

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté de sciences économiques Commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences Commerciales

Mémoire de Master

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

Spécialité : Marketing des services

Thème

**La stratégie de distribution et son impact sur
la performance des entreprises**

Cas : ENEL

Présenté par :

- M^{elle} HAMOUR Lydia
- M^{elle} IDEKI Kamelia

Encadré par :

- M^{me} FERNANE Djamila

Promotion : 2020-2021



REMERCIEMENTS

A l'issue du cycle de notre étude nous tenons d'abord à remercier dieu le tout puissant.

Ensuite, nos remerciements les plus sincères vont à :
Madame FERNANE Djamila pour ses conseils précieux et ses suivis qu'elle nous à prodigué durant notre travail.

Enfin, toute personne qui a participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire soit sincèrement remerciée également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers et admirables parents qui ont toujours été présents qui m'ont toujours soutenus dans ma vie.

A mes chers frères et sœurs ainsi pour ma chère grand-mère.

A mes chères amies et à toute ma famille.

A ma chère amie et binôme Kamelia.

Pour tous les bons moments qu'on a passé ensemble, ta patience et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous les étudiants de la promotion master 2 marketing des services.

Lydia



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers et admirables parents qui ont toujours été présents qui m'ont toujours soutenus dans ma vie.

A mes chers frères et sœurs ainsi pour ma chère grand-mère.

A mes chères amies et à toute ma famille.

A ma chère amie et binôme Lydía.

Pour tous les bons moments qu'on a passé ensemble, ta patience et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous les étudiants de la promotion master 2 marketing des services.

Kamelia



sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : la notion de la performance	
Introduction	4
Section 01 : la notion de la performance	5
Section 02 : les types et dimension de performance	9
Section 03 : les principaux indicateurs de la performance	13
Conclusion	18
Chapitre II :les stratégies de distribution	
Introduction	19
Section 01 :les stratégies et démarches du Mix-markéting	20
Section 02 : la notion de distribution	31
Section 03 : la stratégie de distribution	35
Conclusion	43
Chapitre III :l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise l'ELECTRO-INDUSTRIES « ENEL »	
Introduction	50
Section 01 : présentation de l'entreprise	50
Section 02 : la distribution au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	56
Section 03 : analyse des résultats	59
Conclusion	63
Conclusion générale	64

Liste des figures

Figure 01 : les principales étapes de la démarche marketing.....	22
Figure 02 : le cycle de vie d'un produit industriel.	24
Figure 03 : le processus de communication.	27
Figure 04 : le principe de la multiplication des contacts.	39
Figure 05 : les unités de l'entreprise	44

Liste des tableaux

Tableau 1 : les fournisseurs étrangers	53
Tableau 2 : principaux concurrents moteurs	54
Tableau 3 : principaux concurrents transformateurs	54
Tableau 4 : les agents agréés	56

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : la notion de la performance	5
Introduction	5
Section 01 : notion de performance	5
1. définition de performance	5
2. les formes de la performance	7
2.1 la performance client.....	7
2.2 la performance actionnaire.....	7
2.3 la performance personnel.....	8
2.4 la performance actionnaire.....	8
2.5 la performance social	8
Section 02 : Les types et dimensions de la performance	9
1. types de la performance.....	9
1.1.La performance organisationnelle	10
1.2.La performance stratégique	10
1.3.La performance humain	10
1.4.La distribution	11
1.4.1.Définition de la distribution	11
2.Les facteurs de la performance	11
3.La dimension de la performance	12
3.1 la performance financière	12
3.2 la performance économique	12
3.3 la performance organisationnelle	12
3.4 la performance sociale.....	12
3.5 la performance sociétale	12
4. les entreprise performantes	
Section 03 :les principaux indicateurs	13
1.Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale	13
1.1 Les indicateur quantitatif.....	14
1.1.1 les indicateur lié a la vente.....	15
1.1.2.les indicateurs profitable.....	15
1.2.les indicateurs qualitatifs.....	15
1.2.1. la satisfaction du client.....	16
1.2.2 l'image de l'entreprise.....	16
2.le rôle de l'évaluation.....	16
3.la qualité de bon évaluation.....	17
3.1procédure	17
3.2les mobiles d'évaluation.....	17
3.2.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement.....	18
3.2.2 Evaluer par choix stratégique.....	18

4. les sources de la performance.....	18
Conclusion	18
Chapitre 2 : la stratégie de distribution	
Section1 :les stratégie et mix marketing de l'entreprise.....	20
1.définition.....	20
2.évolution du marketing	21
2.1optique production.....	22
2.2optique vente	22
2.3optique marketing.....	22
3. la démarche marketing.....	23
3.1la logique d'action du marketing.....	23
4.les éléments de mix marketing.....	25
4.1politique produit.....	25
4.1.1composant du produit.....	25
4.1.2caractéristique du produit.....	26
4.1.3cycle de vie du produit.....	26
4.2politique prix.....	28
4.2.1les objectifs du prix.....	28
4.2.2.les enquêtes sur les objectifs du prix.....	29
4.2.3la démarche de fixation du prix.....	29
4.2.4les contraintes	29
4.2.5les déterminant du prix.....	30
4.2.6les stratégies de niveaux de prix.....	30
4.3politique communication.....	31
4.3.1 Le processus de communication.....	31
4.3.2les objectifs de la communication.....	31
4.3.3les différents types de communication.....	32
4.3.4les principaux moyens de communication.....	32
4.4.distribution.....	33
Section2 : la notion de distribution.....	34
1.définition de distribution.....	34
2. l'évolution de distribution.....	35
3.la fonction de distribution.....	36
4.les formes et conflit de la distribution.....	37
4.1les formes.....	37
4.2les conflits dans l distribution	38
Section3 : la stratégie de distribution.....	40
1.définition.....	40
1.1définition de la stratégie de l'entreprise.....	40
1.2définition de la stratégie de distribution.....	40
2.les stratégies de couverture de marché.....	40
2.1la distribution intensive.....	40
2.2la distribution sélective.....	41
2.3la distribution exclusive et le franchisage.....	41
3.les stratégie vis-à-vis de distribution.....	42
3.1la stratégie d'aspiration.....	42
3.2la stratégie de pression	43
4.le trade marketing.....	44
5.le distributeur et son rôle.....	45
5.1le distributeur.....	45

5.2le rôle de distributeur.....	45
6.les raisons d'être des intermédiaires	46
6.1la démultiplication des contacts.....	46
6.2la réduction des disparités de fonctionnement.....	46
6.3le meilleur assortiment offert.....	47
6.4le meilleur service.....	48
7.les avantages des intermédiaires.....	48
8.l'importance de la distribution.....	48
Conclusion.....	49
Chapitre3 :l'impact de la distribution sur la performance de l'entreprise.....	50
Section1 :présentation de l'entreprise.....	50
1.historique de l'entreprise.....	50
2.présentation de l'entreprise.....	51
3.le domaine d'activité.....	51
4.situation géographique de l'entreprise.....	51
5.la présentation de l'entreprise.....	53
6.les client potentiels de l'entreprise.....	53
7.les clients potentiels étrangères.....	53
8.les principaux fournisseurs locaux.....	53
9.les concurrent.....	54
10.les distributeurs.....	55
Section2 :la distribution au sein de l'entreprise.....	56
1.la présentation de méthodologie.....	56
1.1l'étude de cas.....	56
1.2objectif de recherche.....	56
1.3la raison de choix L'ENEL.....	56
1.4la méthodologie de recherche.....	57
1.5justifier le choix de l'approche du travail.....	57
2.la politique de distribution de l'entreprise.....	57
3.les problèmes générer par l'interdépendance entre producteur et distributeur.....	58
Section3 :analyse des résultats.....	59
1.présentation de l'entretien.....	59
2.l'analyse des données de l'entretien.....	60
Conclusion.....	63
Conclusion générale.....	64
La bibliographie	
Annexes	
Table de matière	

La distribution est l'un des enjeux les plus importants pour la réussite de l'entreprise. Elle prend place au rang des orientations stratégiques. Il faut disposer de circuits de distribution performants afin que les produits et services soient à la portée des clients visés. Aujourd'hui, l'analyse de ces réseaux ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval, depuis les matières premières, les composants et les produits manufacturés jusqu'à la livraison des produits aux clients finaux

Le mix marketing consiste à mettre en place une stratégie qui se répercute dans tout les domaines de la commercialisation et qui 'on pourrai classer en quatre catégorie principales : le produit, le prix, la promotion, la distribution. C'est le résultat sur le terrain, d'un travail de réflexion mené après l'étude de marché.

Pour cette raison, l'un des éléments du marketing mix, « la distribution » est devenue désormais une fonction primordiale dans le commerce. Sa mauvaise maîtrise risque d'engendrer un dérèglement du marché et entrainerait des pénuries fréquentes. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de vente. Cette mise à disposition peut être réalisée par un intermédiaire ou revendeur ou directement au consommateur

La politique de distribution est primordiale pour une entreprise : elle prend rang parmi les préoccupations majeur de l'entreprise. Pour cela, dans le cadre dans notre étude, notre choix c'est porté sur l'étude de la stratégie de distribution et son impact sur la performance au sein d'ELECTO-INDUSTRIE.

▪ **La problématique de la recherche**

Dans le cadre de notre recherche nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses au questionnement suivant :

- *« qu'elle est l'impact de la stratégie de distribution sur la performance des entreprises » ?*

De la problématique principale découle des questions secondaires :

- Qu'elle est la notion de la performance selon les auteurs ?
- Sur quoi repose la stratégie de distribution ?
- Qu'elle est la nature de la relation entre la distribution est la performance ?

▪ **les hypothèses de la recherche :**

- la notion de la performance est une notion très vague qu'il convient de cerner, comprendre, et définir a but de procéder à son utilisation dans le procéder de classification
- la stratégie de distribution assure la disponibilité de ses produits auprès des distributeurs, est la stratégie qui permet à l'entreprise de vendre ses produits et services aux consommateurs par les circuits de distribution, les canaux de distribution
- La plupart des recherches sur la performance de l'entreprise a cherché à trouver les moyens de l'améliorer et a négligé la mesure dans laquelle un champ diversifié représente un déterminant de la performance. Dont les circuits de distribution qui permet de mettre une entreprise dans un état performante

▪ **l'objectif de notre travail de recherche :**

L'objectif de notre travail de recherche s'articule autour de points essentiels :

- présenter une notion générale sur la performance
- présenter la fonction de distribution et sa stratégie
- analyser l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

▪ **méthodologie de recherche :**

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous opterons pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur deux niveaux d'analyse :

En premier lieu, nous procéderons à une recherche bibliographie et documentaire au niveau national et international

En deuxième lieu, nous allons une méthode qualitative, dans la partie empirique afin de recenser sur l'impact de la stratégie de distribution et son impact sur la performance de l'entreprise

Notre étude de cas concerne l'entreprise nationale d'électro industriel (ENEL)

Plan de travail

Pour répondre aux objectifs précités, nous avons opté pour le plan suivant :

- Le premier chapitre, a pour vocation de définir la performance selon plusieurs auteurs ainsi ses indicateurs essentiels ;
- Le deuxième chapitre, consistera à présenter la stratégie de distribution ;
- Le troisième chapitre, sera consacré à présenter l'entreprise d'accueil, sa fonction de distribution et son impact sur la performance de l'entreprise ENEL.

Introduction :

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à nombreux défis- tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique auquel leur performance est très sensible

La performance des entreprises est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises, elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels .Ce concept est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. L'idée de performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance.

Ce chapitre porte sur la performance de l'entreprise, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections suivantes : la première section sera réservé aux fondements généraux de la performance : la notion et la définition de la performance, ses facteurs... La seconde section aura pour objectif de présenterez principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et enfin, la dernière section sera consacrée à la performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

Section 01 : notion de la performance

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

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 fixés.

La performance dans son approche théorique intègre de notions diverses dont les plus importantes sont : la croissance de l'activité, la profitabilité, la rentabilité, la productivité, l'efficacité et l'efficience. La performance puise ses origines du latin : « performare » et en anglais au 15^{ème} siècle et signifiant accomplissement d'une manière convenable.

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation, ce qui est responsable peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis en son autorité

1. Définition de performance :

Plusieurs auteurs ont défini le mot performance. De ces derniers, nous retenons les suivantes :

Pour CHARREAU, La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire¹

Le terme performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion et chacun s'interroge sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante :

- est-ce celle qui réalise de bons profits ?

¹ Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernement des entreprises et création de valeur, Finance Contrôle Stratégie, Juin, à paraître.

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

- ou celle qui résiste aux changements de son environnement ?
- ou encore celle qui préserve l'emploi, qui épargne son environnement ?

Cet ensemble d'interrogations montre que la notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition et celles de quelques notions voisines, puis des différentes performances qui peuvent être mises en évidence dans une entreprise

Pour Philippe LORINO, « *Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément* »²

Elle est également « *Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »³

La performance suppose la réalisation des objectifs (*efficacité*), avec un niveau raisonnable des moyens (*efficience*). Maîtriser la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. A partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité et l'efficience.

- **L'efficacité**

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés.

Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, on peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

- **L'efficience**

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »⁴

² LORINO PHILIPPE « méthodes et pratiques de la performance » Les eds d'organisation , paris 1998 , p18

³ Idem ,P 20

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possibles.

Selon STERN et EL-ANSARY⁵, l'efficience englobe deux concepts :

- **La productivité** : Optimisation des ressources physiques mises en œuvre ;
- **La rentabilité** : Optimisation des ressources financières mises en œuvre.
- **L'économie**

L'économie renseigne le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût et, ce, dans un souci d'efficience. Les méthodes de mesure de la performance d'une entreprise elle mesure avec des critères (*ou indicateur*) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

2- Les formes de la performance

Il existe plusieurs formes de la performance on les cite comme suit :

2-1- la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser⁶

2-2- La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

2-3- la performance personnelle

⁴ MALO J-L MATHE J-C « essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, 2ème ed, paris, 2000 , "P106

⁵ Cité par VILLARMOIS O., « *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art* », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, p.2.

⁶ FERNANDEZ ALAIN , Op .Cit.P39

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise⁷

2-4 La performance partenaires

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

2-5- La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

Section 02 : Les types et dimensions de la performance :

1. Les types de performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser des règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

1.1 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. La performance organisationnelle est définie par M. kalika, comme

« 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 celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » kalika qui est professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- **les relations entre les sévices** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- **la qualité de la circulation d'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- **la flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1.2 La performance stratégique

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

1.3 La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé⁸

2. Les facteurs de la performance

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

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;

⁸ M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

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

3. La dimension de performance

3.1 La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

- L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

3.2 La performance économique : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

-La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

-La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

3.3 La performance organisationnelle : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

3.4 La performance sociale : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

3.5 La performance sociétale : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

4. des entreprises performantes

Plusieurs caractéristiques ont été soulevées pour parler d'entreprise performante. En effet, on appelle une entreprise performante celle qui est durablement profitable, pérenne, et qui produit et vend mieux plus que ses concurrents ; celle qui a atteint ses objectifs et ses finalités dans les délais déterminés et qui est compétitive, celle qui est efficiente et efficace reposant sur la flexibilité de son personnel, la prise de décisions rapides, celle qui crée de la valeur innovante, réactive qui s'améliore et progresse constamment et durablement, etc

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

Section 3 : Les principaux indicateurs de la performance commerciale

Dans cette section nous présentés les principaux indicateurs de la performance commerciale. La performance commerciale est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, ...etc.

1. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (*temporel, géographique Communautaire, culturel*). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (*une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.*).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise, ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :⁹

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (*résultat, rendement..*) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

⁹ P.Lorino.Métho des et pratiques de la performance. Op.cit.p32

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

Les indicateurs de la performance peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

1. 1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné, ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Et ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

1.1.1 Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons

- a. **Volume des ventes** : c'est la quantité de produit écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

b. **Le chiffre d'affaire**

C'est un montant global des ventes de biens ou de service d'une entreprise. Il est en générale exprime par ans, mais il arrive d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires mensuel, voir même journalier. La performance dans ce cas, se mesure également sur la différence du chiffre d'affaire prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires, selon la formule qui est la suivante :

Performance (P) = CA prévisionnel – CA réalisé

c. **La part de marché**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparative à l'ensemble des concurrents »¹⁰.

Le calcul de chiffre d'affaire de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu et terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimes en nombre de clientes et/ou en chiffre d'affaires. Sur une marche au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marche globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur ;

¹⁰ H.DEBOISLANDELLE : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998,p :313.

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

- La part de marché « *servi* », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche « *servi* » est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale ;
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traite donc les rapports de force* »¹¹ elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

D. Le nombre de clients

Toute clientèle a un cycle de vie , elle naît , vit et meurt, afin de compenser les clients perdus (*concurrence, faillite, départ en retraite*) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise , avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé a des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.

1.1.2. Indicateur de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investi :

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

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance

1.2. Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs qualitatifs qui viennent d'être d'écrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (*quantitatifs par nature*) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou ses produits (*l'image de l'entreprise*).

1.2.1 La satisfaction du client

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable*» la satisfaction est la conformité des besoins

¹¹ P.KOTLER &B.DUBOIS et autres : *Op.cit.*, p : 139.

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (*à évaluer par enquête*) est une action pour conserver in lien fort et durable.

Pour une satisfaction meilleure de la 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.

1.2.2. L'image de l'entreprise

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

L'image d'une entreprise se construit à partir de source multiples : personnalités et style de comportement des dirigeant, 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 influencé par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes... etc.

2. Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet action et surtout réactivé le processus en cas de problème l'évaluation de la performance d'un réseau de la F.V permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

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

3. La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la patience de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulus.

3.1. Procédure

Elle essaie de reprendre a trois question : (qui évalue ?, comment évaluer ?, quand évaluer ?)

- Qui évalue ? l'évaluation peut être réalisé par :
- L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultants des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc.
- Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de déplacement ou chef de rayon.

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

- Comment évaluer ? c'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix indicateurs de la performance.

Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (*ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers*) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;

- Quand évaluer ? sur le plan comptable et financière, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et a l'année par centre, sur le plan commerciale , le type de management est déterminant , donc , la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc. .

3.2. Les mobiles d'évaluation

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

I. Chapitre I : la notion de la performance de l'entreprise

3.2.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes.

Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance a un suivi assidu des activités et des ressources a une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;

3.2.2.Evaluer par choix stratégique : dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :

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

4. Les sources de la performance

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivant :

- Une performance humaine, celles de collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise ;
- Une performance technique, concernant le côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement ;
- Une performance financière, la partie du bien perçu par tout le monde.

Conclusion

On conclut dans ce chapitre que le manager sera responsable de la constitution d'une force de vente performance et efficace que soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise (*marketing, commerciaux...*) et aussi qui répond aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités de l'entreprise.

Introduction

Une entreprise rassemble l'ensemble des activités d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients.

La naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : une bonne idée, associée à un apport en argent, en moyens humains ou matériels, et aussi à une bonne dose d'enthousiasme.

L'objectif de l'entreprise est de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent. Cela permet de créer des emplois et de verser des salaires. Par le paiement d'impôts et de taxes, l'entreprise participe aussi à la vie collective.

Le mix marketing consiste à mettre en place une stratégie qui se répercute dans tous les domaines de la commercialisation et qui 'on pourrai classer en quatre catégories principales : le produit, le prix, la promotion, la distribution. C'est le résultat sur le terrain, d'un travail de réflexion mené après l'étude de marché.

Pour cette raison, l'un des éléments du marketing mix, « la distribution » est devenue désormais une fonction primordiale dans le commerce. Sa mauvaise maîtrise risque d'engendrer un dérèglement du marché et entraînerait des pénuries fréquentes. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de vente. Cette mise à disposition peut être réalisée par un intermédiaire ou revendeur ou directement au consommateur.

Les fabricants de produits de grande consommation doivent avoir pour objectif principal de rendre leurs produits accessibles aux consommateurs.

Les produits doivent se trouver partout où les consommateurs sont disposés à les acheter. Les ventes réalisées par un fabricant sur un territoire donné sont une fonction croissante du nombre de points de vente présentant le produit.

Ces fabricants doivent donc identifier tous les endroits où les consommateurs sont susceptibles d'acheter leurs produits, ils doivent ensuite chercher à y satisfaire, éviter les ruptures de stock, inciter les points de vente à respecter le prix de vente souhaité et mettre en place des actions promotionnelles pour renouveler l'intérêt des clients.

La distribution est la composante du marketing-mix, qui permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. C'est l'étape indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs.

Section 1 :les stratégies et démarches du Mix-markéting

Définir le marketing n'est pas une chose aisée, le marketing est une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification, puis de la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit ¹

1.Définition du marketing

D'après D.Lindon et J. Lendrevie qui définissent le marketing comme suit : « Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse des comportements favorables à la réalisation de ses propre objectifs »

« Le marketing est à la fois un état d'esprit qui consiste à se déplacer systématiquement du point de vue du consommateur de façon à répondre au mieux à ces besoins, une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification, puis à la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication et des techniques rigoureuses permettant à une entreprise de conquérir des marchés, des clientèles, voire de les créer, de les conserver, de les développer et d'atteindre ses objectifs. »

2. Evolution du Marketing

Il est possible de présenter cette évolution du marketing en trois étapes principales : l'optique production, l'optique vente et l'optique marketing

2.1. Optique production

L'optique production est adoptée par les entreprises qui pensent que si elles réalisent des bons produits, des produits de qualité, ils réussiront à les vendre sans problème.

Cette approche convient tout à fait soit en période de pénurie comme dans l'après-guerre, soient lorsque l'entreprise dispose d'une avance technologique et répond à un besoin latent des consommateurs. Mais lorsque l'on sort de cette période de pénurie et que la concurrence est plus forte, le terrain de bataille se déplace de la production vers le client.

¹P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WABER, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan, 1996, P8.

2.2. Optique vente

La tendance naturelle de l'entreprise, lorsqu'elle voit ses ventes se stabiliser, voir baisser, et de penser que la force de vente ne fait plus correctement son travail. L'entreprise cherche alors à faire connaître davantage l'existence et les qualités de son produit au public.

Il s'agira alors de "pousser" le produit vers le client et non plus d'attendre que le client vienne le chercher ; à cette occasion l'entreprise développe les forces de vente, la publicité, les relations publiques et les promotions.

Elle peut aussi chercher à agir sur les circuits et les canaux de distribution. La recherche marketing concerne alors principalement l'étude de ces canaux de distribution et l'impact des différents médias sur le consommateur

Le marché étant peu à peu saturé, cette optique vente se révèle inefficace et l'entreprise doit adopter une nouvelle approche : l'optique marketing.

2.3. Optique marketing

L'optique production et l'optique vente considèrent que le produit est du domaine de l'entreprise et la réflexion ne porte pas assez sur les besoins du client.

Le client arrive en bout de chaîne. Si le vendeur comprend assez bien son client, l'entreprise dans son ensemble ne le connaît pas bien. Elle considère le marché de façon monolithique et base sa réflexion sur un client moyen. Mais le consommateur devient de plus en plus exigeant grâce à la concurrence entre les entreprises, la variété des produits offerts sur le marché, l'évolution du niveau d'instruction et sa meilleure information sur la qualité.

Le producteur qui raisonne en rapport qualité/prix doit également intégrer des facteurs psychologiques propres au consommateur.

Le consommateur est de plus en plus exigeant en termes d'informations que communiquent les entreprises, face à une concurrence rude et parfaite, les consommateurs ont de nouvelles attentes des produits, les marketeurs devraient pouvoir les connaître et les analyser afin de les confronter avec les possibilités de l'offre de l'entreprise.

Il s'agit là d'un changement radical d'approche et d'état d'esprit qui met du temps à imprégner les entreprises. Cette nouvelle optique oblige l'entreprise à tourner son regard vers l'extérieur, vers les clients, société dans son ensemble ².

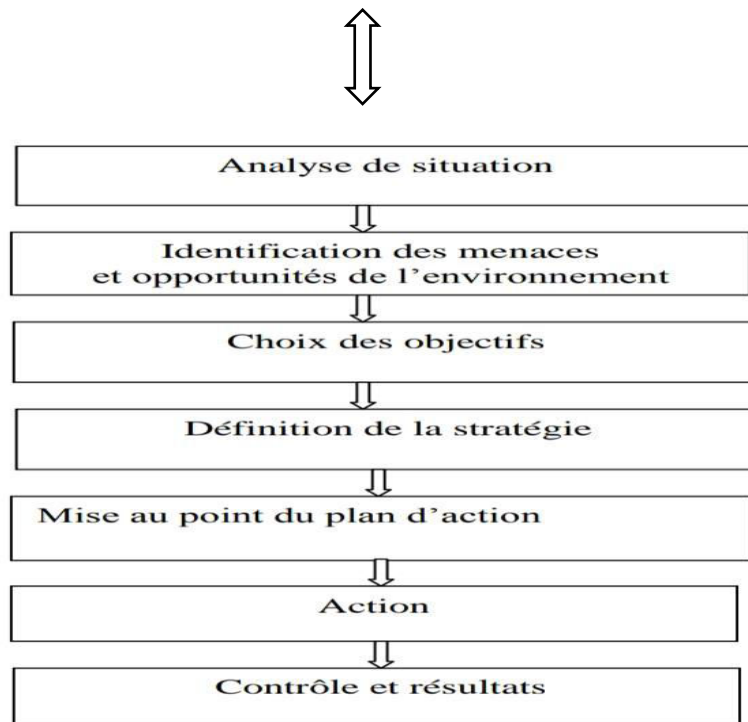
3.La démarche marketing

Le service marketing est considéré comme étant un élément primordial pour toutes entreprises, car il établit la relation qui existe entre l'entreprise et le marché.

3.1. La logique d'action du marketing

Pour atteindre ses objectifs, le service marketing met en contrôle (figure 1). L'entreprise doit en premier lieu faire une analyse de sa situation et dresser un bilan de ses points forts et de ses points faibles. Ces éléments seront reliés à sa position face à la concurrence. L'identification des menaces et des opportunités de l'environnement constitue une approche originale du marketing qui va rechercher hors de l'entreprise les données et analyser pour trouver de nouveaux terrains d'action. Il faudra mesurer les chances de l'entreprise de saisir les opportunités et contrer les menaces de l'environnement. Si ce travail préalable de diagnostic a été réalisé, le choix des objectifs est alors éclairé et peut se faire dans de bonnes conditions.

²P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WABER, « marketing stratégie et pratique »Edition Nathan, 1996, P8.

Figure1 : Les principales étapes de la démarche marketing

Source : L.hermel, La recherche marketing, Paris, Economica, 1994,p16

La définition de la stratégie consiste pour l'entreprise à définir les différentes voies à emprunter pour atteindre les objectifs fixés. Il existe en effet des stratégies plus ou moins coûteuses, plus ou moins risquées, plus ou moins rapides. En fonction du moment de la décision, de la culture de l'entreprise, de ces moyens actuels et des moyens qu'elle peut mobiliser, le choix d'une stratégie est fait par la direction.

L'élaboration du plan d'action du marketing a pour but de planifier les différents programmes d'action à court et à long terme. Cela permet la mise en place des différentes politiques de produit, de prix, de communication et de distribution que l'on a coutume de regrouper sous le terme de marketing –mix. Il s'agit de choisir les moyens que l'on utilisera et leur dosage souvent traduit en termes de budget. Il sera ainsi facile de déterminer de nouveaux objectifs et de clarifier les responsabilités de chacun dans l'entreprise à tous les niveaux.

La phase d'action met en œuvre tous les moyens de l'entreprise désormais tournée vers le client. Elle nécessite la mise en place d'un système de contrôle des résultats. Il ne s'agit pas du contrôle pris dans le sens de l'inspection mais plutôt du pilotage de l'action. En effet, il est

important de connaître en permanence les réactions de la clientèle (satisfaction, nouveaux besoins...) et de la concurrence (contre-offensive, lancement de nouveaux produits...) et de la société (associations de consommateurs, journalistes...).

Cette connaissance permet de réagir rapidement si l'on a un bon tableau de bord avec des indicateurs pertinents et si l'on a prévu à l'avance des plans de rechange et des moyens adéquats

4. les éléments du mix marketing

Le marketing- mix, parfois aussi appelé « mix marketing », est l'ensemble des variables commerciales dont laquelle une entreprise s'appuie pour présenter son offre à ses clients :

Produit, prix, distribution et communication.

4.1. Politique produit

C'est un élément basic du marketing-mix, le produit et un ensemble d'avantages perçus par le consommateur lui permettant de satisfaire un besoin.

Un produit est tout ce qui peut être introduit sur le marché pour attirer l'attention, être acheté, utilisé ou consommé et qui peut satisfaire un besoin ou un désir. Cela inclut des objets physiques, des services, des personnes, des lieux, des entreprises et des idées.

4.1.1. Composants du Produit

-Le produit central : correspond à ce qu'achète fondamentalement le consommateur et constitue donc la réponse au besoin qu'il ressent. Souvent, on parle aussi de concept de produit.

-Le produit tangible matérialiser le produit central à travers d'une offre concrète. Plusieurs éléments sont nécessaires à cette matérialisation : des caractéristiques, une qualité, un nom et un conditionnement.

-Le Produit global ou encore produit élargi, représente le produit tangible avec tous les éléments fournis avec lui.

4.1.2. Caractéristique du produit :

Un produit comporte à la fois des caractéristiques fonctionnelles et des caractéristiques d'image.

-Les Caractéristiques Fonctionnelles : sont essentiellement d'ordre physique : composition, dimensions, performance techniques, facilité d'utilisation, qualités sensorielles et esthétiques. Elles dépendent aussi de certains services offerts avec le produit tel que le service après-vente ou la garantie.

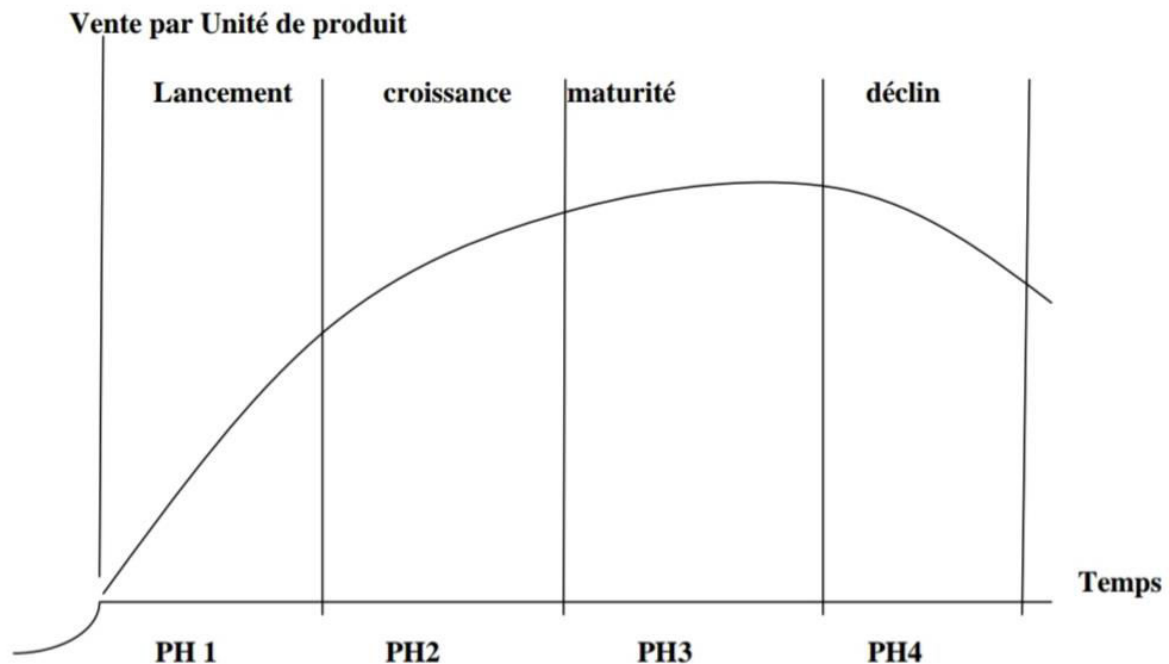
-Les Caractéristique d'image : tout produit à un contenu symbolique. Il est plus ou moins associé à des valeurs données, à des motivations spécifiques, à l'expression d'une personnalité et d'une image souhaitée. Cette dimension symbolique est plus importante pour tous les biens et services qui occasionne une consommation ostentatoire tels que les automobiles, les vêtements, les parfumes et les produits de luxe.

-La marque : est un signe de reconnaissance qui sert à distinguer les produits d'une entreprise. De façon plus précise, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.

-Le Conditionnement : désigne l'enveloppe d'un lot de vente, tel qu'il se présente sur le rayon d'un magasin. Suivant les produits, cette notion recouvre différentes acceptions. Le conditionnement primaire est en contact direct avec le produit lui-même. Il définit généralement l'unité de consommation du produit. Le conditionnement secondaire constitue l'unité de vente proposée au consommateur : il comprend des éléments destinés à protéger le conditionnement primaire, et sert de support promotionnel ou produit.

4.1.3. Cycle de vie de produit

Le concept de cycle de vie schématise l'évolution des ventes du produit au cours du temps. Dans sa formulation la plus courante, le cycle de vie comporte quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Figure 2 : Cycle de vie du produit

Source : Catherine Viot. *L'essentiel sur le marketing*. Paris : Galino édition, EJA, 2005, P.118.

- La phase de lancement

Le produit est introduit sur le marché. Il est encore imparfait sur le plan technique, peu connu de la majorité des consommateurs et de la distribution. Les ventes évoluent lentement et comme les coûts de production restent élevés, le produit dégage des résultats négatifs. Au cours de cette phase, la concurrence est faible.

- La phase de croissance

Le produit est de plus en plus accepté par le consommateur et par la distribution. L'accroissement rapide des ventes associé à la réduction des coûts fait apparaître les premiers bénéfices, malgré l'émergence de la concurrence.

- Phase de maturité

Les ventes totales n'évoluent pratiquement plus. La concurrence est très forte et il y a une tendance à la surcapacité de production. Pour maintenir ses ventes, l'entreprise doit augmenter ses dépenses de marketing. Au cours de cette phase, l'effet d'expérience joue à

plein et les coûts de production sont bas ; les bénéfices atteignent leur niveau maximum puis se stabilisent.

- Phase de déclin

Si de nouvelles technologies permettant de mieux satisfaire les besoins apparaissent, ou si les goûts et les habitudes se modifient, le produit considéré devient obsolète : ses ventes et ses résultats baissent. C'est-à-dire la phase de déclin qui peut conduire à l'abandon du produit.

4.2. Politique prix

Le prix est un facteur essentiel du succès d'un produit.

4.2.1. Les objectifs de prix

- Le prix conditionne sa rentabilité. Il influence la taille de son marché.
- Le prix est la seule variable du mix qui rapporte de l'argent à l'entreprise.

Dans le cadre de la fixation des prix, plusieurs types d'objectifs sont conservables. Ils sont liés au profit, au volume, à la concurrence, à la survie, à l'image ou à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un objectif défini en termes de profit se traduit par la recherche d'un résultat à long terme ou à court terme. Lorsque l'objectif de profit est défini sur une longue période, l'entreprise pratique des prix stables lui assurant des résultats réguliers. Dans le second cas, l'entreprise ne se préoccupe pas des répercussions de ses décisions sur le long terme, elle exploite le plus possible la situation actuelle. C'est le cas des stratégies d'écroulement, avec la pratique de prix élevés.

A travers des objectifs de volume, l'entreprise cherche à développer ses ventes. la fixation de ses prix a alors pour finalité d'accroître ses parts de marché ou d'obtenir un taux de croissance élevé.

Les politiques de pénétration relèvent de cette catégorie. Une activité plus forte entraînant généralement une réduction des coûts, les objectifs de volume ne sont pas nécessairement incompatibles avec l'objectif de rentabilité, surtout sur longue période.

En poursuivant des objectifs de concurrence, l'entreprise veut se positionner par rapport à ses concurrents, éviter des guerres de prix ou empêcher leur entrée sur le marché en pratiquant

des prix suffisamment bas. Dans certains cas, la fixation des prix est liée à la survie de l'entreprise. Ainsi, en période de surcapacité, elle désire avant tout écouler ses stocks sans obtenir des liquidités.

A côté des objectifs de nature économique et financière, l'entreprise a également des objectifs d'image. Le prix est en effet un élément de communication sur la qualité de ses produits. Par une politique de prix élevés, l'entreprise vise un positionnement haut de gamme dans l'esprit du consommateur. Enfin, à travers la fixation des prix équitables, c'est une mission de responsabilité sociale qu'elle cherche à remplir.

Tous ces objectifs ne se situent pas au même niveau. Certains relèvent de la stratégie et du long terme (rentabilité, volume, image), les autres plus de la tactique et du court terme (concurrence, survie).

Néanmoins, le profit constitue une finalité fondamentale car il est une condition nécessaire de la pérennité et de la croissance. Pour beaucoup d'entreprises, l'objectif privilégié est la recherche à long terme d'un taux de rendement satisfaisant de ses capitaux propres.

4.2.2. Les enquêtes sur les objectifs de prix

De nombreuses enquêtes s'intéressent aux objectifs de prix. Elles montrent qu'en période de crise les entreprises ont tendance à se comporter plus conformément à la théorie économique et à se mettre l'accent sur la recherche de la rentabilité.

4.2.3. La démarche de fixation des prix

Une fois ses objectifs de prix définis, l'entreprise détermine la zone d'acceptabilité du prix par le marché en fonction de l'attitude des utilisateurs et des stratégies des concurrents. L'entreprise étudie ensuite si elle peut produire de façon rentable dans cette zone de prix, Compte tenu de ses conditions de coûts. Le prix définitif auquel on aboutit, ainsi que sa présentation, doivent, en outre, respecter la réglementation.

4.2.4. Les contraintes

Au cours du processus de fixations de prix l'entreprise doit tenir compte de différents types de contraintes en matière de coûts, de marché, de concurrence, et de réglementation. Les règles légales à respecter lors de la détermination des prix sont fixées par l'ordonnance de 1^{er} décembre 1986. Le régime de droit commun est celui de la liberté des prix. Seuls certains

secteurs sont soumis à des mécanismes de contrôle : les assurances, les produits pharmaceutiques, et tous ceux pour lesquels il existe un monopole.

La législation rend obligatoire la publicité des prix et des conditions de vente. Elle interdit la vente à perte, sauf cas exceptionnels, de même que la pratique des prix imposés (mis à part le secteur du livre) et les refus de vente. Les pratiques discriminatoires et les ententes sont également réglementées.

4.2.5. Les déterminants du prix

La fixation d'un prix par l'entreprise doit prendre en compte divers facteurs.

-Les couts de revient des produits, dont le niveau dépend à la fois des conditions de production de l'entreprise et de facteur externe de l'entreprise.

-La demande et sa sensibilité des consommateurs aux prix.

-La concurrence et sa propre stratégie de prix.

-Les contraintes réglementaires eu matière de fixation de prix et protection de la concurrence.

-La stratégie de l'entreprise.

4.2.6. Les stratégies de niveau de prix

Ses stratégies concernent surtout la définition des prix d'un produit nouveau sur un marché.

On distingue deux types de stratégie :

-Les stratégies d'écrémage

Elles consistent à introduire le prix nouveau à un prix élevé.

-Les stratégies de prix différencient

Les entreprises ont la plupart du temps une gamme de produit au sein de laquelle elles vont proposer une diversité de niveau de prix. Cette stratégie de prix différencie permet de toucher une plus grande variété de segment de clientèle. Cependant un produit identique, propose à des prix forts différents sur un même marché conduisant à une perte d'image de ce produit.

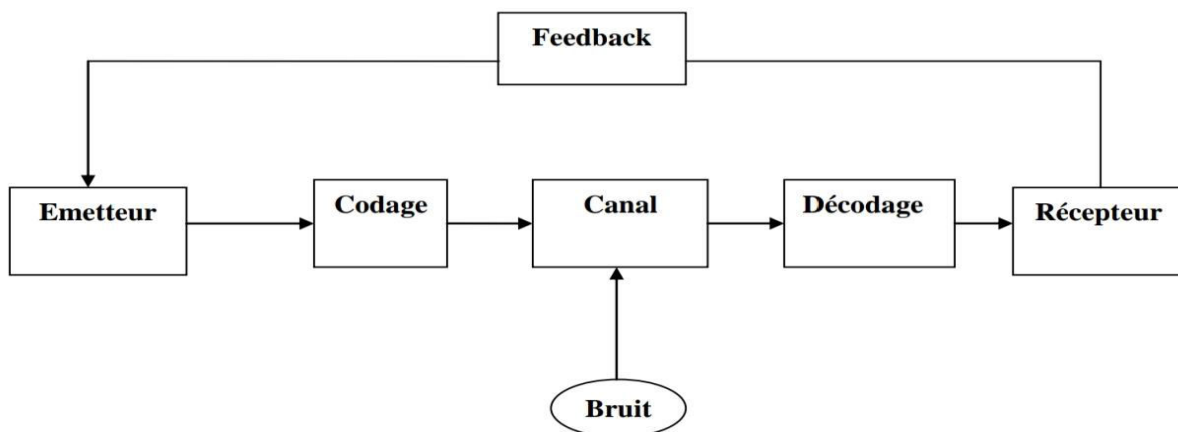
4.3. Politique Communication

La communication c'est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction des clients actuels ou potentiel, des distributeurs, des prescripteurs ou de toute autre cible. Le but de la communication n'est pas nécessairement de faire vendre, mais de transmettre des informations auprès des publics visés, de façon à modifier leurs connaissances, leur attitude ou leur comportement, vis-à-vis d'une entreprise, une marque, d'un produit, ou d'une idée

4.3.1. Le processus de communication

Selon les travaux de SHANNON et WEAVER, toute transmission d'information suit le processus représenté par la **figure 3**

Figure 3 : Le processus de communication



Source : Sylvie MARTIN, Jean-Pierre VEDRINE, « marketing - les concepts-clés », édition CHIHAB, 1996. P 77.

On voit que l'émetteur (la source de message) cherche à mettre des informations (des données, symboles) à un récepteur (destinataire) au moyen d'un canal (verbal ou non verbal).

- La rétroaction constitue la réponse donnée au message par le récepteur.
- Le codage correspond à la traduction du message reçu.
- La transmission des informations peut être perturbée par des phénomènes parasites (bruit)

- Le feedback est l'étape ultime du processus. Il correspond à la réaction de la cible. Si cette réaction va dans le sens désiré par l'émetteur, la communication a atteint son objectif.

Mais elle peut être également inexistante ou négative. Il convient alors d'identifier les causes d'échec dans les étapes précédentes.

4.3.2. Les objectifs de la communication

-*Au niveau cognitif*, la communication a pour but la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise.

-*Au niveau affectif*, la communication agit sur les attitudes. Elle a pour objet d'éveiller chez les individus leur intérêt, leur désir et leur préférence.

-*Au niveau comportemental*, le but est d'entraîner une action, se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement.

4.3.3. Les différents types de communication

-*La communication d'entreprise* Elle a pour but de décrire la réalité de l'entreprise à ses partenaires (fournisseurs, actionnaires, personnels, investisseurs) elle à un objectif informatif.

-*La communication institutionnelle* Elle a pour but de faire connaître au public et à son personnel le système de valeurs qui sous-tend l'organisation.

-*La communication de marque* La marque a pour but de guider le choix des acheteurs face à des produits banalisés en ajoutant une information à celles véhiculée par les caractéristiques du produit.

-*La communication de produit* Elle expose les qualités de produit en faisant valoir ces caractéristiques, ses performances ou l'avantage liée à son achat.

4.3.4. Les principaux moyens de communication

On distingue les moyens de communication suivants :

4.3.4.1. Moyen de communication au sens strict

-*La publicité*

La publicité prend de plus en plus d'importance pour les entreprises industrielles.

Si la publicité est utilisée en milieu industriel, elle présente deux spécificités par rapport à ce que l'on connaît sur les marchés destinés aux individus.

Parmi les médias plébiscités par les annonceurs industries, la télévision, moins efficace pour cibler les professionnels, est sous-représentée aux bénéfices de la presse qui réunit la grande majorité des publicités industrielles.

-Les hors médias: la promotion des ventes, les relations publiques et le mécénat

Les techniques de hors médias ont toujours occupés une place de choix dans la Communication industrielle.

- ***La promotion des ventes*** : La promotion des ventes consiste à proposer une offre personnalisée aux partenaires de l'entreprise en vue de stimuler ou de modifier leur comportement d'achat à court ou moyen terme.
- ***Les relations publiques*** : Elle s'agit de l'ensemble de techniques variées destinées à développer une relation de confiance, d'adhésion entre une entreprise,
- ***Le mécénat*** : Le mécénat se distingue généralement du sponsoring ou parrainage qui sont considérés comme des actes de commerce. Le mécénat est un support de communication très intéressant pour les entreprises industrielles dans le cadre de leurs relations avec des pouvoirs publics locaux ou nationaux.

-Mass-médias : sont des médias qui ont la capacité de toucher une masse de population. Comme : La télévision, la radio, l'affichage, la presse, cinéma ³

Le rôle du marketing mix est primordial au sein d'une entreprise. C'est l'outil qui va permettre de finaliser toute la démarche marketing.

4.4 distribution

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

La distribution est la variable du mix dont le contrôle échappe le plus au producteur. Par ailleurs, dans le contexte actuel d'organisation de l'activité commerciale, la distribution est de

³Sylvie MARTIN, Jean-Pierre VEDRINE, « marketing - les concepts-clés », édition CHIHAB, 1996 .P 77, 97,117,137

moins en moins un moyen d'action sur le marché. La problématique principale réside aujourd'hui davantage dans la difficulté à être référencé.

Section 2 :la notion de distribution

La distribution est devenue à notre époque une fonction fondamentale du commerce ; mais maîtrisée par un producteur, elle engendre une pénurie ponctuelle de son produit sur le marché ; et la présence des concurrents peut mettre en danger la fidélité de ces consommateurs.

Donc le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de le distribuer comme il se doit.

1. Définition de la distribution

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

Selon Armand Dayan, la distribution est la fonction qui met les biens et les services à la disposition de l'utilisateur, dans les conditions de lieu, de temps, de taille, etc.

Selon Julibert A et Dubois P- L, recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mise à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur.

Les choix de distribution sont importants pour l'entreprise car ils l'engagent généralement pour une longue période.

La distribution peut être envisagée sous deux aspects. Elle recouvre l'ensemble des activités commerciales destinées à mettre le produit en situation favorable face au client et la gestion des flux de produits du lieu de production au lieu d'utilisation ⁴

⁴MARC VANDERCAMMEN, NELLY JOSPIN-PERNET, « la distribution », 2^e édition Paris, juin 2005 p 26

2. L'évolution de la distribution

Les structures et les méthodes, de la distribution se sont profondément transformées depuis le milieu du siècle dernières. Ces transformations peuvent être repérées par les événements suivant :

1835 : Première expérience de coopération : « Le commerce véridique et social », à Lyon.

1852 : Création du premier grand magasin : « Au bon marché ».

1866 : Apparition des premiers succursalistes.

1907 : Création de la société générale des coopératives de consommation.

1929 : Création de premier magasin populaire : « Uniprix ».

1948 : Goulet-Turpin introduit en France le libre-service.

1949 : Ouverture du premier « centre Leclerc » à Landerneau.

1957 : Premier « hypermarché » ouvert à Paris par les docks de France.

1963 : Premier « hypermarché » ouvert par carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois.

1973 : La loi Royer frein le développement des grandes, surfaces.

Les évolutions d'avant-guerre illustrent bien le concept de « roue de la distribution ». Selon cette théorie, les formes de distribution se succèdent comme phases du cycle de vie des produits. Les nouvelles formes naissantes cherchent un avantage en termes de prix par rapport aux formes de distribution plus anciennes en rationalisant les installations, en limitant les assortiments, en offrant peu de services et de confort aux consommateurs. Le succès acquis, ce distributeur spartiate s'embourgeoise. Il élargit la gamme des produit offerts,

Embellit le décor, créé des services de plus en plus nombreux et...augmente ses prix de vente, favorisant l'apparition d'une nouvelle forme de commerce plus dépouillée et moins chère.

C'est ainsi que les grands magasins, innovation majeure du siècle dernier, lancent les magasins populaires concurrencés ensuite par les grandes surfaces de vente.

Depuis la Seconde guerre mondiale, et spécialement depuis 1960, l'évolution de la distribution s'accélère sous l'effet de changements sociologiques et techniques.

A la dispersion des consommateurs succède leur concentration dans les grandes villes et leur banlieue. Les distances s'amenuisent grâce aux moyens de transport individuel. Les achats peuvent être groupés et stockés grâce au développement des moyens de réfrigération et de congélation. Le commerce atomisé se concentre, les grandes surfaces apparaissent et ne cesseront de se développer. Leur apparition oblige le petit commerce traditionnel à se restructurer en se consentant sous les diverses formes d'association exposé précédemment ou à développer ses spécificités propres : commerce de proximité, commerce spécialisé offrant des services de qualités, commerce innovateur.

Cette révolution est également due au bouleversement des techniques de distribution. Par l'introduction du libre-service, le commerce devient une activité industrielle dont la productivité s'accroît grâce à la division du travail et aux économies d'échelle.

Le développement des techniques de distribution physique et l'information des points de vente contribuent également à l'industrialisation de la distribution ⁵

3. Les fonctions de la distribution

On distingue les fonctions suivantes :

- La fonction spatiale

La distribution a pour mission première la mise à disposition des produits dans les lieux et les quantités voulus par les consommateurs.

La fonction la plus évidente est le transport, avec l'acheminement du produit entre le fabricant et ses clients, mais aussi un ensemble de tâches d'ordre logistique, telles que la manutention et l'entreposage. Ce transfert des produits va s'accompagner d'opération d'allotissement et de fonctionnement

- La fonction temporelle

La distribution a également pour fonction la mise à disposition des produits au moment voulu par les clients. La production et la fabrication n'évoluent pas à un rythme identique et elles ne s'effectuent pas nécessairement à la même période. La fonction de stockage permet l'ajustement temporel de l'offre à la demande.

⁵ JEAN-CLAUDE TARONDEAU et DOMINIQUE XARDEL, « la distribution », collection « que sais-je ? », 3^{ème} édition, Paris, 1992, P 26, 27.

Du stockage découle une fonction de financement. Un stock représente, en effet, une production non vendue et donc une immobilisation de capitaux. Selon les cas, cette immobilisation sera financée par le producteur ou le distributeur. Le développement du crédit à la consommation, qui permet au consommateur de disposer en temps voulu d'un produit dont il ne peut assurer actuellement le paiement, relève également de la fonction de financement assurée par la distribution.

- La fonction commerciale

Les fonctions commerciales comportent trois aspects : l'assortiment, l'information et les services.

- *La fonction d'assortiment* consiste à transformer les lots de production en lots de vente. Ceci va conduire à regrouper des produits d'origines divers pour construire une offre adaptée aux besoins de la clientèle.
- *La fonction d'information* s'exerce tout d'abord vers les consommateurs. La distribution joue un rôle de média important avec l'affichage des prix, les actions promotionnelles, la publicité sur le lieu de vente et le merchandising.
- *La fonction de service* est un aspect de la distribution qui prend, depuis quelques années, de plus en plus d'importance. Les conditions de conseil, de livraison, d'installation, de service après-vente, de reprise ou d'échange relèvent de cette fonction⁶

4. Les formes et les conflits de distribution

On distingue les formes de distribution et les conflits, on commence par les formes :

4.1. Les formes

-Les formes économiques

D'un point de vue économique, on distingue trois formes de distribution : intégrée, associée et indépendante. Les deux premières formes relèvent de systèmes de marketing verticaux dans lesquels différents niveaux du circuit mettent leurs efforts en commun, façon à obtenir plus d'efficacité ou plus de pouvoir.

⁶DAYAN, Armand, « manuel de la distribution, fonction-structures-évolution » 7^e édition, paris, 1983, P 23, 26.

- **La distribution intégrée** : regroupe les fonctions de grossistes et de détaillants au sein d'une même organisation. Il s'agit d'organisation à but lucratif ou de coopératives.
- **La distribution associée** : est composée de sociétés qui, tout en conjuguant leurs efforts sous des formes diverses, conservant leur indépendance juridique. On trouve des groupements de grossistes, des groupements détaillants et les franchises. Parmi les formes que peut revêtir l'association figurent la coordination des actions commerciales, l'exploitation d'enseignes communes, la participation à une centrale d'achat.
- **La distribution indépendante** est essentiellement constituée de petites sociétés jouant le rôle soit de grossiste, soit de détaillant.

-Les formes de vente

L'étude des formes de vente demande d'intégrer à la fois des considérations ayant trait au lieu et aux méthodes de vente. En ce qui concerne le lieu, on distingue la vente sur les marchés, en magasin, à domicile ou à distance. De leur côté, les méthodes se différencient les unes des autres selon le rôle plus ou moins important joué par le vendeur.

- **La vente en magasin** est de loin la forme de vente la plus répandue actuellement. Elle est susceptible de revêtir de nombreux aspects.
- **La vente à distance** se développe de plus en plus. Relèvent de cette forme, la vente par correspondance ou par moyens télématique.

En ce qui concerne les méthodes de vente, on distinguera deux grandes catégories. La première nécessite la présence du vendeur, comme dans la vente au magasin traditionnel, à domicile, par téléphone ou sur le marché.

La seconde se caractérise par l'absence de vendeur au moment de choix du client : c'est le cas de la vente on libre-service, par correspondance, par minitel ou par distributeur automatique

4.2. Les conflits dans la distribution

Les producteurs et les intermédiaires ont des rôles complémentaires. Néanmoins il existe entre eux des problèmes de rapport de force. A la suite de la concentration de la distribution au profit de quelques grands groupes, ces rapports de force semblent avoir évolué en faveur des intermédiaires. Parmi les principales sources de conflit, on citera :

- Les oppositions d'intérêt qui se manifestent par exemple en niveau de stockage, le producteur et le distributeur voulant chacun laisser à l'autre la prise en charge de cette fonction.
- La définition des conditions de référencement.
- Les problèmes de présentation de produits au point de vente.
- La fixation des prix de vente.

La création des marques de distributeurs, a donné naissance à de nouvelles difficultés en ramenant le rôle de producteur à celui d'un simple fournisseur qui ne maîtrise plus les prix, les marques et le positionnement de son produit. D'autre part, certains distributeurs pratiquent une politique de confusion des marques en commercialisant des produits dont le conditionnement, la marque, la couleur ou les présentoirs copient ceux fabricants connus ⁷

La distribution a connu des évolutions importantes au cours des dernières années, qui ont contribué à renforcer très sensiblement la concurrence entre intermédiaires sous toutes ses formes.

⁷MARTIN, Sylvie, VEDRINE, Jean-Pierre, « marketing », les concepts-clés, édition Chihab, 1996, P 122, 124

Section 3 : la stratégie de distribution

La stratégie de distribution est l'une des composantes du mix marketing, chaque entreprise dispose de ses propres réseaux de distribution pour mettre ses produits à la disposition finale.

1. Définition:

Définition de la stratégie de l'entreprise et la stratégie de distribution

1.1 Définition de La stratégie d'entreprise

“Ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise.”

“Ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidités.”

1.2 Définition de La stratégie de distribution

C'est l'ensemble des méthodes et des techniques, ayant trait à la présentation et la mise en valeur des produits sur les lieux de vente. La mise en œuvre de cette stratégie, va permettre aux consommateurs de trouver les produits de l'entreprise là où ils les cherchent, et au moment où ils en ont besoin.

2. Les stratégies de couverture de marché

2.1 - La distribution intensive

Les canaux larges caractérisés par un grand nombre de détaillants permettent une distribution intensive des produits. C'est généralement le cas des produits de grande consommation.

Dans une politique de distribution intensive, l'industriel cherche à obtenir une distribution numérique (DN) et une distribution en valeur (DV) élevées. La distribution numérique représente le pourcentage de points de vente d'une catégorie de magasins donnée référençant le produit.

La distribution en valeur est le pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit réalisé par les points de vente qui référencent la marque.

Comme une distribution intensive permet une couverture de masse, les gains en volume sont potentiellement importants, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou de part de marché.

Toutefois, une distribution intensive multiplie les coûts de distribution. Et, à force de vouloir être présent dans de nombreux points de vente, le producteur ne peut plus contrôler efficacement son mix marketing et perd le contact avec le marché. C'est pourquoi certains producteurs préfèrent adopter une distribution plus sélective.

2.2 - La distribution sélective

Parfois, les producteurs ne cherchent pas à être présents dans le plus grand nombre de points de vente mais préfèrent sélectionner un nombre de magasins spécifique. C'est souvent le cas des produits de luxe, des produits de marque ou des biens durables.

Une distribution sélective est généralement couplée à une stratégie de marge : volumes de vente limités et forte rentabilité. Elle permet au producteur de garder le contrôle de son mix marketing et d'engager une coopération avec les intermédiaires au niveau de la disposition de la PLV (publicité sur le lieu de vente) ou de l'aide à la vente.

En revanche, une distribution sélective peut conduire le producteur à être présent dans un nombre trop limité de points de vente et donc restreindre la pénétration du marché

Outre le choix du nombre d'intermédiaires et du nombre d'interface avec le client, c'est-à-dire sur les formats de vente utilisés.

2.3- 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.

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.

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. L'entreprise qui concède offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux « une redevance forfaitaire » et des redevances sur ses ventes.

Le franchisé achète en fait une formule à succès dont le franchiseur et peut être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

3. Les Stratégies vis à vis du distributeur

La coopération des distributeurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une condition essentielle de succès. Pour obtenir cette coopération de la part des intermédiaires, deux stratégies s'offrent à l'entreprise : une stratégie d'aspiration ou une stratégie de pression.

Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte qui combine les deux premières

3.1 - Les stratégies d'aspiration

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

L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une coopération forcée de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.

La mise en œuvre d'une stratégie d'aspiration requiert d'importants moyens publicitaires répartis sur de longues périodes pour réussir à créer la demande et la pression sur la distribution. C'est proprement le rôle exercé par les grands médias publicitaires et par les

politiques de marque. D'autres moyens couramment utilisés sont les distributions gratuites de produits, les coupons-réduction, les expositions et les foires commerciales, la publicité directe. Généralement, une stratégie d'aspiration demande des moyens financiers plus importants que ceux exigés par une stratégie de pression. En outre, les dépenses sont des frais fixes indépendants du volume d'activité, alors que, dans une stratégie de pression, les dépenses sont, en général, proportionnelles au volume de vente et donc plus facilement

Supportables par une entreprise de petite taille. L'intérêt que présente pour l'entreprise une stratégie d'aspiration réussie est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs, et d'obtenir de leur part une coopération importante.

La société Procter &Gamble lance ses nouveaux produits en utilisant en grande partie une stratégie d'aspiration. Cependant, la campagne de publicité auprès des clients ne débute généralement que lorsque le produit est distribué à 100 % auprès des détaillants. Il va sans dire qu'un tel résultat n'est atteint que parce que les représentants de Procter &Gamble peuvent montrer aux détaillants les plans des campagnes publicitaires qui vont être réalisées.

La renommée de la société aidant, les détaillants veulent bien coopérer avec elle.

En outre, dans une stratégie d'aspiration, l'entreprise investit à long terme : au lieu d'orienter ses efforts de promotion vers la distribution « avec le risque de surenchère que cela suppose » l'entreprise s'efforce de se créer une image de marque et un capital de marque, qui constituent à terme la meilleure garantie de coopération de la part des intermédiaires.

3.2- Les stratégies de pression

Une stratégie de pression (push)consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de susciter une coopération volontaire du distributeur qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut.

C'est la force de vente, ou la communication personnelle, qui sera ici le moyen marketing le plus important. Une stratégie de pression implique l'existence de relations harmonieuses avec

les distributeurs, et il est évident que ce sont surtout les représentants et les vendeurs qui ont un rôle important à jouer à cet égard.

Une stratégie de pression est indispensable pour obtenir la coopération des distributeurs sans laquelle l'entreprise n'a pas accès au marché. Plus le pouvoir de négociation des distributeurs est important, moins l'entreprise aura le choix. Dans les marchés où la distribution est très concentrée, ce sont généralement les distributeurs eux-mêmes qui imposent ces incitants aux fabricants. Le risque d'une stratégie de communication exclusivement orientée vers les distributeurs est donc de rendre l'entreprise entièrement dépendante de leur bon vouloir et sans contrôle réel sur son système de distribution.

4. Le Trade marketing

Le Trade marketing consiste à appliquer la démarche marketing aux distributeurs vus, non pas comme des intermédiaires, mais comme des clients à part entière, avec leurs besoins propres qu'il faut également satisfaire. Le fabricant doit donc également songer à la position de son client-distributeur et s'interroger sur les points suivants : comment puis-je réduire ses frais ?

Est-il possible de diminuer les coûts de stocks, d'améliorer son cash-flow, soutenir sa stratégie d'enseigne... ?

« À ce niveau, Nabisco réagit aux États-Unis de manière très explicite et passe le message suivant aux chaînes de distribution : Nabisco n'utilise pas votre argent pour les frais de stockage ; nous maintenons votre stock, nous vous fournissons en fonction des ventes et, en règle générale, nos produits sont déjà vendus avant que vous ne deviez nous payer. La rotation de nos biscuits est deux fois plus élevée que celle des autres fabricants et la rentabilité des investissements est très bonne ».

Le Trade marketing implique donc l'application du concept d'orientation-marché aux distributeurs.

Dans cette optique, le développement d'une stratégie orientée vers les distributeurs est primordial.

Les domaines d'intervention et d'application du Trade marketing sont notamment ceux qui relèvent de l'objectif d'optimisation des flux d'informations et de marchandises entre distributeurs et fabricants.

Compte tenu des rapports de force, il devient presque obligatoire pour le fabricant de mettre à la disposition de son client-distributeur tous les moyens possibles pour que ce dernier puisse optimiser son « offre-produits ». Parmi ces moyens citons :

- l'échange de données informatisées (EDI) ;
- l'utilisation des données scannéristes ;
- la mesure du profit réel par produit (PDP),
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (EWR) ;

Il s'agit là d'une relation du type business-to-business qui implique un autre langage que celui de la confrontation et qui conduit le fabricant à se demander en quoi ses produits entrent dans la stratégie de ses clients-distributeurs et en quoi ils sont indispensables⁸

5. Le distributeur et son rôle

5.1 -Le distributeur : est un acteur commercialisant le produit au pré de consommateur final, particulier ou entreprise.

5.2-Le rôle de distributeurs

Les composants d'un canal de distribution peuvent être classés en trois catégories selon les fonctions qu'elles assurent :

- **Les intermédiaires (courtiers, agent et commissionnaires)** : assurent un certain nombre de services comme la mise en relation ou la conclusion de contrat de vente sans manipulation physique et sans droit de propriété sur les marchandises.
- **Les grossistes** : prennent en charge les transactions entre fabricants et détaillants ou entre plusieurs fabricants ; ils ne sont jamais au contact du consommateur final.
- **Les détaillants** : assurent la vente des produits auprès des particuliers soit en magasins, soit par d'autres moyens tels que la vente par correspondance, le téléphone, etc....

⁸LAMBIN, Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 7^e édition, paris, 2008, P 433, 435. **3.6.2 Les économies d'échelle**

6. Les raisons d'être des intermédiaires

Du point de vue de l'entreprise, sous-traiter la gestion de ces tâches et de ces flux commerciaux se justifie dans la mesure où les intermédiaires, en raison de leur spécialisation, peuvent les exercer plus efficacement et à un coût moindre que ne le pourrait le producteur lui-même. L'importance des coûts de distribution incite les entreprises à rationaliser les modes de gestion et à rechercher continuellement de meilleures procédures de distribution.

Cependant, il est clair que si l'on élimine un niveau dans un circuit, les tâches exercées à ce niveau devront nécessairement être assumées par d'autres.

Des fonctions peuvent passer d'un niveau à l'autre, mais ne peuvent être éliminées. La position privilégiée des distributeurs par rapport aux producteurs tient aux cinq facteurs décrits ci-après.

6.1 La démultiplication des contacts

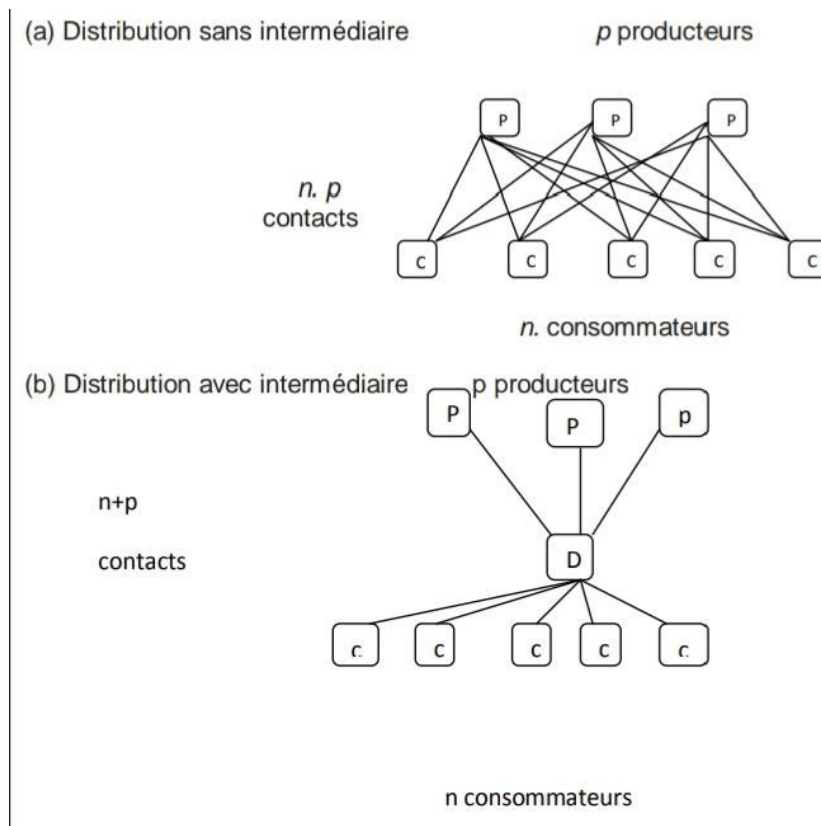
La complexité du processus d'échange s'accroît considérablement avec l'augmentation du nombre de partenaires. Comme le montre la figure 4, le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus

Élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé

En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même. Par exemple, le coût d'un vendeur au service d'un distributeur peut être réparti sur plusieurs fabricants. La fonction vente sera donc exercée à un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente pour visiter les clients.

6.2 La réduction des disparités de fonctionnement

En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux. Sans intermédiaire assurant les fonctions de stockage et de fractionnement, le fabricant devrait produire par petites séries pour s'adapter aux commandes passées par les clients. De même, les clients devraient conserver des stocks importants.

Figure 4-le principe de la démultiplication des contacts

Source : Jean-Jacques, L., « marketing stratégique et opérationnel », du marketing à l'orientation Marché, 7^{ème} édition, Dunod, paris, 2008,

6.3 Le meilleur assortiment offert

Les clients, et en particuliers les consommateurs, recherchent en général une petite quantité d'une très grande variété de produits, alors que les producteurs fabriquent en grande quantité une variété limitée de produits. Le rôle des intermédiaires (distributeurs) est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.

6.4 Le meilleur service

L'intermédiaire se trouve généralement plus près du client ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins, peut accorder des délais de livraison plus courts, un meilleur service après-vente, etc. Cette supériorité des intermédiaires n'est cependant pas inéluctable. Un distributeur ne subsistera dans un circuit de distribution qu'aussi longtemps que les autres partenaires dans le processus d'échange jugent que cet intermédiaire exerce ses fonctions mieux qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes ou que d'autres institutions extérieures au circuit existant ne pourraient le faire ⁹

7. Les avantages des intermédiaires

- permet une plus grande couverture géographique du marché.
- une meilleure régulation et prévision des ventes.
- une réduction des coûts commerciaux associés aux économies d'échelle.
- négociation des remises éventuellement répercutées sur le consommateur.

En réalité, la présence d'intermédiaire offre plusieurs avantages. Elle démultiplie les contacts et réduit donc le nombre de transactions à réaliser entre vendeurs et acheteurs.

8. L'importance de la distribution

Le vendeur est aujourd'hui considéré comme une nécessité économique. Il aide les producteurs et les fabricants en familiarisant leurs produits, leur distribution et en créant de nouvelles demandes. Il est le personnage clé dans le monde des affaires de la fabrication et la distribution.

L'ancienne vue, cependant, était que le travail du vendeur était improductif et économiquement une perte. Aujourd'hui, on se rend compte qu'il est le vendeur qui est responsable de ce qui rend possible pour nous d'avoir plus d'article dans nos maisons et bureaux.

En éduquant le client à faire les bons achats, le vendeur a augmenté la demande et a fait la production de masse possible avec ses avantages conséquents

⁹LAMBIN, Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 7^e édition, paris, 2008, P 433, 435.

Conclusion

Puisque le lieu, le rythme, et le moment de fabrication ne sont pas les mêmes que ceux de consommation, le producteur doit donc se préoccuper de la mise à la disposition des marchandises aux consommateurs finaux, au bon moment, en quantité adapté à son besoin et au meilleur prix. C'est la politique de distribution ainsi que sa stratégie qui répond à ses préoccupations.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Dans ce chapitre nous essayerons d'étudier la politique de distribution de l'entreprise industrielle « ENEL », à partir des informations acquises lors de la partie théorique. Donc nous allons faire ressortir (03) sections dans ce chapitre

D'abord dans la première section nous présenterons l'entreprise EI selon son historique ; sa définition et son environnement, puis la deuxième section nous présenterons la méthodologie de recherche qu'on suivra pour notre étude et on termine par la troisième section qui contiendra l'analyse des résultats.

Section 1 : présentation de l'entreprise ENEL

Dans cette section on va entamer la présentation générale de l'entreprise EI, ce qui concerne son historique, sa présentation ainsi son environnement.

1. Historique de l'entreprise ¹

L'entreprise a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques). L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires ALLEMANDS, en l'occurrence, SIMENS pour les moteurs et groupe électrogène, TRAFU- UNION pour les transformateurs et FRITZ WERNER pour l'engineering de la construction.

SONELEC a signé en 1971 une convention qui comporte la réalisation d'un complexe à Tizi-Ouzou de 03 unités de production dont un matériel électrique industriel (MEI).

En raison l'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de production nationale, il a été convenu d'augmenter le programme de production ainsi que le taux d'intégration. A l'issue une convention « produit en main » a été signée en 1985 pour la réalisation du complexe a glissement de planning de réalisation des travaux de génie-civil ont été confiés aux entreprises Algériennes, ainsi la mise en exploitation du complexe a commencé fin 1984. Les conséquences de ce glissement de planning sont la réalisation ainsi que l'augmentation des frais de projets après la restructuration de SONELEC, le complexe MEI est devenue sept filiales que comptait l'ENEL. Le complexe est considéré comme filiale la plus importante, il réalise la grande partie de chiffre d'affaire l'ENEL.

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

L'actuel ELECTRO-INDUSTRIES a vu le jour en 1999, comme une EPE autonome après la cession de l'entreprise mère ENEL.

2. Présentation de l'entreprise EI²

La fiche de présentation de l'organisme 2020, est utilisée comme un outil d'aide pour nos informations citées au-dessous.

L'ELECTRO-INDUSTRIE est spécialisé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électrotechniques industriels : transformateurs de distribution, moteurs et Alternateurs. Elle est la principale dans le domaine de l'industrie électrotechnique issue de la restructuration de SONELEC.

3. Le domaine d'activité de l'entreprise³

ELECTRO-INDUSTRIES est l'activité économique

C'est l'ensemble des comportements, consistent à réunir les trois facteurs (humain, matériels, financiers) et les mettre en œuvre pour la production des biens et services qu'elle va écouler sur le marché. Ainsi elle établit des relations avec d'autres entreprises, par exemple SONELGAZ (transformateurs).

Cette entreprise électro-industrielle est le leader national et continental dans le domaine de l'industrie électronique. Son activité remonte à 1985 dans la fabrication des transformateurs de distribution, moteur et prestation. En plus, le montage des génératrices de groupe électrogène.

4. La situation géographique⁴

L'ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de Wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

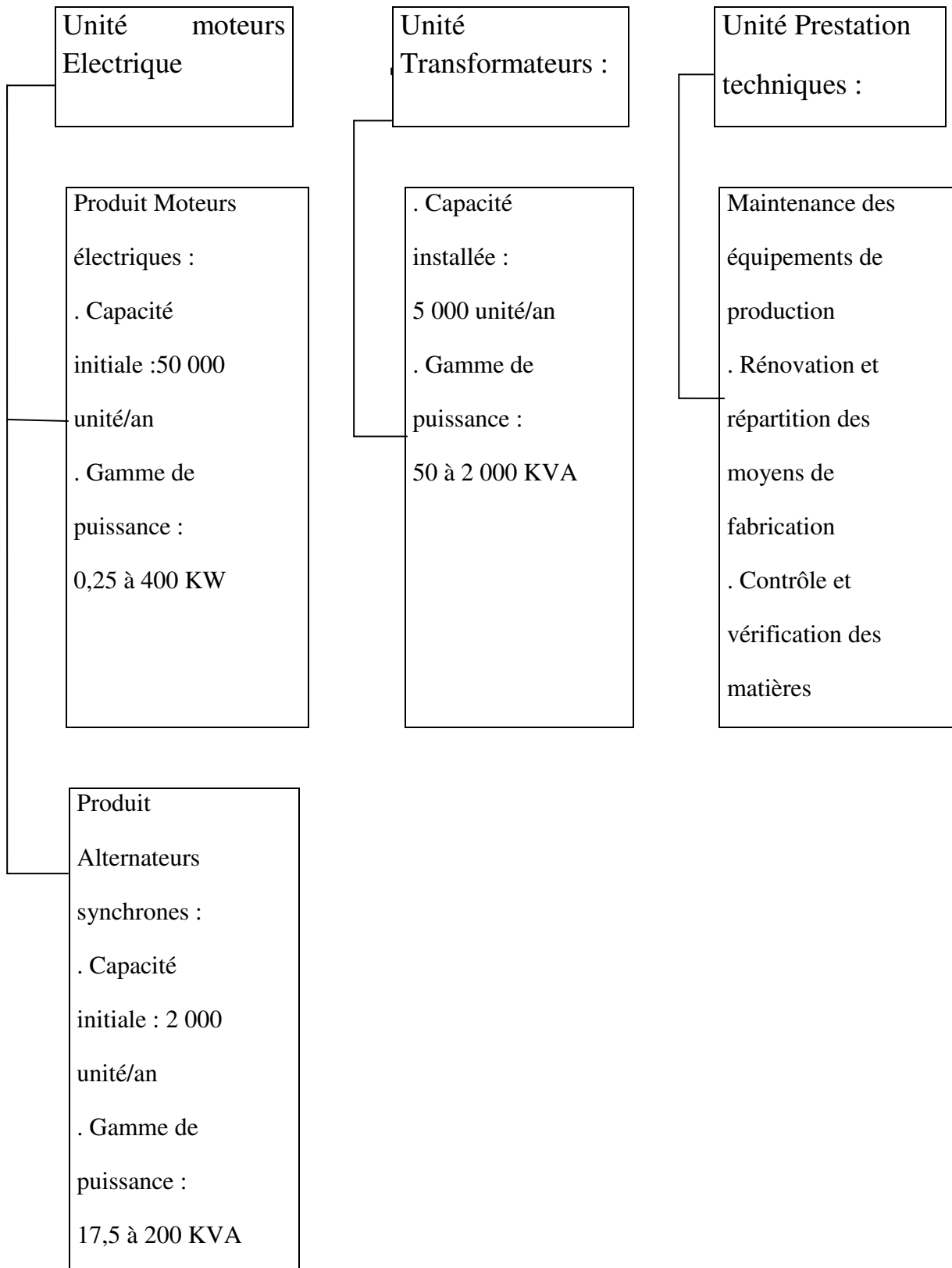
² Idem

³ Document interne de l'entreprise

⁴ Document interne de l'entreprise

5. La présentation des unités de l'EI

Figure 05 : les Unités de l'entreprise Electro-Industries



Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Source : document interne de l'entreprise

6. Les clients potentiels de l'entreprise⁵

SONELGAZ, KAHRIF, et leur filiale pour le transformateur.

POVAL, ERIAD, ENNTP, divers opérateurs publiques et privés ainsi que les particuliers pour le produit Moteur.

7. Principaux fournisseurs potentiels étrangers⁶

Tableau 01 : les fournisseurs étrangers.

Fournisseurs	PAYS
WELMAC	ARIMEKS
FITZ	Colombes
WERNER	Allemagne
SOFILEC	France
OTTO WOLF	Allemagne
CENTROZAP	France
PROCELIS	France
NYNAS	France
DELIGNIT	Allemagne
TREMASA	Maroc
MATELEC	Liban
ARIMEKS	France

Source: document interne de l'entreprise.

8. Principaux fournisseurs locaux⁷

SIDER, NAFTAL, divers opérateurs publiques et privé.

⁵ Documents internes de l'entreprise.

⁶ Idem

⁷ Documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

9. Les concurrents

9.1. Principaux concurrents Moteurs

Tableau 02 : les concurrents Moteurs.

Concurrents	Pays
SIEMENS	Allemagne
LEROY SOMMER	France
EFFACEC	Portugal

Source : document interne de l'entreprise.

9.2. Principaux concurrents transformateurs :

Tableau 03 : les concurrents transformateurs.

Concurrents	Pays
MINEL	Yougoslavie
SIEMENS	Allemagne
Trafo-Union	Allemagne
ALSTHOM	France
France TRANSFO	France
POWER	Belgique
EFFACEC	Portugal

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

10. Les distributeurs et intermédiaires

Tableau 04 : les agents agréés.

Agents agréés	Agents agréés
SARL SODIMEL	Alger
EURL BENKAD	Mascara
Groupe RIAD	Sétif
SNC SODIMEL	Sétif
SARL COGELBA Mahi	Tlemcen

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Section 2 : la distribution au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

Cette partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des informations recueillies par les méthodes de collecte des données.

1. la présentation de la méthodologie

Pour la présentation de notre travail, on va suivre une démarche méthodologique afin d'expliquer bien notre étude et par étapes, donc on va définir d'abord notre stratégie de recherche, l'approche utilisée (qualitative) et le guide d'entretien qu'on proposera ainsi à l'entreprise.

1.1 L'Etude de cas

Dans le cadre de notre étude, notre choix c'est porté sur l'étude de la stratégie de distribution des produits industriel au sein de l'entreprise Electro-Industrie « ENEL ».

1.2. Objectif de recherche

Objectif de notre recherche est de savoir :

- La façon dont l'entreprise distribue ses produits (direct au client final/ou bien par Intermédiaire)
- les types de circuits utilisés par l'entreprise.

1.3. La raison du choix de l'ENEL

On a choisit l'entreprise (EI) pour notre étude empirique pour les raisons :

- D'abord cette entreprise est dans le milieu B to B,
- La proximité géographique qui nous facilite le déplacement,
- L'entreprise fabrique des produits électriques (transformateurs : qui servent à partager l'électricité sur un certain territoire) qui vont être installés dans tout côté du territoire Algérien (dans des villages, sur les autoroutes...), ce qui fait l'entreprise doit distribuer ses produits sur les divers directions dans le pays. Ainsi des Moteurs

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

électroniques qu'aura besoin même d'autres entreprises dans leurs productions ; pour certaines fonctions de machines, ou bien des moteurs pour véhicules...etc.

1.4. La méthodologie de recherche

La recherche qualitative ne s'oppose pas, en sciences sociales, à la recherche quantitative, parce qu'elle exclurait le traitement des chiffres. Par contre la nature de la recherche qualitative est d'être compréhensive. C'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant⁸

1.5. Justifier le choix de l'approche du travail

On a réalisé cette approche qualitative pour les raisons :

- C'est la plus adaptée à notre recherche et à notre analyse,
- Elle est la plus adaptée à nos questions par rapport à « la politique de distribution », puisqu'on n'aura pas besoin à des interprétations statistiques.

2. La politique de distribution de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI) :

La problématique générale de la distribution en matière industrielle est alors de savoir si le fabricant veut assurer lui-même la totalité des fonctions (conclusion des ventes, livraison, service après-vente, fournir des prestations complémentaires...) ou s'il souhaite laisser une ou plusieurs de ses fonctions à d'autres acteurs que lui.

La distribution directe des produits et services en milieu industriel est beaucoup plus fréquente que pour les biens de consommation, et ce en raison du nombre plus restreint de clients et de la plus grande complexité des produits et services industriels, bien que ce ne soit pas toujours le cas.

La distribution dans l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE consiste à :

- Promouvoir le produit par divers moyens et conclure des ventes.
- Fixer les conditions de paiement.
- Maintenir un stock suffisant de produit fini.
- Livrer le produit à l'endroit, en quantité et sous la forme voulue.
- Assurer l'assistance technique et le service après-vente.
- Fournir des prestations complémentaires.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Mettre en place un réseau et un circuit de distribution est une opération délicate.

L'entreprise EI a pris conscience de ses forces et ses faiblesses ainsi que les facteurs de l'environnement pour mettre en place un réseau de distribution.

Il fallut dans un premier temps tenir compte des consommateurs et notamment du nombre de clients et de la dispersion de la clientèle, le choix s'est porté sur plusieurs types de circuits et une distribution exclusive.

Sans négliger l'analyse de la fréquence d'achat et des volumes échangés, ainsi que le pouvoir d'achat de la clientèle.

Les caractéristiques de l'entreprise et de son potentiel avec notamment sa taille qui limite le pouvoir de négociation avec les intermédiaires, sa puissance financière qui oblige l'entreprise déléguer certaines fonctions ainsi que des produits (transformateurs) sont des contraintes de la politique de distribution de l'entreprise EI.

Pour la distribution des produits (transformateurs) de l'entreprise EI est la plus adéquate.

L'entreprise doit identifier les principaux intermédiaires susceptibles de distribuer les produits (transformateurs).

Le nombre d'intermédiaires dans EI est moyens dépend principalement de type de circuit de distribution.

3. Les problèmes générés par l'interdépendance entre producteur et distributeur :

- La distribution : disponibilité, visibilité, accessibilité.
- Problème de motivation : régression dynamique des ventes, baisse qui en résulte la démotivation de la force de vente.
- Le problème de cout : Engendré par la mauvaise gestion du réseau.
- Le problème de cannibalisation entre distributeur de même réseau.
- Le problème d'information centralisé au niveau du producteur.
- Le problème de non-assistance au réseau.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Section3 : analyse des résultats

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension au sujet de la politique de distribution adopté par l'entreprise.

1. Présentation de l'entretien :

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers les Entretiens que nous avons effectués en niveau de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE :

Questions	Réponses
Quelle est la gamme des produits que vous commercialisez actuellement sur le marché ?	La fabrication et commercialisation des moteurs électriques
Est-ce que votre gamme de production est standard ?	Oui
Quelle stratégie de distribution avez-vous suivie pour réussir sur le marché ?	La stratégie exclusive.
Quelle est la politique de distribution adoptée par l'entreprise EI ?	La politique de distribution des produits de l'ECTRO-INDUSTRIE est prise en charge par des entreprises Etatique et privé.
Quelle sont les objectifs assignés par la direction générale de l'entreprise EI ?	<ul style="list-style-type: none">• Minimiser les couts de distribution.• Réduire les délais de distribution.• Prise en charge optimal de la fonction de distribution.• La couverture de marché national (régions) et satisfaction des clients.
Quelles sont les circuits de distribution utilisés dans la commercialisation de vos produits ?	<ul style="list-style-type: none">• Le circuit long.• Le circuit court.• Le circuit ultra-court.
Quels sont les avantages des circuits utilisés ?	<ul style="list-style-type: none">• Réduire les délais.• Satisfaire les clients.• Minimiser les couts de distribution.
Quels sont les éléments qui influencent la Commercialisation des produits de l'ELECTO-INDUSTRIE ?	<ul style="list-style-type: none">• Les conditions climatiques.• La fermeture des routes.• Panne de production.
comment planifiez-vous les commandes ?	Les commandes sont prise par le chargé de client, ou ce dernier envoie le bon de commande à la commercial, une fois le produit est prêt, la commercial informe la disponibilité de la marchandise pour le client dont ce dernier va prendre sa marchandise.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

Comment vous effectuer les opérations de vente avec vos clients ?	Les opérations de paiement sont différentes d'un client à un autre.
Est-ce que vous utilisez le service après vente (SAV) ?	Oui

2. L'analyse des données de l'entretien :

Dans cette section nous allons évoquer la politique de l'entreprise, ensuite l'analyser grâce à l'entretien qu'on a réalisé d'après les réponses des personnes de l'entreprise

✓ La politique de l'entreprise :

La politique de distribution des produits de l'entreprise l'ECTRO-INDUSTRIE est prise en charge par des entreprises Etatiques comme les filiales de SONELGAZ tel que : la société des Maintenances des Equipement Industriel(MEI) et KAHRIF en plus de CAMEG.

Les agents agréés sont également de bons clients pour la société, citons par exemple SODIMEL, GROUP RIADH AL FATH, EURL BENKAD CABLE, EURL AMIRELEC, SARL SODIMFEL, SARL COGELBA MAHI.

Et enfin, il existe un autre type de client qu'on nommera les clients occasionnels comme TAPIS D'OR.

✓ Changement de politique :

Depuis sa création, 90% du chiffre d'affaire de la société ne dépendait que de SONELGAZ, mais depuis 2013, la politique d'ELECTRO-INDUSTRIE a changée, et ceci en raison d'un débordement de stock au sein de SONELGAZ, en plus que cette dernière à tourner subitement vers le marché international. Ce qui fait que la société a dû prendre des mesures pour échapper à une crise évidente qui a pu clairement mener la société vers la faillite.

✓ Production standard, Demande d'offre et opération de vente :

Dans certain cas l'entreprise EI ne dispose pas forcément du type de transformateurs désirés, ou de la quantité nécessaire pour honorer la demande de client.

Après avoir examiné le bon de commande remit par le client, la société voit la possibilité de fabrication de ces transformateurs en prenant compte des objectifs de l'entreprise ELECTROINDUSTRIE en termes de qualité, autant qu'en coûts et de délais.

Si le directeur générale donne son accord, l'entreprise contacte le client pour que ce dernier confirme à travers une demande d'offre.

Une fois le contrat prêt, et le marché conclu, vient le lancement de production, qui est l'étape la plus délicate du processus car elle exige beaucoup d'expertise, d'analyse, et de suivi.

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

En fin, la durée écoulée, le produit doit être fin prêt, l'entreprise rédige ainsi une mise à disposition des transformateurs, qui comprend tous les détails techniques et autre tel que le numéro d'identification qui permet de le tracer.

✓ **Les objectifs de la société :**

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE doit satisfaire plusieurs objectifs qui font la réputation aujourd'hui de cette société.

Le premier critère de l'entreprise EI est naturellement la qualité du produit. C'est ce principe capital qui permet à l'entreprise de garantir quelques clients.

Mais on retient également d'autres objectifs qui ne sont certainement pas moins important, on évoque :

◇ La minimisation des coûts de la distribution : l'entreprise doit continuellement essayer de baisser le prix de ces produits pour faire face à la concurrence tout en gardant un bon rapport qualité-prix.

◇ La réduction des délais de distribution : l'entreprise doit respecter les délais de distribution et garder une petite marge pour les essayages des transformateurs.

◇ La prise en charge optimal de la fonction de distribution : la minimisation des coûts n'induit pas forcément la réduction des coûts globaux de la chaîne logistique, ça peut même produire l'effet inverse. D'où l'importance de ce critère. Et pour le remplir l'entreprise a choisi d'adapter les moyens de transport a la politique de distribution.

✓ **Les Stratégies de distribution :**

L'entreprise EI pratique une stratégie exclusive dans l'objectif de réserver la distribution à quelques points de ventes spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige.

➤ **Type de circuit et avantages :**

Pour perfectionner son système de vente, l'entreprise se détermine à utiliser plusieurs circuits selon le type de client.

• **Circuit long** : celui-ci a l'avantage de réguler les ventes grâce au stockage des intermédiaires et Baisse des frais de facturation et de transport. Par contre, l'entreprise dans ce cas de figure, perdra le contact avec les détaillants et sera confronter à la dépendance vis-à-vis des grossistes, ajouté à la Pression sur les prix et les marges encas de groupement des achats.

• **Circuit court** : l'entreprise adopte ce système afin d'éviter tout risque d'infidélité et pour augmenter la notoriété de la société, mais ce type de circuit a aussi ses inconvénients comme l'insolvabilité des petits détaillants et le stockage qui deviendra de plus en plus important.

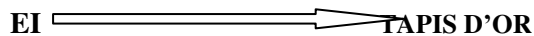
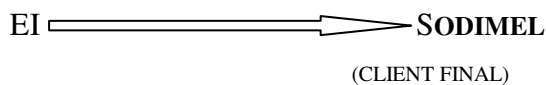
Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

• **Circuit ultra-court** : ce circuit permet le lancement rapide des nouveaux transformateurs, et il assure également une bonne marge de gain sur un seul article, selon la politique suivie par l'entreprise.

Exemple : l'entreprise EI avec l'agent agréé SODIMEL

- SODIMEL est le genre de client qui peut utiliser les trois types de circuit.

Prenons d'abord le circuit ultra-court, celui-ci est schématiser comme suit :



Source : réaliser par nous même

➤ Les éléments influant sur la commercialisation du produit :

La production peut être stoppé et la livraison peut être retardé à cause de plusieurs facteurs externe, non contrôlé par la société comme les intempéries (orages, neiges, ...) qui empêche les employés, soit de venir travailler, soit de livrer la marchandise.

Ajoutant à ce qui a été dit, les grandes marches qui ferment les routes, les grèves et les revendications au sein de la société, et les pannes d'une ou plusieurs machines.

➤ La planification de la commande et le mode de paiement :

-L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE adapte une stratégie bien étudié pour le versement qui ont quelque sort permet de fidéliser le client.

-Le paiement se fait bien évidemment selon le type de client.

-En effet, les agents agréés sont les plus privilégié car ces derniers peuvent verser que 30% du prix des transformateurs le jour de l'enlèvement et 70% après deux (02) mois (60 jours).

Par exemple : le cas de la société SODIMEL.

-Toute en sachant que celle-ci commande régulièrement plus en mois des quantités équivalentes.

-Ce type de client bénéficie également de multiples promotions sur les articles, et ces remises sont proportionnelles aux quantités.

Par exemple : EURL EGDS

Chapitre III : l'impact de la stratégie de distribution sur la performance de l'entreprise

-Autrefois, bénéficiait des même remises que les agents agréés, mais après une commande au premier semestre de 2018, qui a dépasser les 600 transformateurs, ce dernier profitera d'une réduction concurrentielle, la meilleure dans l'histoire de la nouvelle politique.

-Par contre les clients occasionnels doivent verser la totalité du prix des transformateurs et ne peuvent bénéficier d'aucune remise.

Est connu par l'entreprise EI parce que cette dernière à fait déjà des interventions d'achat avec cette entreprise (cas particulier).

Remarque : l'entreprise EI utilise quatre prix pour chaque type de client, la différence de ces prix est par rapport à la quantité de produit demandé et la fidélité de client

Par exemple : TAPIS D'OR

TAPIS D'OR a été considéré par l'entreprise comme client occasionnelle car il effectuer qu'un seul achat en 2016, mais en 2017, ce client a contacter l'entreprise pour un nouvel approvisionnement en matière de transformateur, ce qui fait qu'il devient agent agréé et profite de même mode de paiement.

➤ **Service après-vente (SAV) :**

Le SAV est très important pour l'entreprise EI, car il permet de gagner la confiance du client.

EI assure ses transformateurs pendant 12 mois à compter du jour de la livraison.

Si un revendeur ne vend pas le produit qu'après 12 mois, ou dans le cas où le client final trouve une panne après cette durée, le produit ne sera pas pris en charge par EI, et c'est le revendeur qui assume les frais de réparation ou de remboursement.

Conclusion

Après la démarche méthodologique qualitative qu'on a suivie, nous avons pu arriver à des résultats toutes simples. Ainsi, on conclut que la stratégie de distribution est un élément important dans la commercialisation du produit pour l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, ainsi dans leurs efficacité d'être une entreprise performante cette dernière, elle est assurée par sa clientèle, soit des entreprises Etatiques ou bien des agents agréés.

Conclusion générale

Dans notre présent travail, dont on a traité la stratégie de distribution et son impact sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, spécialisée dans la fabrication des transformateurs, des moteurs électriques et des groupes électrogènes, nous avons tenté de comprendre trois points importants à savoir :

- L'environnement et l'organisation de l'entreprise d'Electro-Industries ;
- La stratégie de distribution adaptée ;
- Les différents canaux de distribution des produits qui impactent sur la performance de l'entreprise

Après avoir suivi notre démarche méthodologique, nous avons donné d'abord l'aspect théorique basé sur des données extraites des ouvrages, des mémoires et même des articles recherchés par site internet, sur les concepts généraux du marketing, et essentiellement sur la stratégie de distribution en milieu industriel ; sa définition, ses réseaux de distribution et ses différents circuits.

Pour répondre à notre problématique posée dans l'introduction, nous avons suivi une démarche qualitative pour notre étude, celle-ci a été combinée à une étude de cas menée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES « ENEL », située à AZAZGA.

En utilisant un guide d'entretien destiné au responsable marketing de l'ENEL et en utilisant des documents internes de l'entreprise, nous avons pu collecter des informations et les analyser.

Au terme de ce travail, nous avons constaté que la stratégie de distribution des produits de l'entreprise EI est prise en charge par des entreprises étatiques ou bien des agents agréés (privés).

L'entreprise ENEL utilise trois types de circuits de distribution : ultra-courts (direct), courts et longs, dans le but de maximiser les ventes de ses produits.

En outre, nous avons constaté que l'entreprise ENEL utilisait la stratégie exclusive pour l'acheminement de ses produits puisqu'elle permet leur disponibilité sur le marché.

Enfin, notre travail permet d'ouvrir quelques perspectives intéressantes tant pour les managers des entreprises que pour les chercheurs. Nos résultats pourraient aider l'entreprise ENEL à apporter des améliorations à sa politique de distribution. Notre problématique pourrait aussi être élargie à d'autres entreprises algériennes. D'autres recherches visant à évaluer le rôle de la distribution dans la performance des entreprises.

Bibliographie :

- [1]. **Charreaux G. et Desbrières P.** (1998), *Gouvernement des entreprises et création de valeur*, Finance Contrôle Stratégie, Juin, à paraître.
- [2]. **LORINO PHILIPPE** « méthodes et pratiques de la performance » Les eds d'organisation , paris 1998 , p18
- [3]. **Idem** ,P 20
- [4]. **MALO J-L MATHE J-C** « essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, 2ème ed, paris, 2000 ,P106
- [5]. Cité par **VILLARMOIS O.**, « *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art*», 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, p.2.
- [6]. **FERNANDEZ ALAIN** , Op .Cit.P39
- [7]. **M. LEBAS** « performance : *mesure et management. Faire face à un paradoxe* ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- [8]. **P.Lorino.Métho** des et pratiques de la performance. *Op.cit.p32*
- [9]. **H.DEBOISLANDELLE** : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998,p :313.
- [10]. **H.DEBOISLANDELLE** : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998,p :313.
- [11]. **P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WABER**, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan, 1996, P8.
- [12]. **P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WABER**, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan, 1996, P8.
- [13]. **P.AMEREIN, D.BARCZYK, R.EVRARD, F.ROHARD, B.SIBAUD, P.WABER**, « *marketing stratégie et pratique* »Edition Nathan, 1996, P8.
- [14]. **Sylvie MARTIN, Jean-Pierre VEDRINE**, « *marketing - les concepts-clés* », édition CHIHAB, 1996 .P 77, 97,117,137
- [15]. **MARC VANDERCAMMEN, NELLY JOSPIN-PERNET**, « *la distribution* »,2e édition Paris, juins 2005 p 26
- [16]. **DAYAN, Armand**, « *manuel de la distribution, fonction-structures-évolution* » 7e édition, paris, 1983, P 23, 26.
- [17]. **MARTIN, Sylvie, VEDRINE, Jean-Pierre**, « *marketing* », les concepts-clés, édition Chihab, 1996, P 122, 124.
- [18]. **LAMBIN, Jean-Jacques**, « *marketing stratégique et opérationnel* », édition DUNOD, 7e édition, paris, 2008,P 433, 435.
- [19]. Idem
- [20]. Document interne de l'entreprise

Table des matières

Remerciements. I
Dédicaces. II
SommaireIII
Liste des abréviations.....IV
Introduction générale..... 01

Chapitre I : Le changement organisationnel

Introduction 07

Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel 08

1. Définitions 08

 1.1. Définitions du changement..... 08

 1.2. Définitions du changement organisationnel 10

2. Historique du changement organisationnel 11

 2.1. La première période 11

 2.2. La deuxième période 11

 2.3. La troisième période 12

3. Les facteurs du changement organisationnel 13

 3.1. Les évolutions démographiques 14

 3.2. Le développement durable 15

 3.3. L'accélération de l'innovation 15

 3.4. L'omniprésence de l'informatique 16

 3.5. Le développement des NTIC..... 17

 3.6. La nécessité de partage et de développement des partenariats..... 18

 3.7. L'externalisation des activités 19

Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel ... 19

1. Les variables du changement 19

 1.1. L'ampleur du changement..... 20

1.2. La profondeur du changement.....	20
1.3. La rapidité du changement	21
1.4. Le mode d'imposition du changement	21
2. Les domaines du changement organisationnel.....	22
2.1. La stratégie	22
2.2. La structure.....	23
2.3. Les systèmes.....	23
2.4.La culture.....	23
2.5. Le mode de management.....	24
3. Les modes du changement organisationnel.....	24
3.1. La réorganisation.....	24
a. La réorganisation du travail.....	24
b. La réorganisation de la stratégie.....	25
3.2. La restructuration	26
3.3. Le réengineering.....	28
Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement organisationnel.....	30
1. Typologie du changement	30
1.1. Typologie du changement selon Giroux (1991)	30
a. Selon l'étendue	30
b. Selon la profondeur	30
c. Selon le rythme.....	31
1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998)	31
a. Le changement provoqué ou changement choisi	31
b. Le changement subi ou imposé	31
1.3. Typologie du changement organisationnel selon Autissier et Moutot.....	32
a. Le changement prescrit : imposé et progressif.....	33
b. Le changement de crise : imposé et brutal	33
c. Le changement construit : volontaire et progressif	34
d. Le changement adaptatif : volontaire et brutal.....	34
2. Les enjeux du changement organisationnel.....	34
2.1.L'orientation du changement : vers ou aller ?	35
2.2. L'engagement du changement : quand changer ?	35

2.3. La conduite du changement : comment changer ? 35
2.4. Les ressources du changement : quels moyens pour changer ? 36
3. Les objectifs du changement organisationnel 37
Conclusion..... 39

Chapitre II : La conduite du changement organisationnel

Introduction 40

Section 01 : la conduite du changement organisationnel : Généralités 41

1. Généralités sur la conduite du changement..... 41
1.1. Définitions 41
1.2. Les origines de la conduite du changement 42
1.3. Les acteurs du changement 43
2. La conduite du changement : phases, modèles et objectifs..... 46
2.1. Les phases de la conduite du changement..... 46
2.2. Les modèles de conduite du changement 47
2.3. Les objectifs de la conduite du changement..... 49
3. Le processus du changement..... 51
3.1. Le modèle de Lewin 52
 a. La décristallisation / dégel..... 52
 b. La transition / transformation 52
 c. La recristallisation / régel 52
3.2. Le modèle de Collerette et al. (1997) 53
 a. L'éveil 53
 b. La désintégration 53
 c. La reconstruction..... 54
 d. L'intégration..... 54
3.3. Le modèle de Kanter (2001) : la roue du changement 55

Section 02 : Les résistances face au changement 58

1. Généralités sur les résistances au changement..... 58
1.1. Définitions 58
1.2. Les origines de la résistance..... 60

2. Les différentes formes et étapes de résistance au changement	63
2.1. Les formes	63
2.2. Les étapes	64
3. Les conséquences de la résistance au changement.....	65
Section 03 : La gestion du changement organisationnel.....	67
1. Les conditions de réussite du changement et les erreurs à éviter.....	67
1.1. Les conditions de la réussite.....	67
1.2. Les erreurs à éviter	68
2. Les méthodes de gestion du changement	70
2.1. Les outils de gestion du changement.....	70
2.2. Les leviers	73
2.3. Les techniques de communication	75
3. L'évaluation de la performance.....	76
3.1. Définition	76
3.2. L'importance de l'évaluation de la performance	78
3.3. Les outils et techniques d'évaluation	78
Conclusion.....	87
 Chapitre III : La conduite du changement au sein de la BNDA-MALI	
Introduction	88
Section 01 : Présentation générale de la BNDA-MALI	89
1. L'historique de l'organisation	89
2. L'organisation générale de la BNDA-MALI	96
3. Les services du siège	96
4. L'organigramme de la BNDA.....	100
Section 02 : La méthodologie de recherche.....	101
1. Les méthodes utilisées.....	101
2. Les techniques utilisées	101
3. La population d'étude.....	101
4. Description du questionnaire.....	102

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	102
1. Axe 01 : Les caractéristiques personnelles de la population d'étude.....	102
a. La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	103
b. La répartition des enquêtés selon le sexe	104
c. La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction	105
d. La répartition des enquêtés selon le post occupé	106
e. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	107
2. Axe 02 : Les questions relatives au changement organisationnel de la BNDA-MALI	109
a. Les différents changements rencontrés par la BNDA-MALI	109
b. L'importance d'introduire le changement selon les C.S.P.....	110
c. L'expression de la résistance selon les C.S.P.....	111
d. L'origine de la résistance selon les C.S.P	111
e. La connaissance du changement selon les C.S.P	112
f. La nature de la conséquence du changement	112
3. Axe 03 : La formation comme outil de conduite du changement à la BNDA-MALI	114
a. Les formations pour faciliter l'implantation du changement à la BNDA-MALI	114
b. Les types de formations suivies selon la durée	115
c. Les types de formations suivies à la BNDA-MALI selon les besoins.....	116
d. La répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils donnent à la formation	116
Conclusion.....	117
Conclusion générale	118
Bibliographie.....	122
Liste des tableaux et des figures.....	126
Annexes	129
Tables des matières	131
Résumé.	