est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le recours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en

¹ Vandercammen Marc, Nelly Jospin-Permet, « La distribution », de Boeck, p 2.

²P .L, Encyclopédie Universalis, Article distribution, Paris, corpus.

³DEMEURE Claude. Aide-mémoire marketing.5ème éd, 2005, P.167.

⁴KOTLER P. et DUBOIS B., Marketing Management, 10e édition, Publi Union, Paris, 2001, 524 Pages

possession du consommateur final et prêt à être consommés, sous les formes et dans les quantités correspondantes aux besoins des utilisateurs »⁵.

D'après les définitions que nous venons d'exposer ci-dessus, La distribution consiste à amener les produits au bon endroit, en quantité suffisante avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et le cas échéant à leur entretien

2. Rôle de la distribution⁶

2.1. Pour le producteur

- Elle lui permet d'assurer le rythme régulier de son processus de fabrication pendant toute l'année.
- Elle lui permet de réduire son effort financier en faisant pater les biens stockés sans avoir la certitude de les vendre.
- Elle permet au fabricant d'acheminer sa production partout et en accord avec lui.
- Elle participe aussi dans les opérations publicitaires pour mieux vendre le produit.

2.2. Pour le consommateur

Elle met à sa disposition, où qu'il se trouve et souvent quelle que soit la saison, les biens qu'il désire dans la quantité volume, elle lui évite ainsi d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas ...ce qui serait le cas s'il s'adressait directement au producteur

Disons enfin que placée entre le producteur et l'utilisateur la distribution peut se faire le porte-parole de chacun d'eux auprès de l'autre, et avoir de la sorte un rôle d'information vis-à-vis des deux partenaires.

3. Les fonctions de la distribution

L'analyse des fonctions de la distribution conduit à distinguer trois types de fonctions complémentaires : transactionnelles, relationnelles et expérientielles⁷.

⁵VENDERCAMMEN. M et PERNET. N-J, la distribution, 2em ED Edition BERTI, paris 2005, P 26.

⁶Anne-Sophie BINNINGER « La distribution, organisation et acteurs, développement d'une stratégie d'enseigne, marketing du point de vente, E-commerce et cross-canal. »Lextenso Edition, Paris 2013, p19.

⁷ M. Filser, V. des Garets et G. Paché, La Distribution, organisation et stratégie, Éditions EMS, Management et Société, 2001.

3.1. Les fonctions transactionnelles

Les fonctions transactionnelles incluent l'ensemble des opérations visant à mettre à la disposition d'un utilisateur intermédiaire ou final, un bien, un service ou une solution, selon l'échéance, le lieu et la présentation adéquate. Parmi ces opérations figurent les achats et l'approvisionnement, le stockage, le transport, la répartition, mais aussi le passage du conditionnement de la production au conditionnement de la vente de consommation, la présentation et l'information sur le point de vente.

L'objectif de nombre de distributeurs est d'optimiser la relation entre les coûts de transaction et les services rendus aux consommateurs.

3.2. Les fonctions relationnelles

Les fonctions relationnelles constituent l'ensemble des actions et fonctions visant à créer un partenariat durable entre distributeurs et fournisseurs d'une part, distributeurs et consommateurs d'autre part. Le marketing de la relation entre producteurs et distributeurs s'est développé autour des notions de Trade Marketing et d'Efficient Consumer Response (ECR, réponse optimale au consommateur).

Il s'agit dans ce cas de dépasser la relation conflictuelle à court terme pour la transformer en un partenariat à plus long terme sur des points précis (Trade Marketing), et dans l'intérêt du consommateur. Cette action porte sur différents éléments : la logistique, le travail commun sur la valorisation de la marque et de l'enseigne, les assortiments, le merchandising, la promotion.

En aval, l'effort des enseignes se porte sur la fidélisation de la clientèle, visant à créer une relation à long terme avec le consommateur tout au long de sa vie ; on parle alors de Customer Relationship Management (CRM) ou gestion de la relation client. Ainsi, l'entreprise de commerce en ligne Amazon.com a créé un outil qui facilite la relation avec le client : cet outil l'identifie et lui propose des références de musiques ou de livres correspondant à ses centres d'intérêts, lesquels ont été décelés lors de son cheminement sur le site.

3.3. Les fonctions expérientielles

Les fonctions expérientielles de la distribution renvoient à l’ensemble des actions qui permettent au consommateur de vivre des expériences ludiques, esthétiques ou spirituelles par la fréquentation d’un lieu commercial.⁸

Tableau N°01: Les trois fonctions de la distribution

Transactionnelles	Relationnelles	Expérientielles
Assurer les fonctions de mise à disposition de biens, de services et de solutions au consommateur selon l’échéance, le lieu et la quantité voulus par lui au meilleur coût.	Développer la confiance du consommateur à l’égard du point de vente et en particulier de son personnel. Fidéliser le consommateur.	Agir sur les états émotionnels dans un sens favorable à la vente. Valoriser l’acte d’achat du consommateur en lui permettant de vivre des expériences uniques dans le point de vente.

Source : BINNINGER Anne-Sophie, « La distribution, organisation et acteurs, développement d’une stratégie d’enseigne, « Marketing du point de vente, E-commerce et cross-canal. », Lextenso Edition, Paris 2013, p19.

Les fonctions transactionnelles, relationnelles et expérientielles (voir tableau 1) se combinent entre elles pour constituer des variables stratégiques de positionnement des enseignes.

4. L’organisation de la distribution

Une entreprise désirant distribuer ses produits sur un marché, en utilisant des intermédiaires de la distribution doit organiser sa politique de distribution en étudiant les meilleurs circuits et canaux de distribution.

4.1. Le canal de distribution

4.1.1. Définition

Le canal de distribution est la matérialisation du chemin suivi par un bien de son producteur au consommateur.⁽⁹⁾

⁸J.-F. Lemoine, « Vers une approche globale de l’atmosphère du point de vente », *Revue française du marketing*, n° 194, 4/5, 2003, p. 83-101.

Selon G. Mansilon et J. Dubois, le canal de distribution se définit : « *Voie d'acheminement de biens de même nature entre le producteur et le consommateur et qui comprend éventuellement l'intervention de commerçant intermédiaires* »¹⁰.

Pour Jallais. J, un canal de distribution représente « le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. »¹¹

En France, on parle de canal de distribution, quand aux États-Unis, on utilise l'expression de canal marketing (marketing channel).¹²

Ou encore, le canal de distribution est : « *est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit* ». ¹³

D'après ces définitions, nous pouvons conclure que le canal de distribution correspond à l'axe d'acheminement d'un produit du fabricant jusqu'au client final.

4.1.2. Formes des canaux de distribution

Le nombre de personnes entre le fabricant et le consommateur permet d'identifier les types de canaux de distribution.

Trois critères ont été utilisés pour établir les typologies des canaux de distribution : la longueur du canal, la technique de vente utilisée dans la relation avec l'acheteur final, et enfin les formes d'organisation des relations entre institutions composant le canal.

- **La longueur du canal :** La longueur d'un canal à partir du nombre d'institutions qui assurent la fonction d'intermédiaire entre le producteur et l'acheteur. On parle de canal court lorsque le nombre de ces institutions est faible, de canal long quand le nombre des institutions est élevé.
- **La technique de vente à l'acheteur final :** Un second critère a été utilisé fréquemment pour élaborer des typologies des canaux, notamment dans le domaine de la distribution des produits de grande consommation. Il s'agit de prendre comme

⁹VANDERCAMMEN Marc, Nelly Jospin-Permet, op. Cit , p5

¹⁰ MANSILON.G, DUBOIS.J.et.al, « Mercatique action commerciale », 10^{ème} éd. P.358.

¹¹Jallais J. (1997), Canaux de distribution, Encyclopédie de gestion, Simon Y. et Joffre P., Économica, Paris, 256-285.

¹²Englobe à la fois le canal de distribution et le canal de communication correspondant

¹³DEMEURE Claud « Aide-mémoire marketing » 6^e Edition Dunod, p 170

critère de référence la technologie de distribution utilisée au niveau la plus bas du canal, c'est-à-dire dans la relation avec l'acheteur final.

Ce critère de classification est bien adapté à la distribution des produits de grande consommation, aussi bien d'ailleurs pour la description de la distribution en gros et au détail. L'intérêt majeur de ce critère est de souligner l'importance du stade « aval » dans le fonctionnement des canaux, c'est-à-dire le rôle moteur du commerce de détail.¹⁴

- **Les formes d'organisation du canal :** Les canaux de distribution sont répartis selon la forme de leur organisation. Le contrôle le plus étroit d'un canal par une institution est atteint lorsque celle-ci maîtrise directement toutes les étapes de la distribution : il s'agit d'un canal intégré.

Les analyses des canaux de distribution ont souvent considéré que l'organisation du canal était directement dépendante du type du produit supporté par le canal

4.1.3. Différentes formes des canaux de distribution

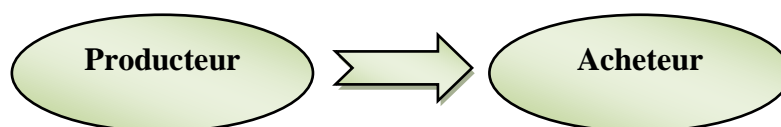
Il existe plusieurs canaux de distribution que les entreprises peuvent adopter pour distribuer leurs biens, produits et services.

Pour distinguer les différents canaux de distribution, le critère de nombre de stades de distribution est le plus utilisé, il caractérise la longueur d'un canal de distribution. Ainsi le canal de distribution peut être :

A. Canal direct

Le canal direct est un canal dans lequel il n'existe pas d'intermédiaire entre le fabricant et le consommateur final. Lorsque le canal de distribution est direct, une entreprise vend elle-même ses produits à sa clientèle, sans faire intervenir le moindre intermédiaire. Il s'agit du circuit traditionnel de vente

Figure n°01 : Canal direct de distribution



Source : M. Filser, , op. Cite, p14.

¹⁴FILSER. M, canaux de distribution, édition Aubin Imprimeur, France, 1989, p14.

Le circuit direct possède plusieurs avantages :¹⁵

- La réduction de la distance production / consommateur permet une meilleure connaissance qualitative et quantitative du marché et une meilleure communication et un contrôle total ;
- La rapidité de la distribution est réelle et la concurrence est relativement absente au sein du circuit ;
- La stratégie de distribution mise en place par le producteur répond aux objectifs tracés par ce dernier ;
- Le circuit fait preuve d'une plus grande souplesse ;
- Il permet le contrôle direct du marché et des besoins du consommateur.

Les entreprises qui ont recours à un circuit de distribution directe ont généralement un nombre de client peu élevé. Leur clientèle est plutôt composée de quelques grands acteurs. L'avantage principal d'un circuit de distribution directe est le contrôle de votre canal de distribution. Qui dit contrôle dit aussi une meilleure réactivité. En effet choisir le circuit direct permet de mieux connaître son marché et de réagir plus rapidement aux différents événements et aléas. Les informations recueillies peuvent aussi être analysées, ce qui permet de mieux maîtriser les prix et les marges. En contrepartie il faut recruter, former et animer sa force de vente pour assurer la distribution.¹⁶

A. Le canal de distribution court

Lorsqu'une entreprise choisit un canal de distribution court pour ses produits, il n'y a qu'un seul intermédiaire (un détaillant ou un distributeur) entre le fabricant et le client final. Le fabricant est alors considéré comme le fournisseur.

Figure n°02 : Le canal de distribution court



Source : M. Filser, op. Cite, p14.

¹⁵ <https://www.businessinternational.fr/circuits-de-distribution-directe-et-indirecte-avantages-et-inconvenients/>, consulté le 12/08/2023, à 12 :34.

¹⁶LENDREVIE, LEVY, LIDON. « Mercator », 9^{ième} éd. Paris : Edition Dunod, 2009, P.374.

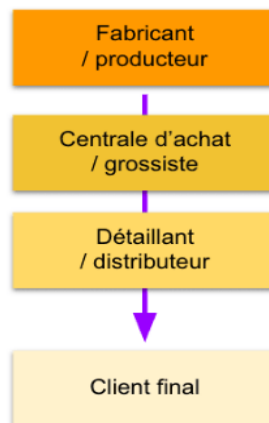
Les entreprises qui ont recours à un circuit de distribution indirecte choisissent cette solution pour couvrir des zones géographiques plus importantes. Concrètement ces entreprises font appel à des revendeurs, grossistes et distributeurs pour faire référencer leurs produits. Ainsi les produits sont diffusés d'une manière plus importante et le nombre de clients potentiels augmente. Un circuit indirect est donc avantageux si le volume de clients potentiels est important. En termes de coûts, les frais de déplacement sont facilement optimisés.

B. Le canal de distribution long

Si l'entreprise opte pour un canal de distribution long, plusieurs intermédiaires existent entre le fabricant et le client final, comme un grossiste, un détaillant ou un distributeur. Les canaux de distribution longs sont, par exemple, utilisés par les grandes surfaces qui achètent des produits auprès de grossistes et de centrales d'achat.

Bien sûr, la force commerciale est réduite puisque le fabricant vend ses produits en grandes quantités. Néanmoins, il n'a aucune possibilité d'entrer en contact avec le client final. De même, la marge réalisée peut être très faible en fonction de ce qui est demandé par chaque intermédiaire.

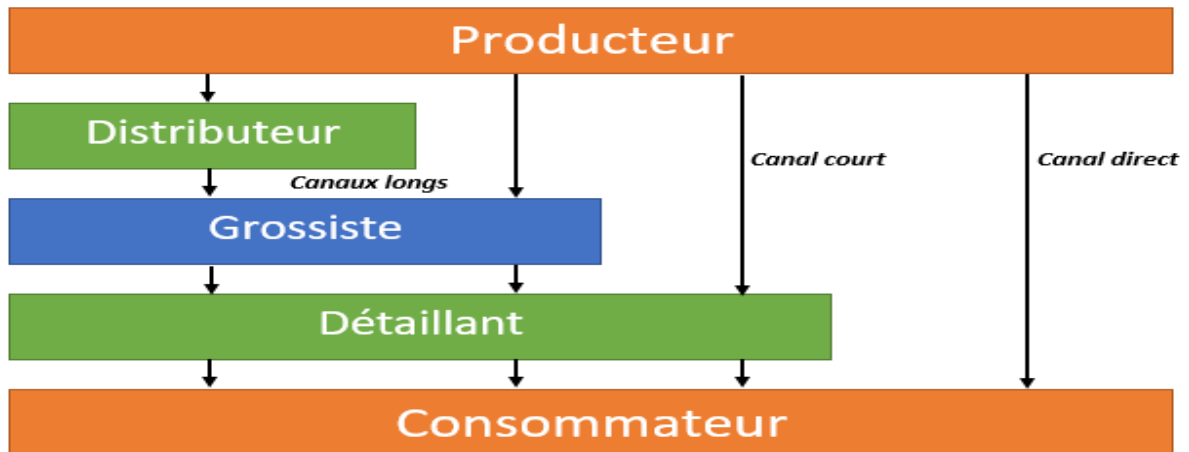
Figure n°03 : Canal de distribution long



Source : M. Filser, op. Cite, p15.

Claude Demeure a englobé ces différents circuits comme suit :

Figure n°04 : Différents canaux de distribution



Source : Claud Demeure « Aide-mémoire marketing » 6^e Edition DUNOD p 17

Le choix du canal de distribution dépend de la nature du produit, de la capacité de production et de la capacité financière de l'entreprise, des objectifs et des marchés ciblés.

De manière générale, un canal de distribution peut se choisir en fonction :¹⁷

- De la performance du canal ;
- De la correspondance entre les images de marque du canal et du produit
- De la "part de marché du canal" dans le marché considéré (problématiques de volumes)
- Du rapport de force entre le fournisseur et les opérateurs du canal
- Des coûts de distribution

4.2. Le circuit de distribution

Le circuit de distribution réunit un ensemble de canaux permettant d'écouler une catégorie de biens entre le producteur et le consommateur.

Le circuit de distribution est notamment caractérisé par sa longueur, mesurée par le nombre des acteurs intermédiaires différents qui y participent.

¹⁷ Marc Benoun, Marie-Louise Héliers-Hassid , Distribution : Acteurs et stratégies, p 23.

Section 02 : Concept de Trade marketing

Dans cette présente section nous présentons en premier lieu, le concept de Trade marketing, tout en évoquant son émergence et son évolution. Puis ses champs d'application pour enfin conclure avec le Trade mix marketing.

1. Historique

Depuis 1950 au jour d'aujourd'hui, le Trade marketing ne cesse d'évoluer et de prendre de l'ampleur, son histoire peut être répartie en cinq grandes périodes :

- **Avant 1950**

Dans cette période nous sommes dans une économie de production de masse, la fonction commerciale se limitait à la prise de commandes et au suivi administratif des clients car l'offre était inférieure à la demande. Considérée comme étant l'ère de la production (1870-1930), et l'ère de la vente (1930-1950), les rapports entre industriels et distributeurs étaient donc relativement équilibrés soit en raison de l'émiettement de l'offre et de la demande, soit en raison de la longueur de la chaîne de distribution où les nombreux intermédiaires atténuaient le risque d'un éventuel conflit car il ne pouvait y avoir d'affrontement direct.

En effet les commerçants étaient de petites entreprises servant un marché géographiquement limité. Ils s'approvisionnaient soit localement auprès de petits producteurs, soit par l'intermédiaire de grossistes qui faisaient écran entre les industriels. Par ailleurs les industriels étaient eux aussi généralement organisés en petites unités de production traitant avec les distributeurs de petite taille. Lorsqu'ils étaient de plus grande taille, ils passaient par un circuit long et constitué d'une chaîne d'intermédiaires.

- **De 1950 à 1960**

Dans cette période, nous sommes dans l'ère de l'économie de distribution et l'offre est presque égale à la demande. Cette époque est marquée par la domination des fabricants qui se structurent en grandes unités industrielles et qui découvrent et utilisent les outils du marketing moderne, c'est le début de l'apparition de la promotion des ventes, de la publicité, de la communication rudimentaire. S'adressant directement au consommateur, ces groupes considèrent les commerçants comme un passage obligatoire pour leurs produits mais aussi comme un intermédiaire neutre quant aux produits qu'ils distribuent. Forts de puissance de

leurs marques, il se contente de concéder aux commerçants le droit de vendre leurs produits en leur imposant un certain nombre de contraintes.

- **De 1960 à 1975**

L'apparition de nombreux concurrents et l'intensification de la production de masse ont eu pour conséquence la saturation des marchés, ce qui a renversé les rapports de l'offre et la demande, pour y remédier, l'accent est mis sur la satisfaction du client. Des alliances objectives se développent entre les grandes unités industrielles et les nouveaux commerçants. Cette phase voit la création et le développement de nouveaux venus dans l'univers de commerce. Ces distributeurs, après avoir connu à leurs débuts des difficultés avec les industriels, sont maintenant considérés par eux comme une opportunité. En effet, plutôt que d'entretenir une force de vente nombreuse, astreinte à visiter de multiple point de vente, les fabricants considèrent qu'il est plus avantageux de traiter avec quelques entreprises de commerce générant de forts volumes de vente. De leur côté, ces nouveaux distributeurs cherchent à étendre leur part de marché au détriment du petit commerce traditionnel. Les uns et les autres se développent donc conjointement.

- **De 1975 à 1990**

Au cours de cette période le développement des supermarchés, des hypermarchés et de grandes surfaces non alimentaires spécialisées assurent aux distributeurs des parts de marché de plus en plus élevées et renforcent leurs pouvoirs face aux industriels. A la base de toute négociation entre un industriel et son client existe un rapport de forces lié à la puissance de l'un ou de l'autre.

- **A partir des années 1990**

Le début des années 90 a été marqué par l'apparition de deux phénomènes majeurs : la progression du « hard discount »¹⁸, et l'évolution du comportement des consommateurs qui sont apparus comme étant de moins en moins fidèles aux marques et aux enseignes. Ces phénomènes ont été accrus par une baisse de la consommation et une saturation des marchés durant cette période. Dans ce contexte de crise, industriels et distributeurs ont dû trouver une

¹⁸ Un hard discount ou un maxi discount est un magasin libre-service à prédominance alimentaire qui se caractérise par des prix de vente en dessous de la moyenne, une petite surface de vente et un assortiment de produits restreint.

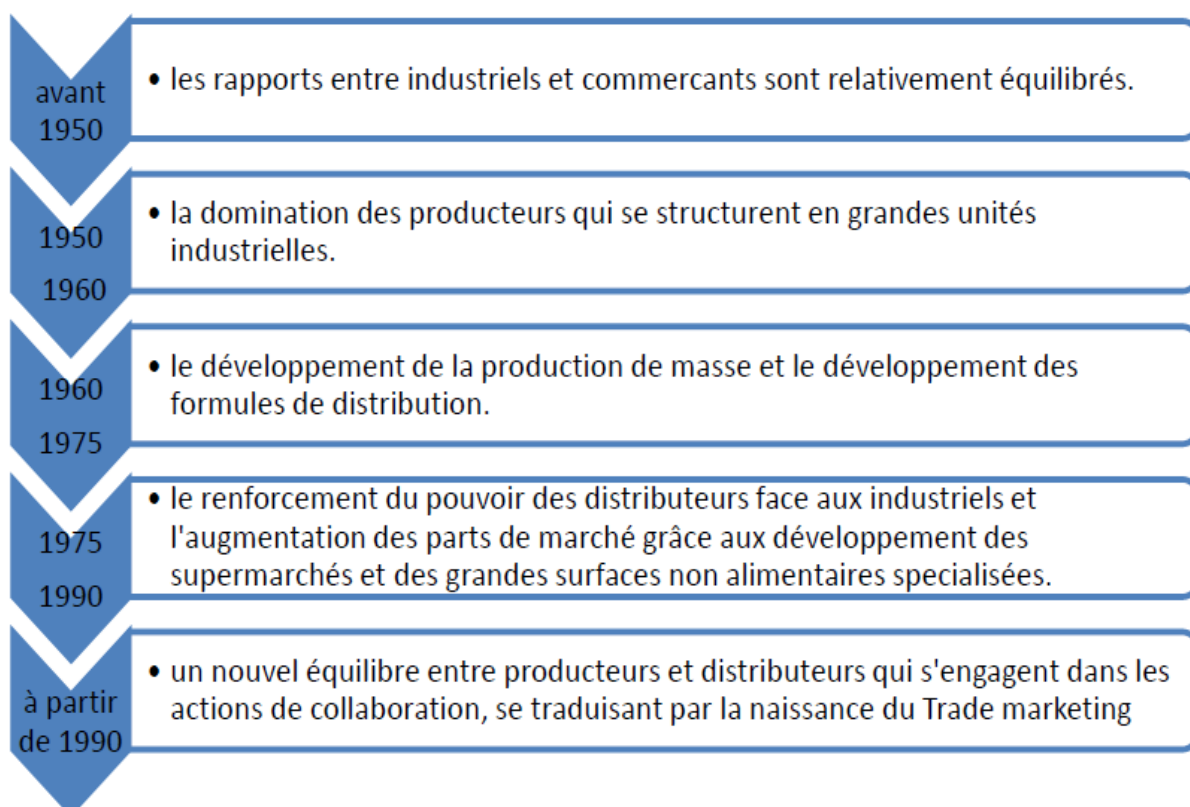
solution pour s'en sortir, ils ont adapté leurs modes de fonctionnement en vue d'atteindre plus efficacement le client final.

Les distributeurs ont ainsi orienté leur raisonnement marketing en termes de cible, positionnement et stratégie d'enseigne. Quant aux industriels, ils ont orienté leurs stratégies vers un marketing du distributeur en essayant de mieux connaître leurs clients intermédiaires qui sont les distributeurs.

D'où le changement de climat dans les relations entre industriels et commerçants, se traduisant par la volonté d'un nouvel équilibre entre ces derniers, qui s'engagent dans des actions de collaboration. En effet une nouvelle approche fondée sur le partenariat semble se dessiner dans les relations entre les industriels et les commerçants.

C'est la naissance du Trade marketing selon Claude Chinardet, « le Trade marketing est né de l'idée que pour satisfaire le consommateur, le fabricant doit utiliser pour vendre sa marque et son produit les circuits de distribution et que ces derniers ont besoin à leur tour des fabricants pour satisfaire leurs clients ». ¹⁹

Figure n°05 : L'historique du Trade marketing



Source : résumé conçu et élaboré par nos soins

¹⁹ Claude Chinardet, « le Trade marketing », les éditions d'organisation, 1994, p 53.

2. Définition de Trade marketing

Pour Kotler et Dubois, le Trade marketing est : « *un état d'esprit commun à des fabricants et à des distributeurs ayant pour objectifs de mieux satisfaire les besoins et attentes des consommateurs, d'améliorer leur rentabilité et leur position compétitive en tenant compte mutuellement de leurs contraintes et de leurs spécificités.* »²⁰

Selon Claude Chinardet le Trade marketing se définit comme : « *l'idée que pour satisfaire le consommateur, le fabricant doit utiliser pour vendre sa marque et son produit les circuits de distribution et que ces derniers ont besoin à leur tour des fabricants pour satisfaire leurs clients* »²¹

Selon Procter & Gamble le Trade marketing est défini comme : « *Une volonté de l'industriel et du distributeur d'intégrer des contraintes et les objectifs de leurs partenaires respectifs afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs* ». ²²

D'après ces définitions, le Trade marketing est la maîtrise des politiques de distribution en optimisant les stratégies marketing par la prise en considération des objectifs du producteur et du distributeur.

Le Trade marketing se traduit au niveau des aspects suivants :

- La recherche du meilleur couple marque/enseigne.
- Le travail multidisciplinaire entre les deux parties.
- L'optimisation des opérations dans les points de vente.
- Le bilan factuel de l'action

Dans une opération de Trade marketing, au contraire les deux partenaires peuvent être simultanément gagnants, les relations s'établissent suivant le principe « Win, Win »²³ :

Pour le distributeur : le Trade marketing présente de nombreux avantages tels qu'une diminution des ruptures de stocks, des économies de logistique, et une hausse de ventes engendrée par une meilleure gestion du linéaire.

²⁰ Kotler et Dubois, marketing et management, 11^{ème} Edition, Nouveaux Horizons, 2005, p535

²¹ CHINARDET, Claude. Le Trade marketing. Les éditions d'organisation.1994.

²² KOTLER & DUBOIS. Marketing Management. 11^{ème} éd. Paris : Edition Person, 2004, P.558.

²³ Le terme « Win-Win » ou « gagnant-gagnant » comme son nom l'indique renvoie à un accord par lequel chaque partenaire se préoccupe aussi de l'intérêt de l'autre, d'une façon également favorable à son propre intérêt.

Pour le fabricant : l'intérêt réside dans une meilleure gestion prévisionnelle des ordres de fabrication, une plus grande stabilité des relations et une baisse des conflits commerciaux.

2.1. La différence entre le Marketing et le Trade marketing

Le Trade marketing ne supprime nullement la spécificité du marketing d'enseigne ni celle du marketing du fabricant dont les techniques et concepts se développent par ailleurs. Les nuances qui peuvent exister entre le marketing et le Trade marketing peuvent se résumer dans les quelques points suivants :

- Le marketing est centré sur les transactions, cependant le Trade marketing est centré sur la relation qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires.
- Le marketing est centré sur la marque cependant le Trade marketing est centré sur le client, ses besoins et ses attentes.
- Le marketing est centré sur le produit cependant le Trade marketing est centré sur la catégorie du produit.
- Le marketing est centré sur le prix et la négociation, cependant le Trade marketing est centré sur le service.
- Le marketing est centré sur le transfert des coûts, cependant le Trade marketing est centré sur la réduction des couts par la création de la valeur.
- Le marketing est centré sur un profit à court terme, cependant le Trade marketing est centré sur un profit à long terme.
- Le marketing enfile une mentalité d'adversaires, cependant le Trade marketing enfile une mentalité de partenaires.
- Le marketing est centré sur des rapports standardisés, cependant le Trade marketing est centré sur des rapports personnalisés.

3. Les domaines d'intervention du Trade marketing

Le Trade marketing a un champ d'application vague, où de nombreux domaines sont concernés, aussi bien du côté du producteur que du côté du distributeur.

Les principaux domaines dans lesquels se développe le Trade marketing sont les suivants :

3.1. L'optimisation des flux d'informations et de marchandises

L'objectif économique des enseignes, qui est la nécessité de reconstituer leurs marges, entraîne les distributeurs à se pencher de plus en plus sur les flux d'information et de marchandises.

La maîtrise des technologies de l'information est un enjeu capital pour les industriels et les distributeurs.

3.1.1. L'échange de données informatisées

Il s'agit d'effectuer des transferts d'information depuis l'informatique du fabricant jusqu'à celle du distributeur et vice versa. Le transfert est automatique si les données sont déjà harmonisées aux normes préétablies. Sinon, il faudra les traduire à l'aide de logiciels. Les gains tirés de l'échange de données informatisées sont importants tant pour le fabricant que pour le distributeur. Il existe donc un avantage, un profit à tirer de tout industriel qui sur son nom marché sera premier à proposer à son client de travailler avec l'échange de données informatisées. Par contre, tout industriel qui ne pourra pas répondre favorablement à un de ses clients qui, le jour venu, lui demandera d'échanger ses données, sera handicapé vis à vis de son concurrent.

3.1.2. L'utilisation des données scanning

Les principales enseignes qui, récemment, ont pris conscience de leur retard sur le sujet, mettent en place des bases de données produits qui recensent la totalité des codes des produits référencés chez elles.

Les bases de données sont le préalable à un travail d'études en profondeur sur les données scanning. Les objectifs sont, entre autres, le réapprovisionnement automatique assisté par ordinateur limitant par voie de conséquence les ruptures de stock, la mise en place de réunions de travail commun entre l'industriel et le distributeur permettant de déboucher, en matière de merchandising, et grâce à des bases différées communes, sur des recommandations objectives et des plans grammes fiables²⁴.

3.1.3. Le profit réel dégagé par produit

Le PDP se calcule à partir de l'évaluation des coûts directement imputables au produit depuis son stockage jusqu'au linéaire. Cette évaluation, qui s'apparente à une approche comptable analytique, est réalisée à partir du chronométrage du temps passé à effectuer chacune des tâches.²⁵

²⁴ Un plano gramme est la représentation graphique de la façon dont vont être placés et implantés différents produits dans un rayon du magasin.

²⁵ LAZARY : le marketing c'est facile, OPU, Alger, 1998

Le PDP permet pourtant à un industriel de pouvoir mieux adapter son produit dans sa taille, sa forme, son conditionnement, et donc d'améliorer le service rendu au client. Le PDP permet aussi à l'industriel de mieux ajuster sa politique commerciale à la réalité du terrain en modifiant ses unités logistiques comme les formats des palettes ou son barème de ristournes.²⁶

3.2. La logistique

La logistique est l'ensemble des techniques visant à assurer dans les meilleures conditions de coût et de délais, la mise en place et la circulation des facteurs de production et des produits finis.

L'importance de la logistique a été nouvellement reconnue dans l'entreprise avec le souci de réduire les coûts d'acheminement des produits entre les divers intervenants dans les domaines de l'approvisionnement, de la production et de la manutention. Du degré de qualité de la logistique dépend une grande part des performances.

Il est certain que le Trade marketing et son esprit trouvent dans la logistique un champ d'application et tout particulièrement dans les aspects techniques.²⁷

3.3. L'offre produit

Les objectifs marketings des enseignes et la nécessité de trouver de nouveaux axes de positionnement poussent les enseignes à travailler différemment leur offre produit.

3.3.1. La segmentation du marché

L'organisation du linéaire d'un marché dépend de la segmentation du marché. Une meilleure connaissance de l'achat du consommateur permet au distributeur d'organiser l'ensemble des rayons d'une façon plus pratique, de présenter ses assortiments et linéaires d'une façon plus rationnelle.

L'industriel devra adapter son produit à la demande réelle du consommateur en magasin.

Le scanning va permettre de faire évoluer les segmentations. Il permet d'une part de définir les achats des consommateurs au niveau de l'offre produit par rapport à une fonction,

²⁶ DAYAN, (A): le marketing, édition Vuibert, Paris, 2003

²⁷ CHIROUZ, (Y) : le marketing, études et stratégies, éditions Ellipses, Paris, 2003, P25

un acte ou un moment de consommation et non plus par rapport à une classe de produits. Il permet d'autre part d'identifier les marchés en fonction d'une préoccupation.

3.3.2. Les marques distributeur

Les marques distributeur, contrairement au premier prix, ne peuvent être trouvées que dans une même enseigne ou un même groupe distribution. Une des raisons principales du succès des marques distributeur pour le consommateur est le niveau de prix de vente consommateur, pour l'enseigne, c'est la possibilité, contrairement aux marques nationales ou aux marques premier prix de se constituer de la marge.

4. Les outils du Trade marketing

Parlant d'outils du Trade marketing on retrouve :

4.1. Le négo-marketing

Le négo-marketing correspond à une négociation basée sur un échange d'informations d'origine Marketing et merchandising dans un but commun de développement des ventes.

Les objectifs de ce concept étant la création d'outils de négociation à la base marketing et merchandising, la formation des négociateurs au négo-marketing, la préparation de dossiers centraux et l'accompagnement auprès de cellules Marketing et Merchandising.

4.2. Le merchandising

Le merchandising ou « marchandisage » concerne l'ensemble des études et des techniques d'applications mise en œuvre séparément ou conjointement par les distributeurs et producteurs en vue d'accroître la rentabilité de l'unité commerciale par une adaptation permanente des produits aux besoins du marché ainsi que par une présentation appropriée des marchandises. Il se trouve au point de convergence des attentes du consommateur, du producteur et des distributeurs et permet d'en faire la synthèse.

4.2.1. Les attentes du consommateur

La première attente du consommateur à l'égard d'un point de vente est d'y trouver une offre adaptée. Pour que le produit soit acheté il faut qu'il soit bien présenté, la vente en libre-service étant de plus en plus la règle, le rôle du merchandising est essentiel pour faire passer un chaland de statut de promeneur au statut d'acheter. L'organisation d'un point de vente et sa

visibilité seront les réponses à l'attente du consommateur pour une offre claire et bien structurée.

4.2.2. Les attentes du producteur

Le merchandising est, pour l'industriel, un des moyens de présenter ses produits, de comprimer sa concurrence et d'exprimer ses promotions, afin de maximiser son chiffre d'affaire et d'optimiser sa rentabilité. C'est donc pour le producteur un outil commercial, un outil de gestion et un outil de communication²⁸

4.2.3. Les attentes du distributeur

Le distributeur voit le merchandising comme un moyen d'accroître la rentabilité à court ou moyen terme de son point de vente mais aussi celui d'exprimer l'image de son enseigne et de s'imposer face à sa concurrence. Le merchandising a donc une fonction de gestion et de communication.²⁹

4.3. Traitement des données (ECR)

Considérée comme l'évolution logique du Trade marketing, l'ECR est une stratégie qui se fixe pour objectif la suppression des coûts inutiles sur toute la chaîne qui va de la conception d'un produit à sa vente au consommateur final, en passant par la logistique et la mise en place dans les rayons. Elle est basée sur une coopération active et constructive entre tous les partenaires commerciaux impliqués.³⁰

4.3.1. L'objectif de la mise en place d'une stratégie ECR est de :

- Fournir aux consommateurs les produits et les services qu'ils désirent
- Réduire les sur stockages
- Eliminer les transactions basées sur le papier
- Utiliser le plus efficacement possible la politique des flux tendus

L'ECR permet à l'industriel comme au distributeur de travailler plus intelligemment en visant à augmenter leurs chiffres d'affaires respectifs et à diminuer leurs coûts afférents.³¹

²⁸ LASARY « Collection c'est facile le Marketing » éd. EL DAR EL MOUTHMANIA, 2004 p16

²⁹ DE BODINAT (Henri) l'analyse stratégique moderne , Harvard 78/79 page20

³⁰Kotler & Dubois « Marketing Management » 11 éd., 2003

³¹LASARY op cit p21

4.3.2. Les quatre concepts de l'ECR

- **La gestion de la demande** : L'optimisation de l'activité promotionnelle et de l'introduction des nouveaux produits est l'un des grands axes de réflexion de la gestion de la demande
- **La gestion d'approvisionnement** : Regroupe toutes les techniques d'organisation logistique visant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service
- **Les technologies de support** : Décrit les outils au service de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement
- **Les intégrateurs** : Reprennent les concepts développés dans les trois familles précédentes pour les intégrer dans des processus globaux.³²

4.4. Le Trade marketing et le Category management

Le Category Management, en français management de la catégorie de produits repose sur une gestion commune entre fabricants et distributeurs des catégories produit comme des ensembles opérationnels dans le but d'apporter le plus de valeur possible au consommateur.

Serge Cogitore le définit comme « un concept et un processus entre un distributeur et un fournisseur qui permet de gérer les catégories en tant qu'unités stratégiques orientées vers le consommateur en vue de lui dériver une valeur ajoutée.³³

A travers le Category Management, le distributeur gère chaque catégorie comme une unité commerciale stratégique afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur chacune d'entre elles. Tout comme le Trade Marketing, le Category Management repose sur un partenariat à travers le merchandising, la logistique et les promotions.

Le Category Management est défini comme « le marketing achats reposant sur le regroupement des produits en univers cohérents, puis sur la gestion de ces achats, de la logistique des approvisionnements, du merchandising et des actions promotionnelles en liaison permanente avec les caractéristiques observées de la vente des produits concernés. » Si les définitions et les champs d'application entre ses deux concepts sont similaires, pourquoi ne portent-ils pas la même appellation ?

³² LAMBIN (Jean-Jacques), le marketing stratégique fondements méthodes et applications. Edition MC GRAW-HILL 1986 page06

³³ Serge Cogitore, Le Category Management : Comment optimiser sa stratégie commerciale en gérant des catégories de produits, Dunod, 2003

Les concepts de Trade Marketing et de Category Management ont donné naissance à deux métiers respectifs : le responsable Trade Marketing et le Category Manager.

En prenant en compte les définitions et tâches à exécuter dans deux métiers, il est possible de comprendre la différence qui réside entre ces deux concepts. Un Responsable Trade Marketing travaille selon l'APEC du côté de l'industriel.

Il est chargé de la conception et de la mise en place d'opérations promotionnelles ou d'événements à proximité et sur le lieu où les produits sont vendus. Éric Guilloux, responsable du Trade Marketing chez Wilkinson a dit dans une interview pour l'APEC : « le Trade Marketing est à équidistance entre le marketing et le terrain ».

Ses tâches vont de la définition de la stratégie promotionnelle pour des enseignes la définition de stratégies merchandising en fonction des problématiques des enseignes en passant par la réalisation de supports de communication destinés aux forces de ventes.

Le métier de Category Manager quant à lui est plus centré sur les politiques d'assortiments mises en place conjointement entre enseignes et industriels et peut-être exercé tant du côté de l'industriel que de celui du distributeur.

Du point de vue de l'industriel, son rôle sera de conseiller les enseignes sur leur politique d'assortiment et de permettre sa mise en place et son organisation sur le point de vente. Du point de vue du distributeur, il s'agira de développer une stratégie d'assortiments conforme à la politique globale de l'enseigne.

« Cela implique des actions liées au marketing, à la composition de l'assortiment choix des marques, à la politique de prix, aux promotions, à l'implantation produits en magasin et à la logistique. » Selon Isabelle Nojac, Responsable du développement du DPH (Droguerie, Parfumerie, Hygiène) chez Leclerc dans une interview donnée à Marketing Magazine.

Une démarche de Category Management débute à travers un partage de la catégorie de produits déterminée, améliore ses ventes, ses marges et ses parts de marché.

Le Category Management s'avère être ainsi être l'application théorique des définitions du Trade Marketing. Comme l'évoque Sandrine l'Herminée dans le journal La tribune, « ce professionnel, qui s'emploie à dynamiser une catégorie entière de produits (et plus seulement

sa marque ou son segment), se substitue peu à peu à la fonction de Trade marketer, le que focalisait sur la promotion des ventes.³⁴

5. Les quatre « p » du Trade marketing (Le Trade-mix)

Selon Claude Chinardet, si l'on devait résumer les champs d'application du Trade Marketing, on pourrait les résumer de la manière suivante :

5.1. Produit

Il s'agit d'adapter pour chaque client, pour chaque enseigne, un produit avec une offre spécifique. L'industriel cherche à adapter son offre produit à la spécificité du client, de l'enseigne, pour optimiser ses ventes et accroître son profit.

5.2. Prix

L'industriel peut favoriser les clients ou enseignes discounters ou au contraire les défavoriser par l'intermédiaire de la répartition de ses investissements commerciaux entre le "sur facture" et la coopération commerciale, appelée marge arrière. En effet, les conditions générales de réduction de prix sur facture sont un indicateur de la stratégie de l'industriel.

5.3. Promotion

Il s'agit de rechercher le territoire de l'enseigne qui correspond le plus à celui de la marque qu'il souhaite promouvoir, pour des raisons de faiblesse de pénétration de la marque ou bien de quantités achetées. Une fois l'enseigne et la période thématique choisies, c'est un long travail de préparation en commun qui commence entre le département marketing et l'acheteur de l'enseigne d'une part et le Trade marketer ou le marketing et le compte clé d'autre part. Ces opérations promotionnelles événementielles reposent sur les techniques classiques de la promotion.³⁵

A l'issue de l'analyse des retombées enregistrées par l'action promotionnelle, il est décidé de l'arrêter, de la renouveler ou de la faire évoluer si nécessaire.³⁶

5.4. Place

Par place, il faut entendre assortiment, techniques de merchandising et la logistique. Quel assortiment proposer en fonction de la demande locale, quel espace de vente allouer à

³⁴ La tribune, les « category manager » émergent dans les entreprises, Sandrine L'Herminier, 30/07/2003

³⁵ J. LENDREVIE, J LEVY et D. LINDON, Mercator, édition7, p355

³⁶ Pierre Louis Dudois, Alain jolibert, le marketing, fondement et pratiques, édition economica, 1998, page362

chaque produit pour obtenir la meilleure rentabilité, comment répartir l'offre entre les différentes tailles d'emballage ?

Faire du Trade marketing c'est aussi prendre en compte les positionnements marketing de ses différents clients pour les intégrer dans sa propre approche commerciale. Il faut apporter au distributeur une qualité de service très élevée : augmentation des délais de livraison, de la lisibilité et traçabilité des données, par la mise en place de chantiers de coopération.³⁷

6. Pratique du Trade -mix

Dans la pratique, dans des structures où les métiers de merchandiseur et/ou de Category Manager sont présents, les champs d'application du Trade Marketing sont plus limités. Il s'agit essentiellement de toutes les actions de revente auprès du consommateur final c'est à dire en d'autres termes des "avantages consommateurs" dans son contenu soit dans son contenant.

Le contenu comprend toutes les opérations promotionnelles dédiées au consommateur: gratuit, lots, deuxième produit à moitié prix, couponing avec carte de fidélité, bon de réduction immédiate en caisse, bon de réduction différé, etc. Le contenant englobe la présentation de produit, les têtes de gondole, displays, opérations croisées avec d'autres fournisseurs, stop rayon, théâtralisation, échantillonnage, le flet d'information produit, dégustation avec animatrice en linéaire etc. Pour générer une opération de Trade Marketing, un responsable de Trade Marketing devra prendre en compte trois éléments :

- Des prix séduisants à travers une offre concrète ;
- La fidélisation du consommateur : elle est plus rentable pour les enseignes que la conquête de nouveaux clients ;
- Générer du trafic ;

Ainsi un Trade Marqueteur est responsable du développement des ventes autrement dit est l'interface entre le commercial et le marketing au service du consommateur. Il met la disposition des vendeurs tout le matériel et l'offre associée pour optimiser et gonfler les volumes avec une accroche consommateur percutante.

³⁷ D-Lindon, Connaître et pratiquer la gestion, le marketing, édition 1981, p127.

Section 03 : Stratégies du Trade marketing

Comme nous l'avons vu dans la section qui précède, le Trade marketing s'inscrit dans le cadre d'une tendance réelle dans l'évolution des rapports industriels/distributeurs.

Tout comme le producteur, le distributeur qu'il s'agisse d'un point de vente ou d'un groupe de distribution doit appliquer la démarche et les techniques de marketing

La stratégie marketing des distributeurs est similaire à celle du producteur. En toute logique, un distributeur devrait commencer par l'analyse de son marché et mettre en place un plan d'action commerciale ;(segmentation de marchés, définition d'un positionnement, et l'élaboration de mix marketing).

1. Les stratégies de distribution

D'une manière générale, les systèmes de distribution sélective ou exclusive impliquent une plus grande coopération de la part des distributeurs, une réduction des coûts de distribution pour le fabricant et un meilleur contrôle des opérations de vente.

Il existe trois grands modes de distribution entre lesquels l'entreprise va arbitrer en fonction de sa stratégie de diffusion des produits (écrémage ou pénétration) :³⁸

1.1. La distribution intensive

Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication.

L'avantage d'une distribution intensive est de maximiser la disponibilité du produit et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cette augmentation du chiffre d'affaires, du fait de la couverture élevée du marché, peut toutefois présenter des inconvénients non négligeables³⁹ :

- Le chiffre d'affaires réalisé diffère largement entre les différents distributeurs, alors que le coût du contact est identique par intermédiaire. Si l'entreprise reçoit un grand

³⁸Marc FILSER, Véronique DES GARETS, Gilles PACHÉ, La distribution. Organisation et stratégie, 3^e édition, Ed EMS,

³⁹ LAMBIN. J, « le marketing stratégique, une perspective européenne ».Ed. Science international, 1996, p 408.

nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, l'augmentation du coût de la distribution (gestion des commandes et livraison) risque de compromettre la rentabilité d'ensemble.

- Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise risque de perdre le contrôle de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants...
- Une distribution intensive est souvent incompatible avec le maintien d'une image de marque cohérente et d'un positionnement précis dans le marché, en raison du manque de contrôle sur le réseau de distribution.

1.2. Distribution sélective ou exclusive

La distribution sélective s'oppose à la distribution de masse. Elle joue sur l'image du produit, l'aménagement du point de vente, le conseil. Elle permet de réaliser des marges commerciales plus importantes, les volumes vendus sont beaucoup moins élevés que dans la distribution de masse.

Pour qu'il y ait distribution sélective voulue par le fabricant, celui-ci doit donc sélectionner ses intermédiaires. Plusieurs critères de choix peuvent être utilisés.

- La taille du distributeur, mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. Dans la plupart des marchés, un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (loi de concentration).
- La qualité du service offert est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer un certain nombre de fonctions, et certains distributeurs peuvent exercer ces tâches plus efficacement que d'autres.
- La compétence technique et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle.

En optant pour une distribution sélective, le producteur accepte donc de limiter volontairement la disponibilité du produit, dans le but de réduire ses coûts de distribution et

d'obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs. Cette coopération peut se manifester de diverses manières⁴⁰ :

- Participer aux dépenses de publicité et de promotion ; accepter le référencement de produits nouveaux ou de produits qui se vendent moins facilement ;
- Accepter de tenir des stocks plus importants ;
- Transférer de l'information vers le fabricant ;
- Accorder davantage de services.

Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution. Par exemple⁴¹ :

Un produit nouveau qui n'a pas fait ses preuves ne sera accepté par un détaillant que si on lui donne des garanties de sélectivité, voire d'exclusivité ;

Si l'assortiment que le distributeur doit prendre est étendu pour satisfaire les goûts variés du consommateur, la sélectivité sera une condition d'acceptation, sans quoi le chiffre d'affaires risque d'être trop faible pour intéresser le distributeur ;

Le service après-vente demande une formation longue et coûteuse ; la sélectivité devient dès lors nécessaire pour en limiter le coût.

En adoptant un système de distribution sélectif, il faut bien réaliser que l'entreprise est pratiquement obligée d'adopter un circuit indirect court, et d'exercer elle-même la fonction du grossiste. Il est peu probable en effet que les grossistes acceptent de voir leur champ d'action limité par le producteur.

1.3. La distribution exclusive et le franchisage

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

⁴⁰ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC. A, « Management de l'équipe commerciale, 2ème édition. Paris : Ed Donud, 2004.- p 176.

⁴¹ VANDERCAMMEN. M et JOSPIN-PERN.N, La distribution, 2ème édition. Paris 2005, page 366.

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le franchisage.⁴²

2. La communication commerciale

Le distributeur communique aussi bien en externe qu'en interne : En externe via les médias (Publicité TV, affichage, presse ...) pour accroître la notoriété et améliorer l'image de l'enseigne ; ou via marketing direct (comme les catalogues). En interne de point de vente des ILV et PLV la première transmet des informations aux consommateurs et la seconde informe sur les promotions en cours au sien de magasin.⁴³

La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics-cibles.⁴⁴

La saturation des marchés, l'intensité concurrentielle et l'évolution du comportement du consommateur devenu plus volatile amènent les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de communication commerciale

2.1. Formes de communication commerciale

Il y a différentes communications commerciales que l'entreprise met en place et qui sont :

2.1.1. Communication produit

La communication produit utilise les techniques de marketing afin de faire connaître le produit et de mieux intégrer les parts de marché. Elle cherche à informer sur les caractéristiques du produit en cohérence avec l'image de la marque.⁴⁵

⁴² La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée franchiseur, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée.

⁴³ Lendrevie Lévy, Lindon, op-cit, P427.

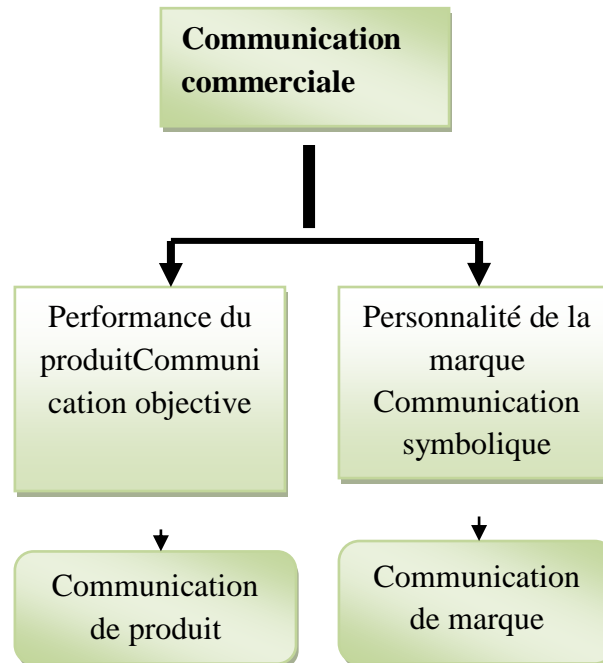
⁴⁴ Lendrevie, J. Levy J. et Lindon, D. Mercator, 8e éd., Dunod 2006, p .

⁴⁵ Frédéric Jallat, Denis Lindon, La politique de communication (1) : gestion de la force de vente, promotion, réseaux sociaux, Dunod, 2016, p 243.

2.1.2. Communication de marque

La communication de marque est utilisée le plus souvent pour des produits de luxe (parfums, produits de beauté, vêtements... elle permet à l'entreprise de sortir du lot en s'articulant autour de plusieurs axes qui lui sont propres : l'histoire de la marque, son discours, son positionnement, l'image de marque...

Figure n° 06 : Fonction de la communication commerciale



Source : J. Lendevie, J.Lévy et D.Lindon, « Mercator », 7^{ème} édition, Dalloz, 2003, p.497.

2.2. Objectifs et finalité de la communication commerciale

La communication commerciale a pour objectif final de vendre des produits et des services. Elle va chercher à utiliser favorablement le comportement d'achat et à influencer les circuits de distribution afin d'augmenter les ventes.

La communication représente un élément important car elle permet la transmission de messages à un public déterminé à l'aide de différents moyens. Elle a comme but :

- De transmettre un message en vue de créer des attitudes favorables ;
- De fédérer autour des valeurs véhiculées par l'entreprise, par la marque ;
- D'améliorer le niveau d'information des publics visés ;

- De modifier des attitudes, des perceptions et susciter des réactions positives. Les enjeux sont commerciaux (croissance du CA, conquête et fidélisation de clients, image de marque...) et financiers (rentabilité et pérennité de l'entreprise).

La finalité de la communication commerciale est d'influencer le comportement d'achat d'une cible en vue d'atteindre des objectifs commerciaux (acquisition de clients, vente, fidélisation, développement).

Les objectifs de la communication peuvent être multiples⁴⁶ :

- Informer la cible c'est le « faire connaître », modifier ou renforcer la connaissance de l'entreprise, sa notoriété et celle de ses produits
- Modifier son attitude c'est le « faire aimer », modifier les jugements de valeurs des gens en faveur du produit.
- Agir sur son comportement à l'égard de l'entreprise, de ses marques ou de ses produits et services c'est le « faire agir », modifier les comportements de la cible (fidélisation) voire plus concrètement modifier son comportement dans le point de vente.

3. Déroulement du Trade marketing

Pour mettre en place une stratégie de Trade marketing durable, il faut commencer par définir vos objectifs et élaborer les plans d'action prévus avec vos distributeurs.

Que ce soit de la formation sur un nouveau produit, une opération commerciale conjointe ou une campagne de communication locale sur un nouveau produit, il faut que l'ensemble du réseau se dote de moyens humains, financiers et logistiques pour maximiser la collaboration. Une stratégie Trade marketing permet d'avoir une vision globale des performances du réseau et d'analyser les forces et les faiblesses de chaque point de vente pour ensuite définir des axes stratégiques pertinents. Ces données permettront à chaque distributeur d'améliorer leurs performances et aux fabricants de mieux gérer les demandes et la logistique. Bien sûr, une telle organisation nécessite les compétences d'une personne en charge du Trade marketing, qui fait le lien entre les vendeurs et la marque, afin d'éviter les conflits et faire valoir les intérêts de chaque partie auprès de l'autre.

Pour faire du Trade marketing, l'entreprise procède par étapes, qui sont les suivantes :

⁴⁶ Bruno Joly , La communication en entreprise, De Boeck , 2009, p 83.

3.1. Identifier les partenariats utiles

Le fournisseur et le distributeur doivent partager des intérêts et des valeurs communes ou complémentaires, de sorte que chacun contribue à l'essor de l'autre. Exemple : la jeune marque innovante et l'enseigne de distribution historique ont intérêt à faire du trade marketing ; l'enseigne tire parti de l'attrait de la marque en matière d'innovation pour améliorer son image, tandis que la marque profite du large fichier client de l'enseigne pour se développer rapidement.

3.2. Plan d'action de Trade marketing

La stratégie commune de marketing, digital ou traditionnel, se matérialise par diverses actions. Le merchandising et l'animation événementielle par un commercial sur le lieu de vente sont des techniques classiques très répandues. À l'heure du digital, les entreprises envisagent de nouvelles actions en partenariat : l'emailing, les réseaux sociaux et le display, notamment, sont largement utilisés dans le cadre du trade marketing digital. Concrètement, le fournisseur et le distributeur mettent en œuvre les actions pertinentes en égard à leurs objectifs. Exemples : la marque qui se digitalise lance sur sa page Facebook un jeu-concours, relayé par son distributeur pour toucher une audience plus large ; le fournisseur qui observe une baisse des ventes sur un produit fait distribuer des bons de réduction sur les points de vente.

3.3. Négociation et contractualisation la relation

Le fournisseur toutefois négocie les conditions du partenariat : il peut utiliser à cet effet l'argument de l'information client. Comme le distributeur en effet, le fournisseur dispose de données clients. Dans la mesure où le partenariat repose sur le partage de données, le fournisseur qui est disposé à en échanger un volume important peut monétiser cet actif immatériel pour réduire les coûts du trade marketing. Pour une relation constructive et sécurisée, les deux entreprises contractualisent de manière détaillée le cadre de leur partenariat.

3.4. Evaluation des résultats

A l'aide d'un outil ad hoc, les entreprises partagent les résultats de leurs actions de Trade marketing sur la base des indicateurs clés de performance.

Conclusion

Pour conclure, on est bien loin aujourd'hui de voir appliquer le Trade Marketing comme l'entendaient les théoriciens des années 1990. Il se trouve d'ailleurs qu'il n'existe pas d'ouvrage récent ni d'article sur Internet retraçant les préceptes de ce concept. On parle aujourd'hui plus des métiers de Trade Marketeur et de Category Manager que des préceptes fondamentaux du Trade Marketing.

En effet, il faut simplement comprendre la portée du Trade marketing qui s'inscrit dans le cadre d'une tendance réelle dans l'évolution des rapports industriels/distributeurs et non pas seulement comme un effet de mode.

Son but est précis : satisfaire le consommateur chaland avec une philosophie unique et permanente pour une situation de gagnant/gagnant.

Chapitre 2

Les pratiques du Trade Marketing et la performance

Introduction

De nos jours les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de son environnement, c'est pour quoi elle est amenée à garantir sa bonne performance, ce qui lui permettra de surpasser ces différentes contraintes donc assurer sa pérennité.

La performance dans toute entreprise est considérée comme un inducteur à travers le qu'elle les objectifs qu'on a fixés auparavant et qu'on a pu réaliser sont mesurés.

Cette notion dans l'entreprise prend plusieurs formes et aborde plusieurs éléments nécessaires à la prise de décision. C'est une notion générique qui recouvre de diverses et de multiple notion telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc. La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques tout en adoptant ainsi les meilleures façons de faire

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion, elle est contingente et multidimensionnelle, dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière. De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur les indicateurs de la performance commerciale et la troisième est consacré au pilotage de la performance commerciale.

Section 01 : Notion de base sur la performance

Les systèmes de mesure de la performance ne datent pas d'hier, bien au contraire. La mesure de la performance a évolué suivant plusieurs phases, la performance s'évaluait généralement en se basant sur la notion coûts/bénéfices,

L'externalisation des opérations et des services métiers continue dans bien des cas à emprunter la voie analogique. Le transfert des processus existants auprès d'un partenaire n'implique pas en effet une transformation des processus ni des moyens. Dans ce contexte, les technologies de pointe peuvent aujourd'hui apporter un avantage concurrentiel.

1. Définition de la performance

Depuis les années 80, plusieurs chercheurs dont Lebas (1995), Bourguignon (1995) et Bessire (1999) se sont attardés à définir la performance d'entreprise qui est une notion fondamentale en sciences de la gestion. Plus récemment, la notion de performance a suscité un regain d'intérêt en lien avec la mise en œuvre par l'entreprise de stratégies de développement durable.

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la survie de l'entreprise, l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement d'innovation des produits, l'amélioration des processus, le service après-vente⁴⁷

D'après sa définition en langue française, la performance est le résultat d'une action, d'un succès ou d'un exploit. Dans sa définition anglaise (Bourguignon, 1995), la performance signifie à la fois l'action, son résultat et son succès. Par exemple, la performance d'un athlète concerne son exploit sportif, la performance d'une machine désigne son rendement exceptionnel,

2. Définition de la performance de l'entreprise

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

⁴⁷ Le Moigne J.L., (Les systèmes de décision dans les organisations. Presses universitaires de France, 1974, p 18.

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).⁴⁸

Le mot performance peut aussi prendre le sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous⁴⁹ :

- **Elle se traduit par un résultat** : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation...)
- **La comparaison traduit par le succès de l'action** : La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). Elle s'apprécie par une comparaison : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.
- **La comparaison suppose une forme de compétition**, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente :

- Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
- Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

Toute performance est déterminée par la motivation, mais également par beaucoup d'autres paramètres.⁵⁰

⁴⁸ Jean-Bernard Ducrou, efficacité et efficience, Edition Hachette Technique, France, 2008, P53

⁴⁹ B. DORIATH et C. GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, Paris 2005, P. 166.

⁵⁰ Claude Levy- Leboyer, La motivation dans l'entreprise (Modèles et stratégies), Edition d'Organisation, France, P75

3. Types de performance

On distingue bien la performance économique, organisationnelle, sociale et sociétale. Les performances sont évaluées par un ensemble de critères retenus par l'entreprise et consignés dans un document établi par « les contrôleurs de gestion » et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices. Parmi les éléments qui constituent l'environnement du contrôle interne, on trouve la fonction d'audit interne. L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements

3.1. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Selon Michel KALIKA : « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »⁵¹

Claude Alazard, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle⁵² :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à

⁵¹ KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P 213

⁵² Claude Alazard, Sabine Sépari. DCG11 « Contrôle de gestion ». Édition : Dunod. Page : 145

s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. ⁵³

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.⁵⁴

3.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent

⁵³ Hervé Arnaud, Ali Garmilis et Veronique Vignon, « Le contrôle de gestion en action », 2ème édition, p 89.

⁵⁴ Alain Burland, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier, « DCG11 Contrôle de gestion », édition Foucher, p18

désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.Michel et M.Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.⁵⁵

3.4. La performance sociale

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

Selon BAYED.M (1992)⁵⁶, la performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

En fait, la performance sociale est obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter six domaines d'activités :

- Les conditions de travail, l'organisation du travail ;
- Le système de communication-coordination-concertation qui caractérise le système formel et informel d'information, la gestion du temps qui analyse la charge du travail ;
- La formation en adéquation avec les besoins de l'organisation et les souhaits des personnels et la mise en œuvre stratégique.

4. Les composants de la performance

Les indicateurs de performance sont répartis en indicateurs de processus et indicateurs de résultat :

4.1. Les indicateurs de processus

Les indicateurs de processus servent à suivre le nombre et les types d'activités mises en œuvre. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :⁵⁷

- Nombre et types de services fournis ;

⁵⁵ S.Michel et M.Ledru « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF, p63.

⁵⁶ BAYED.M, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

⁵⁷ <https://www.endvawnow.org/fr/articles/336-indicateurs.html>

- Nombre de personnes formées ;
- Nombre et types de matériels produits et diffusés ;
- Nombre et pourcentage de femmes clientes examinées.

4.2. Les indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

On peut élaborer des indicateurs de résultats au niveau des extrants, des effets et des impacts.

4.2.1. Les indicateurs d'extrants

Ces indicateurs illustrent les changements ayant un rapport direct avec les activités du programme (par exemple, le pourcentage de chefs traditionnels de la communauté considérée ayant suivi la formation sur les normes des droits de la personne relative à la violence à l'égard des femmes et des filles dont les connaissances se sont accrues.)

Les indicateurs d'effets ont trait aux changements qui apparaissent du fait des interventions du programme dans le moyen ou le long terme (par exemple, le nombre de décisions du système de justice informelle de la communauté considérée en matière de violence à l'égard des femmes qui reflètent une approche axée sur les droits de la personne.)

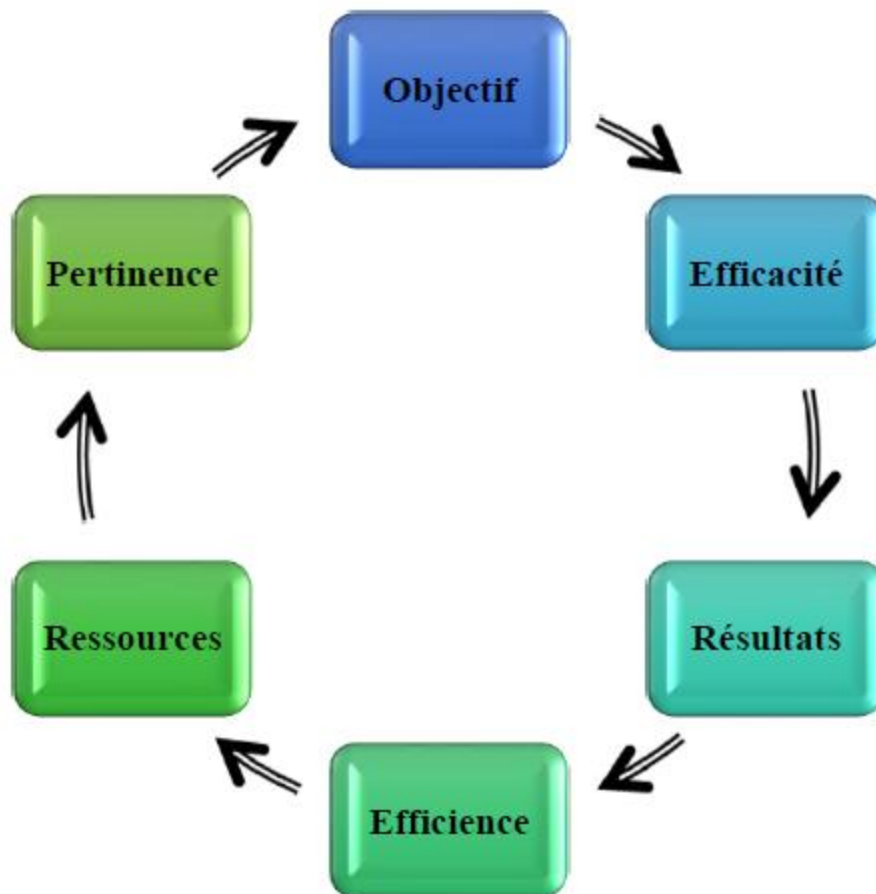
4.2.2. Les indicateurs d'impacts

Les indicateurs d'impacts mesurent l'effet à long terme des interventions du programme. Généralement, les organisations sont capables de dire combien d'événements elles ont organisé et combien de gens y ont participé (extrants), mais par combien de gens ont changé d'attitude ou de comportement (effets), en particulier au fil du temps.

Le principal indicateur d'impact devrait être la réduction de la prévalence et de l'incidence de la violence, mais il faut généralement des années pour que cette réduction se manifeste de façon mesurable. Il faut donc retenir d'autres indicateurs supplémentaires pour déterminer si les programmes progressent ou non dans la bonne direction.

Les cadres et les plans de suivi et évaluation devraient inclure des indicateurs de processus ainsi que des indicateurs de résultats.

Figure n° 07 : Les composants de la performance



Source : RevizorLil, op.cit, p25

La démarche de performance est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus. Elle vise les objectifs suivants :

- Renforcer la transparence pour mieux informer le Parlement et le public sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus ;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique garantissant ainsi un service public de qualité et au moindre coût ;
- Accroître la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats

5. L'évaluation de la performance

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Les critères de performance et l'évaluation qui en est faite peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher.

L'enjeu est de parvenir à faire des choix « cumulatifs ».

Pour réussir, il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ».

La mesure de la performance pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau de stock, nombre de transactions, coût moyen...) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client).

La qualité se découpe en trois niveaux⁵⁸ :

- La mesure de la satisfaction des clients ;
- La mesure de la conformité des produits/services ;
- La mesure des dysfonctionnements des processus.

Toute mesure de performance comportant une part de subjectivité, il est impératif d'utiliser des indicateurs évalués par différentes parties prenantes et de profiter ainsi du « croisement des regards ». La difficulté est donc de bien répondre à l'enjeu de la mesure est comment identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes. Groupes d'individus pouvant affecter une organisation ou pouvant être affectés par elle. « Comment accroître les performances par un meilleur management », pour cela il faut procéder à une évaluation rigoureuse de la performance.

⁵⁸John Libbey, les facteurs de la performance de l'entreprise, Edition johnlibbeyEurotext, France, 1995, P: 22-23

Section 02 : Les indicateurs de performance commerciale

La performance commerciale représente la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle.

Doper la performance commerciale a pour finalité essentielle de générer des résultats en termes de chiffres d'affaires et de marge, c'est à dire créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

1. La mesure de la performance commerciale

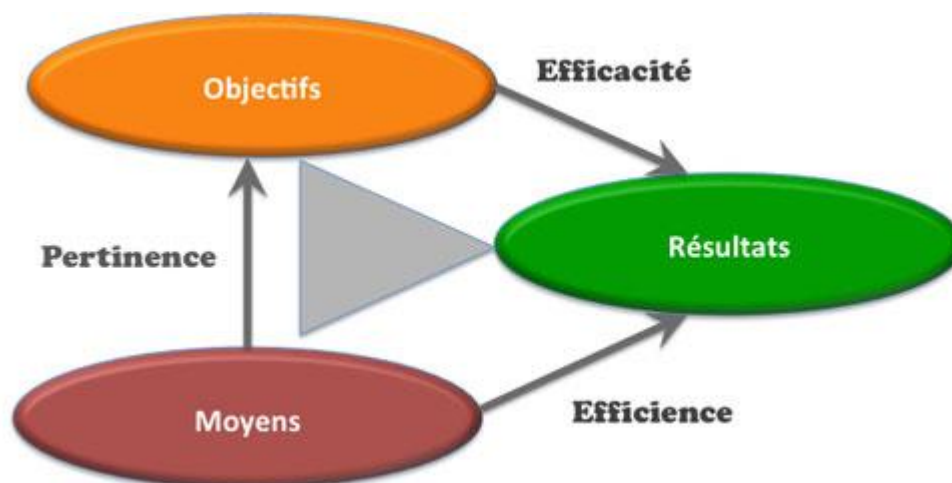
L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

La mesure de la performance représente un bloc de techniques de contrôle, affectées à s'assurer que les réalisations des différents centres de responsabilités dans l'entreprise sont semblables aux règles établis par chacun d'eux et à appliquer des stratégies dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies.

1.1. Les critères de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distinct, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ; aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

Figure n° 08 : Critère de la performance

Source : www.nodesway.com.

1.1.1. L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation le résultat et les objectifs. Or, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers au début de l'action. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques ». ⁵⁹ L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

1.1.2. L'efficience

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

C.MARMUSE Quant à lui évolue la performance sous trois angles majeurs :

- En fonction de la stratégie globale de l'entreprise,

⁵⁹MALO J-L. et MATHE J-C., L'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p.106.

- Dans son interaction avec son milieu, dans sa structure organisationnelle qui doit être adaptée à l'évolution sociale et économique de l'entreprise,
- Enfin de son rendement et de sa rentabilité financière.

1.1.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectif/ moyens/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon J.L LEMOIGNE : Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. En définitive, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est le degré de satisfaction par rapport aux résultats obtenus.

2. Les indicateurs de la performance commerciale

La performance se mesure principalement avec un outil : le tableau de bord qui fournit de façon permanente les écarts entre les objectifs et leur réalisation.

Ce tableau est un ensemble d'indicateurs utilisés afin de permettre l'analyse, d'assurer le suivi et le contrôle de l'activité commerciale. Il peut comporter deux types d'indicateurs⁶⁰ :

- Des indicateurs de résultat : nombre de clients nouveaux, chiffre d'affaire, nombre de produits vendus...ceux-ci permettent de mesurer la performance en fonction de la réalisation d'objectifs (quantitatifs ou qualitatifs).
- Indicateurs de suivi : ils permettent d'évaluer la progression (ou au contraire la régression) qui alertent le manager, lui permettant ainsi d'anticiper, ou de préconiser les actions correctrices nécessaires (%de nouveaux clients, taux de vente comparé à la moyenne de l'année précédente à la même période ...etc.)

Nous pouvons distinguer les indicateurs suivants :

2.1. Les indicateurs commerciaux quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

⁶⁰RAIMBAULT, G. Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994, p 171.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

2.1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément, « c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures, ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaire figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation ». ⁶¹

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable.

A.Burland, J.Y. Eglem, P. Mykita proposent une définition commerciale « le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et services).c'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise, il conditionne la performance globale » ⁶²

En effet, le chiffre d'affaire représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'univers des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul de chiffre d'affaires, donc son évolution est liée a deux composantes : les quantités vendues et les prix appliqués par l'entreprise.

2.1.2. La part de marché

« Une part de marché est le pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché s'exprime en volume et en valeur ». ⁶³

2.1.3. Nombre des clients

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils

⁶¹Ibid

⁶²A. BURLAND, J, Y, EGLEM, P, MYKITA, Dictionnaire de la gestion, », Foucher, paris, 1995, p84.

⁶³J .Lendevie et D.Lindon page : 217.

doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

2.2. Les indicateurs commerciaux qualitatifs

Au travers d'études mesurant le degré de satisfaction de la clientèle au niveau des prix de la disponibilité des produits, du temps d'attente, disponibilité des commerciaux ...

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et le taux de la satisfaction de la clientèle.

2.2.1. L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles subjectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le cannetent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ». ⁶⁴

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples ⁶⁵ :

Personnalité et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise ;

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2.2.2. Taux de satisfaction des clients

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable.

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

⁶⁴R. MOULINIER. Les techniques de ventes, les éditions d'organisation », 5eme édition, 1998, p158.

⁶⁵Ibid., page158.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis x mois ;
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.
- Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées.

2.3. Les indicateurs financiers

Ces indicateurs renseignent sur la rentabilité de l'unité commerciale : marge commerciale, cout d'achat, taux de marge et taux de marque, coût d'action commerciales et promotionnelles, charge du personnel, d'autres encore qui permettent d'évaluer et de suivre l'équilibre financier et trésorerie...etc.).

2.4. Les indicateurs managériaux

Elles permettent d'évaluer le climat social de l'équipe commerciale (taux d'absentéisme, taux de relation du personnel, indicateurs comme un nombre de journées de formation par an par salarié, le nombre de journées d'accidents, les frais de personnel qui permettent de situer l'unité dans un environnement spatio-temporel...etc.)

Associé à ce tableau de bord, le manager peut construire un plan d'action qui permet de mieux gérer la performance de chaque salarié.

Le principe en est simple : une action dispose d'un responsable, qui doit atteindre un objectif dans un délai clairement identifié, avec des moyens et des points de contrôle pour évaluer l'atteinte ou la réalisation des tâches, des missions ou des actions commerciales.

Cet outil de gestion favorise la réalisation de l'action, clarifie les objectifs et les moyens à mettre en œuvre par le collaborateur et enfin favorise l'autocontrôle.

Les indicateurs sont nombreux, la difficulté pour le manager est de choisir les indicateurs pertinents qui figureront dans le tableau de bord. L'autre difficulté étant la contrainte d'effectuer le support régulièrement. Les outils informatisés de suivi des performances lui faciliteront la tâche.

Il existe de multiples tableaux de bord, mais ils ont un aspect plus financier qu'autre chose et son utilisation s'accroît plus lorsque nous voulons mesurer un phénomène de nature beaucoup plus monétaire ou financière. Tout dépend, alors de ce que nous voulons mesurer.

La performance en matière de distribution s'avère plus difficile à mesurer que dans les autres secteurs traditionnels de production car il s'agit d'une activité de service dont l'immatérialité l'un des traits principaux. Les évolutions actuelles de la grande distribution complexifient le travail d'évaluation de la performance des réseaux et l'élaboration de norme de référence pour le point de vente : la catégorie management et la prise en compte d'une gestion par catégorie de produits, d'une part ; le géomarketing et la prise en compte du facteur local, d'autre part.

3. Les outils de mesure de performance

Les indicateurs prennent tout leur sens par considération des objectifs dont ils mesurent la réalisation. Les objectifs eux-mêmes découlent du cadre stratégique du programme. L'expression de la stratégie, la présentation des objectifs et des indicateurs qui lui sont liés, constituent le cadre de performance du programme.

3.1. La stratégie

La stratégie est la réflexion globale qui préside au choix des objectifs présentés dans les projets annuels de performance. Elle décrit également comment les moyens seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle s'inscrit dans une perspective pluriannuelle. Elle fonde le choix des priorités de l'action publique sur un diagnostic d'ensemble de la situation du

programme, tenant compte de ses finalités d'intérêt général, de son environnement, notamment des autres programmes de l'organisme, des attentes exprimées et des moyens disponibles. La stratégie du programme est présentée de manière synthétique dans le Projet Annuel de Performance (PAP), en structurant, autour de quelques orientations, les objectifs qui la concrétisent.⁶⁶

3.2. Les Objectifs

Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire. Par exemple, « améliorer les conditions matérielles du personnel de santé ». A chaque programme sont associés un ou plusieurs objectifs stratégiques, qui doivent être arrêtés en cohérence avec les politiques sectorielles et les orientations du gouvernement. A chaque programme, action ou service peuvent être associés un ou plusieurs objectifs opérationnels. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs.

Les principes devant présider à l'élaboration des objectifs peuvent être définis comme suit :

- Ils doivent être en nombre limité.
- Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme.
- Ils doivent être énoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous.
- Leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socio-économique.
- Ils doivent être traduits par des leviers d'action (les moyens nécessaires à leurs réalisations doivent être imputables au ministère en question et non pas relever de la compétence d'autres organismes) ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférées des valeurs cibles.

D'une manière générale, les objectifs portent sur les effets attendus de la politique mise en place, la qualité exigée des services et produits et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les entreprises. Ces notions correspondent aux concepts d'efficacité, d'efficience.

⁶⁶Suivi de la performance et choix d'indicateurs, Guide Méthodologique Décembre 2009 Union Européenne, Union Européen, décembre 2009, p 6.

3.3. Les indicateurs

Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Le tableau chronologique relatif à un indicateur permet de représenter les réalisations des années passées et les cibles que le responsable de programme vise pour l'année en cours et pour les années de projection. On va distinguer les indicateurs en premier lieu selon le type de résultat qu'ils mesurent.⁶⁷

3.3.1. Les choix des indicateurs

Un indicateur ne peut pas à lui seul capturer toutes les informations relatives à l'atteinte d'un objectif et à la contribution du programme à ce résultat.

3.3.2. Les qualités d'un indicateur

Pour que l'indicateur soit d'utilité dans la mesure de performance, il faut il renferme les qualités suivantes⁶⁸ :

a) Un indicateur doit être pertinent :

Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

b) Un indicateur doit être pratique.

Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible. Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou sinon faciles à obtenir. Un indicateur doit être disponible annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

⁶⁷Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, Les indicateurs de performance

⁶⁸Suivi de la performance et choix d'indicateurs, Guide Méthodologique de l'Union Européenne, Union op. Cite, p 11.

c) Un indicateur doit être quantifiable

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur. La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides, ce qui suppose qu'un indicateur doit toujours être vérifiable. Il doit être précis, avec une plage d'incertitude aussi réduite que possible. Il doit être prévisible, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'estimer, même en ordre de grandeur, sa valeur au cours des prochaines années.

Donc, il est essentiel que les indicateurs soient bien documentés, de manière à pouvoir analyser et interpréter leur signification en toute connaissance de cause. Chaque indicateur doit faire l'objet d'une fiche signalétique explicitant ses conditions d'élaboration (mode de collecte des données de base, mode de calcul de l'indicateur, clés de lecture,...) et désignant l'organisme en charge de la collecte et de la centralisation des données. Les limites ou les biais de l'indicateur doivent être impérativement signalés. Lorsque les indicateurs sont issus de données d'enquêtes, la méthodologie doit être explicitée (nature du questionnaire, échantillonnage,). Il faut également mentionner les solutions aux problèmes statistiques rencontrés. Par exemple, pour les indicateurs provenant de l'agrégation de données déconcentrées, il faut indiquer le mode de traitement des données manquantes ou des données erronées.

Section 03 : Trade marketing et pilotage de la performance commerciale

Pour une analyse des plus efficaces, l'entreprise doit définir une stratégie pour suivre sa performance commerciale.

1. Le pilotage de la performance

Le pilotage de la performance est un ensemble de pratiques, d'outils et de processus qui permet aux entreprises d'analyser les données passées pour optimiser les prises de décisions futures.

1.1. L'élaboration de la stratégie commerciale

Élaborer la stratégie, construire le plan d'action commerciale et le décliner, configurer l'organisation commerciale).

- **Le pilotage de l'activité commerciale**

Par la définition et mise en place des objectifs, animation de l'activité commerciale, pilotage de la performance commerciale).

- **L'animation des forces de vente**

Englobe la motivation et la performance, recrutement et l'intégration du commercial, gestion de carrière d'un commercial).

- **Les nouveaux enjeux de la relation client**

La relation client omnicanal, digitalisation de la fonction commerciale

1.2. Le tableau de bord

Le tableau de bord permet de suivre l'évolution de l'action commerciale. Mais pour une lecture facilitée, encore faut-il choisir les bons indicateurs de performance commerciale (KPI).

Le tableau de bord commercial est un outil qui regroupe les indicateurs de la performance commerciale. Il permet le pilotage de l'organisation par les dirigeants.

En général, le tableau de bord présent des comparaisons dans le temps, sa forme est libre, son contenu est choisi en fonction des besoins. Il permet de suivre de façon rapide et synthétique l'évolution de l'activité et des objectifs fixés.

Le tableau ci- après résume l'ensemble des indicateurs cités précédemment :

Tableau N°02 : tableau de bord commercial type

	Indicateurs clés	Objectifs	Réalisations
Indicateurs Quantitatifs	Chiffre d'affaires en volume		
	Chiffre d'affaires en valeur		
	Taux de pénétration		
	Part de marché		
Indicateurs qualitatifs	Etude de satisfaction par le biais d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de la population mère		

Source : Frédéric BUCHET Nicolas CARON, Les Tableaux de bord de la fonction commerciale, 2^e édition, Dunod, 2008, p 67.

2. La gestion de la force de vente

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais aussi vers le perfectionnement de l'image de marque, la collecte d'information et la fidélisation de la clientèle.

Manager les équipes de vente, c'est à la fois donner un cap et les moyens de l'atteindre, c'est veiller à ce que les résultats soient obtenus dans le respect de méthodes et de comportements souhaités et préalablement définis.⁶⁹

⁶⁹ Isabelle Barth, Le management commercial, Dunod, Paris, 2017, p 97.

2.1. Définition de la force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».

Selon **Yves CHIROUZE**, la force de vente «...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ». ⁷⁰

« Une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ». ⁷¹

2.2. Rôle de la force de vente

Le rôle de la force de vente a come rôle qui est d'assurer un lien entre l'entreprise et la clientèle, transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques du client, fournir à l'entreprise les informations en provenance du marché.

Son rôle est : ⁷²

- L'attrait de nouveaux clients ;
- La communication c'est-à-dire informer la clientèle sur les produits, sur l'entreprise et les services à la clientèle ;

La vente dont les phrases principales sont l'approche du client, la présentation

- Commerciale, les réponses aux objections et la conclusion ;
- Le service qui peut être un conseil, une assistance technique, une assistance financière ou la livraison ;
- La collecte d'informations qui recouvre notamment les études de marché, le recueil d'informations utiles et la rédaction des rapports sur les visites et les résultats.

⁷⁰CHIROUZE, A. Introduction au marketing, 2^e édition Foucher, 2004, p 181.

⁷¹DARMON, R, Pilotage dynamique de la force de vente, 2^e édition, village mondial, Paris, p 68.

⁷² Philip Kotler, Kevin Lane Keller, DelphineManceau, Bernard Dubois, « marketing management », 12ieme Ed Pearson Education, Paris, 2006, p.08

3. La mise en place de la force de vente

La forme la plus ancienne du marketing personnalisé est la force de vente. De nombreuses entreprises industrielles sont confrontées à des problématiques complexes face auxquelles les représentants constituent le meilleur outil marketing.

De même, de nombreuses entreprises de grande consommation confient des missions essentielles à leurs équipes commerciales⁷³

Figure n° 09 : La mise en place d'une force de vente



Source : Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, p 702.

Quel que soit le contexte de vente, la force de vente prend en charge une ou plusieurs des activités telles que :

- La prospection de nouveaux clients.
- La qualification : rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités au sein des clients et des prospects.
- La communication : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
- La vente : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion.
- Le service : conseil, assistance technique ou financière, livraison.
- La collecte d'information : étudier le marché, recueillir des informations utiles à la société et rédiger des rapports sur ses visites et ses résultats.
- L'allocation de priorités : décider quels clients obtiendront les produits en cas de pénurie.

Dans l'optique marketing, le vendeur doit analyser les chiffres de ventes, estimer un potentiel, rassembler des données sur le marché, développer des stratégies et des plans. Les

⁷³ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, op. cite, p 8.

responsables de la direction commerciale et les responsables de comptes clés doivent disposer d'excellentes compétences marketing. Trop souvent, le marketing et la vente sont en conflit : les responsables marketing considèrent que la force de vente ne réalise pas le potentiel des produits qu'ils ont imaginés, tandis que la force de vente juge que le marketing ne comprend pas réellement le marché. Pourtant, une collaboration et une communication intenses entre ces deux départements constituent un facteur essentiel de croissance des ventes et de la rentabilité.

Les entreprises essaient également d'accroître la productivité de la force de vente par la sélection des vendeurs, leur formation, leur supervision, leur motivation et leur évaluation.

En réalité, la place des représentants varie énormément d'une entreprise à l'autre, et l'on peut identifier différentes catégories où la créativité joue un rôle croissant :⁷⁴

- Le représentant livreur, dont le rôle consiste avant tout à livrer un produit ;
- Le preneur de commandes, comme le vendeur dans une boulangerie.
- Le missionnaire, qui doit surtout créer un climat favorable au produit ou informer
- Un client actuel ou potentiel,
- Le technicien, qui dispose de fortes connaissances techniques, comme l'ingénieur
- Technico-commercial qui joue un rôle de conseil auprès des clients.
- Le créateur de demande, qui doit faire un effort créatif pour vendre des produits
- (Aspirateur, encyclopédie) ou des services (assurance, services publicitaires).

Le vendeur de solutions, dont le rôle consiste à résoudre un problème du client, souvent en intégrant différents produits et services proposés par l'entreprise.

3.1. L'animation des forces de vente

L'animation de la force de vente a pour objectifs :

- D'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- D'inciter à vendre, à tenir les objectifs.

⁷⁴ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, Marketing Management, 13^e édition, Pearson Education, 2005, p 701.

A. La motivation et la performance

La qualité des équipes commerciales est de plus en plus importante. Les entreprises sont alors appelées à être vigilantes, en commençant par le recrutement des vendeurs.

B. Recrutement et l'intégration du commercial

Il est important pour une entreprise d'avoir une force de vente efficace, pour cela elle doit réussir à attirer et acquérir les meilleurs commerciaux et essayer de les garder. C'est la raison pour laquelle elle doit préparer avec soin les divers recrutements et y procéder dans les meilleures conditions. Dans cette section, nous allons définir le recrutement et ses objectifs et expliquer les étapes de son déroulement

C. La formation et l'évaluation et les actions correctrices

Quelles que soient les qualités et les connaissances, qu'ils possèdent au moment de leurs embauches, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise ou ils entrent, une formation complémentaire.

D. La rémunération de la force de vente

Dans une entreprise, la rémunération est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité, les conserver et les stimuler, on peut la définir comme suit : « la rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu ». ⁷⁵

3.2. La stimulation de l'équipe de vente

Animer une équipe, c'est lui donner du souffle, de l'âme, de l'ardeur, c'est vaincre son inertie, l'empêcher de tomber peu à peu dans la routine, en faire quelque chose de vivant, qui renouvelle sans cesse son enthousiasme et ses forces ⁷⁶.

Pour qu'un climat social et l'affaires règnent au sein de l'équipe de vente, l'entreprise dispose de divers moyens de stimulation.

⁷⁵ Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris, 1999.

⁷⁶ Y.FOURNIS, Le réseau de vente, 1^e édition, Bordas, Paris, 1987, P189.

3.2.1. Les aides techniques

Les vendeurs passent presque tous leurs temps seuls et en dehors de l'entreprise et sont donc exposés au découragement et aux baisses de moral. Cela s'intensifie surtout pour les nouveaux venus surtout si la rémunération n'est pas motivante. L'entreprise leur donne donc des aides techniques pour faire connaître et écouler facilement ses produits⁷⁷.

3.2.2. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur

L'entreprise met à la disposition de ses vendeurs des aides mémoires ou des manuels de vente (renseignements sur l'entreprise et son environnement des ordinateurs portables connectés aux terminaux de l'entreprise pour transmettre à tout moment des informations sur les ventes et les réclamations des clients, des fichiers-clients sous forme de bases de données pour savoir leur localisation.

3.2.3. Aides pour la prospection de nouveaux clients

Les vendeurs peuvent faire des tournées auprès de clients potentiels menés de documentaires, de catalogues, d'échantillons de nouveau ou des anciens produits, de fiches techniques expliquant la manière d'utilisation des produits, de plans d'argumentation et de démonstration de leurs qualités et leurs atouts comparativement aux produits de la concurrence.

Et bien d'autres de stimulation tels que :

- Les concours de vente
- La transmission d'informations

4. Le merchandising

Tandis que la vente traditionnelle raisonnait en terme de marge sur le chiffre d'affaire et ignorait la notion du rendement du capital investi, le nouveau concept permettait une accélération rapide des rotations des stocks grâce à une diminution importante du prix de vente, ce dernier rendu possible par l'accroissement sensible de la productivité, c'est le développement de l'hypermarché qui a rendu nécessaire le développement du merchandising.

⁷⁷ C.DEMEURE, Marketing, Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243

4.1. Définition du merchandising

Selon l'Oxford Dictionary, le terme merchandising est surtout employé en américain et peut avoir deux sens :⁷⁸

- L'activité de vendre des marchandises, ou d'essayer de les vendre, par la publicité ou la présentation.
- Les produits en relation avec un film grand public, une personne ou un événement, le processus de vente de ses marchandises.

Ou encore, le merchandising est « *la satisfaction simultanée des points suivants : le bon produit, au bon moment, en bonne quantité, au bon prix et au bon endroit* ». ⁷⁹

D'après ces définitions, le Merchandising permet l'application opérationnelle du est un concept de distribution qui concerne les points de vente (cherchant à maximiser leurs chiffres d'affaires auprès des points de vente).

Le Merchandising comme interface du Marketing facilite le travail du service logistique.

4.2. Les rôles du Merchandising

Son rôle est de permettre de : ⁽⁸⁰⁾

- Mieux écouler la marchandise en améliorant sa position dans le rayon;
- Améliorer son étiquetage ;
- Adapter l'assortiment à la demande des consommateurs ;
- Rationaliser la gestion (rentabilité et stock);
- Développer le chiffre d'affaire et augmenter la rentabilité du point de vente ;
- Adapter l'offre du magasin aux besoins des consommateurs ;
- Permettre aux consommateurs de trouver facilement les produits recherchés ;
- Créer des univers rayon attractifs ;
- Fidéliser la clientèle ;
- Anticiper les tendances du marché.

⁷⁸ Jacques Dioux, Philippe Moati, Merchandising- management, Merchandising Management. Fondamentaux, stratégies, e-merchandising, Édition De Boeck, Paris, 2013, p 04

⁷⁹ François-Xavier SIMON et Manuel de SOUSA, « management et gestion d'un point de vente » 2^{ème}. Édition Paris ,2008. Page :56-57

⁸⁰ DEMEURE. Claude opt.cit ... Page :182

4.3. Les fonctions du merchandising

Le merchandising s'étale sur plusieurs fonctions :

A. Le merchandising du producteur

Le Merchandising pour producteur représente le moyen le plus efficace pour maximiser le volume de ses ventes aux dépens de celles des produits concurrents.

L'intérêt du producteur est de chercher à obtenir le linéaire le plus favorable pour ses produits. « La tête de gondole » est ainsi emplacement particulièrement recherché pour lequel le fabricant doit payer le distributeur s'il veut que ses produits y soient momentanément placés d'un point de vue marketing.

B. Le merchandising du distributeur

Il consiste à adapter la disposition des produits dans les rayons en fonction des exigences des consommateurs, à calculer le nombre d'articles à mettre en rayons, à déterminer les périodes de lancement et de commercialisation, particulièrement pour les produits qui dépendent de certains événements ou de certaines périodes de l'année et à gérer de manière adéquate les prix et les approvisionnements.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis de mettre l'accent sur l'importance de la performance au sein de toute organisation ainsi que l'importance de sa mesure vue qu'elle lui permet d'évaluer le degré de réalisation de ces objectifs stratégiques sur les différents axes organisationnelle, concurrentielle, économique, commerciale, de façon optimale. La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

Nous avons constaté que la performance commerciale occupe une place prépondérante dans les activités de l'entreprise. Elle peut être mesurée de diverses manières comme nous l'avons précisé. En effet une entreprise performante sur le plan commercial et une entreprise compétitive et plus apte à satisfaire et à fidéliser ses clients ainsi que de répondre le mieux possible à leurs attentes ce qui permet à l'entreprise de réaliser plus de gain.

Chapitre 3

Cas pratique : L'entreprise Nestlé

Introduction

Afin de mieux cerner ce thème nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise Nestlé Algérie d'une durée de 4 mois, du 21 septembre au 21 décembre 2021 et du 22 mai au 30 juin 2023. Pour mieux comprendre et cerner la fonction Trade marketing, son rôle et son impact sur la performance commerciale, en étudiant le plan Trade marketing et toutes les initiatives stratégiques pour les différents canaux de distribution et les différents segments. Comme nous avons adressé un questionnaire aux distributeurs de l'entreprise Nestlé qui exercent leurs activités sur le territoire Algérien, dans le but de collecter les informations concernant la satisfaction et la perception de ces derniers.

Section 01 : Présentation de Nestlé

Avant de d'étudier la politique de Trade marketing au sein de Nestlé Algérie, nous allons dans cette première section donner un aperçu sur cette entreprise, son évolution, ses différents produits

1. Origine de Nestlé

Histoire de Nestlé commence en 1866, lorsque l'entreprise Anglo-Swiss **Condensed Milk Company** inaugure en Suisse la première usine de lait concentré d'Europe. En 1867, Henri Nestlé met au point un aliment novateur pour nourrissons, et en 1905, l'entreprise qu'il a fondée fusionne avec Anglo-Swiss.

Le fondateur de Nestlé, le pharmacien Henri Nestlé, d'origine allemande, lance sur le marché sa farine lactée (une farine avec ajout de lait) à Vevey, en Suisse. Cette farine, composée de lait de vache, de farine de blé et de sucre, est destinée aux nourrissons qui ne peuvent pas être nourris au sein, et vise à réduire les taux de mortalité infantile élevés. C'est environ à la même époque qu'apparaît le logo, désormais célèbre, qui représente un nid.

2. Evolution de Nestlé

Aujourd'hui, Nestlé exerce une activité dans plus de 150 pays, elle se classe leader dans la liste des industries agroalimentaire au monde avec un chiffre d'affaire de 87.1 milliards de francs

Créé il y a plus de 150 ans, le groupe compte 447 usines, installées dans 86 pays différents à travers le monde. Le groupe dispose de 339 000 collaborateurs et 92 centres consacrés à la recherche et au développement. Le groupe basé à Vevey, près de Lausanne, investit plus d'un milliard d'euros annuellement dans la recherche.

Chaque jour, plus d'un milliard de produits Nestlé sont achetés, soit 2% des produits alimentaires au monde.

3. Dates marquantes dans le cursus de Nestlé

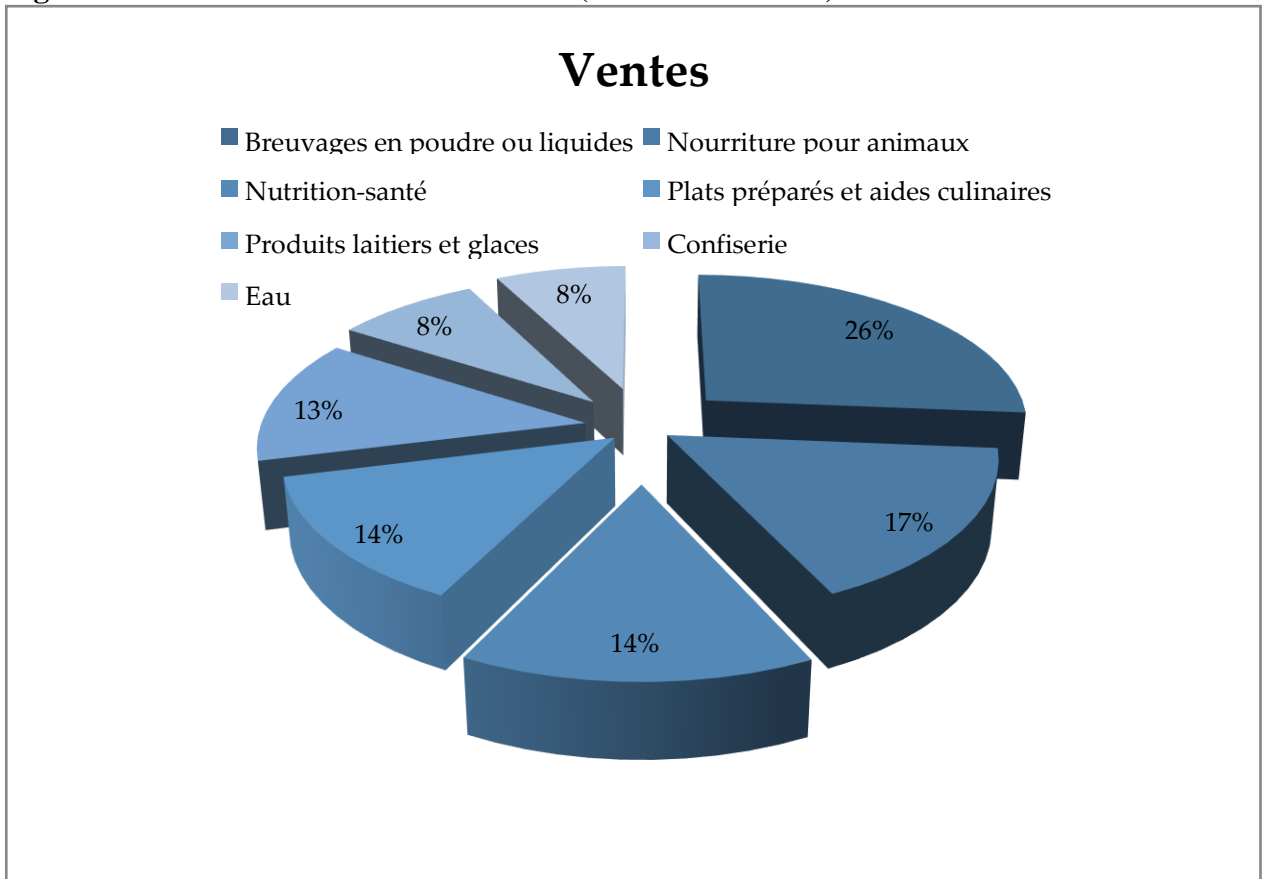
- 1866 : Fondation de la société par Henri Nestlé.
- 1905 : Fusion de Nestlé et Anglo-suisse condensed MILK company.
- 1929 : Fusion avec Peter, Cailler, Suisse SA de Kholer Chocolat.
- 1947 : Fusion avec Alimentation SA (Maggi).

- 1969 : Accord avec Vittel (intérêt de capitaux propres).
- 1971 : Fusion avec Ursina-Franck.
- 1974 : L'Oréal (intérêt de capitaux propres).
- 1977 : Acquisition d'Alcon (2002 : IPO partiel).
- 1985 : Acquisition d'œillet.
- 1988 : Acquisition de Buitoni-Perugina.
- 1988 : Acquisition de Rowntree.
- 1992 : Acquisition de Perrier.
- 1998 : Acquisition de San Pellgrino et d'aliments pour animaux de la Compagnie Spillers.
- 2000 : Acquisition de Power Bar.
- 2001 : Acquisition de Ralston Purina.
- 2002 : Acquisition de Scoller et de Chef USA.
- 2003 : Acquisition de Movenpick, de Pow Pow et de Dreyer.
- 2004 : Acquisition de Valio ; activité : production de la crème glacée.
- 2006 : Nestlé achète l'entreprise de produits pour la gestion du poids Jenny Craig et le fabricant australien de céréales pour le déjeuner Uncle Tobys.
- 2007 : L'intérêt croissant que porte Nestlé à la nutrition médicale l'incite à acquérir Novartis Nutrition médicale. Elle achète également le fabricant d'aliments pour bébé Gerber et l'entreprise suisse Sources Minérales Henniez.
- 2009 : Nestlé crée Nestlé Professional, une division consacrée aux services alimentaires.
- 2010 : Nestlé acquiert la gamme de pizzas surgelées Kraft.
- 2012 : Nestlé acquiert Wyeth Nutrition, anciennement Pfizer Nutrition.
- 2013 : Nestlé Health Science achète l'entreprise américaine PamLab.
- 2015 Nestlé lance Cailler, la marque de chocolat suisse la plus ancienne, et fait ainsi son entrée dans le marché international du chocolat de très haut de gamme. Nestlé vend sa filiale française de produits surgelés Davigél.

4. Nestlé en quelques chiffres

- 84.3 milliard CHF de chiffre d'affaire en 2020.
- Croissance organique de 3.6%.
- Les ventes du groupe Nestlé (en milliard de francs suisse (CHF)) :

Figure n°10: Les ventes de Nestlé en 2020 (en milliards CHF)



Source : Rapport annuel Nestlé 2020.

Figure n°11 : Présence de Nestlé dans le monde.

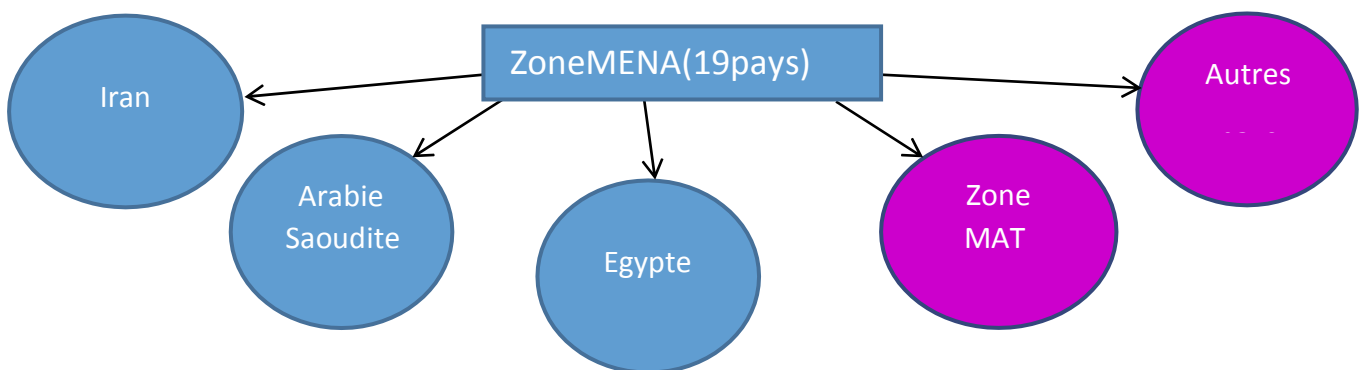


Source : Rapport annuel Nestlé 2020.

- 339.000 collaborateurs à travers le monde.
- 273000 employés embauchés.
- Implantation dans 186 pays.
- Plus de 196 milliards de portions alimentaires enrichis servis dans le monde.
- 760.000 producteurs approvisionnant directement Nestlé.
- 7.7 millions de m3 d'eau des activités de Nestlé qui est recyclée ou réutilisée.
- Nestlé est le second actionnaire de L'Oréal, avec 29,6 % du capital de la société.

5. Nestlé Maghreb

Figure n°12 : Diagramme de la zone MENA de Nestlé.



● Pays représentant 20% des ventes du groupe. ● Pays représentant 80% des ventes.

Source : élaborer par moi-même.

Le champ d'activité de Nestlé Maghreb englobe le Maroc, l'Algérie et la Tunisie (aussi appelée zone MAT). La création d'une société de distribution des produits Nestlé au Maroc en 1927 puis en Tunisie en 1964 ont été les premiers pas de l'implantation du groupe dans la région. La région MAT fut créée en 2007.

6. Nestlé Algérie

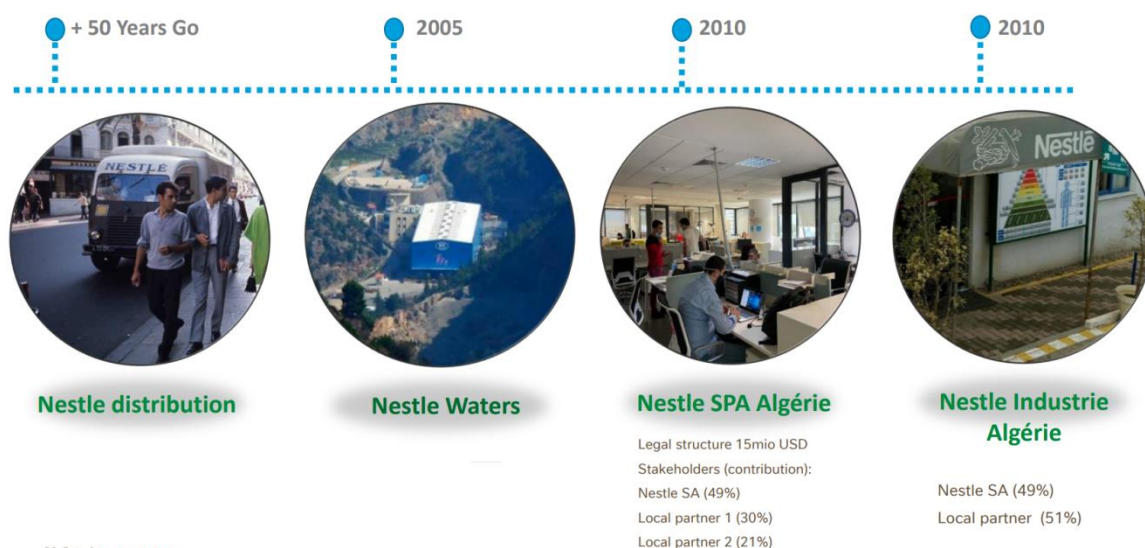
Les produits Nestlé été présente sur le marché algérien depuis longtemps via les distributeurs qui importent cette marque, jusqu'au 2005 l'ors de la création de Nestlé water.

En 2010 la création de Nestlé SPA, puis Nestlé-Industrie Algérie, implantée dans la zone industrielle d'Oued Smar, au sud-est d'Alger.

Nestlé Algérie est l'une des filiales de la marque qui commercialise ses produits dans les différentes villes du pays, elle possède ainsi deux usines consacrées pour la production sous licences des eaux et le lait en poudre (Gloria et Nespray).

Nestlé se classe leader dans la liste des industries agroalimentaire au monde avec un chiffre d'affaire de 10.00 milliards de francs par an, c'est une entreprise multinationale d'origine suisse, elle existe depuis 1867 comme elle est représentée ainsi dans plusieurs pays y compris le Maghreb arabe comprenant l'Algérie, Maroc et la Tunisie.

Figure n°13 : La présence de Nestlé en Algérie



Source : Documents internes de Nestlé Algérie SPA

7. Unités de Nestlé Algérie

Trois entités économiques en Algérie. Il s'agit de :

- Nestlé Waters qui commercialise la marque d'eau embouteillée de Nestlé fabriquée à l'usine de Blida ;
- Nestlé-Algérie SPA, entreprise spécialisée dans la commercialisation des produits alimentaires et boissons du groupe dont des principales marques sont Gloria, Nescafé, Guigoz, Nesquik
- Nestlé-Industrie Algérie qui conditionne les produits Nespray et Gloria (lait en poudre et lait concentré) à destination du marché intérieur.

La création de ces usines a entraîné la création des postes d'emploi vue que Nestlé embauche aujourd'hui les centaines de jeunes algériens pour gérer les unités de ses industries.

8. Les produits de Nestlé Algérie SPA

Les principaux produits de la société sont les cafés (nescafé), les alimentations de bébés telles que les céréales infantiles, les poudres chocolatées et une large gamme de produits laitiers.

La compagnie s'est engagée à offrir d'autres produits nécessaires comme les eaux de sources en bouteilles, les culinaires et les pâtes boulangères.

Ligne de conditionnement de lait en poudre

Pour assurer, une production continue du lait en poudre les employés de la ligne de production travaille en coordination avec ceux du stock afin de faire passer la quantité voulue du stock à la production.

Le conditionnement du lait en poudre (mise en paquet de 500g)

La mise en boîte des sachets du lait en poudre

Production de chocolat en poudre Nesquik

Figure n°14 : Produits de Nestlé Algérie

Section 02 : Analyse des données du Trade marketing de Nestlé

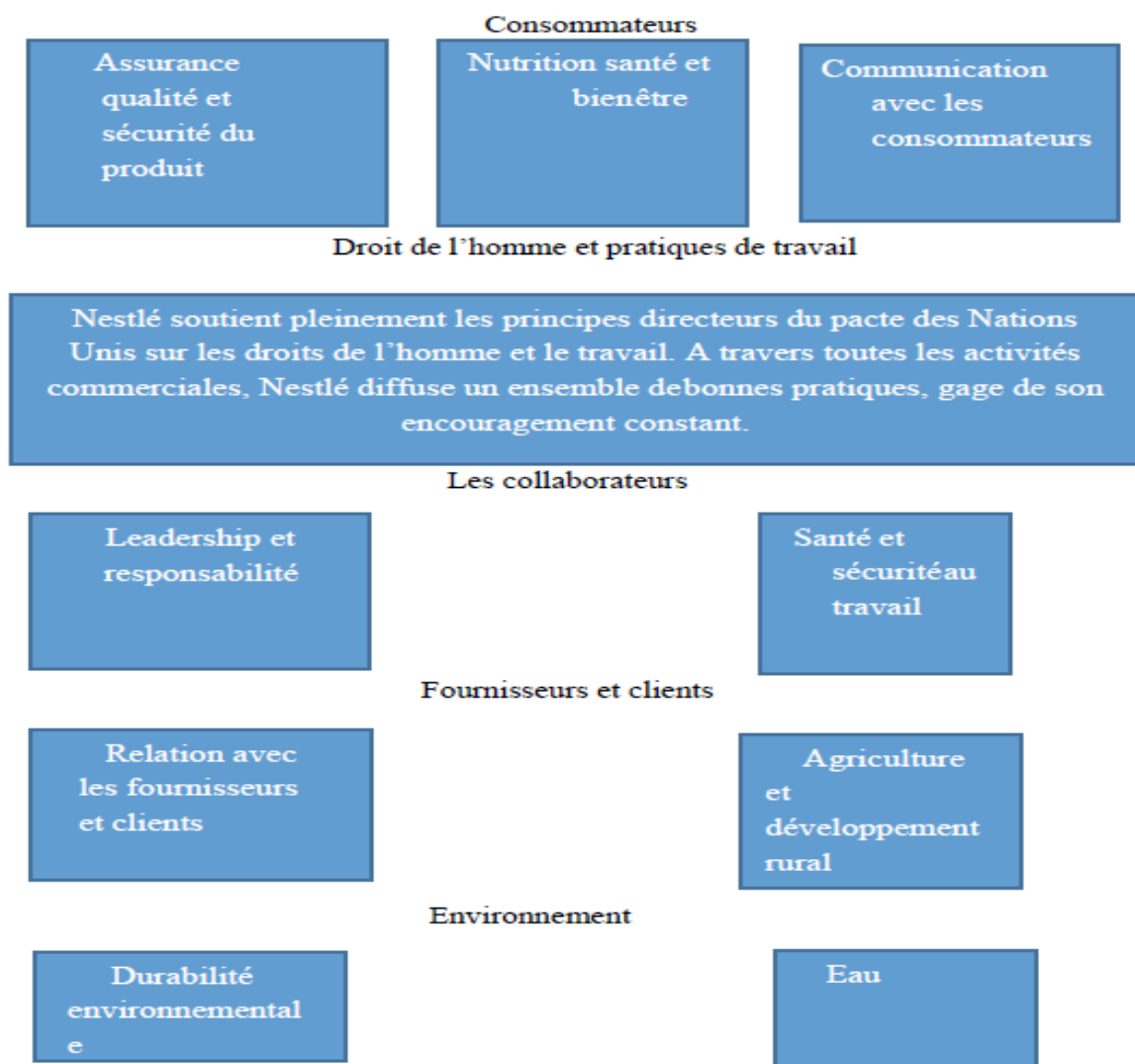
Pendant plus de 150 ans, Nestlé a appliqué son expertise en la nutrition, la santé et le bien-être pour aider les personnes ainsi que les familles et animaux à vivre plus sainement et joyeusement. Mais ce qui est bon aujourd'hui, ne le sera pas assez demain.

C'est pourquoi Nestlé s'engage constamment à repousser les limites de ce qui est possible avec les aliments, les boissons et les solutions de santé nutritionnelle.

L'implantation de Nestlé en Algérie est une preuve que le marché algérien a un potentiel assez important pour cette entreprise réputée pour son internalisation des marchés.

1. La culture de Nestlé

Les principes de la culture Nestlé sont résumés dans le schéma ci-dessous :



2. Structure de Nestlé Algérie

2.1. L'organisation interne de Nestlé

L'organisation interne de Nestlé Algérie SPA est structurée en plusieurs « Catégories » ou Business, les produits spécifiques de chaque département peuvent être soit importés, produits localement ou importés ET produits localement.

Tableau N° 03 : Catégories de produits Nestlé

La catégorie	Les marques	Leurs natures
Dairy	Gloria, Nespray Nesquik Nestlé lait concentré sucré	Importés des NL et reconditionnés ici. Produit localement. Importés d'Europe.
Coffee	Nescafé, Nescafé Gold Nescafé 3 en 1.	Importés d'Europe. Produit localement.
Nutrition	NAN, GUIGOZ, Cérélac et Gloria Junior.	Importés d'Europe à 100%.
Cereals and confectionary	NESQUIK, CRUNCH, LION, CHOCAPI, GOLD CORN FLAKES, FITNESS, KITKAT, DOLCA...	Importés d'Europe à 100%.
Nestlé Professional	Regroupe tout ce qui est Catering pour entreprises.	

Source : document interne à l'entreprise

Comme vous le remarquerez, la plupart des produits sont importés et donc nous ne faisons que les commercialiser en les adaptant éventuellement au marché algérien.

C'est pourquoi, les catégories sont majoritairement gérées par le Marketing et ventes (sales), bien qu'il y est le département Supply Chain ou Logistique, marketing, les finances, les RH et la DG comme dans toute entreprise.

2.2. La structure du département marketing

Le département marketing est reparti en deux fonctions :

a. Le brand management

Le brand management ou gestion de marque regroupe l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles relatives à une marque ou un portefeuille de marque. L'objectif du brand management est d'assurer la pérennité et le développement du capital marque d'une organisation et d'assurer la cohérence du portefeuille de marques. Il englobe le packaging, animation, digital, media...

b. Le Trade marketing

Le Trade marketing regroupe l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins, il englobe la visibilité au point de vente, les promotions, la gestion de la relation avec les collaborateurs...

3. Description du travail d'un responsable Trade marketing

Le Responsable Trade Marketing est rattaché à la Direction Marketing ou Commerciale. Son rôle d'interface l'amène à travailler en étroite relation avec les équipes marketing, les compte-clés, la Force de vente, la Logistique, étant lui-même responsable de la coordination et de la mise en œuvre de ces actions. Pour ce faire, il s'appuie sur toutes les études et analyses nécessaires (marché, performances produits, concurrence, consommateurs,).

Il doit avoir une capacité d'analyse, de la rigueur, la faculté de développer et de coordonner des projets opérationnels, une bonne capacité de conviction, le sens de la communication.

Sa fonction est principalement commerciale et ceux à travers :

- L'élaboration de stratégies commerciales annuelles pour atteindre les objectifs fixés.
- Faire de la vieille de terrain et aller à la rencontre du Shopper-Consommateur pour mieux comprendre ses attentes et sortir des sentiers battus (en organisant généralement des Focus Groups).
- Assurer la rentabilité et l'atteintes des objectifs à travers un suivi constant de l'état d'avancement des projets (pour se faire, des DOA sont organisés tous les jours entre les Category Managers et les chargés des autres départements.)

4. Missions et objectifs du Trade marketing au sein de Nestlé

4.1. Les missions du Trade marketing se concentre sur :

- L'évaluation les opportunités, les forces, les faiblesses et les menaces ;
- Etablissement de la base de données ;
- développement des ventes (directe ou indirecte).
- Prospection de nouvelles opportunités de ventes.
- L'organisation du système d'information dans le cadre des principes arrêtés par la direction des ventes. (Base de données, route contrôle, classeurs, audit).
- Réclamation clients et consommateurs, parts de marché des produits Nestlé
- Et de la concurrence.
- La qualité de service auprès des clients.
- La disponibilité des produits Nestlé chez les points de vents.
- Le suivi de la concurrence.

4.2. Les objectifs du Trade marketing sont :

- L'augmentation de la part du marché de l'entreprise ;
- L'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- La satisfaction des clients ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Maintenance de bonnes relations avec les collaborateurs ;

4.3. Objectifs de croissance organique de Nestlé

Tableau N°04 : Moyenne d'activation par mois

	DÉTAILLANTS		GROSSISTES		PHARMA	
TOTAL UNIVERS	26287		1037		9500	
année	réalisation	Prévision	réalisation	Prévision	réalisation	Prévision
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Centre est	3440	4000	91	120	74	450
Est	3558	4000	87	130	288	500
Ouest	1643	2000	50	100	144	450
Grand centre	3236	3600	57	100	207	500
Activation %.	45%	52%	27%	43%	7%	20%

Source : document interne a l'entreprise

Interprétation

Sur les trois segments de clients (détaillant, grossistes et pharmacie) Nestlé a pu activé 45% détaillants du total univers (les existants sur le marché algérien) en 2019 et a fixé un objectif de 52% pour 2020.

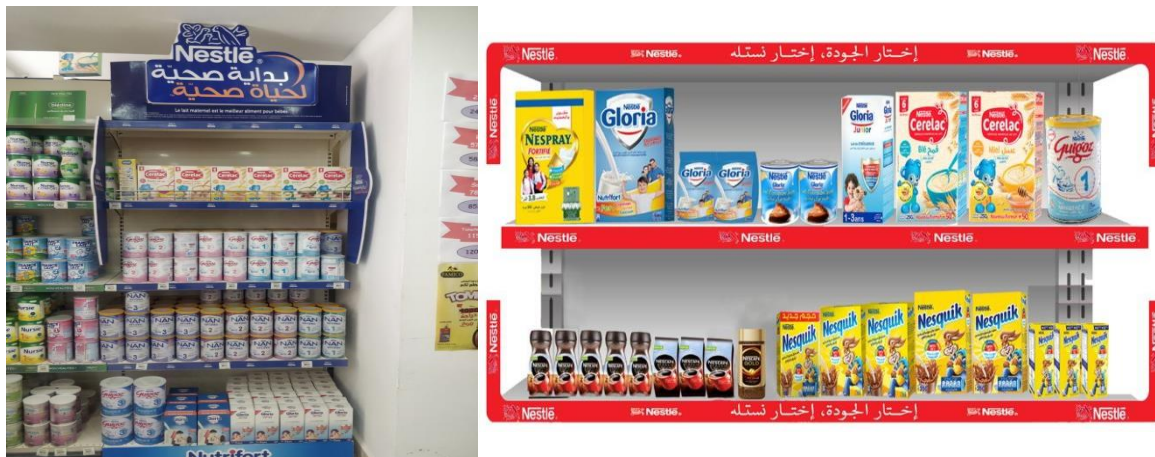
Nestlé a pu activé 27% grossistes du total univers (les existants sur le marché algérien) en 2019 et a fixé un objectif de 43% pour 2020.

Nestlé a pu activé 7% pharmacie du total univers (les existants sur le marché algérien) en 2019 et a fixé un objectif de 20% pour 2020.

5. Le plan Trade marketing sur les différents segments de clients pour 2020

En terme de visibilité Nestlé a pour objectif de mettre des POS pour 200 superette, tous les MT (Modern Trade : supermarché et hypermarché) et 2000 petit magasin

Figure n°15 : illustration des POS dans les MT et petit magasin



Pour les détaillants (petit magasin)

- Promotions directes pour le consommateur final (junior, guigoz, cerelac...)
- Incentives⁸¹ pour les vendeurs
- Trade Terms (conditions de remises pour chaque achat)

Pour les grossistes

- Trade Terms (conditions de remises pour chaque achat)

⁸¹Des récompenses et incitations pour motiver et stimuler les collaborateurs et les défier en les poussant à dépasser leurs limites

- Loyalty plan (un plan promotionnel pour les nouveaux clients pour les incité à découvrir le produit)

Pour les pharma

- POS : habillé 200 pharmacies et 200 présentoirs
- Loyalty plan (plan MARHABA pour les nouvelles pharmacie)
- Former le personnel (informer les pharmaciens sur les valeurs nutritionnelles...)

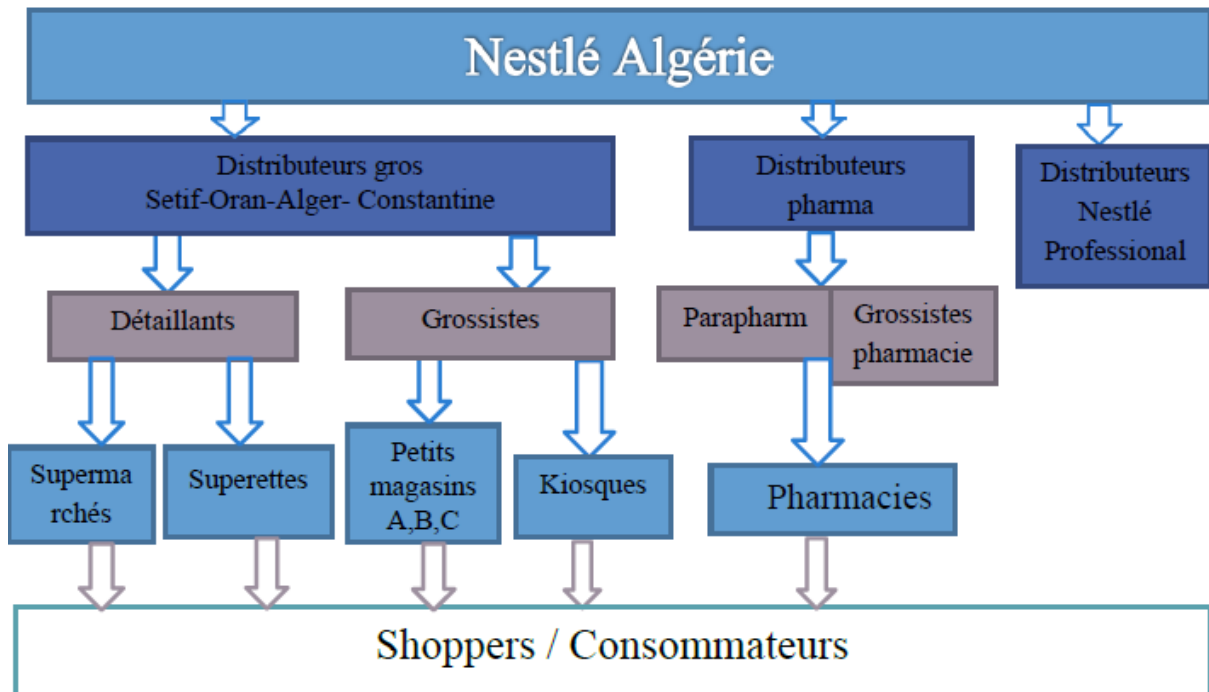
Figure n°16 : illustration des POS dans les pharmacies



6. Description de la méthode de distribution des produits pour les différents canaux de distribution pour 2020

Il est éventuel que chaque catégorie a sa propre méthode de distribution de ses produits spécifiques en fonction de leurs natures et leur source. Néanmoins, si nous prenions à titre d'exemple la Gamme nutrition d'ont le lait et chocolat en poudre sont produits ou reconditionnés localement, la distribution se fait comme suit.

Figure n°17: schéma de distribution des produits de la catégorie nutrition.



Source : Document interne de Nestlé Algérie.

Pour un résultat optimal l'entreprise essaie d'avoir les meilleures pratiques en matière de gestion des distributeurs en assurant la disponibilité, la visibilité, et l'accessibilité au produit. Et pour cela elle met en place les stratégies et les activités nécessaires sur le calendrier annuel avec des indicateurs de performance clé qui permettront de suivre et contrôler l'atteinte d'objectifs.

6.1. Canal de distribution pharma

Pour ce canal, Nestlé veut :

1. Améliorer la disponibilité en améliorant la précision des prévisions, l'approvisionnement et la couverture des stocks, et cela en :
 - Renforçant et améliorant la RTM⁸² Pharmacie
 - Mettant en place un plan d'incitation et de fidélisation pharma
 - Suivi de la couverture de la ND et des clients actifs
 - Améliorant la précision des prévisions et le lancement des offres.

⁸² Road to market désigne l'acheminement de produit du départ du produit Nestlé jusqu'au consommateur.

2. Améliorer la visibilité et le merchandising à l'intérieur de la pharmacie, et cela en :
 - Mettant en œuvre des POS Pharmacies
 - Améliorant la visibilité interne de la catégorie dans les pharmacies Gold (marquage des rayons et de la devanture)
3. Réussir le lancement de nouveaux formats et SKU (Guigoz3, Cerelac nouveau format/Sku, Gloria Junior 700g), et cela en :
 - Road show⁸³ : connaissance des produits et merchandising pour l'équipe de vente .
 - Suivi de la ND et de la couverture active pour les nouvelles SKU

6.1.1. Les indicateurs de performance clé

- DPI (différence entre la réalisation en fin du mois et l'objectif définit au début du mois en terme de volume)
- BIAS (différence entre la réalisation final et l'objectif définit au début de l'année en terme de volume)
- MFR Accuracy (la précision des prévisions)
- 70 % de couverture Pharmacies par rapport à l'univers total
- Atteindre 20% de ND par rapport au total univers
- 200 PHARMACIES sous POS
- 200 AFFICHAGE
- Préparer les équipes de vente dans les 5 premières villes

6.2. Canal de distribution (traditional trade)

Pour ce canal, Nestlé veut :

1. Améliorer la disponibilité en améliorant la précision des prévisions, l'approvisionnement et la couverture des stocks, et cela en :
 - Améliorant la précision des prévisions et de l'approvisionnement Processus MBP
 - Mettant en place des incentives pour les vendeurs ;
 - Suivi de la couverture de la ND et des clients actifs
 - Améliorant la précision des prévisions et de l'offre Processus MBP

⁸³ C'est des tournés au ensemble des distributeurs pour présenter le produit ou pour faire des démonstrations

2. Maximiser la conversion des acheteurs dans les points de vente et augmenter la fréquence d'achat, et cela en :
 - Mettant en place des CPR (pour chaque catégorie)
3. Améliorer la visibilité et le merchandising à l'intérieur des magasins grâce à la mise en œuvre de POS, et cela en :
 - Améliorant la visibilité grâce à des POS et au merchandising (marquage des rayons, Home shelf, Gondola, tag price).
 - Améliorant la visibilité : développer un POSM pour Cerelac, NAN HMO et confort ;
4. Réussir le lancement de nouveaux formats et SKU (Guigoz 3, Cerelac 5 CEREALES, Gloria Junior 700g, NAN HMO et CONFORT) et cela en :
 - Organisant des Road show : SIMAC⁸⁴, connaissance des produits et merchandising pour l'équipe de vente
 - Faisant un suivi des nouveaux sku et de la couverture active par région.

6.2.1. Les indicateurs de performance clé

- DPI (différence entre la réalisation en fin du mois et l'objectif définit au début du mois en terme de volume)
- BIAS (différence entre la réalisation final et l'objectif définit au début de l'année en terme de volume)
- MFR Accuracy (la précision des prévisions)
- 61 % de couverture point de vente par rapport à l'univers total
- Réaliser 13% de croissance de vente
- POS : habiller 2200 petit magasin et 15 % de l'univers
- Préparer les équipes de vente

6.3. Canal de distribution (modern Trade)

Pour ce canal, Nestlé veut :

1. Améliorer la disponibilité en améliorant la précision des prévisions, l'approvisionnement et la couverture des stocks, et cela en :
 - Améliorant la précision des prévisions et l'approvisionnement Processus MBP
 - Mettant en place des incentives pour les vendeurs ;

⁸⁴ C'est un outil pour lancer un nouveau produit

- Suivi de la couverture de la ND et des clients actifs
- Améliorant la précision des prévisions et de l'offre Processus MBP
- 2. Améliorer la visibilité et le merchandising à l'intérieur des magasins grâce à la mise en œuvre de POS, et cela en :
 - Gestion des points de vente actuels et mise en œuvre des POS dans les nouveaux points de vente.
 - Développant la visibilité par POSM pour Cerelac et Gloria Junior
- 3. Maximiser la couverture des acheteurs dans les magasins et augmenter la fréquence d'achat, et cela en :
 - Activation des consommateurs dans les hypermarchés et supermarchés (animation, Instant win, Tombola...)Gloria junior ; Cerelac
 - Lançant des CPR : NAN3, GUIGOZ3, GLORIA JUNIOR et CERELAC
- 4. Réussir le lancement de nouveaux formats et SKU (Guigoz 3, Cerelac nouveau format/Sku, Gloria Junior 700g), et cela en :
 - Faisant un suivi des nouveaux sku et de la couverture ND active par magasin

6.3.1. Les indicateurs de performance clé

- DPI (différence entre la réalisation en fin du mois et l'objectif défini au début du mois en terme de volume)
- BIAS (différence entre la réalisation final et l'objectif défini au début de l'année en terme de volume)
- MFR Accuracy (la précision des prévisions)
- 100% de couverture point de vente par rapport à l'univers total
- Réaliser 20% de croissance de vente

7. Résultats de l'année 2020

Pour les résultats de l'année 2020 nous avons

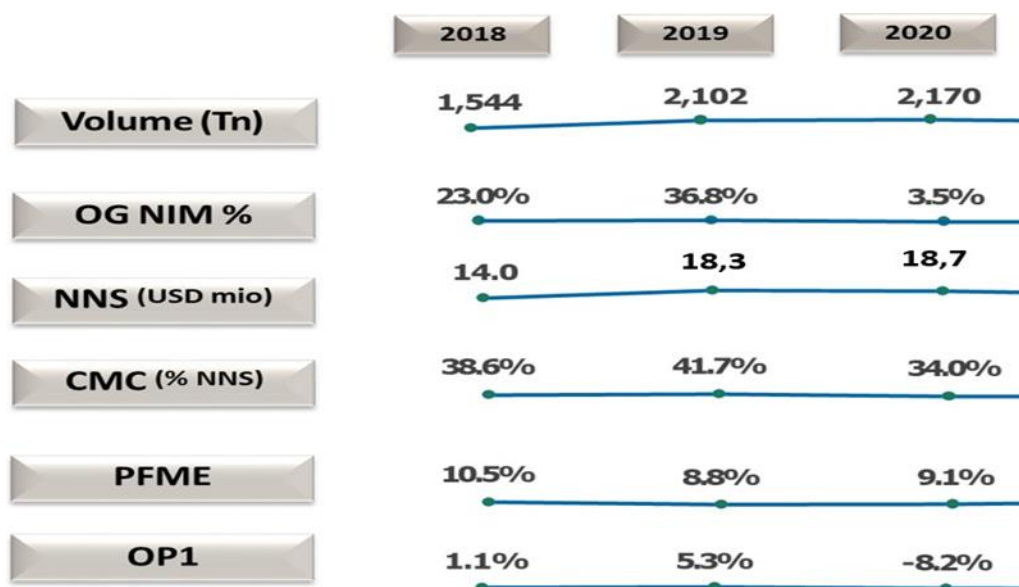
Objectif couverture (distribution) :

- Détaillant : couvrir 14000 point de vente : atteint à 100%
- GROS : couvrir 450 Grossiste : atteint à 100%

En terme de Part de marché en 2020 Nestlé gagne +270 BPS (2,7% de part de marché)

- (Gloria junior) : +436 BPS en tête du segment GUM avec 38% part de marché suivi par Danon 28% ;
- Dans le segment BBF (CERELAC) : +382 BPS Nestlé a gagné la deuxième position au Trimestre 3 avec 27% de part de marché (après Danone 35%) ;
- Dans le segment IFFO (NAN & Guigoz) : +120 BPS Nestlé est passés de 2% à 4% de part de marché sachant que le potentiel reste important surtout dans le canal pharma

Figure n°18 : évolution des résultats de 2018 à 2020



Source : document interne à l'entreprise

- Volume : les ventes sont passés de 2102 tons vendus en 2019 à 2170 Tons vendus en 2020 (une augmentation des ventes de 68 Tons)
- Organic growth : une évolution de 3,5% en terme de volume
- NNS : augmentation des ventes en valeur de 18,3 Millions de dollars à 18,7 Millions de dollars
- CMC : marginal contribution (la marge) : Nestlé a perdu en pourcentage de 41,7% à 34%
- PFME : investissement marketing : a augmenté de 8,8% à 9,1%
- OP1 / Profitabilité : Nestlé a perdu en terme de pourcentage de profitabilité vu que les investissements ont augmenté et qu'on n'a pas gagné au tant sur le volume additionnel

De 2019 à 2020 Nestlé a réalisé une croissance de 3,5% en volume, l'année ayant été très difficile en raison de la pandémie COVID 19 et du confinement, Nestlé n'a pas pu déployer tous les plans à 100%.

8. Analyse SWOT

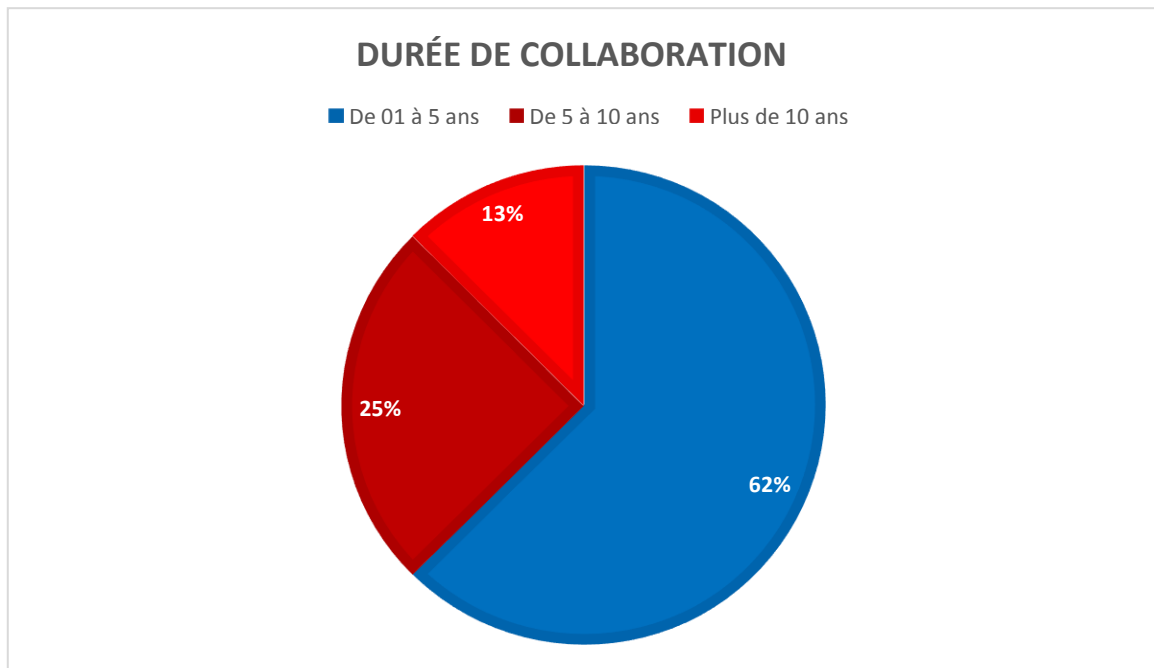
Grace aux questions que j'ai posées aux responsables qui m'ont accueilli lors de mon stage, j'ai pu recueillir quelques informations me permettant d'élaborer quelques analyses de l'activité de l'entreprise implantée en Algérie.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Entreprise Jeune (moyenne d'âge des employés = 36 ans). -Nestlé est une bonne école, donnant énormément d'importance à son capital humain. -La notoriété de l'entreprise et sa renommée internationale. -Portefeuille produits important. 	<ul style="list-style-type: none"> -Salaires relativement bas des employés.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -Le potentiel théorique du marché algérien. -Énorme opportunité de croissance dans le circuit pharmaceutique pour IF & BF -Opportunités d'amélioration de la ND dans tous les canaux. -Spécialités de lancement en IF (AR, COMFORT) -Lancer Autres variantes et TIN dans IC -la possibilité de lancer des campots -Explorer la région sud 	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité politique (changements des lois d'import – exports très fréquent par exemple). -Une grande dépendance à l'égard de Gloria junior (55% par rapport à l'ensemble des activités) -Concurrence des Nouveaux lancements (DANONE Bledelait) et absence de demande génératrice

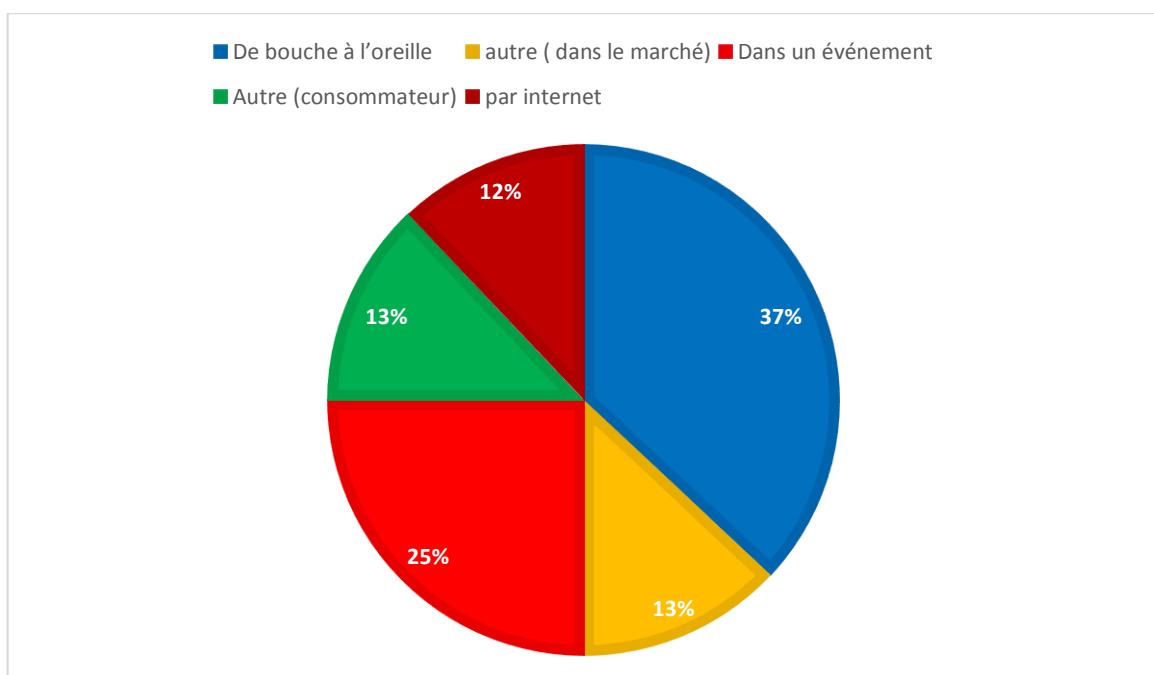
9. Réponses au questionnaire

Dans le but d'élargir la recherche et de mieux qualifier la relation de Nestlé et ses collaborateurs nous avons effectué un sondage aux près de ces derniers (24 collaborateurs) à travers un questionnaire afin d'apprécier la perception des collaborateurs et leur satisfaction de leurs rapports avec l'entreprise

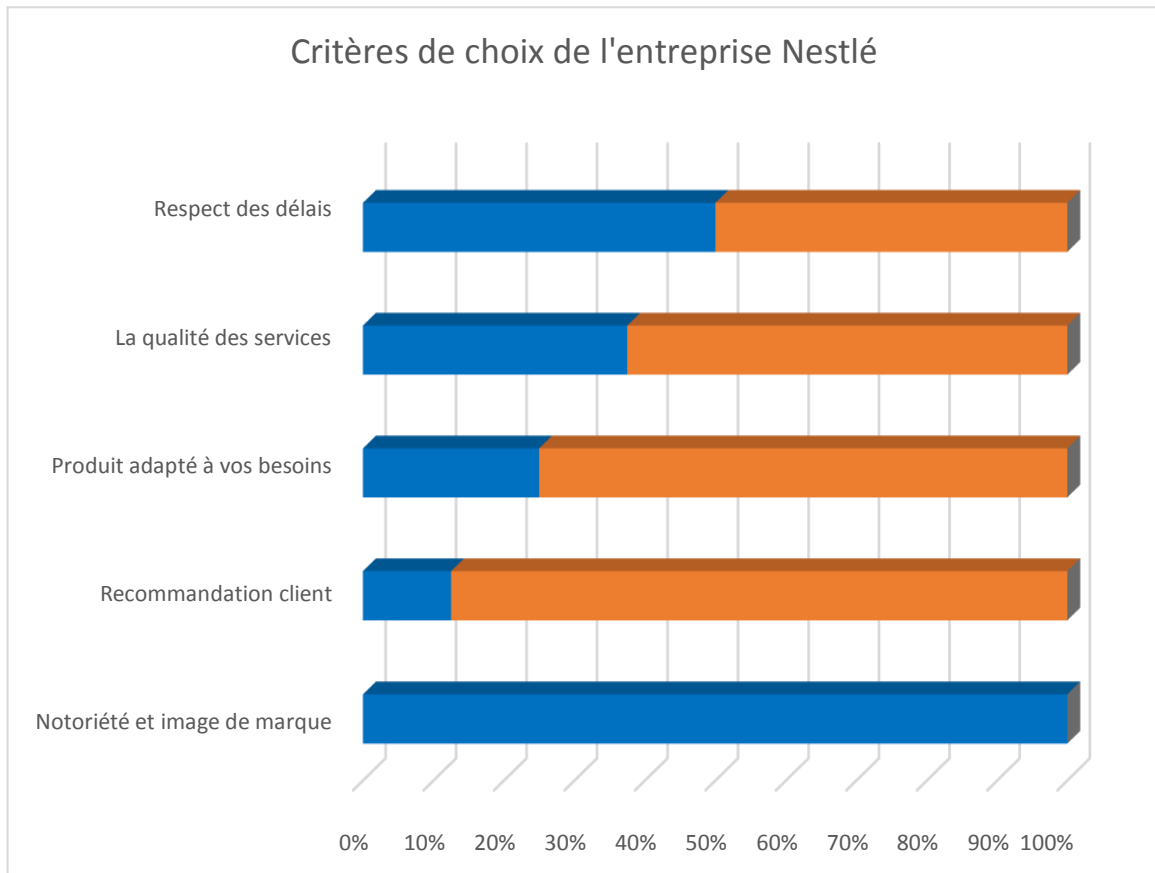
Question 01 : Depuis combien de temps vous travaillez avec Nestlé ?



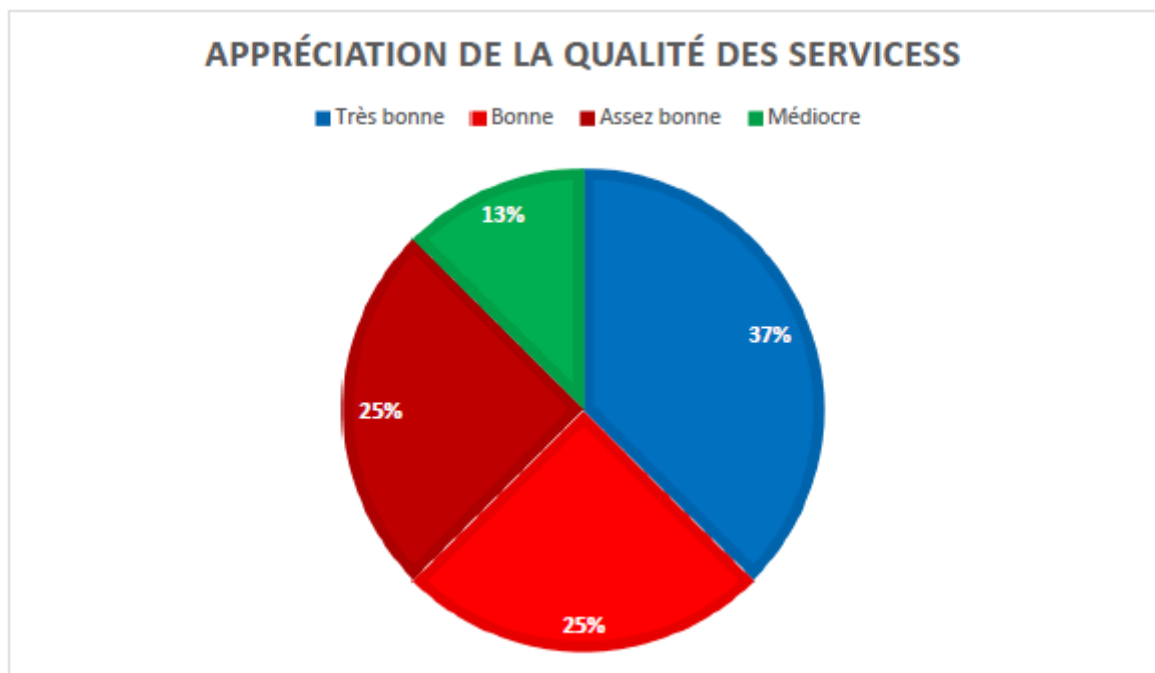
Question 02 : Par quel moyen avez-vous connu les produits Nestlé ?



Question 03 : Quels sont les critères de choix de l'entreprise Nestlé ?



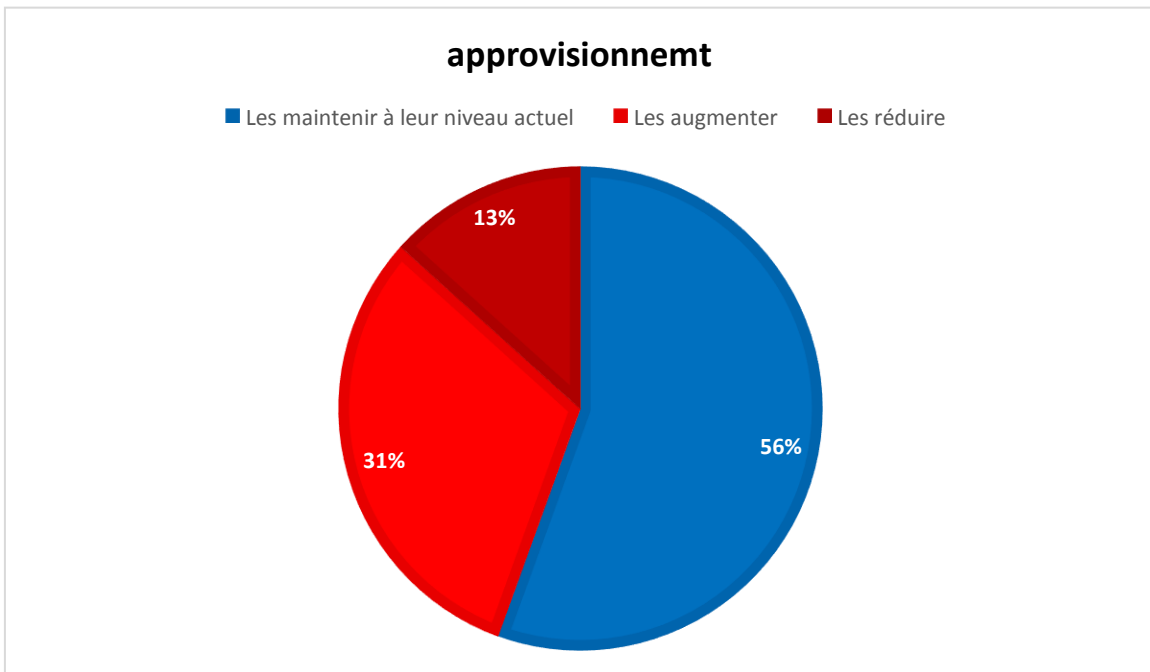
Question 04 : Comment appréciez-vous la qualité des services offerts par l'entreprise Nestlé ?



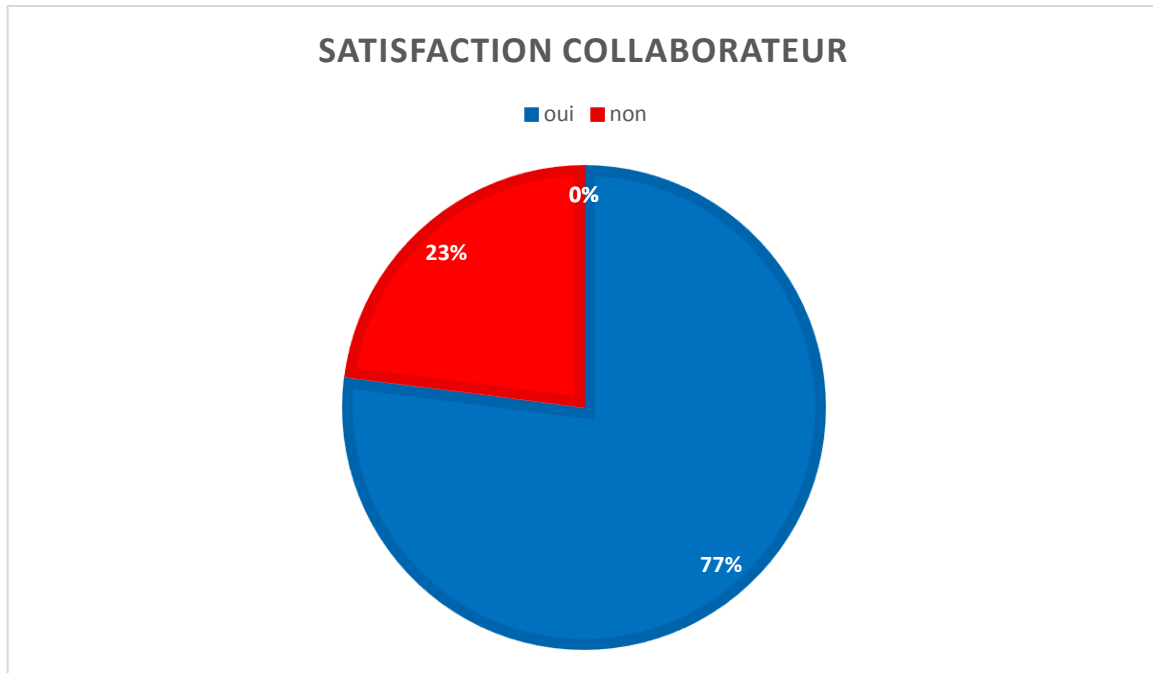
Question 05 : Recevez-vous des offres promotionnelles auprès de Nestlé ?



Question 06 : Pour vos futurs approvisionnements Nestlé, est-ce-que vous allez ?



Question 07 : Etes-vous satisfait de la relation que vous entretenez avec l'entreprise Nestlé ?



Question 08 : Quelles propositions suggérez-vous pour améliorer la relation que vous entretenez avec l'entreprise Nestlé (service, accueil, délai, information...) ?

Les 6 suggestions collectées sont toutes à propos de revoir les mécanismes et les stratégies de prix en prenant en considération les prix des concurrents.

Synthèse des résultats

L'analyse des données récoltées lors de l'enquête qui vise à évaluer le niveau de satisfaction des Partenaires, à savoir les distributeurs sur les produits de Nestlé, nous a permis de donner un Aspect réel à notre projet d'étude. Nous avons synthétisé les résultats comme suit :

- Au premier lieu, nous avons constaté que la grande majorité des collaborateurs sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec Nestlé. (77%)

- Par contre, en ce qui concerne les prix des produits, nous avons observé que les distributeurs sont peu satisfaits.
- Bonne gestion des commandes par Nestlé.
- En notion de gestion des livraisons et gestion des facturations, nous avons noté que ses administrations sont jugées satisfaisantes.
- Par ailleurs, l'analyse montre que les distributeurs sont assez satisfaits en matière de promotion.
- Satisfaction en termes de la disponibilité des produits et de la qualité des services.
- Nous avons relevé qu'ils sont également satisfaits du personnel de l'entreprise, notamment en informations communiquée par Nestlé.

A travers le raisonnement précédent, nous pouvons assurer que les distributeurs sont satisfaits du côté management de l'entreprise Nestlé à savoir les commandes, facturations, livraison...etc.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité la partie pratique de notre étude. Nous avons ainsi présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus pour l'année 2020 et vérifié l'atteinte des objectifs qui était favorable en terme de croissance (volume), favorable en terme de distribution et l'atteinte des objectifs de performance clé ce qui traduit la pertinence du plan Trade marketing mis en place pour cette période. Malgré que Nestlé a perdu un peu en valeur et cela en vue des répercussions de la pandémie COVID 19 et du confinement, ce qui fait qu'elle n'a pas pu déployer tous les plans à 100%.

Nous avons traité aussi les résultats de l'enquête par questionnaire distribuée à un échantillon de distributeurs de Nestlé (24 distributeurs). Ces résultats nous ont permis de relever que la majorité des distributeurs sont satisfait de l'offre de Nestlé. Ainsi que ces derniers lui sont fidèles.

Conclusion Générale

Les entreprises exerçant des échanges inter-organisationnels et pratiquants un marketing centré sur la transaction s'orientent en réaction à des changements environnementaux (révolution technologie, mondialisation, changement de comportement de consommateur, etc.) vers un marketing fondé sur la relation.

La relation entre ces membres s'inscrit dans la durée et désormais la transaction n'est plus au cœur de l'analyse. Comme alternative à l'emploi du pouvoir par les acteurs, le Trade marketing propose un ensemble de variables qui vont influencer la relation d'échange en l'orientant sur le long terme, il s'impose au cœur du cadre conceptuel du marketing relationnel et constitue une condition fondamentale pour le succès de la relation producteur distributeur.

L'engagement de l'approche relationnelle, représente un véritable indicateur de l'existence de comportements coopératifs dans les relations entre distributeurs et producteurs. Pour expliquer la réussite de la relation le Trade marketing est un exemple concret d'application des outils techniques de l'approche relationnelle dans le canal de distribution des produits.

Cet outil, s'inscrit dans la volonté des deux acteurs du canal de maintenir la relation, constituent des stratégies coopératives adoptées pour mieux satisfaire les besoins changeant des consommateurs. Il montre clairement que l'engagement des parties prenantes dans des relations durables avec réalisation d'investissement est devenu une réalité dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

A l'issue de notre étude réalisée au sein de l'entreprise Nestlé, nous pouvons constater que l'entreprise couvre une vaste étendue géographique, malgré la concurrence pure et parfaite elle arrive à maintenir sa position concurrentielle et donc on peut dire que Nestlé est une entreprise qui réalise de la performance grâce à ses stratégies.

Ainsi l'entreprise Nestlé, opte pour une stratégie de distribution intensive car elle lui permet de gagner rapidement des parts de marché grâce à l'implantation des produits sur le territoire national, et quelque fois réorganiser complètement l'ensemble du système de distribution.

Nous pouvons dire aussi que la stratégie Trade marketing de Nestlé a contribué à ce qu'elle atteigne un niveau de performance sur le plan commercial et à maintenir sa position concurrentielle et ce qui la rend compétitive et plus apte à satisfaire et à fidéliser ses clients ainsi que de répondre le mieux possible à leurs attentes ce qui, bien évidemment, lui permettra de réaliser plus de gain.

Bibliographie

Ouvrages

1. Alexandre HIAM et Charles SCHEWEMBAMKT, « les outils », Maxima, paris, 1994
2. Binninger, « la distribution », Gualino éditeur, l extenso édition paris, 2013.
3. Boisdevésey jean-claude, « le marketing relationnel », éducation d'organisation, paris 2001
4. Cécile Bozzo, « le marketing industriel », 5eme édition, septembre 2007
5. Claud Demeu « marketing », Dalloz, paris, 1993
6. D. caumont : « les études de marché », 3ème édition, Dound, paris, 2007
7. D.RAY : « mesurer et développer la satisfaction client », 2ème édition, paris, 2000.
8. E DAMI(L) : « l'impact de l'approche relationnel sur la fidélité des clients », université de Québec, Montréal, 2002.
9. Ivens. B and MAYRHOFER. U, « Les facteurs marketing relationnel, tueurs de réussite, Décision marketing », No, 31(juil- spt.2003).
10. J.J LZMBIN, « le marketing stratégique, un perspective européenne», Ed, Science international, 1996
11. Jacques, Chantal, de Moerloose, « marketing opérationnel à l'orientation marché », 7 éme édition, Dunod, paris, 208.
12. Jean- Marc Lecho , « stratégie de fidélisation » , 7eme édition d'organisation, 2000
13. Koteler & Dubois, « marketing management », 9ème édition, publie union, paris, 1997
14. Kotler.PH et autres, « marketing management » 13ème édition, Pearsoun éducation, paris 2009
15. L'endervie Lindon. « Mercator, théorie et pratique du marketing » Ed Dllez édition 2012
16. L'endervie Lindon. « Mercator, théorie et pratique du marketing » Ed Dllez édition 2003
17. Lindon Lévy Lendrevie « Mercator (théorie et nouvelles pratique du marketing) 9ème édition, Ed, DUNOD, paris 2009
18. Maisonnas, stéphane, dufour jean Claude « marketing et services », Edition chenelière, Education Québec 2006
19. M-Filser « canaux de distribution », édition Vuibert gestion, paris, 1989
20. N'Goala Gilles (1998), « epistémologie et théorie du marketing relationnel » congrès de l'association française de marketing, bordeaux. 14, 15 mai
21. Nathalie Van Laethem, « toute fonction marketing » Dunod, paris, 2005

22. Peelen Ed « gestion de la relation client », pearson Edition, 2005
23. Phillipe Malaval, Chrtistophe Bénaroya, « marketing Business to Business», 9ème edition, public Union, paris, 1997
24. Phillipe Malaval, Chrtistophe Bénaroya, « marketing Business to Business», 5ème edition, Pearson France 2013
25. Y.Edvard, B. Paris « étude et recherche en marketing », 2ème édition, Dunod, paris, 2000
26. Yves CHIROUZE, « le marketing études et stratégies » 2èmeédition, ellipses, paris, 2007

Site internet

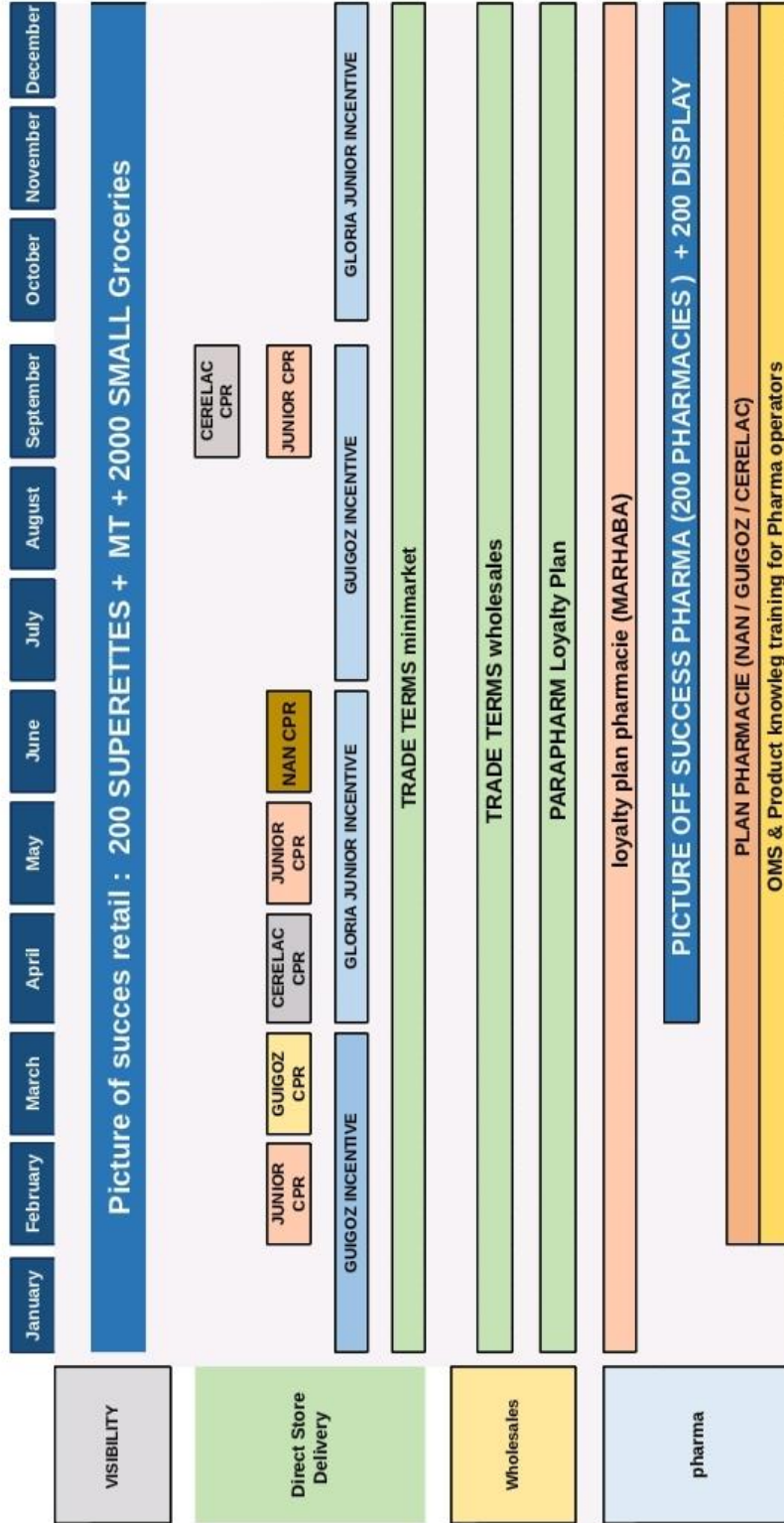
1. [www.marketing-étudiant. Fr](http://www.marketing-étudiant.fr)
2. www.univ-paris1.fr
3. www.nestle-mena.com

Annexes

Trade Plane & Activities



Algeria



Trade

2020 IFFO MARKETING PLAN

	Q1			Q2			Q3			Q4		
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DE
I&R				NAN HMO (400G)		NAN AR	NAN Comfort 1 & 2 TBC					
Internal		Kick off HMO										
		Internal Trainings										
				Regional lecture tour								
HCP							eDetailing (HMO)					
Medical						NMI standalone		eDetailing (NAN Comfort)				
								eDetailing (NAN AR)				
Visibility												
Media		Digital campaign GUIGOZ 3			Mother day capsules GUIGOZ 3							
Activation		In store activation GUIGOZ										
Promotion				CPR GUIGOZ 3 (-40DA)		CPR NAN 3 HMO						

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et de gestion

Département : Sciences de gestion

Master : Management stratégique

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude de Master en MANAGEMENT STRATEGIQUE portant sur le Trade marketing nous effectuons une enquête dans le but d'apprécier la perception des collaborateurs et leur satisfaction de leurs rapports avec l'entreprise Nestlé, nous vous prions de répondre à ce questionnaire tout en vous garantissant l'anonymat.

Nous vous remercions par avance pour le temps consacré.

Question n°01 : Depuis combien de temps vous travaillez avec Nestlé ?

De 01 à 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

Question 02 : Par quel moyen avez-vous connu les produits Nestlé ?

De bouche à l'oreille

Par internet

Dans un événement

Question 03 : Quels sont les critères de choix de l'entreprise Nestlé ?

Notoriété et image de marque

Recommandation client

Produit adapté à vos besoins

La qualité de services

Respect des délais

Autres

Question n° 04 : Comment appréciez-vous la perception de la qualité des services offerts par l'entreprise Nestlé ?

- Très bonne
- Bonne
- Assez bonne
- Médiocre

Question n°05 : Recevez-vous des offres promotionnelles auprès de Nestlé ?

- Oui
- Non

Question n°06 : Pour vos futurs achats des produits Nestlé, est-ce-que vous allez :

- Les maintenir à leur niveau actuel
- Les augmenter
- Les réduire

Question n°07 : Etes-vous satisfait de la relation que vous entretenez avec l'entreprise Nestlé ?

- Oui
- Non

Question n°08 : Quelles propositions suggérez-vous pour améliorer la relation que vous entretenez avec l'entreprise Nestlé (service, accueil, délai, information...)?

.....

.....

.....

.....

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DU TRADE MARKETING

Introduction 05

Section 01 : Concept et stratégie de distribution 06

1. Définition de la distribution 06

2. Rôle de la distribution 07

2.1. Pour le producteur 07

2.2. Pour le consommateur 07

3. Les fonctions de la distribution 07

3.1. Les fonctions transactionnelles 08

3.2. Les fonctions relationnelles..... 08

3.3. Les fonctions expérientielles 09

4. L'organisation de la distribution 09

4.1. Le canal de distribution 09

4.1.1. Définition 09

4.1.2. Formes des canaux de distribution 10

4.1.3. Différentes formes des canaux de distribution 11

4.2. Le circuit de distribution 14

Section 02 : Concept de Trade marketing..... 15

1. Historique 15

2. Définition de Trade marketing 18

2.1. La différence entre le Marketing et le Trade marketing..... 19

3. Les domaines d'intervention du Trade marketing 19

3.1. L'optimisation des flux d'informations et de marchandises 19

3.1.1. L'échange de données informatisées 20

3.1.2. L'utilisation des données scanning 20

3.1.3. Le profit réel dégagé par produit 20

3.2. La logistique 21

3.3. L'offre produit	21
3.3.1. La segmentation du marché	21
3.3.2. Les marques distributeur	22
4. Les outils du Trade marketing	22
4.1. Le négo-marketing	22
4.2. Le merchandising	22
4.2.1. Les attentes du consommateur	22
4.2.2. Les attentes du producteur	23
4.2.3. Les attentes du distributeur	23
4.3. Traitement des données (ECR)	23
4.3.1. L'objectif de la mise en place d'une stratégie ECR	23
4.3.2. Les quatre concepts de l'ECR	24
4.4. Le category management	24
5. Les quatre « p » du Trade marketing	26
5.1. Produit	26
5.2. Prix	26
5.3. Promotion	26
5.4. Place	26
6. Pratique du Trade –mix	27
Section 03 : Stratégies du Trade marketing.....	28
1. Les stratégies de distribution.....	28
1.1. La distribution intensive.....	28
1.2. Distribution sélective ou exclusive.....	29
1.3. La distribution exclusive et le franchisage	30
2. La communication commerciale	31
2.1. Formes de communication commerciale.....	31
2.1.1. Communication produit.....	31
2.1.2. Communication de marque	32
2.2. Objectifs de la communication commerciale	32
3. Déroulement du Trade marketing	33
3.1. Identifier les partenariats utiles	34
3.2. Plan d'action de Trade marketing	34
3.3. Négociation et contractualisation la relation	34
3.4. Evaluation des résultats.....	34

Conclusion.....	35
CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES DU TRADE MARKETING ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE	
Introduction	36
Section 01 : Notion de base sur la performance	37
1. Définition de la performance.....	37
2. Définition de la performance de l'entreprise	37
3. Types de performance	39
3.1. La performance organisationnelle	39
3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle	40
3.3. La performance humaine.....	40
3.4. La performance sociale	41
4. Les composants de la performance	41
4.1. Les indicateurs de processus	41
4.2. Les indicateurs de résultats.....	42
4.2.1. Les indicateurs d'extrants.....	42
4.2.2. Les indicateurs d'impacts.....	42
5. L'évaluation de la performance.....	44
Section 02 : Les indicateurs de performance commerciale	45
1. La mesure de la performance commerciale.....	45
1.1. Les critères de la performance.....	45
1.1.1. L'efficacité	46
1.1.2. L'efficience	46
1.1.3. L'effectivité.....	47
2. Les indicateurs de la performance commerciale	47
2.1. Les indicateurs commerciaux quantitatifs.....	47
2.1.1. Chiffre d'affaires	48
2.1.2. La part de marché.....	48
2.1.3. Nombre des clients	48
2.2. Les indicateurs commerciaux qualitatifs	49
2.2.1. L'image de l'entreprise	49
2.2.2. Taux de satisfaction des clients	49
2.3. Les indicateurs financiers.....	50
2.4. Les indicateurs managériaux	50

3. Les outils de mesure de mesure de performance.....	51
3.1. La stratégie	51
3.2. Les Objectifs	52
3.3. Les indicateurs.....	53
3.3.1. Les choix des indicateurs	53
3.3.2. Les qualités d'un indicateur	53
Section 03 : Trade Marketing et pilotage de la performance commerciale	55
1. Le pilotage de la performance	55
1.1. L'élaboration de la stratégie commerciale	55
1.2. Le tableau de bord	55
2. La gestion de la force de vente	56
2.1. Définition de la force de vente	57
2.2. Rôle de la force de vente	57
3. La mise en place de la force de vente.....	58
3.1. L'animation des forces de vente	59
3.2. La stimulation de l'équipe de vente	60
3.2.1. Les aides techniques.....	60
3.2.2. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur	61
3.2.3. Aides pour la prospection de nouveaux clients	61
4. Le merchandising	61
4.1. Définition du merchandising	61
4.2. Les rôles du Merchandising	62
4.3. Les fonctions du merchandising.....	62
Conclusion.....	64

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE : L'ENTREPRISE NESTLE

Introduction	65
Section 01 : Présentation de Nestlé	66
1. Origine de Nestlé.....	66
2. Evolution de Nestlé	66
3. Dates marquantes dans le cursus de Nestlé	66
4. Nestlé en quelques chiffres.....	68
5. Nestlé Maghreb	69
6. Nestlé Algérie	69
7. Unités de Nestlé Algérie.....	70

8. Les produits de Nestlé Algérie SPA.....	71
Section 02 : Analyse des données du Trade marketing de Nestlé	72
1. La culture de Nestlé	72
2. Structure de Nestlé Algérie	73
2.1. L'organisation interne de Nestlé	73
2.2. La structure du département marketing	73
3. Description du travail d'un responsable Trade marketing	74
4. Missions et objectifs du Trade marketing au sein de Nestlé	75
4.1. Les missions du Trade marketing	75
4.2. Les objectifs du Trade marketing	75
4.3. Objectifs de croissance organique de Nestlé	75
5. Le plan Trade marketing sur les différents canaux de distribution pour 2020.....	76
6. Description de la méthode de distribution des produits pour les différents canaux de distribution pour 2020	77
6.1. Canal de distribution pharma	78
6.1.1. Les indicateurs de performance clé	79
6.2. Canal de distribution (traditional Trade).....	79
6.2.1. Les indicateurs de performance clé	80
6.3. Canal de distribution (modern Trade)	80
6.3.1. Les indicateurs de performance clé	81
7. Résultats de l'année 2020	81
8. Analyse SWOT	83
9. Réponses au questionnaire	84
Conclusion	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

L'environnement des entreprises industrielles du secteur agro-alimentaire a beaucoup évolué au cours des dernières années en vue de la différenciation des produits ce qui a rendu les clients de plus en plus exigeant.

Pour assurer sa pérennité, satisfaire et conserver ces clients (distributeurs) à long terme, elles doivent catégoriquement adapter une démarche marketing adapté, d'où le Trade marketing.

Dans une étude pratique menée sur l'entreprise « Nestlé Algérie » centrée sur l'atteinte des objectifs et la satisfaction des distributeurs.

Notre résultat de recherche nous a permis de distinguer un lien d'attachement fort entre l'entreprise et ces distributeurs.

Mot clés: Trade marketing, marketing relationnel, satisfaction clients, B to B.

Abstract

The environment of industrial companies in the agri-food sector has changed a lot in recent years with a view to product differentiation, which has made customers increasingly demanding.

To ensure its sustainability, satisfy and keep these customers (distributors) in the long term, they must categorically adapt an appropriate marketing approach, hence Trade marketing.

In a practical study carried out on the company "Nestlé Algeria" centered on the achievement of objectives and the satisfaction of distributors.

Our research result allowed us to distinguish a strong bond of attachment between the company and these distributors.

Keywords: Trade marketing, relational marketing, customer satisfaction, B to B.