

THEME 8

COHERENCE ET EFFICACITE DE LA DISTRIBUTION

* * * * *

Chapitre 1

La cohérence de la stratégie de distribution

La stratégie commerciale est la détermination des actions commerciales à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise peut décider de lancer un nouveau produit pour conquérir un nouveau marché. Cette décision est le fruit d'une réflexion qui inclut diverses interrogations. Il convient donc de la situer dans le contexte général de l'entreprise et de son environnement : avons-nous les moyens techniques, humains et matériels pour assurer la production ? Avons-nous les circuits de distribution adaptés à la vente de ce produit ? Comment intégrons-nous ce produit par rapport à nos produits déjà existants et par rapport aux produits de la concurrence ?... Ces questions clés sont déterminantes pour orienter des choix dont l'enjeu est important au niveau commercial mais aussi au niveau de l'activité globale de l'entreprise.

La stratégie de distribution doit s'y intégrer avec cohérence en organisant et en gérant le réseau de distribution et la force de vente. Elle doit aussi veiller continuellement à améliorer son efficacité.

I - LA STRATEGIE COMMERCIALE

A) De la politique générale à la stratégie commerciale

La stratégie commerciale fait partie de la politique générale de l'entreprise. Elle contribue à la réalisation des objectifs généraux fixés dans le cadre de la politique générale. Elle reflète, au niveau commercial, les options de développement à long terme choisies par l'entreprise. La stratégie commerciale est l'aboutissement d'une réflexion sur les objectifs de l'entreprise, qui se décompose de la façon suivante :

	Politique générale	Objectifs généraux	Stratégie générale
Exemple :	Croissance à l'étranger	Croissance des ventes de 5% jusqu'en 2020	Conquête du marché américain

La définition de la politique générale de l'entreprise est suivie d'une réflexion en termes de politique et de stratégie commerciale (aussi financière, de production, de ressources humaines...).

	Politique commerciale	Objectifs commerciaux	Stratégie commerciale
Exemple	lancement d'un nouveau produit adapté au marché américain	5 % du marché américain en un an	mise au point d'un plan marketing spécifique au marché américain

La stratégie commerciale reflète donc au niveau commercial les options de développement à long terme choisies par l'entreprise. Ainsi si l'objectif de l'entreprise est de lancer un nouveau produit, la stratégie qui sera mise en oeuvre comportera des aspects aussi divers que la définition des caractéristiques du produit, la création d'un nouveau réseau de distribution, une campagne de communication...

La définition de la stratégie commerciale est du ressort du service commercial.

L'entreprise a le choix entre deux grands types de stratégies. Elle peut porter ses efforts de développement soit sur le produit lui-même, soit sur le marché :

- Stratégies concernant le produit
 - stratégie de maintien de la fabrication et de la commercialisation
 - stratégie d'abandon d'un produit au profit d'un autre
 - stratégie d'innovation (lancement de produits nouveaux)
- Stratégies concernant le marché
 - stratégie d'élargissement du marché actuellement exploité
 - stratégie intensive ou de pénétration (agrandissement des parts de marché)
 - stratégie sélective ou de niche (spécialisation sur un marché étroit)

B) Le diagnostic

L'élaboration d'une stratégie commerciale passe tout d'abord par une phase d'analyse interne et externe de l'entreprise.

L'analyse interne consiste pour l'entreprise à dégager de façon synthétique ses forces et ses faiblesses par rapport à ses objectifs. Les éléments pris en compte pour effectuer cette analyse sont les suivants :

- La « santé financière » de l'entreprise. Toute mise en oeuvre d'une stratégie commerciale nécessite des dépenses souvent élevées qu'il faut pouvoir supporter pendant un certain délai sans rentrées immédiates.
- Les produits et le plan mercatique actuels de l'entreprise. En effet, et surtout dans le cas de lancement de produits nouveaux, cette analyse concernant les caractéristiques, le positionnement des produits est indispensable en raison de la nécessité d'une cohésion de l'ensemble des activités. Il en va de même pour les réseaux de distribution, la communication, les prix...
- L'organisation et la structure de l'entreprise : l'organisation a pour rôle primordial de faciliter les prises de décision à tous les échelons ; il est donc nécessaire d'adapter en permanence sa structure à la stratégie, l'inadéquation pouvant entraîner des dysfonctionnements dans la circulation des informations se traduisant par des retards dans la prise de décision.
- La main-d'œuvre : avant de mettre en oeuvre une stratégie commerciale, il importe de vérifier que les forces vives de l'entreprise sont en mesure d'assurer les objectifs fixés. Ainsi rien ne sert de programmer le lancement d'un produit de haute technologie si la main-d'oeuvre disponible n'est pas apte à en assurer la fabrication.
- Le métier et la culture de l'entreprise. Le terme métier regroupe l'ensemble des savoir-faire de l'entreprise alors que le terme culture d'entreprise regroupe des concepts comme l'état d'esprit, l'image de marque, la fierté d'appartenance, la tradition, en bref l'ensemble des valeurs partagées par tout le personnel dans l'entreprise.

L'analyse externe consiste à percevoir et à mesurer les opportunités et les contraintes de l'environnement. L'environnement regroupe toutes les données extérieures à l'entreprise qu'elle ne

peut influencer directement. Une opportunité est un facteur de l'environnement qui est favorable au développement de l'entreprise. Une contrainte est un facteur de l'environnement qui perturbe ou empêche le développement de l'entreprise. Exemple : les lois limitant l'implantation des unités commerciales peuvent avoir ce type d'influence.

Les éléments pris en compte pour effectuer l'analyse externe sont les suivants :

- L'environnement partenarial : concurrents, clients, fournisseurs sont des éléments clés de l'environnement externe de l'entreprise,
- L'environnement politique et institutionnel : une crise politique ou une modification institutionnelle peuvent avoir des conséquences commerciales importantes
- L'environnement économique : Exemple : le taux d'inflation, le taux de change, les taux d'intérêt, la fiscalité... influencent de façon certaine l'activité des entreprises.
- L'environnement technologique : l'entreprise étant placée en situation de concurrence ne peut être aveugle et ne doit pas refuser le progrès technique sous peine d'être distancée. Le progrès technique influence la stratégie marketing car il permet une amélioration de la qualité et des performances du produit, une baisse des coûts, un lancement de produit nouveau ou encore de nouvelles méthodes de distribution (vente par Internet, par exemple).
- L'environnement socio-culturel : la croissance économique et le développement (modification des styles de vie) font évoluer les besoins des consommateurs. Les dépenses de loisirs, de transport, de santé augmentent, tandis que celles consacrées à l'habillement et à l'alimentation diminuent. De même, le consommateur est aujourd'hui beaucoup plus sensible à l'information dont il dispose sur les produits qu'il achète.
- La composante écologique : elle doit de plus en plus s'intégrer à une démarche stratégique. En effet, depuis une dizaine d'années, les consommateurs sont très sensibles à l'aspect « qualité de la vie » et protection de l'environnement.

II – LES OUTILS ET LA REFLEXION

A) Les outils

La réflexion et l'analyse stratégique sont en principe intégrées à la vie quotidienne de l'entreprise. En effet, les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période et font l'objet d'un suivi permanent pour s'insérer dans un environnement en évolution constante.

Des outils d'analyse stratégique ont été élaborés pour permettre aux responsables de mieux classer les informations dont ils disposent.

Deux grands types d'outils sont disponibles :

- ceux fondés sur une analyse de la croissance ;
- ceux fondés sur une analyse de la position concurrentielle.

Les premières méthodes d'approche stratégique de l'entreprise sont apparues à une époque où la croissance était considérée comme un phénomène naturel (1950-1973). Elles impliquent donc un « développement automatique » de l'entreprise sur le long terme.

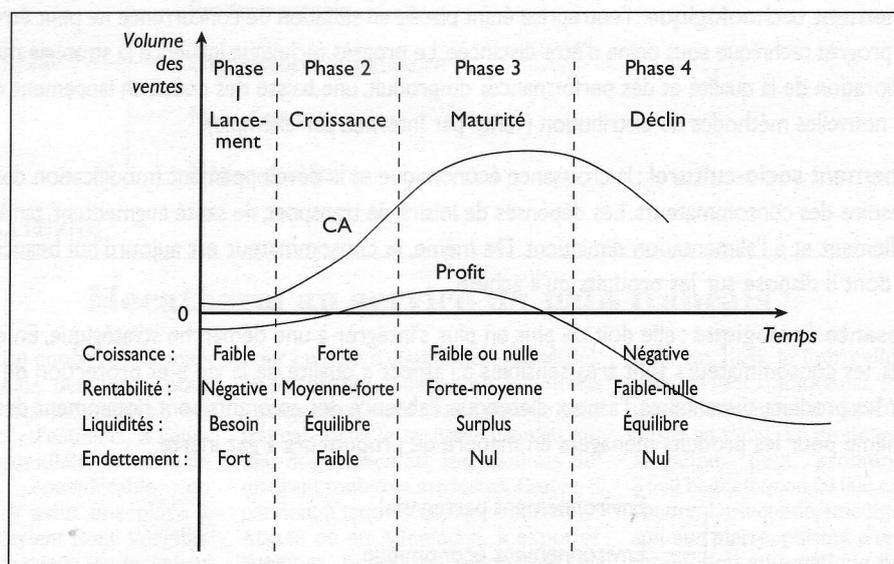
1) L'approche en terme de cycle de vie.

L'approche en terme de cycle de vie permet un raisonnement en termes de « portefeuille de produits ». Un portefeuille de produits est un ensemble de produits ou de familles de produits fabriqués et/ou commercialisés par une même entreprise. Exemple : le portefeuille de produits d'un fabricant de montures de lunettes est composé de l'ensemble des modèles de sa gamme.

Chacun des produits de la gamme suit un cycle de vie qui lui est propre. L'analyse permet de « situer » chacun des produits dans une des 4 phases du cycle (lancement, croissance, maturité, déclin), chacune des phases se distinguant par son impact financier sur l'entreprise.

Exemple : un produit situé en phase de croissance dégage en principe une rentabilité forte car il apporte des liquidités à l'entreprise et ne nécessite plus de nouveaux investissements.

LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT EXPLOITÉ SUR LE PLAN STRATÉGIQUE



Le cycle de vie permet donc dans un premier temps de « classer » les produits en fonction de leur situation sur le marché, puis d'équilibrer le portefeuille de produits, surtout entre les trois premières phases du cycle car la quatrième phase a tout intérêt à être la plus brève possible, la rentabilité étant faible, voire nulle.

Exemple : Une entreprise dont la majorité des produits se situent en croissance et en maturité doit envisager des innovations, afin de remplacer les produits arrivant bientôt en phase de déclin.

Nous pouvons compléter cette première approche par les « conseils » suivants en matière de stratégie et de plan de marchéage.

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
– Développer la notoriété – Favoriser l'essai du produit – Acceptation par la distribution – Cibler la clientèle	– Établir une part de marché et de distribution dominante – Segmenter le marché	– Consolider la fidélité des clients – Action marketing envers les distributeurs	– Extraire ce qui reste de positif du produit – Etablir l'échéancier pour le retrait.

Plan de marchéage adapté aux étapes du cycle de vie				
Communication	Introduction du concept et/ou du produit à des publics sélectionnés : les innovateurs	Positionnement de la marque par rapport aux autres	Soutien accordé à la distribution	Dépenses minimales et sélectives
Distribution	Sélective (sélection faite par le fabricant et pas par le distributeur)	Service avant et après vente axé sur le client	Service avant et après vente axé sur le distributeur	Élimination des points de vente marginaux
Produits	Gamme de produits réduite	Élargissement de la gamme de produits	Organisation de la gamme	Élagage de la gamme
Prix	Relation prix-qualité – Assurer la marge des distributeurs	Harmonisation des prix de la gamme	– Modification des prix en fonction de l'évolution du marché/ concurrence	Maximisation des profits à court terme et non pas minimisation des

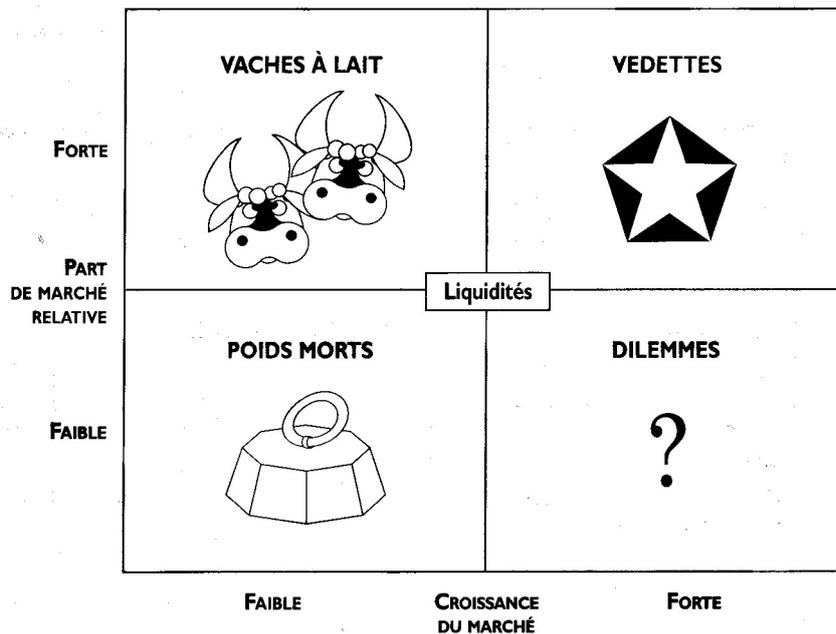
2) L'approche du Boston Consulting Group

L'approche du Boston Consulting Group a pour objectif d'aider au diagnostic interne de l'entreprise et de ses produits. Cette analyse, émise par un cabinet d'études américain, présente une approche dynamique de la gestion d'un portefeuille de produits à partir d'une méthode matricielle.

La matrice du BCG croise :

- la croissance du marché : forte ou faible ;

- la part de marché relative de l'entreprise (c'est-à-dire sa part de marché par rapport à son principal concurrent) . Elle distingue quatre familles de produits :
- les « vedettes », qui ont une forte croissance et une forte part de marché : ce sont les meilleurs produits de l'entreprise. Ils génèrent cependant relativement peu de profits car ils doivent pour l'instant encore financer leur croissance ; ils deviendront rapidement des « vaches à lait ».
- les « vaches à lait », qui ont une faible croissance mais qui détiennent une forte part de marché. Les « vaches à lait » sont des produits en phase de maturité qui génèrent des profits importants



B) La segmentation stratégique

Nous avons défini la segmentation comme étant une technique de découpage d'un marché qui vise à regrouper des entités homogènes entre elles.

La segmentation stratégique repose également sur ce principe de découpage et doit permettre d'identifier des couples produits-marchés pour lesquels l'entreprise peut établir une stratégie spécifique à leurs caractéristiques. Un couple produit-marché est une association entre un produit et un type de clientèle : par exemple, pour les appareils photos, nous pouvons retenir un couple appareil performant et sophistiqué pour les professionnels et un couple appareil simple et facile d'emploi pour les non-professionnels.

La segmentation stratégique se fonde sur l'analyse de trois dimensions :

- le besoin satisfait ;
- le marché (le type de clientèle) ;
- la technologie (si le produit inclut de la technologie).

Raisonnons sur l'exemple des caméras vidéo :

- Les besoins satisfaits. Ils peuvent être multiples : surveillance, animations de réunions, remplacement d'une caméra domestique, télévision...
- Le marché ou la clientèle. Il peut être défini en termes de localisation géographique (marché national ou international), de professions et catégories sociales, de sexe, d'âge, d'utilisation (domestique ou professionnelle).

- La technologie utilisée. Les caractéristiques technologiques d'un caméscope domestique ne sont pas comparables à celles d'une caméra électronique haute définition embarquée sur un satellite d'observation.

D'autres combinaisons sont envisageables (un produit simple pour une clientèle nationale, un produit simple pour une diversité de besoins...). Le choix dépend en fait des objectifs fixés par l'entreprise, de ses forces et faiblesses, de la concurrence... d'où l'utilité du diagnostic stratégique pour déterminer les couples les mieux adaptés à l'entreprise et décider d'une stratégie pour chacun d'eux. Les canaux de distribution devront bien sûr s'intégrer à cette réflexion en terme de produits-marchés.

Chapitre 2

L'efficacité de la distribution

Les entreprises industrielles et commerciales s'efforcent de réduire le coût de la distribution physique car c'est un domaine où des progrès de productivité sont possibles. Les opérations dont on cherche à réduire le coût sont essentiellement le transport et le stockage car ces opérations représentent la quasi-totalité du coût de la distribution physique.

L'objectif ne doit pas être simplement de diminuer le coût d'une opération à un stade donné du circuit car la diminution du coût à un stade peut se traduire par une augmentation de coût plus importante à un autre niveau : par exemple si les détaillants cherchent à réduire leurs stocks, il est possible qu'ils contraignent les fabricants à augmenter les leurs. L'objectif doit être plutôt d'essayer de trouver des solutions qui diminuent le coût total d'une opération dans le circuit et le coût total de l'ensemble des opérations de distribution physique dans le circuit.

Ainsi il est souvent utile de constituer entre les usines et les magasins des étapes intermédiaires sous la forme de plate-forme ou d'entrepôt qui permettront de réduire le coût total du transport entre les usines et les magasins et le stock total détenu aux diverses étapes du circuit.

Il convient ensuite de modifier éventuellement les méthodes de gestion et en particulier les techniques de transfert des informations entre les membres du circuit ; par exemple, pour réduire le total des stocks détenus dans le circuit, les entreprises peuvent adopter des méthodes de gestion telles que la gestion en flux tendus. Ces techniques supposent que le stade amont soit informé aussi vite que possible des quantités utilisées (ou vendues) par le stade aval. La plupart des magasins à dominante alimentaire ou spécialisés sont équipés de caisses à la lecture optique et peuvent donc connaître les quantités vendues chaque jour; les entreprises peuvent déterminer les quantités à commander en fonction des quantités vendues la veille corrigées éventuellement selon les prévisions.

I – LES FACTEURS DE L'EFFICACITE

Un réseau de distribution est performant s'il est efficace. L'efficacité indique le taux de réalisation des objectifs prévus et le niveau d'obtention des résultats escomptés. Par exemple on parlera d'efficacité si le réseau a permis d'acheminer correctement vers les consommateurs les quantités demandées dans les délais prévus.

L'efficacité se distingue de l'efficience qui mesure le résultat obtenu par rapport aux ressources utilisées. On parlera d'efficience en analysant par exemple le nombre de commandes obtenues par rapport au nombre de courriers commerciaux envoyés.

Différents indicateurs sont pris en compte pour mesurer l'efficacité d'un réseau de distribution :

- le coût (frais de personnel, frais de stockage...)
- le temps (délai d'acheminement des marchandises, délai de traitement d'une commande...)
- la qualité de service (taux de satisfaction des clients, nombre de réclamations...)

- la sécurité (accidents du travail, vol...)
- la marge dégagée (marge réalisée par produit...)

La mesure et le suivi de ces indicateurs permet aux responsables de la distribution de vérifier à tout moment la performance d'ensemble du réseau et peut le conduire à corriger certaines actions. C'est donc à la fois :

- Un outil de dialogue entre les différents responsables du réseau : il faut continuellement comparer les résultats obtenus avec les prévisions et donc négocier.
- Un outil d'information sur les performances d'une unité du réseau de distribution car la comparaison devient facile.
- Un outil de motivation des individus et de l'équipe responsable.
- Un outil de diagnostic des facteurs de succès de la méthode mais aussi des difficultés rencontrées.

II – LES INDICATEURS

Un indicateur est un instrument de mesure de la performance. En matière d'évaluation d'un réseau de distribution on peut en distinguer 3 grandes catégories :

- les indicateurs commerciaux (quantitatifs et qualitatifs)
- les indicateurs financiers
- les indicateurs managériaux

A) Les indicateurs commerciaux

Les indicateurs commerciaux quantitatifs mesurent des données chiffrées. Les principaux indicateurs sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Indicateurs	Ils permettent de mesurer
Indicateurs de volume d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquentation du point de vente : nombre de clients, nombre de passages en caisse, nombre d'achats par rapport aux visites... • Quantités vendues : pour l'ensemble de l'unité, par secteur, par rayon, par famille, par produit • Nombre de prestations de services à partir des indicateurs spécifiques à l'unité de service (Nombre de nuitées pour un hôtel, nombre de contrats pour des assurances, nombre de journées de location pour un loueur d'automobiles, nombre de prêts pour une agence bancaire)
Indicateurs de chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires en valeur absolue, en % d'évolution dans le temps, par rapport aux autres unités, par rapport à la concurrence. <p>L'analyse du chiffre d'affaires peut, selon les besoins, se décliner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par rayon, famille de produit ou par produit - par type de service - par type de clientèle - par vendeur... <ul style="list-style-type: none"> • Panier moyen (chiffre d'affaires moyen par achat) • Chiffre d'affaires par m² de surface de vente, par nombre de mètres de linéaire développé • Seuil de rentabilité
Indicateurs de la position de l'unité sur son marché	<ul style="list-style-type: none"> • Parts de marché en volume et en valeur • Gains de clientèle (% de nouveaux clients) • Taux de fidélité (% de clients qui fréquentent l'unité d'une période à l'autre) • Parts de marché relative (CA par rapport au principal concurrent) • Taux d'emprise (Dépenses de la zone de chalandise captées par l'unité) • Taux d'attraction (% de personnes de la zone de chalandise qui font leurs achats dans l'unité)
Indicateurs liés au cycle d'exploitation de l'unité commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Durée moyenne de stockage (couverture) = $(\text{Stock moyen}/\text{achats consommés}) \times 360$ • Rotation des stocks = $360/\text{durée moyenne de stockage}$ • Durée de crédit-client = $(\text{clients}/\text{CA TTC}) \times 360$ • Durée de crédit-fournisseurs = $(\text{fournisseurs}/\text{achats TTC}) \times 360$

Source : Mercatique et relation commerciale. Editions Foucher

Les indicateurs commerciaux qualitatifs tentent de mesurer le degré de satisfaction du client en vérifiant le niveau et la fiabilité du service rendu. De nombreux indicateurs sont à la disposition des managers :

- taux de disponibilité des produits
- pourcentage de ruptures de stocks
- taux de réclamation client
- taux de retour de produits
- durée moyenne de traitement d'une réclamation client
- délais de livraison....

B) Les indicateurs financiers

Un certain nombre d'indicateurs permettent de suivre l'évolution de la rentabilité de l'entreprise :

- La marge brute : prix de vente – coût d'achat
- Le taux de marge : marge brute/coût d'achat
- La valeur ajoutée par famille de produits, par rayons, par produits...
- L'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation
- La capacité d'autofinancement
- Les coûts par produit.... etc

On peut aussi faire appel aux indicateurs de structure financière de l'entreprise :

- L'autonomie financière : capitaux propres/dettes
- Le niveau d'endettement : dettes à long terme/ressources stables
- Le besoin en fond de roulement
- La trésorerie nette exprimée en jour de chiffre d'affaires
- Le niveau des découverts bancaires et des crédits de trésorerie... etc

C) Les indicateurs managériaux

Ces indicateurs permettent de mesurer le degré de satisfaction du personnel c'est-à-dire le climat social régnant dans l'unité commerciale.

INDICATEURS MANAGERIAUX

Domaine	Contenu
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif par catégorie (sexe, âge, ancienneté, PCS) • Nombre de stagiaires, CDD et intérim • Nombre de recrutements, nombre de promotions...
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Masse salariale : valeur et taux de croissance • Heures supplémentaires/total des salaires • Salaire moyen, valeur et taux de croissance par catégorie • Intéressement des salariés • Pouvoir d'achat • Indice des salaires/indice des prix...
Climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme : motifs (maladie, accidents du travail, de trajet, maternité, soins enfants, divers), durée des absences • Participation aux élections : comité d'entreprise, délégués du personnel • Taux de rotation du personnel : nombre de départs (démission, mutation, licenciement, fin de période d'essai, retraite, décès)
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Stages : nombre de journées, nature (externes, internes) • Effort de formation : Frais de formation/Masse salariale, nombre et pourcentage de salariés bénéficiaires
Hygiène et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Accidents par nature et gravité • Nombre et durée des arrêts de travail • Nombre de réunions du CHSCT, dépenses de sécurité...
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> • Journaux d'entreprises, flash d'information, baromètres d'opinion interne, nombre d'entretiens individuels par an
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité du travail : CAHT/Nombre de salariés

Source : Mercatique et relation commerciale. Editions Foucher

D) Les panels de distributeurs

Les panels sont des échantillons permanents représentatifs prélevés dans un public dont on veut analyser de façon régulière les comportements. Les interrogations, contrairement aux sondages, sont faites à intervalle régulier et ont un caractère répétitif. Des sociétés de service gèrent des panels et vendent leurs informations aux entreprises intéressées. Celles-ci sont généralement abonnées. Les panels de distributeurs sont des échantillons statistiques permanents constitués d'un certain nombre de points de vente de détail (grandes surfaces, magasins de proximité, stations services, tabacs, boulangeries, grands magasins, pharmacies...) représentatifs d'un univers commercial défini. Les prix de vente, les flux des produits, les parts de marché des différents circuits de distribution sont ainsi mesurés et analysés régulièrement.

Exemple : le panel Scantrack fonctionne selon la façon suivante. Chaque semaine, deux types d'information sont collectées : les données scanning et les promotions.

Les données scanning sont recueillies à partir d'un PC Nielsen installé dans les points de vente et relié au système de caisse central du magasin. Les données transférées à l'ordinateur central Nielsen sont les ventes en unités de consommation et en euros de chaque produit, lequel est déterminé par son code barre, son libellé, son rayon, son prix de vente TTC.

Les promotions sont relevées par des enquêteurs Nielsen qui se rendent dans les points de vente avec leur micro-ordinateur portable et leur lecteur de code barres. Tous les types de promotion sont relevés : celles des distributeurs avec les mises en avant (ex : tête de gondole), les prospectus, les réductions de prix et celles des fabricants avec les quantités en plus (+ 20 % gratuit ou 3 pour 2), les réductions de prix, les coupons, les cadeaux, jeux et concours.

Par ailleurs, 4 fois par an, les enquêteurs relèvent le linéaire des produits (longueur en cm de la place prise par un produit sur un rayonnage).

A partir des données collectées, Nielsen fournit aux abonnés des informations sur les subdivisions du marché (regroupement des magasins selon leur taille ou leur enseigne), sur les produits des clients en autant de lignes qu'ils veulent (marque, contenance, parfum...), sur les périodes d'analyse (semaine, cumul sur 4 semaines, mois, année...). Les informations communiquées concernent les ventes volume, les ventes valeur, les parts de marché, les prix moyens, les disponibilités numériques et en valeur, les ventes sous promotion, les réductions de prix, les ruptures de vente...