

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

6/03

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
BIBLIOTHEQUE — المكتبة
Ecole Nationale Polytechnique

المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

DEPARTEMENT DU GENIE INDUSTRIEL

Projet de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat
en Génie Industriel

PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE
LA VENTE DIRECTE
Entreprise : Atlas Bottling Corporation
ABC_PEPSI

Travail réalisé par :

BEKHTARI HASSIBA
AIT LOUNIS AMAL

Encadré par :

M^{me} BELMOKHTAR. O

Session 2002-2003

RESUME

L'objectif de ce travail est la proposition de solutions et d'actions permettant l'amélioration de la vente directe des produits Pepsi. L'étude et l'analyse de l'existant ont permis de déterminer les facteurs freinant et limitant le volume des ventes, et surtout générant des coûts sur les opérations de vente. Une étude AMDEC a été appliquée au cours de cette étude sur l'organisation du système de tournée des camions. Une liste de recommandations a été dressée et dont l'application permettra une réduction considérable des coûts des opérations de vente.

Mots clés : Ventes, rentabilité, optimisation

Abstract

The aim of this study is to search the appropriate ways and tools in order to increase the direct sales by truck tours of the Rouiba Pepsi Drinks Factory. After a diagnostic and an analysis of all the sales system, we made a list of recommendations and propositions which insure a rapid amelioration of the sales. To approach this problem, we implement the AMDEC method to the sales system

Key words: Sales, optimisation , rentability.

ملخص:

المقدمة من هذه الدراسة هو إيجاد السبل و الوسائل الأكثر فعالية لتحسين نظام التوزيع لبيع المباشر في مؤسسة الأطلس للمشروبات ببيسي.

المشاكل المتواجدة له تطرح مباشرة. لذا، لخصفا قمنا بعملية التشخيص الإجمالي و دراسة تكاليف عملية التوزيع و ذلك يؤدي إلى تحليل أشكال الضعف و فعاليتها و حساسيتها لتنظيم دورات التوزيع باحداث إيجاد الأسباب و اقتراح مخطط الإجراءات الجوهرية و التوجيهات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: المبيعات ، المر حودية ، تحسين

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A Mes parents que j'adore

A ma sœur karima

A mes frères

A mes belles soeurs

A mes nièces et neveux

A mon binôme Amel

A tous mes amis surtout à Neila, Sabrina, Saliha, Said , Brahim,

Sofiane

Hassiba

Dédicaces

*A mes très chers parents qui ont toujours su m'apporter toute l'aide et l'amour
dont j'aurai toujours besoin*

A mes chères sœurs et mes chers frères pour leur support

A mes grand-mères qui illuminent mon univers

A la mémoire de mes grands pères

A la mémoire de khali HMIMI

A MOURAD, pour tout ce qu'il représente

A toutes mes tantes et tous mes oncles

A toutes mes cousines et tous mes cousins

A tous mes ami(e)s

Sincèrement, AMAL

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos remerciements à Madame BELMOKHTAR et Monsieur LAMRAOUI qui nous ont fait l'honneur d'encadrer notre travail, pour leur aide et conseils durant toute notre formation d'ingénieur.

Nous tenons à remercier Monsieur BOUZIANE et Monsieur BELAID pour leurs conseils avisés et pertinents.

Nous tenons à remercier très profondément Madame ABOUN, et Monsieur OUABDESSLAM pour tout ce qu'ils nous ont appris sur tout les plans, et la bonne humeur qu'ils nous communiquent.

Nous remercions tout le personnel de la vente directe pour leur aide sans laquelle ce travail nous serais plus difficile.

Nous tenons à remercier Monsieur M. Bachiri pour ses conseils précieux et ses idées lumineuses.

Nous remercions Monsieur S. TAZI pour son aide importante.

Nous tenons à remercier tout le personnel de l'école nationale polyethnique, particulièrement tous les bibliothécaires.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

I.I. Présentation de l'entreprise ABC PEPSI	4
I.II. La distribution des produits PEPSI	4
I.II.Organisation de l'entreprise	5
I.II.1. Présentation de la direction commerciale	6
I.II.1.1. Le role de la fonction commerciale	6
I.II.1.2. Le role de la direction commerciale	6
I.II.2. Descriptif des differents départements	7
I.II.2.1. Le département marketing	7
I.II.2.2. Le département vente directe	7
Zone I	8
La zone des grands comptes	15
I.II.2.3. Le département de la vente directe	15

CHAPITRE II: ETUDE DE L'EXISTANT

Introduction	17
II.I. Système d'organisation de la vente directe	17
II.I.1. Role et responsabilité d chaque poste	17
II.I.1.1. Chef de département de la Vente Directe(CDVD)	17
II.I.1.1.1. Mission	17
II.I.1.1.2. Position organique	17
II.I.1.1.3. Responsabilités permanentes	18
II.I.1.1.4. Relations: internes et externes	19
II.I.1.2. Territory Developpement Manager (TDM)	19
II.I.1.2.1. Mission	19
II.I.1.2.2. Position organique	20
II.I.1.2.3. Responsabilité permanente	20
II.I.1.2.4. Relations: internes et externes	21
II.I.1.3. Territory Cordinator (TC)	22
II.I.1.3.1. Mission	22
II.I.1.3.2. Position organique	22
II.I.1.3.3. Responsabilités permanentes	22
II.I.1.3.4. Relations: internes et externes	23
II.I.1.4. Account Developpement Representative(ADR)	23
II.I.1.4.1. Mission	24
II.I.1.4.2. Position organique	24
II.I.1.4.3. Responsabilités permanentes	24
II.I.1.4.4. Relations: internes et externes	24
II.I.1.5. Vendeur (Customer representative)	24
II.I.1.5.1. Mission	25
II.I.1.5.2. Position organique	25
II.I.1.5.3. Responsabilités permanentes	25
II.I.1.5.4. Relations: internes et externes	26
II.I.1.6. Aide vendeur	26
II.I.1.6.1. Mission	26
II.I.1.6.2. Position organique	26
II.I.1.6.3. Responsabilités permanentes	26
II.I.1.6.4. Relations: internes et externes	27
II.I.2. Définition et répartition des objectifs	27
II.I.2.1. Les criteres de bons objectifs	27
II.I.2.2. Calendrier de la conversion des objectifs	28
II.I.3. Le coatching (work with, one to one)	29
II.I.4. Analyse des résultats	29

II.I.4.1. Définition du tableau de bord	29
II.I.4.2. Analyse du tableau de bord de la vente directe d'ABC-PEPSI	30
II.I.4.2.1. Le Drop Sise	30
II.I.4.2.2. Nombre de clients prévus	30
II.I.4.2.3. Nombre de clients imprévus	30
II.I.4.2.4. Volume	30
II.I.4.2.5. HIT RATE ou SALE SUCCES RATE	30
II.I.4.2.6. STRIKE RATE	30
II.I.4.2.7. Sale Developpement Objectives	31
II.I.4.2.8. Nombre de visiteurs accomplies	31
II.II. Procédure de la vente directe	31
II.II.1. Définition	31
II.II.1.1. Emballage	31
II.II.1.2. Palette mix	31
II.II.1.3. Retour produit	31
II.II.1.4. Opération de tri	31
II.II.1.5. Station complétage	32
II.II.1.6. Station mix	32
II.II.1.7. Control cumul	32
II.II.1.8. Control détail	32
II.II.2. La procédure	32
II.II.2.1. Entrée	32
II.II.2.2. Control cumulé	32
II.II.2.3. Entrée au quai	33
II.II.2.4. Déchargement	33
II.II.2.5. le tri	33
II.II.2.6. Rechargement	33
II.III. La flotte de la vent directe	35
Conclusion	35
CHAPITRE III: DIAGNOSTIC ET ANALYSE GENERALE	36
Introduction :	37
III.I. Diagnostic :	37
III.II. Le processus de résolution d'un problème	38
III.II.1 Les critères d'évaluation	38
III.II.2 Définition du diagnostic	38
III.II.3 Le développement des solutions	38
III.II.4 Le choix de la solution :	39
III.II.5 La pratique du diagnostic	40
III.II.5.1 La réunion pré préparatoire	40
III.II.5.2 Le programme d'action et la préparation	41
III.II.5.3 La collecte des informations	41
III.III. Le diagnostic du département de la vente directe	43
III.III.1 Diagnostic de l'organisation de la vente directe	43
III.III.1.2 Les points forts soulevés	43
III.III.1.3 Les points faibles	43
III.III.2 Le diagnostic de l'activité de la vente directe	44
III.III.2.1 Les sorties sur terrain	44
III.III.2.2 Analyse des résultats	44
III.Le Hit Rate	45
III.Le Drop Size	46
III.Le taux de réalisation	47
III.Le taux de retour	48
Conclusion	49
CHAPITRE IV: ETUDE DES COUTS DE LA DISTRIBUTION	
Introduction	51
IV.I. Définitions	51
IV.I. 1. Objets de cout et objets de marge	51

IV.I. 1. 1. objet de cout	51
IV.I. 1. 2. objet de marge	51
IV.I.1.3 Coûts	51
IV.I.1.4 Marge	51
IV.I.2 Les trois caractéristiques d'un coût	51
IV.I.3 Le calcul des coûts	52
IV.I.4 Définition de la rentabilité	52
IV.I.5 Définition du seuil de rentabilité	53
IV.I.6 Définition de la productivité	55
IV.I.7 La saisie des frais de distribution	55
IV.I.7.1 Les charges directes de distribution	55
IV.I.7.2 Les charges indirectes de distribution	55
IV.II. Répartition des coûts de la distribution au niveau de la vente directe	56
IV.II.1 Coûts directs	56
IV.II.1.1 Coûts du personnel à bord	56
IV.II.1.2 Coûts de fonctionnement du camion	56
IV.II.1.3 Amortissement du camion	57
IV.II.2 Coûts indirects	57
IV.II.2.1 Coûts de la logistique	57
IV.II.2.2 Coût de la direction commerciale	57
IV.II.2.3 Coûts de la direction marketing	57
IV.III. Interprétation des coûts de la distribution au département de la vente directe	58
IV.IV. Analyse de la productivité et de la rentabilité des routes	61
IV.IV.1 Analyse des données du mois de Janvier	61
IV.IV.2 Analyse des données du mois de Février	62
IV.IV.3 Analyse des données du mois de Mars	63
IV.IV.4 Analyse des données du mois de Avril	64
IV.IV.5 Analyse des données du mois de Avril	65
Conclusion	66

CHAPITRE V :APPLICATION DE L'AMDEC

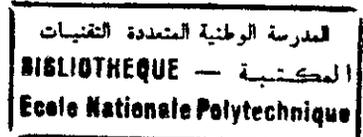
Introduction	68
L' AMDEC	68
V.I. Un peu d'histoire	68
V.II. Un peu de vocabulaire	68
V.II.1 Mode de défaillance :	69
V.II.2 Effet	69
V.II.3 Cause	69
V.II.4 Fréquence (F) ou occurrence (O)	69
V.II.5 Gravité (G) ou sévérité (s)	70
V.II.6 Détection (D)	70
V.II.7 Criticité	70
V.III. L'essentiel de la méthode	72
V.III.1 Les acteurs	72
V.III.2 Les données d'entrée	72
V.III.3 Le déroulement de l'étude AMDEC	73
V.III.3.1 Initialisation	73
V.III.3.2 Préparation	73
V.III.3.3 Identification des modes de défaillance	73
V.III.3.4 Evaluation et hiérarchisation des causes de défaillance	73
V.III.3.5 Recherche d'actions préventives	74
V.III.3.6 Mise en œuvre des solutions	74
V.III.3.7 Contrôle d'efficacité et bouclage	75
V.IV. Réalisation d'une AMDEC au système d'organisation des tournées	75
V.IV.1 Initialisation	75
V.IV.2 Etape I	75
V.IV.2.1 La préparation	75
V.IV.2.2 L'identification des modes de défaillance	76
V.IV.2.3 L'évaluation et hiérarchisation des causes de défaillance	76

V.IV.2.4 Analyse fonctionnelle	78
V.IV.3 Etape II	101
V.IV.3 .1 Actions correctives relevant de la responsabilité du CDVD	102
V.IV.3 .2 Actions correctives relevant de la responsabilité du TDM	103
V.IV.3 .3 Actions correctives relevant de la responsabilité du TC	104
V.IV.3 .4 Actions correctives relevant de la responsabilité du CR	105
V.IV.3 .5 Actions correctives relevant de la responsabilité de l'ADR	106
V.IV.4 Etape III	107
Conclusion	107

CHAPITRE VI: RECOMMANDATIONS

VI.Introduction :	110
VI.I. Les nouveaux formats des Road-Book et des factures	110
VI.II. Elaboration d'un logiciel de gestion de la distribution	113
VI.II.1 Présentation du logiciel	113
VI.II.2 Fonctionnalités communes	113
VI.II.3 Déroulement du logiciel	113
VI.II.3.1 Le menu principal	113
VI.II.3.2 La fenêtre Action	114
VI.II.3.2.1 L'action données secteur	114
VI.II.3.2.2. La fenêtre filtrage	118
VI.II.3.2.3. L'action imprimer	121
VI.II.2.2.3 L'action quitter	121
VI.II.3. 4 La fenêtre Aide	121
CONCLUSION GENERALE	122
BIBLIOGRAPHIE	
INDEX	

INTRODUCTION GENERALE



Pour une meilleure distribution...

Au cours de ces dernières années, les entreprises industrielles en générale, et plus particulièrement les entreprises de production de boissons gazeuses, ont été confrontées à une concurrence de plus en plus féroce. La multitude des entreprises, la course vers l'acquisition des parts de marché, ont poussé les entreprises à rechercher les atouts dans la prestation de service pour une satisfaction totale du client et sa fidélisation. La qualité du service est devenue un critère incontournable. Elle repose sur :

1. La disponibilité de tous les produits absorbés par le marché
2. La distribution des outils d'aide à la vente et leur maintenance
3. La visite programmée et régulière des points de vente
4. L'efficacité et le dynamisme des vendeurs

La distribution est la phase intermédiaire entre la production et la consommation. C'est l'ensemble des activités qui s'exercent entre le moment où le produit quitte le lieu de fabrication jusqu'au moment où il est livré à l'acheteur. Il existe plusieurs circuits de distribution. Il y a des circuits :

- *Directs* : du producteur au consommateur ;
- *Courts* : producteur, détaillant, consommateur ;
- *Longs* : producteur, grossiste, semi grossiste, détaillant, consommateur ;
- *Intégrés* : entre le producteur et le consommateur, une seule entreprise assure les fonctions de gros et de détail par l'intermédiaire de sa centrale d'achat et de ses points de vente au détail ;

Notre travail effectué au sien de l'entreprise Atlas Bottling Corporation- PEPSI Cola, consiste en une étude détaillée du système de distribution de la vente directe.

Notre objectif est de faire des propositions d'amélioration de la vente directe en dressant un plan d'action qui permettrait d'augmenter le volume des ventes, et cela en suivant la démarche décrite ci dessous :

- Relever toutes les anomalies afin de simplifier la perception des problèmes réels ;
- Identifier les causes principales ;
- Proposer des actions d'amélioration des volumes de vente, faciles à mettre en œuvre, qui ne demandent pas d'investissements lourds ni en terme de temps ni financièrement.

Notre projet de fin d'étude est structuré comme suit :

Chapitre I : Ce premier chapitre constitue une brève présentation de l'entreprise d'accueil, des produits fabriqués, et du système de distribution.

Chapitre II : Dans ce second chapitre nous faisons une étude de l'existant afin de comprendre le système de distribution et pour mieux aborder les problèmes rencontrés.

Chapitre III : Après avoir réalisé l'étude de l'existant et fait une première perception des problèmes existants, nous avons entamé un diagnostic global du système de distribution au sein de la vente directe, dont l'objectif est de mieux cerner ces problèmes et faire un choix de méthode de leur résolution.

Chapitre IV et chapitre V : Ces deux parties découlent du diagnostic global, l'étude des coûts d'exploitation des moyens de distribution « chapitre IV » nous positionne le problème à traiter en premier lieu, et pour cela nous avons recensé les causes principales et identifier les plus conséquentes dans le chapitre V en appliquant une AMDEC « analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité » dont la finalité est de dresser un plan d'action.

Le *chapitre VI* est une illustration des recommandations proposées dans le plan d'action défini dans le chapitre précédent.

C *Chapitre I*

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

I. Présentation de l'entreprise ABC PEPSI

II. La distribution des produits PEPSI

I. Présentation de l'entreprise ABC PEPSI :

Atlas Bottin Corporation (ABC) est une SARL avec un capital social de 600 000 000 DA. Elle a été créée en 1995 suite à une franchise exclusive signée avec Pepsi Cola International (PCI) pour la production et la commercialisation de tous les produits de la marque Pepsi sur l'ensemble du territoire algérien. ABC Pepsi dispose de deux usines, l'une est située à 20 km de la capitale dans la zone industrielle de Rouiba, et la seconde à Setif, auxquelles il faut ajouter 6 centres de distribution répartis à travers tout le territoire national : Alger, Oran, Annaba, Setif, Ouargla et El Oued.

Localisation de l'usine: -Voir annexe I.1-

L'usine est implantée dans la zone industrielle de Rouiba et s'étend sur une superficie totale de 60 000 m² dont 17 000 m² couverts. Elle compte actuellement un effectif de 800 employés.

II. La distribution des produits PEPSI:

Les produits commercialisés par ABC PEPSI sont disponibles en plusieurs parfums et format d'emballage:

Parfums : Il existe huit parfums

- PEPSI Cola
- PEPSI Light
- Seven UP
- Mirinda Lemon
- Mirinda Orange
- Mirinda Pomme
- Mirinda Exotic
- Mirinda Fraise

Formats :

- Emballage récupérable en verre (RB): RB 0,33L, RB 1L
- Emballage non récupérable : PET (Poly-tétra-éthylène) 0.5L, 1L, 2L
- Cannelles : 33 cl les cannettes sont produites à l'usine de Setif.

La stratégie commerciale d'ABC PEPSI a pour objectif d'acquérir une importante part de marché grâce à la qualité de son service et de ses produits.

Trois canaux de distribution sont actuellement opérationnels :

- *La vente directe :*

La vente directe couvre l'ensemble des distributeurs particuliers de la wilaya d'Alger, ainsi que quelques points de vente des wilayas limitrophes à Alger (Boumerdes, Bouira, Blida et Tipaza) ;

- *La vente indirecte :*

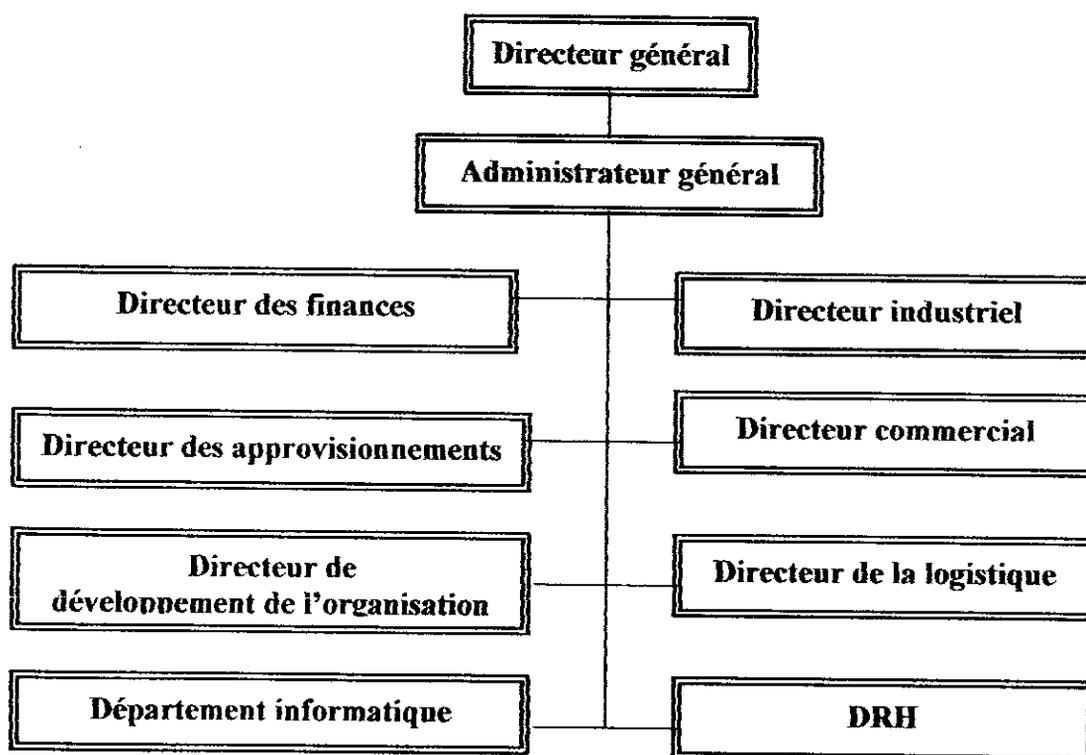
La vente indirecte couvre l'ensemble des dépositaires /distributeurs;

- Le reste du territoire est couvert par un réseau de grossistes

II. Organigramme de l'entreprise :

La structure générale de l'entreprise est représentée par l'organigramme suivant – voir l'annexe I.2-

Fig-I.1- Organigramme de la direction générale



II.1 Présentation de la direction commerciale :

II.1.1 Le rôle de la fonction commerciale :

La fonction commerciale a pour rôle de :

- Contribuer à définir une stratégie commerciale ;
- Connaître et comprendre l'état actuel et l'évolution probable du (ou des) marché(s) de l'entreprise ;
- Superviser, animer et contrôler la force de vente ;
- Surveiller son efficacité et sa rentabilité ;

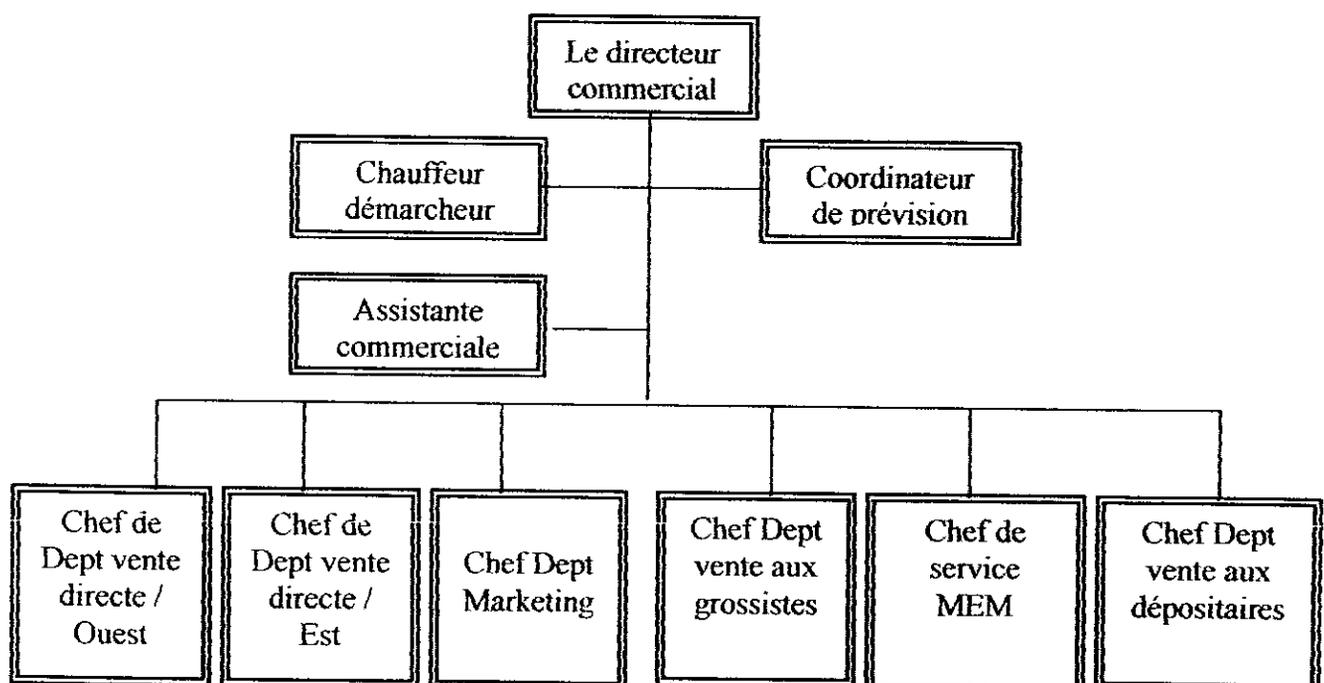
Ceci conduit à définir :

- Le service offert aux clients actuels et potentiels ;
- Les niveaux de prix susceptibles d'être acceptés par les clients ;
- Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

II.1.2 Organigramme de la direction commerciale :

La structure hiérarchique de la direction commerciale est représentée comme suit :

Fig-I.2- *Organigramme de la direction commerciale*



La structure de la force de vente est une structure géographique, chaque membre de l'équipe est responsable de toute l'activité commerciale sur son territoire L'organisation de chaque équipe est représentée dans l'annexe I.3.

II.2 Descriptif des différents départements :

II.2.1 Le département marketing :

Le département marketing a pour mission de :

- Développer des produits et services ;
- Analyser le marché et les supports de vente ;
- Elaborer le plan marketing ;
- Elaborer les outils de la politique Marketing, communication et publicité de l'entreprise.

Il se compose de cinq services :

- Service Budget étude et analyse ;
- Service communication ;
- Service sponsoring ;
- Service Trade Marketing ;
- Service outils d'aide à la vente.

Les outils d'aide à la vente (OAV) :

Les outils d'aide à la vente utilisés par ABC PEPSI sont les réfrigérateurs, les enseignes lumineuses, les plaques PVC, les parasols, les guirlandes, les présentoirs, les tables et les chaises.

II.2.2 Le département vente directe :

La vente directe consiste en l'approvisionnement direct des points de vente détaillants.

La vente directe représente les circuits comprenant :

- La wilaya d'Alger

- La wilaya de Boumerdes
- La wilaya de Blida
- 30 % de la wilaya de Bouira
- 30 % de la wilaya de Tizi-ouzou
- 20 % de la wilaya de Tipaza

La vente directe est composée de deux zones :

La zone1 :

Elle est partagée en 6 secteurs comme suit :

Zone Ouest : elle comprend les secteurs 1, 2 et 3 (voir tableaux 1,2 et 3)

Zone Est : elle comprend les secteurs 4, 5 et 6 (voir tableaux 4,5 et 6)

Chaque secteur comporte en moyenne 1500 clients ce qui fait un total de 9000 clients pour toute la zone.

Les tableaux suivants résument les différents secteurs :

Les abréviations utilisées dans les tableaux sont :

AG : alimentation générale

SUP : supérette

CSP : consommation sur place

CAFE : cafétéria

AUTRE : douche, cyber café, ...

NBR DE PDV : nombre de point de vente

Tableau I.1 : Secteur 01

ROUTE	DESCRIPTION	TYPE DE CAMION	AG	SUP	CAFE	CSP	AUTRE	NBR DE FRIGOS	NBR DE PDV
Route 1	CHERAGA	MASCOTT	64	5	30	59	6	156	164
Route 2	BOUFARIQUE-T.ELMERDJA	RENAULT MESSENGER	65	2	38	20	1	134	126
Route3	STAOULI-SIDI FREDJ-PALM BEACH	ME 160	69	8	26	57	4	174	164
Route4	ZERLDA-FOUKA-DOUAOUDA	ME 160	82	4	38	55	3	165	182
Route5	KOLEA-HTTATBA	B110	52	0	27	41	1	109	121
Route 6	OJLD FAYET-DOUIRA	ME 160	82	6	28	36	3	134	155
Route 7	AIN ELBENIANE-BAINEM-LES DUNES	ME 160	121	7	40	37	18	215	223
Route 8	BENIMESSOUS-CHEVALLY	ME 160	83	3	14	33	15	125	148
TOTAL SECTEUR			618	35	241	338	51	1212	1283

Tableau I.2 : Secteur 02

ROUTE	DESCRIPTION	TYPE DE CAMION	AG	SUP	CAFE	CSP	AUTRE	NBR DE FRIGOS	NBR DE PDV
Route 1	Didouche Mourad	IVECO	40	3	24	58	4	111	129
Route 2	Hussein Day	MASCOTT	87	6	55	70	21	258	239
Route 3	Hassiba Ben Bouali	IVECO	30	6	23	77	5	130	141
Route 4	Place des Martires	MASCOTT	13	0	33	53	7	96	106
Route 5	Bab El Oued 1	MASCOTT	114	4	33	25	14	178	190
Route 6	Bab El Oued 2	MASCOTT	114	2	29	27	7	118	179
Route 7	Alger centre	MASCOTT	37	5	29	43	13	118	127
Route 8	Kouba	MASCOTT	106	10	36	56	13	184	221
TOTAL SECTEUR			541	36	262	409	84	1193	1332

Tableau I.3 : Secteur 03

ROUTE	DESCRIPTION	TYPE DE CAMION	AG	SUP	CAFE	CSP	AUTRE	NBR DE FRIGOS	NBR DE PDV
Route 1	BARAKI	MIDLLUM	134	6	38	50	0	203	228
Route 2	GUE DE CONSTANTINE	ME 160	103	4	29	48	0	139	184
Route 3	BIRKHADEM	ME 160	54	5	20	33	6	108	118
Route 4	DRARIA/EL ACHOUR	B110	70	3	29	29	4	117	135
Route 5	BABA HESEN/BIRTOUTA	ME 160	69	9	20	30	10	107	138
Route 6	LES SOURCES/LES VERGES	B110	64	4	14	37	10	123	129
Route 7	OULD YAICHE	ME180	205	4	62	57	7	230	335
Route 8	MOUZAIA/EL AFFROUNE	ME180	209	4	89	44	4	229	350
Route 9	CENTRE BLIDA	MIDLLUM	169	4	47	47	7	187	274
TOTAL SECTEUR			1077	43	348	375	48	1443	1891

Tableau I.4 :Secteur 04

ROUTE	DESCRIPTION	TYPE DE CAMION	AG	SUP	CAFE	CSP	AUTRE	NBR DE FRIGOS	NBR DE PDV
Route 1	EL-BIAR	MASCOTT	66	4	6	47	12	120	135
Route 2	EL-MOURADIA	MASCOTT	56	6	10	31	12	110	115
Route3	HYDRA	MASCOTT	40	10	16	48	7	120	121
Route4	BELOUZDAD	MASCOTT	80	2	28	29	5	110	144
Route5	BIR MOURAD RAIS	MASCOTT	70	1	11	63	5	135	150
Route 6	BOUZAREAH	MASCOTT	77	7	12	37	12	135	145
Route 7	DELY BRAHIM	MASCOTT	48	4	4	69	4	110	129
Route 8	BEN AKNOUN	MASCOTT	43	4	5	58	8	105	118
TOTAL SECTEUR			480	38	92	382	65	945	1057

Tableau I.6 : Secteur 06

ROUTE	DESCRIPTION	TYPE DE CAMION	AG	SUP	CAFE	CSP	AUTRE	NBR DE FRIGOS	NBR DE PDV
Route 1	ROUIBA /HAMIZ	MASCOTT	70	3	43	68	5	178	189
Route 2	AIN TAYA /BOUDOUAOU	ME 160	131	7	53	38	7	211	236
Route 3	KHLIS EL KHECHNA /LARBAA	MASCOTT	144	1	59	35	2	215	241
Route 4	REGHAI /CORSO	ME 160	114	1	55	38	4	187	212
Route 5	BOUMERDES /TEDJELABIN /THENIA	ME 160	105	6	69	56	6	213	242
Route 6	BOURDJ MENAIL /SI MOUSTAPHA /NACIRIA	ME 160	130	3	62	28	1	148	224
Route 7	CHABET EL AMER /LES ISSERS	ME 160	98	1	39	20	0	123	158
Route 8	DELLYS /CAP DJENET	ME 160	119	0	65	15	1	95	200
Route 9	LAKHDARIA /DJEBAHIA /GARE OMAR	ME 180	140	1	46	14	7	180	208
TOTAL SECTEUR			1051	23	491	312	33	1550	1910

La zone des grands comptes :

Elle représente les clients qui achètent de grandes quantités et payent à terme (par crédit): les hôtels, le secteur militaire, les universités et les cités universitaires, les entreprises publiques et privées, les supermarchés.

II.2.3 Le département vente indirecte :

La zone 2 représente la vente indirecte qui concerne l'ensemble des dépositaires et des grossistes qui stockent et revendent les produits d'ABC PEPSI en utilisant leurs propres moyens.

C *Chapitre II*

ETUDE DE L'EXISTANT

Introduction

I. Système d'organisation de la vente directe

II. Procédure de la vente directe

III. La flotte de la vente directe

Conclusion

Introduction :

L'étude de l'existant est une étape essentielle dans la perception et le positionnement des problèmes en entreprise, c'est donc une étape préalable à un diagnostic global.

Afin de réaliser cette étude nous avons assisté à une formation sur le manuel de gestion commerciale propre à PEPSI International, et nous avons passé près d'un mois dans les différents services du département commercial.

I. Système d'organisation de la vente directe:

La vente directe est organisée selon le manuel de gestion commerciale Territory University (TU) de PEPSI International. Le TU est basé sur quatre principes :

- Définir les rôles et les responsabilités de l'équipe de vente ;
- Définition et répartition des objectifs ;
- Le coaching : (work with, one to one);
- Analyse des résultats.

I.1 Rôle et responsabilité de chaque poste :

Selon le TU les rôles et les responsabilités sont défini comme suit :

I.1.1 Chef de Département de la Vente Directe (CDVD) :

Le département de la vente directe est composé de deux chefs de département : un chef de département de la région Est et un chef de département de la région Ouest.

I. 1. 1. 1 Mission :

Il a pour mission de réaliser le programme de vente arrêté dans le respect des procédures de gestion et dans l'objectif du développement du portefeuille des clients et des volumes vendus.

I. 1.1.2 Position organique :

- Relève de l'autorité du directeur commercial ;
- A sous son autorité des chefs de zone (les TDM's).

I. 1. 1. 3 Responsabilités permanentes :

Le chef de département de la vente directe a comme responsabilités de :

- Participer à la détermination (négociation) des programmes de vente annuels et mensuels du département ;
- Mettre en œuvre le système de gestion (TU) adopté par l'entreprise:
 - En découpant les zones géographiques en secteurs et en itinéraires
 - En planifiant les visites aux clients dans un calendrier précis ;
 - En mettant en place les équipes (TDM, TC, ADR) par secteur et en les formant aux procédures prescrites par le système de gestion (TU).
- Veiller au bon fonctionnement du système :
 - En contrôlant les itinéraires ;
 - En faisant les visites sur terrain pour vérifier les disponibilités des produits ;
 - En élaborant les plans de redressement en concertation étroite avec ses collaborateurs.
- Affecter les objectifs aux différents secteurs ;
- Développer les ventes:
 - En participant à l'organisation des campagnes de promotion et en tirant profit de leur effet d'entraînement ;
 - En exploitant les opportunités recensées dans les rapports des vendeurs ;
 - En accordant toutes remises dans le cadre de ses prérogatives ;
 - En assurant quotidiennement la bonne motivation de la force de vente ;
- Assurer l'enregistrement périodique par (jour, semaine, mois, trimestre, semestre et année) des résultats des ventes, commenter ces résultats et proposer les actions correctives ;

- Assurer le management du personnel placé sous son autorité :
 - En répartissant, en coordonnant et en contrôlant leurs activités ;
 - En les informant d'une façon complète et totale ;
 - En assistant les membres de son équipe à s'acquitter au mieux de leurs responsabilités ;
 - En évaluant périodiquement leurs compétences et leurs performances ;
 - En les aidant à réaliser leur développement professionnel ;
 - En étant à l'écoute de leurs problèmes et en contribuant à leur prise en charge ;

- Proposer les mesures relatives à l'amélioration et à l'évolution de l'organisation de la structure susceptible de faire progresser les ventes et réduire les coûts des ventes directes ;

- Participer à l'élaboration des procédures internes spécifiques à son activité (gestion et déroulement des campagnes de promotion, gestion des cadeaux, gestions des casses d'emballage...) ;

- Vérifier la maintenance des véhicules et des équipements.

1. 1. 1. 4 Relations : internes et externes

- Le département marketing ;
- La direction Logistique des ventes;
- La direction des Finance ;
- La direction des Ressources Humaines.

I. 1. 2 Territory Developpement Manager (TDM) :

Six TDM assurent leurs fonctions sur la zone 1 plus un TDM des grands comptes.

1. 1. 2.1 Mission :

Le TDM a pour mission de réaliser les objectifs de vente sur un territoire, développer et fidéliser un portefeuille de clients dans les meilleures conditions de service rendus, de qualité de relations et de promotion de l'image de marque de l'entreprise.

I.1.2.2 Position organique :

- Relève d'un chef de département vente directe ;
- A sous son autorité 07 à 08 équipages de vente (vendeur et aide vendeur), et un coordinateur de territoire (TC).

I.1.2.3 Responsabilité permanentes :

Le TDM a la responsabilité de :

- Définir les objectifs périodiques à assigner aux vendeurs :
 - En analysant les historiques de vente pour les même périodes ;
 - En prenant en compte le programme marketing arrêté pour la période (promotion, trade...) ;
 - En négociant avec le CDVD les objectifs à atteindre ;

- Assurer le coaching et le développement des performances de la force de vente :
 - En établissant un programme de coaching par l'application des outils de TU ;
 - En faisant les sorties avec les vendeurs (work with) pour observer et corriger les méthodes et comportement des vendeurs ;
 - En tenant des réunions (one to one) régulières avec les vendeurs pour commenter les réalisations, les retards ou avances prises sur les objectifs et les raisons de la situation ;
 - En réalisant des visites planifiées du marché pour des objectifs de développement des ventes ;
 - En assurant le suivi des progrès réalisés par la force des ventes ;
 - En veillant à une bonne motivation de la force de vente ;

- Assurer la coordination de la force de vente et le suivi des résultats :
 - En supervisant quotidiennement les activités de la force de vente (présence, chargement des camions, utilisation du vendeur pompier...) ;
 - En analysant quotidiennement et en réagissant aux résultats des ventes (réaménagement de itinéraires, renforcement des rotations, etc,...) avec la participation de (s) vendeur (s) concerné (s)
 - En contrôlant les effets des mesures et décisions prises sur le terrain ;

- Développer les ventes et le portefeuille client de son territoire :
 - En contactant régulièrement les clients pour s'assurer du bon déroulement de la relation commerciale ;
 - En réglant tout problème avec les clients ;
 - En veillant, en coordination avec la direction marketing, à la disponibilité et à l'égalité de traitement des clients en matière d'OAV ;
 - En apportant des propositions et suggestions pour le développement des ventes et l'amélioration de la relation avec les clients.

- Etablir les prévisions annuelles d'activité de sa structure et négocier les objectifs avec le CDVD ;

- Assurer l'enregistrement périodique par (jour, semaine, mois, trimestre, semestre et année) des résultats des ventes, commenter ces résultats et proposer les actions correctrices ;

- Assurer le management du personnel placé sous son autorité :
 - En répartissant, en coordonnant et en contrôlant leurs activités ;
 - En les informant de façon complète et totale ;
 - En évaluant périodiquement leurs compétences et leurs performances ;
 - En les aidant à réaliser leur développement professionnel ;

- Elaborer et/ ou participer à l'élaboration des procédures spécifiques à son activité ;

- Proposer les mesures relatives à l'amélioration et à l'évolution de l'organisation de la structure.

1.1. 2. 4 Relations : internes et externes :

- La direction logistique des ventes ;
- Le département Marketing ;
- La direction des Ressources Humaines ;
- Le service facturation.

I. 1. 3 Territory Coordinator (TC):

l'effectif des TC est de sept dont un TC des grands comptes, chaque TC est responsable de son secteur.

1.1.3.1 Mission :

Le TC a pour mission d'assurer la gestion des activités de ventes.
Procéder aux analyses et proposer des mesures pour développer le chiffre d'affaire et le portefeuille clients sur son territoire.

1.1.3.2 Position organique :

- Relève de l'autorité d'un TDM ;
- Assure une autorité fonctionnelle sur la force de vente du territoire.

1.1.3.3 Responsabilités permanentes :

Les responsabilités de TC sont :

- Définir en collaboration avec la force de vente les propositions des objectifs des ventes :
 - En analysant les réalisations des périodes antérieures rapportées au potentiel de la zone géographique ciblée
 - En négociant avec la hiérarchie les objectifs proposés.
- Suivre la réalisation des objectifs de vente :
 - En contrôlant quotidiennement les activités de la force des ventes (chargement des camions, présence effective des équipages, départ à l'heure) ;
 - En renseignant le flash du jour qui consigne les ventes réelles et détaillées du jour par itinéraire;
 - En établissant le tableau de bord ;
 - En prenant en charge tout problème signalé par les vendeurs relatif aux chargements, à la maintenance des camions, ...
- Etablir les commandes selon le programme de vente et les transmettre au gestionnaire des stocks et vérifier leur prise en charge ;

- Analyser les résultats des ventes :
 - En suivant quotidiennement les écarts entre réalisation et prévision pour chaque itinéraire ;
 - En vérifiant les conformités des opérations commerciales ;
 - En assurant des réunions quotidiennes avec les vendeurs ;
 - En informant le TDM des problèmes de relations clients et des réclamations rapportées par les vendeurs ;
 - En proposant des mises à jour des itinéraires à partir des analyses des ventes et des suggestions éventuelles des vendeurs,
 - En apportant toute appréciation sur l'efficacité de la force de vente et des mesures à prendre pour son amélioration.

- Optimiser les moyens pour assurer le développement des ventes :
 - En contrôlant la maintenance des camions ;
 - En traitant avec la direction marketing les besoin en OAV ou de supports publicitaires (notamment pour les nouveaux clients),
 - En participant à la formation des nouvelles recrues,
 - En animant et en coordonnant les actions et les équipes de vente.

- Assurer l'enregistrement et l'analyse hebdomadaire, mensuelle, annuelle des ventes.

I. 1. 3. 4 Relations : internes et externes :

- Le gestionnaire des stocks (produits finis et emballages),
- Le service maintenance parc auto,
- Le département marketing,
- La direction des ressources Humaines.

I. 1. 4 Account Développement Representative (ADR) :

Il existe un ADR pour chaque secteur, dont la mission, les responsabilités et les relations sont définies dans ce qui suit.

I. 1. 4. 1 Mission :

IL a pour mission de développer la prospection. Manager le développement des clients ciblés dans le secteur.

I. 1. 4. 2 Position organique :

- Relève de l'autorité d'un TDM et d'un TC ;
- A son autorité les vendeurs.

I. 1. 4. 3 Responsabilités permanentes :

L'ADR assure les responsabilités suivantes :

- Négocier avec les clients potentiels pour l'ouverture de nouveaux comptes clients ;
- Négocier avec les clients actuels (dont les opportunités ont été déterminées par le TDM /CR's) la mise en place de nouveaux OAV dans les points de vente ;
- Communiquer et supporter toutes les activités promotionnelles d'ABC sur le marché ;
- S'assurer que le merchandising est respecté dans tous les points de vente ;
- Former les CR's sur les techniques de vente et démontrer leur application sur le terrain ;
- Participer aux séances de résolution des problèmes de l'équipe de vente ;

I. 1. 4. 4 Relations : internes et externes :

- Le département marketing ;
- La direction logistique ;
- Les clients.

I.1. 5 Vendeur (Customer representative):

Il faut préciser que le vendeur n'est pas considéré comme un livreur au sein de l'entreprise ABCP-EPSI.

I. 1. 5. 1 Mission :

Le CR a pour mission de réaliser les objectifs de vente dans son secteur, assurer un service efficace et une bonne image de marque de l'entreprise.

I. 1. 5. 2 Position organique :

- Relève de l'autorité d'un TDM, d'un TC et d'un ADR ;
- A son autorité un aide vendeur.

I. 1. 5. 3 Responsabilités permanentes :

Le vendeur ou chauffeur vendeur est responsable de :

- Assurer le programme des ventes et des visites aux clients :
 - En participant périodiquement à la fixation des objectifs (vente et hors vente) du secteur et des itinéraires dont il a la responsabilité ;
 - En vérifiant (par contrôle global) les chargements du camion et leur conformité au bon de sortie ;
 - En visitant l'ensemble des clients consignés sur le Raod-book -voir l'annexe II.1 -
 - En négociant avec le client une plus forte commande en quantité ou en parfums ;
 - En contrôlant le frigo présentoir, en procédant à son rangement et son complétage, et au besoin, en ôtant tout produit ne relevant pas de la marque ;
 - En assurant la facturation et l'encaissement de la vente réalisée pour chaque client ;
 - En assurant le versement des recettes à la caisse de l'entreprise ;
 - En notant toute commande particulière ou réclamation du client.
- Développer avec ses clients et ses prospects une relation de qualité ;
- Assurer la gestion rationnelle des moyens mis à sa disposition :
 - En respectant les consignes de sécurité pour une conduite du camion ;
 - En assurant le triage des emballages récupérés chez les clients ;
 - En assurant le contrôle des produits et des emballages au retour à l'usine ;

- En signalant tout défaut ou anomalie de fonctionnement du véhicule et en contrôlant sa réparation ;
 - En veillant à l'entretien courant et à la propreté du véhicule ;
 - En signalant toute anomalie dans l'utilisation abusive et répétée par le client du frigo présentoir de la marque.
- Assurer le développement du portefeuille client du secteur :
 - En proposant leurs services aux nouveaux commerces ;
 - En signalant au TC ou au TDM l'ouverture des commerces pour leur visite ;

1.1.5.4 Relations : internes et externes :

- Le chef de quai et les caristes ;
- Le service sécurité ;
- Le service contrôle ;
- Le service facturation ;
- Le département marketing.

I. 1. 6 Aide vendeur :

Les aides vendeur doivent assister les vendeurs dans leurs missions, ils sont définis selon le TU comme suit :

1. 1. 6. 1 Mission :

Il a pour mission de réaliser, sous la supervision du vendeur, les opérations de livraison aux clients et aux enlèvements des emballages dans les meilleures conditions de qualité de service et de préservation des équipements.

1. 1. 6. 2 Position organique :

Relève de l'autorité de vendeur et de TC.

1. 1. 6. 3 Responsabilités permanentes :

L'aide vendeur assure les responsabilités suivantes :

- Participer à la réalisation du programme des ventes et des visites aux clients :
 - En contribuant au contrôle des chargements du camion par rapport au bon de sortie ;

- En assurant la manutention lors de la livraison des clients ;
 - En procédant à l'enlèvement des emballages, à leur triage et à leur chargement sur le camion ;
 - En procédant, sur instruction du vendeur au contrôle du frigo présentoir des produits de la marque ;
 - En veillant à la sécurité des produits et du camion pendant les opérations de vente ;
 - En contrôlant avec la participation de vendeur les retours (produits et emballages) ;
- Assurer l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition :
 - En veillant à l'entretien courant et la propreté du véhicule ;
 - En assurant les opérations de manutention de manière à préserver le matériel et les emballages (casses) ;

1.1.6.4 Relations : internes et externes :

- Les clients ;
- Les caristes et les manutentionnaires sur les quais ;
- Le service sécurité.

I.2 Définition et répartition des objectifs :

I.2.1 Les critères de bons objectifs : [HAM, 00]

Un objectif est SMART s'il répond aux exigences illustrées comme suit :

-Fig II.1-

S	Spécifique	→ Aide à définir les objectifs attendus de la force de vente
M	Mesurable	→ Permet aux managers de suivre les performances individuelles et de l'équipe
A	Atteignable	→ Augmente le niveau de challenge et de motivation Dans l'équipe de vente
R	Relevant	→ Traduit les objectifs et incitatives de l'entreprise
T	Temps fixé	→ Assure des délais de réalisations

I.2.2 Calendrier de la conversion des objectifs :

La conversion d'objectifs se fait selon un calendrier précis dans lequel toute l'équipe de la vente directe contribue à un moment de leur définition.

1^{ère} Semaine :

Personnes concernées : CDVD et le TDM

Activités :

- Le CDVD reçoit les objectifs du prochain mois.
- Le CDVD revoit et résume les paramètres du marché et les performances des territoires.
- Le TDM rassemble les informations du mois précédent.
- Le TDM et le CDVD discutent les objectifs du prochain mois.

2^{ème} Semaine :

Personnes concernées : Le TDM

Activités :

- Reçoit et traite les objectifs du CDVD (volume et distribution)
- Identifie les initiatives à prendre pour le prochain mois
- Revoit les résultats passés du secteur
- Revoit les résultats des routes
- Revoit les performances des vendeurs
- Considère les activités de la compétence par route
- Converti les objectifs par vendeur

3^{ème} Semaine :

Personnes concernées : Le TDM et le CR

Activités :

- Communiquer les objectifs aux CR's pendant les réunions hebdomadaires
- répartissent les objectifs spécifiques pour chaque route
- Les CR's revoient leurs objectifs
- Les CR's fournissent leurs révisions et suggestions pour les objectifs
- Les CR's identifient les supports pour l'atteinte des objectifs

4^{ème} Semaine :

Personnes concernées : Le TDM et le CR

Activités :

- Le TDM fait un meeting avec chaque CR
- Revoient les objectifs et discuter du planning d'exécution
- Agréent et finaliser les objectifs

5^{ème} Semaine :

Personnes concernées : Le TDM et le CR

Activités :

Même paramètres que la semaine 4 pour les mois à 5 semaines

L3 Le coaching : (work with, one to one):

Le responsable du secteur, qui est le TDM, assure le suivi et le contrôle des méthodes et du comportement des vendeurs en établissant un programme d'apprentissage comme suit :

Le work with:

Le TDM organise des sorties avec les vendeurs pour observer et corriger leurs méthodes et leur comportement avec les clients.

One to one:

Le TDM organise des réunions régulières avec les vendeurs pour commenter les réalisations et pour évaluer la performance des vendeurs et donner le feed-back nécessaire pour leur développement.

L4 Analyse des résultats :**L4.1 Définition du tableau de bord : [LOC, 98]**

Un tableau de bord est un ensemble de données nécessaires et suffisantes, mises sous forme de graphique ou de tableaux synthétiques en vue d'avoir les informations permettant aux différents responsables de prendre des décisions. Il y a un tableau de bord par niveaux de responsabilité. La mise en place d'un tableau de bord sous-entend des données prévisionnelles et des données passées et présentes en vue de les comparer entre elles.

Le tableau de bord est un document littéralement intégré au contrôle de gestion.

I.4.2 Analyse du tableau de bord de la vente directe d'ABC-PEPSI :

Les indicateurs de performances du tableau de bord d'ABC PEPSI sont les KPI ; Key Performance indicateurs, nous le présentons en annexe -II.2-, il existe huit indicateurs KPI qui sont définis comme suit :

I.4.2.1 Le Drop Size :

C'est la moyenne de caisses délivrées à tous les clients servis.

Exemple : vente totale=120 ; Nombre de clients servis=30 : DS= 120/30=4

I.4.2.2 Nombre de clients prévus :

C'est le nombre de clients qui a été prévus d'être visités sur un itinéraire, ces clients sont fixés sur le road book.

I.4.2.3 Nombre de clients imprévus :

C'est le nombre de clients visités sur un itinéraire différent de celui qui a été prévu pour leur visite, afin de réaliser une vente ou résoudre un problème de merchandising.

Exemple : Un client de l'itinéraire 2 est visité sur l'itinéraire 3 ou 4.

I.4.2.4 Volume :

C'est le nombre de caisses vendues par période calculé en 8OZ ;

1 L= 0.56 8OZ

I.4.2.5 HIT RATE ou SALE SUCCES RATE :

Le hit rate est le nombre de clients servis/nombre de clients visités (y compris les clients imprévus) ; calculé en pourcentage

Exemple : 50 clients prévus ; 42 clients visités ; 21 clients ont au moins acheté une caisse

HR= 42/21= 50%

I.4.2.6 STRIKE RATE :

Le strike rate est le nombre de clients achetant sur une journée, y compris les clients imprévus.

1.4.2. 7 Sale Development Objectives :

Le sale developpement objectives est défini comme les objectifs spécifiés pour chaque vendeur, ce sont les initiatives les plus influentes identifiées par les chefs des départements de la vente directe et le directeur commercial.

1.4.2. 8 Nombre de visites accomplies :

Le nombre de visites accomplies est le nombre de client visité sur le nombre de clients prévus.

II. Procédure de la vente directe :

II.1 Définitions :

Pour bien comprendre la procédure de la vente directe voici quelques définitions :

II.1.1 Emballage :

Désigne les bouteilles vides RB 30 et RB 100, les caisses en plastique, ainsi que les palettes.

II.1.2 Palette mix :

Désigne une même palette contenant des parfums différents dans le même format d'emballage.

II.1.3 Retour produit :

Ce sont des quantités de produit fini non vendues durant la vente directe.

II.1.4 Opération de tri :

Cette opération consiste à trier l'emballage vide en séparant les bouteilles claires, les bouteilles 7 UP et les bouteilles gravées, et éliminer les bouteilles endommagées non repérées par le vendeur.

II.1.5 Station complétage :

Emplacement où sont reconstituées les palettes d'emballage à partir de retour produit. Celles ci seront restockées.

II.1.6 Station mix :

C'est l'emplacement où sont constituées les palettes mix à partir du retour produit et de retour magasin.

Chacune de ces palettes peut contenir deux produits de parfums différents ou plus, elles sont destinées à être rechargées dans les camions de vente directe.

II.1.7 Contrôle cumul :

C'est un contrôle effectué par un contrôleur affecté au contrôle cumul qui comptabilise seulement le nombre de caisses pleines et vides sans décharger le camion.

II.1.8 Contrôle détail :

Ce contrôle s'effectue par un contrôleur affecté au contrôle détail après déchargement du camion en procédant au décompte détaillé des caisses et des bouteilles et qui signale d'éventuels manques de produit ou d'emballage.

II.2 La procédure :

La procédure de la vente directe concerne la flotte de l'entreprise et s'effectue comme suit :

II.2.1 Entrée :

Le camion subit un premier contrôle cumulé au poste de garde. Celui-ci relève aussi les horaires d'entrée des camions.

II.2.2 Contrôle cumulé :

Le camion subit un deuxième contrôle cumul avant d'entrée au quai. Le contrôleur calcule le nombre de caisse, pleines et vides, et le notifie sur la feuille de contrôle.

II.2.3 Entrée au quai :

Le vendeur remet la déclaration de retour au deuxième contrôleur et se dirige vers la facturation pour paiement.

II.2.4 Déchargement :

Une fois le camion déchargé, le deuxième contrôleur procède à la vérification détaillée du chargement.

Il note les résultats sur la feuille de contrôle propre à chaque camion et signale les écarts constatés avec le deuxième contrôle cumulé.

II.2.5 Le tri :

Les emballages vides sont triés puis transportés vers la zone de chargement. Le retour produit est envoyé à la station mix.

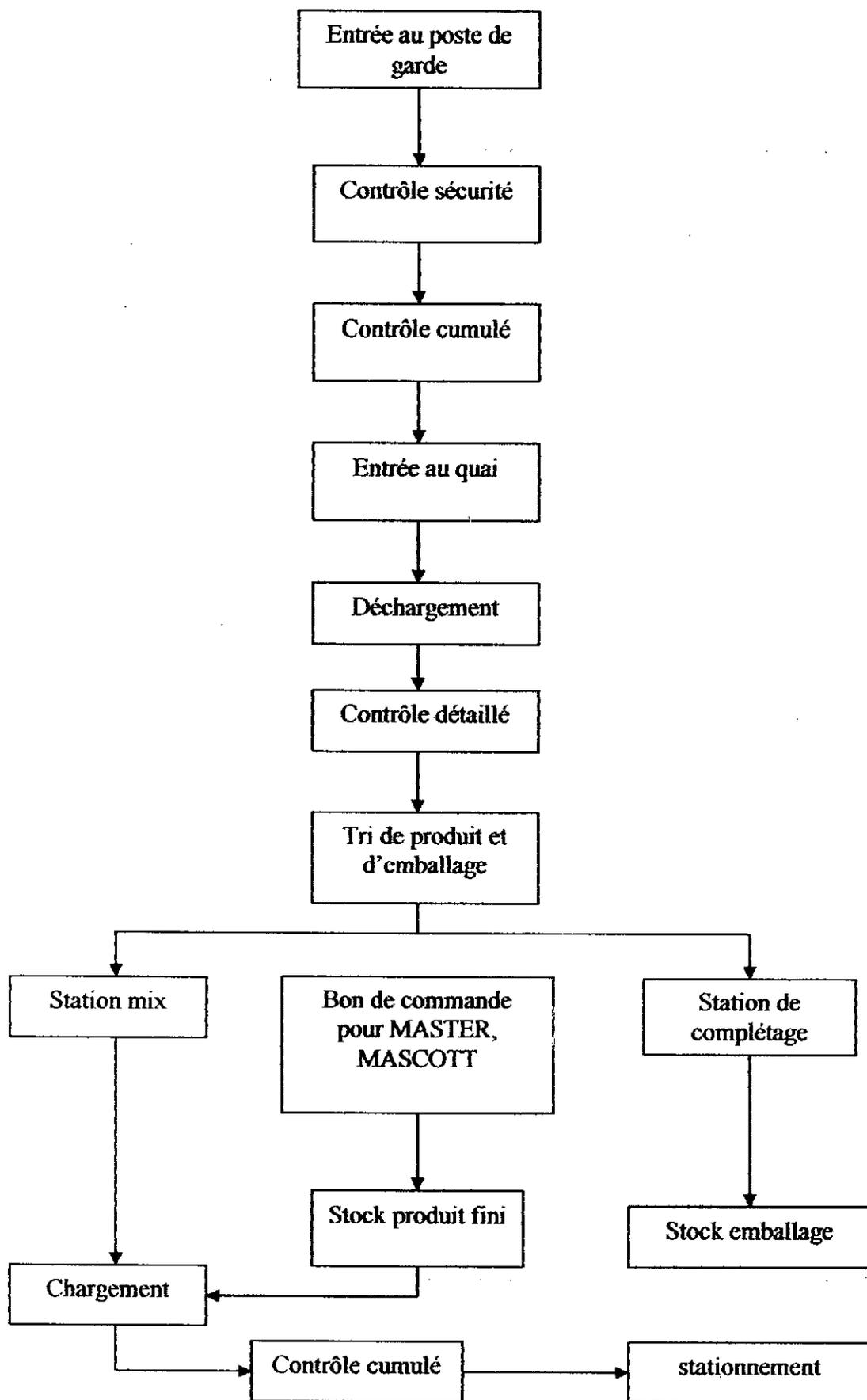
II.2.6 Rechargement :

Les camions sont rechargés suivant les standards (pour les camions 10 tonnes de type ME 160/180, MIDLUM) ou les bons de commande pour le reste des véhicules (MASCOTT, MASTER, IVECO).

Une fois le chargement est effectué, le camion est contrôlé à nouveau puis stationné.

Le lendemain matin, les vendeurs vérifient le chargement de leurs camions avant de sortir pour leurs tournées.

Fig-II.2- *Etapes de la procédure de la vente directe*



III. La flotte de la vente directe :

La flotte de la vente directe est d'une capacité de 441.5 tonnes, elle est destinée à l'approvisionnement direct des points de vente détaillants. Elle est composée de 98 % de véhicules appartenant à l'entreprise de type (ME 160, ME 180, MIDLUM , MASCOTT et B110) et 2 % représente des véhicules loués de type IVECO.

Le tableau suivant représente les différents types de camions et leurs caractéristiques:

Tableau-II.1- *la flotte de la vente directe*

TYPE	NOMBRE	TONNAGE
ME 160	09	10 t
ME 180	15	10 t
MIDLUM	05	10 t
MASCOTT	20	6.5 t
B 110	04	3.5 t
RENAUT MESSENGER	01	2.5 t
IVECO	02	2.5 t

Conclusion :

L'étude de l'existant nous a permis de mettre en relief un certain nombre d'anomalies dans la gestion du système actuel, qui cause éventuellement des pertes de clients et des opportunités, c'est ce que nous structurons dans les chapitres suivants, mais, avant tout, il convient de présenter la démarche suivie dans la résolution des problèmes en milieu industriel.

Introduction :

Dans le cadre de la réalisation de notre projet de fin d'étude nous avons été appelées à faire des propositions d'amélioration de la vente directe de l'entreprise ABC PEPSI, la première démarche qui s'impose d'elle-même, est la perception des problèmes existants, c'est à dire, leur identification ainsi que la qualification de leurs effets et le choix des effets pris en compte. Puis définir les objectifs de l'étude et les moyens mis en œuvre pour la mise en place des solutions proposées.

Afin de nous familiariser avec le département de la vente directe et mettre en relief les différentes forces et faiblesses du système de gestion, nous avons passé près de deux mois dans les différents services du département commercial, et nous avons effectué des sorties sur terrain afin d'observer et enquêter sur la façon de travailler des vendeurs et les procédures utilisées.

Le but de notre travail étant de détecter les éventuelles anomalies et de proposer les solutions adéquates, nous exposons ci dessous les étapes suivies et les définitions fondamentales dans l'établissement d'un diagnostic en entreprise dans le cadre d'une démarche de résolution de problème.

I. Diagnostic : [KHE, 95]

Le diagnostic consiste en l'analyse plus au moins approfondie de l'entreprise. Il est demandé par les responsables au moment où ils observent des symptômes traduisant le mauvais fonctionnement de l'entreprise ou avant une action importante : réorganisation, restructuration. Le diagnostic peut être général, spécial, social, financier, stratégique. Il constitue une étape importante dans le processus de résolution d'un problème. Son objectif est de définir les causes des symptômes confirmés, donc de déterminer les points faibles et les points forts d'une entreprise, d'une section ou d'une fonction. La méthodologie d'un diagnostic suit le processus de résolution d'un problème.

II. Le processus de résolution d'un problème : [KHE, 95]

II.1 Les critères d'évaluation :

L'identification des critères est la première étape du processus de résolution d'un problème.

Un problème se caractérise par un état initial et un état final ou désiré.

Les critères caractérisent l'objectif de l'étude (état final) et permettent sa mesure ou son évaluation. Il permet aussi l'évaluation de la situation actuelle. Le choix des critères dépend de la méthodologie d'approche.

II.2 Définition du diagnostic :

Il décrit la situation actuelle et la confronte aux critères qui sont présentés sous la forme d'une grille d'évaluation. Cette dernière est renseignée sur la base des données recueillies. Les points forts et les points faibles sont identifiés et listés.

Le diagnostic permet ainsi d'identifier les contraintes. La contrainte est un élément influant négativement sur la réalisation de l'objectif.

II.3 Le développement des solutions :

Le développement et la recherche des solutions s'appuient sur l'analyse des faits observés et enregistrés. Les solutions doivent répondre à l'objectif de l'étude, se conformer aux critères et passer à travers le filtre des contraintes. Les alternatives faisables développées sont évaluées et leurs rapports Efficacité/Coûts sont mesurés.

Les méthodes classiques de recherche des solutions font appel aux archives et aux statistiques de l'entreprise, à la mémoire et à l'expérience de l'organisateur. Elles procèdent par analogie.

Leur inconvénient majeur est qu'elles apportent, en général, une solution unique et déjà dépassée.

Les méthodes analytiques se basent sur l'analyse et la critique systématique des données recueillies. Les solutions naissent au moment même de l'analyse.

Le brainstorming, méthode de libre association, consiste en l'exposé de toutes les idées allant dans le sens de la résolution d'un problème. L'idée est ensuite confrontée aux critères et aux contraintes.

Les méthodes citées permettent de développement de plusieurs solutions ou scénarios. Elles ne sont pas uniques.

II.4 Le choix de la solution :

Une fois que le diagnostic est établi, il convient de choisir une solution optimale aux problèmes recensés, celle-ci dépendra de plusieurs facteurs :

- Rapport efficacité/coût de la solution
- Politique de l'entreprise
- Qualification du personnel existant
- Impact de choix sur la gestion de l'entreprise à court, moyen et long terme.

La solution choisie est ensuite définie dans ses moindres détails ; Objectifs, moyens, détails, coûts, mise en œuvre.

Tableau-III.1- Principales étapes de la résolution des problèmes [CHA,97]

DEMARCHE GENERALE				
		Types de problèmes		
		Problèmes de décisions	Problèmes et risques potentiels	Problèmes existants
PHASES DE LA RESOLUTION DU PROBLEME	Etape I Perception du problème	-Situation départ -Enjeux -Définition de la limite de la décision -Facteurs sur lesquels la décision va agir -Buts et niveaux	- Caractérisation du système étudié - Détermination des facteurs pris en compte	- Identification et qualification des effets - Choix des effets pris en compte
	Etape II Définition des objectifs	- Identification des besoins, des contraintes et des critères de décision	- Inventaire des risques potentiels - Classement des risques - Choix des risques pris en compte	- Inventaire des causes probables - Détermination des critères de mesure et de vérification
	Etape III Choix des moyens	- Inventaire des options ou des solutions - Sélection d'une solution	- Recherche des causes - Recherche des solutions d'action préventives	- Identification de la ou des causes principales recherche des solutions correctives
	Etape VI Mise en place et contrôle	- Analyse des risques - Révision et choix définitifs - Plan de mise en application	- Définition des actions préventives - Définition des actions de secours - Définition du système de contrôle et de suivi	- Mise en place des solutions - Suivi et contrôle

II.5 La pratique du diagnostic :

Le diagnostic permet de prendre la photographie de l'entreprise, de la situer dans son environnement et d'agrandir toute une partie de cette photographie. Le diagnostic montre les points faibles et les points forts de l'entreprise et présente des recommandations de solutions. Les différentes étapes du diagnostic sont :

II.5.1 La réunion pré préparatoire :

C'est le premier contact avec l'organisateur et le client (responsable de l'entreprise). Ce dernier expose les problèmes tel qu'il les voit.

Les objectifs de cette réunion sont :

- Définir les buts de l'intervention, ses limites et son cadre.
- Obtenir la confiance du client
- Identifier l'interlocuteur principal et sa disponibilité.

II.5.2 Le programme d'action et la préparation :

L'organisateur doit s'assurer que les objectifs de l'étude sont spécifiés. Les critères de leur évaluation listés et choisis en collaboration avec le client. Un programme de travail est élaboré par l'intervenant et il consiste-en :

- Le choix de la méthodologie d'enquête :

L'approche méthodologique agit sur le choix des critères d'évaluation, le contenu des questionnaires, la forme du rapport du diagnostic. Néanmoins, le processus du diagnostic et les éléments présentés dans le rapport ne sont pas en fonction de la méthodologie choisie.

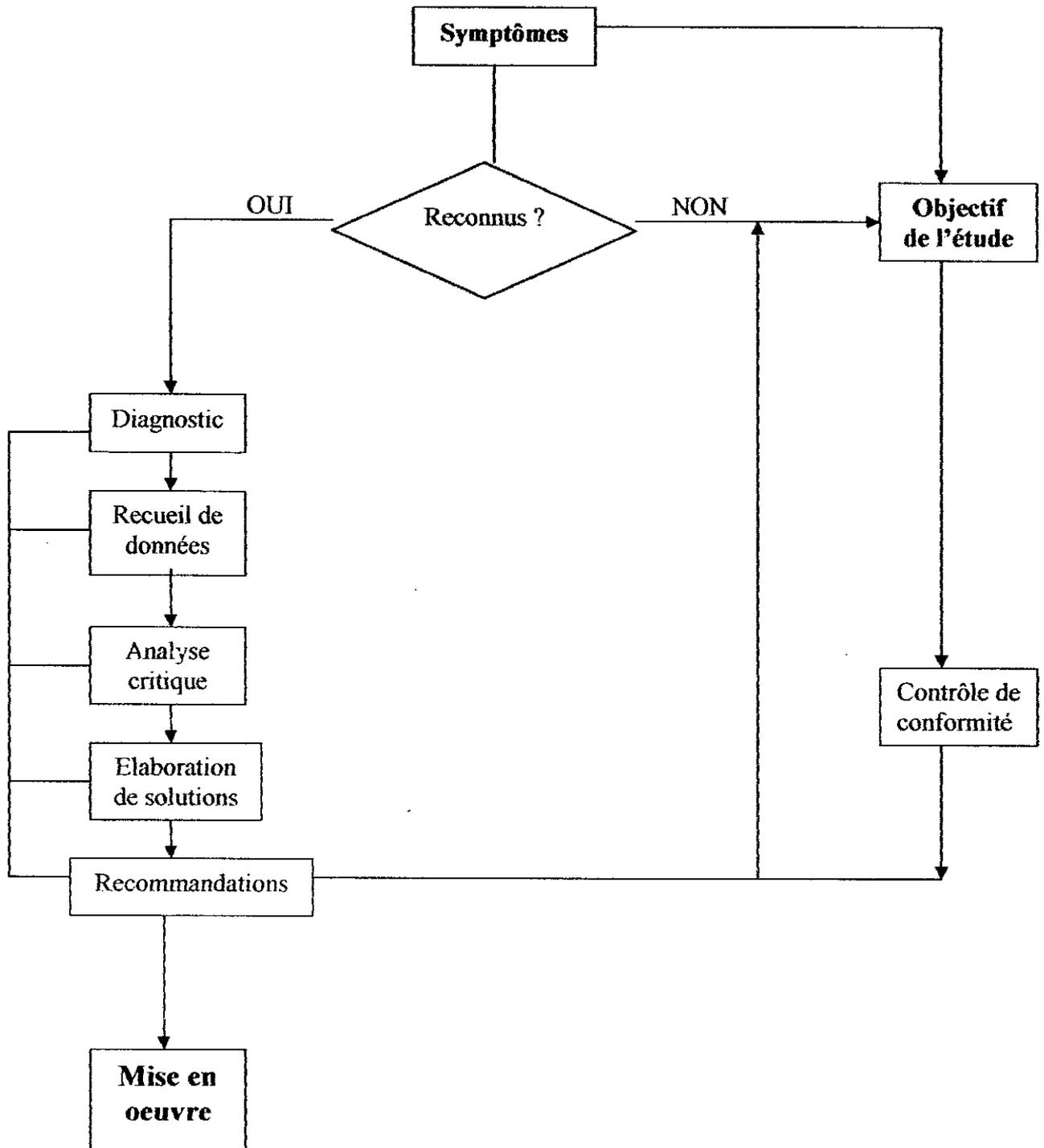
- La liste des critères d'évaluation
- La rédaction des questionnaires d'enquête et d'analyse
- La conception et la reproduction des documents d'analyse et d'enregistrement des frais
- L'établissement d'un calendrier des visites et des interviews ;
- La liste des responsables et des lieux à visiter ;
- Identification des sources d'information (internes et externes à l'entreprise)

II.5.3 La collecte des informations :

L'organisateur doit avoir une attitude objective, une volonté de dépasser les apparences et un comportement méthodique. Il doit rechercher le maximum d'éléments mesurables. Il utilise plusieurs techniques de collecte d'information qui sont :

- *L'observation ;*
- *Les documents ;*
- *Le questionnaire ;*
- *L'enregistrement des frais ;*

Fig-III.1- *Processus de résolution d'un problème* [KHE, 95]



III. Le diagnostic du département de la vente directe :

Nous avons commencé le diagnostic par un entretien avec le chef de département de la vente directe de la région Est, où il nous a présenté le système d'organisation et de gestion, le Territory University (TU) présenté dans le chapitre précédent.

Ainsi, pour bien comprendre le fonctionnement et l'organisation de la vente directe et afin de déterminer les anomalies susceptibles d'empêcher l'obtention de meilleurs volumes de vente, nous avons interrogé les différents responsables du département de la vente directe,.

III.1 Diagnostic de l'organisation de la vente directe :

Après les interviewes réalisées avec les responsables de la vente directe nous avons relevé les points forts et les points faibles suivants :

III.1.2 Les points forts soulevés :

- Chaque membre de l'équipe de vente a des rôles et des responsabilités bien déterminés ;
- Le chef de département organise des réunions quotidiennes et/ou hebdomadaires avec les TDM's , les TC's et les vendeurs afin de contrôler la réalisation des objectifs et pour régler les problèmes rencontrés avec les clients ;
- Des séances de formation des vendeurs ont lieu à l'entreprise concernant le système d'organisation de la vente directe (TU) ;

III.1.3 Les points faibles :

- Le système de rémunération des vendeurs n'est pas motivant: les primes sont attribuées aux vendeurs jusqu'à 120% de réalisation des objectifs, alors que les vendeurs peuvent réaliser plus de 120% dans certain cas.
- Les Road-Books ne sont pas exploités ; ils sont stockés comme archives ; les TC's enregistrent les ventes dans le tableau d'analyse des ventes par route et non pas par client ce qui aurait été comme outil de base pour les prévisions de la demande ;
- Les ventes sont enregistrées dans le tableau d'analyse par emballage et non pas par parfums.

- Les routes sont déterminées par découpage en zone géographique et non pas par l'application des méthodes de la recherche opérationnelle ;

III.2 Le diagnostic de l'activité de la vente directe :

III.2.1 Les sorties sur terrain :

Dans le but d'enquêter sur les méthodes employées par les vendeurs dans la négociation des ventes avec les clients nous avons effectué quatre sorties sur camions sur des itinéraires différents. Nous avons relevé les constats suivants :

- La durée limitée de travail ne permet pas aux vendeurs de visiter tous les clients inscrits dans le road-book.
- Les vendeurs remplissent mal les factures : ils mentionnent les ventes seulement par emballages et non par parfums, les codes clients ne sont pas toujours inscrits sur les factures.
- Les vendeurs perdent leurs temps à repasser chez les clients qui n'ont pas payé la facture ;
- Les vendeurs ne signalent pas au service parc auto en cas de problèmes de fonctionnement du camion -par crainte de leurs changer le camion-

III.2.2 Analyse des résultats :

Les résultats sont analysés à l'aide du tableau de bord défini dans le chapitre II « étude de l'existant ».

Nous analysons les résultats obtenus sur le secteur 05 ,pris comme exemple, pour les mois de Janvier, Février, Mars et Avril 2003 selon les indicateurs de performance Hit Rate, Drop Size, le taux de retour et le taux de réalisation des objectifs :

Le Hit Rate :

Le Hit Rate est le pourcentage des clients visités par rapport aux clients prévus.

Tableau-III.2-

Route	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Route 1	33%	41%	46%	45%	45%
Route 2	47%	47%	54%	51%	49%
Route 3	41%	43%	49%	53%	48%
Route 4	32%	46%	50%	50%	46%
Route 5	46%	46%	56%	66%	53%
Route 6	37%	49%	52%	54%	58%
Route 7	44%	50%	59%	59%	55%
Route 8	42%	43%	53%	48%	39%
Route 9	37%	-	-	-	-
Route 10	24%	-	-	-	-
Moyenne	38%	46%	52%	53%	44%

Les résultats montrent que le Hit Rate le plus élevé est de 53% pour le mois d'Avril et de 52% pour le mois de Mars, il est de 38% seulement pour le mois de Janvier.

Le Hit Rate peut être influencé par :

- La fréquence des visites ;
- Le nombre total des clients prévus ;
- La marge de temps de vente par route est limitée ;
- Les promotions ;
- Les équipements marketing ;

Le Drop Size :

Le drop size est la moyenne de caisses vendues par client.

Tableau-III.3-

Route	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Route 1	7	10	9	9	8
Route 2	8	9	9	10	10
Route 3	7	8	10	7	8
Route 4	8	10	9	9	10
Route 5	6	9	10	9	10
Route 6	6	8	8	8	7
Route 7	6	7	8	7	7
Route 8	6	9	8	10	9
Route 9	5	-	-	-	-
Route 10	7	-	-	-	-
Moyenne	6	9	9	9	9

Nous remarquons que le Drop Size est en moyenne de 6 caisses seulement pour le mois de Janvier, tandis que pour les mois de Février, Mars, Avril et Mai il est de 9 caisses en moyenne.

Le Drop Size peut être influencé par :

- La fréquence de visite ;
- La disponibilité d'argent dans les points de vente ;
- Le Nombre des SKU vendus ;
- Les promotions en place ;
- L'équipement marketing.

Le taux de réalisation :

Le taux de réalisation est calculé par rapport aux objectifs mensuels ;

Tableau-III.4-

Route	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Route 1	70%	91%	110%	92%	59%
Route 2	110%	103%	108%	100%	64%
Route 3	92%	88%	109%	83%	59%
Route 4	91%	104%	101%	102%	63%
Route 5	85%	98%	109%	103%	72%
Route 6	76%	91%	99%	93%	61%
Route 7	92%	92%	111%	75%	54%
Route 8	57%	96%	108%	103%	55%
Route 9	58%	-	-	-	-
Route 10	71%	-	-	-	-
Moyenne	80%	95%	107%	94%	61%

Nous constatons que le mois de mars est le mois qui a un taux de réalisation le plus important ; il a réalisé 107% des objectifs, tandis que le mois de Mai a réalisé seulement 61% des objectifs.

Le taux de réalisation des objectifs peut être influencé par :

- Les caractéristiques des objectifs (accessible, équitable et adapté au vendeur) ;
- Les compétences des vendeurs ;
- Le système de rémunération ;

Le taux de retour :

Le taux de retour est calculé par rapport au chargement ;

Tableau-III.5-

Route	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Route 1	70%	36%	34%	39%	46%
Route 2	67%	55%	53%	53%	55%
Route 3	59%	60%	48%	56%	59%
Route 4	59%	53%	52%	51%	56%
Route 5	61%	37%	63%	35%	43%
Route 6	67%	60%	58%	54%	59%
Route 7	62%	58%	51%	57%	60%
Route 8	76%	56%	49%	49%	62%
Route 9	76%	36%	34%	-	-
Route 10	71%	-	-	-	-
Moyenne	67%	52%	51%	49%	55%

Nous remarquons que le taux de retour est trop élevé pour les 5 mois ; le mois de Janvier est considéré comme le mois de transition où le nombre de secteur a changé de 12 secteurs à 6 secteurs,

Le taux de retour est trop élevé ceci s'explique par le fait que le chargement n'est pas adapté à la demande.

Conclusion :

Le diagnostic nous a permis d'identifier les problèmes suivants :

- Les Raod-Book ne sont pas exploités ;
- Les taux de retour sont trop élevés ; les chargements ne sont pas adaptés à la demande ;
- Le routage est fait par un découpage géographique et non pas par l'application des méthodes d'optimisation des réseaux.

La résolution de ces problèmes nécessite de:

- Evaluation des coûts de la vente directe;
- Mettre les raod-book comme base de données qui serviront à prévoir la demande afin de réadapter les chargements des camions qui aura pour conséquent la diminution des taux de retour et l'augmentation des ventes.
- Déterminer les itinéraires par potentiel d'achat des clients afin de maximiser les ventes.

C *Hapitre IV*

ETUDE DES COUTS DE LA DISTRIBUTION

Introduction

I. Définitions

II. Répartition des coûts de la distribution au niveau de la vente directe

III. Interprétation des coûts de la distribution

IV. Analyse de la productivité et de la rentabilité des routes

Conclusion

Introduction :

Le calcul des coûts est indispensable pour toute activité économique, c'est en les maîtrisant que le gestionnaire sera en mesure de prendre des décisions et ainsi agir efficacement. La notion de pertinence des coûts est donc fondamentale, au risque de voir le gestionnaire prendre des mesures dont les effets sont contraires aux objectifs.

Afin de déterminer le coût auquel la priorité doit être accordée, nous procédons à une analyse de ces derniers selon le TCR de la vente directe. Nous donnerons des définitions fondamentales et nous décortiquerons les coûts engendrés par l'activité de distribution dans ce qui suit.

I. Définitions :**I.1 Objets de coût et objets de marge : [DOR,01]****I.1.1 Objet de coût :**

Activité, processus, fonction, service, générant un ensemble de coûts dont la connaissance permet de rechercher une amélioration de la performance de l'entreprise.

I.1.2 Objet de marge :

Produit, famille de produit, type de clientèle, marché, génèrent des coûts et des revenus. Ils participent à la rentabilité globale de l'entreprise.

I.1.3 Coûts :

Somme des charges relatives à un élément défini : produit, famille de produits, fonction, activité, etc.

I.1.4 Marge :

Différence entre un prix de vente et un coût. Une marge est généralement qualifiée à partir du coût auquel elle correspond.

I.2 Les trois caractéristiques d'un coût : [DOR,01]

Un coût est défini à partir de trois caractéristiques :

- son champ d'application,
- son contenu,
- Le moment de son calcul.

I.3 Le calcul des coûts : [HAM, 00]

Le calcul des coûts se fait selon des principes, dans le but de leur maîtrise.

Principes généraux :

- Un coût est une somme de charges ainsi, Le coût d'achat d'un article intègre toutes les charges relatives à l'achat :
 - Prix d'achat,
 - Charges de transport,
 - Charges d'assurance de transport (cas des importations notamment),

De même on peut calculer un coût de production en intégrant toutes les charges relatives à la production :

- Matières premières utilisées,
- Energie consommée par les machines,
- Charges de mains d'œuvre (salaire du personnel),

- La connaissance des coûts permet d'évaluer des marges. Une marge s'obtient par la différence entre le prix de vente et un coût.

Ainsi, $\text{Marge commerciale} = \text{Prix de vente} - \text{coût d'achat}$

- La connaissance des coûts permet aussi d'apprécier la rentabilité d'une opération. Ainsi, une action est rentable si le chiffre d'affaires qu'elle dégage est supérieur aux coûts qu'elle engendre, c'est à dire si elle génère un bénéfice (résultat de l'opération positif)

I.4 Définition de la rentabilité: [LOC, 98]

La rentabilité s'exprime, d'une façon générale, par un rapport dont le numérateur est toujours une forme de résultat ou de performance et le dénominateur, une forme d'activité ou une forme de moyens mis en œuvre pour obtenir le résultat. Elle est toujours exprimée à partir de données en unités monétaires.

Tableau-IV.1-

Forme de rentabilité	Ratio	Utilité	Responsabilité	Niveau de calcul
Exploitation	$\frac{\text{Résultat}}{\text{activité}}$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'objectif ▪ contrôle de gestion 	Responsable de tout centre de profit et de rentabilité (unités décentralisées)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ par centre ▪ par activité ▪ par unité ▪ par secteur ▪ etc.
Financière	$\frac{\text{Résultat}}{\text{moyens financiers (passif)}}$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ choix et contrôle des financements 	Directions financières	L'entreprise dans sa globalité
Economique	$\frac{\text{Résultat}}{\text{moyens économiques (actif)}}$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ choix et sélection de projets et d'investissements ▪ contrôle 	Responsable des investissements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ par centre d'investissements ▪ par unités décentralisées ▪ par projet

Rentabilité d'exploitation (commerciale)	Par activité, produit, secteur, etc.
Rentabilité financière	Niveau d'entreprise et ses filiales
Rentabilité économique	Par unité décentralisée Par projet et par activité

1.5 Définition du seuil de rentabilité : [BOU,91]

Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité, souvent exprimé en chiffre d'affaires, pour lequel le résultat est nul. Le niveau d'activité peut être également exprimé en unité physique ou en unité monétaire.

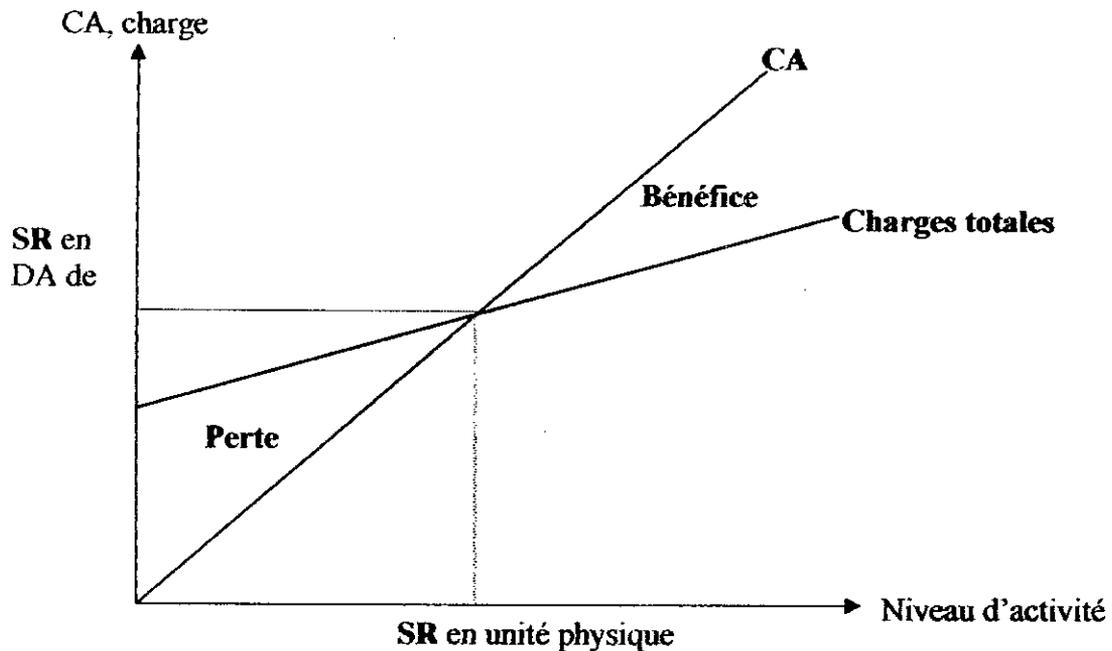
D'une manière générale, le seuil de rentabilité représente le niveau d'activité minimum que doit atteindre l'entreprise pour ne pas réaliser de pertes. C'est le point à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

Le seuil de rentabilité est atteint quand :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{charges totales}$$

Fig-IV.1- La rentabilité schématiquement

SR : seuil de rentabilité
 CA : chiffre d'affaires
 CV : charges variables
 CF : charges fixes



Et comme les $charges\ totales = charges\ variables + charges\ fixes$, on a au seuil de rentabilité :

$$CA - CV - CF = 0$$

$$CA - CV = CF$$

$marge/CV = CF$ nous déduisons que : $\frac{CA}{marge/CV} = \frac{CA}{CF}$ d'où la relation :

$\frac{CA}{marge/CV} \times CF$ qui mesure le chiffre d'affaire qu'il faudrait obtenir pour réaliser un résultat nul.

On a aussi $SR = \frac{cf}{marge/CV\ unitaire}$

I.6 Définition de la productivité : [LOC, 98]

La productivité s'exprime par un rapport dont le numérateur est une forme d'activité et le dénominateur une forme de moyens nécessaires pour réaliser l'activité. Il s'agit de la rentabilité globale calculée à partir de paramètres valorisés en unités monétaires.

Une forme de productivité consiste à établir un rapport entre une activité et une unité d'œuvre. Les paramètres sont des unités physiques et /ou mesurables. Cette forme de productivité est appelée, la plus part du temps, rendement.

Le rendement est la productivité d'une unité de moyens. C'est un rapport mesurable entre une quantité produite et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

I.7 La saisie des frais de distribution : [BOU, 91]

Au même titre que les autres frais, les frais de distribution sont composés de charges directes et indirectes :

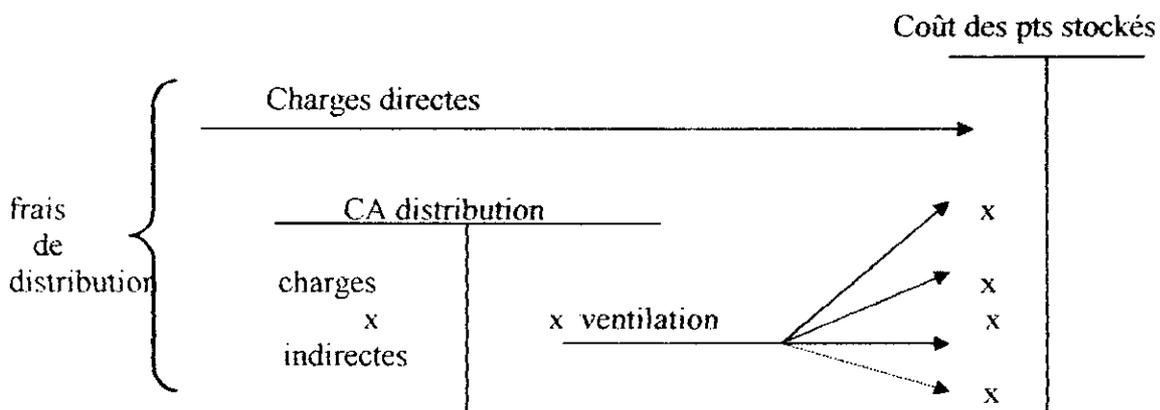
I.7.1 Les charges directes de distribution :

Elles sont affectées directement au coût de revient de l'objet de coût. Il s'agit essentiellement : des charges du personnel, de prestations de services spécifiques.

I.7.2 Les charges indirectes de distribution :

Ce sont des charges qui correspondent à plusieurs objets de coûts. Elles sont affectées, préalablement à leur imputation aux coûts de revient, aux différents centres d'analyse de distribution.

Fig-IV.2- Affectation des charges



Les unités d'œuvre utilisées sont variables. Elles sont fonction de la nature de l'activité de chaque centre d'analyse de distribution.

II. Répartition des coûts de la distribution au niveau de la vente directe:

Les coûts de distribution de la vente directe sont définis à ABC-PEPSI selon la méthode du centre d'analyse par type de camion en DA, par caisse 80Z.

Les coûts sont répartis en coûts directs et coûts indirects.

La moyenne de jours ouvrables est de 25 jours/mois.

Une année= 12 mois ouvrables.

Ce sont les coûts journaliers qui sont représentés ci-dessous.

II.1 Coûts directs:

Les coûts directs sont les différents **coûts affectés par camion**, composés de:

II.1.1 Coûts du personnel à bord :

Formule de calcul : masse salariale mensuelle (vendeur + aide vendeur)/25

II.1.2 Coûts de fonctionnement du camion:

Les coûts de fonctionnement du camion sont les coûts engendrés par son exploitation, ils se répartissent comme suit:

- *Carburant*: le coût est calculé selon les bons de carburant archivés par camion.
- *Lubrifiant*: La vidange se fait une fois tous les 5000 Km parcourus
Une vidange consomme 20L d'huile, donc le coût engendré est calculé selon le nombre de vidanges effectuées.
- *Pneumatique*: La pneumatique est renouvelée une fois tous les deux ans, le calcul du coût est fait comme suit:
$$[(\text{Prix d'un pneu} \times \text{nombre de pneus}) / 2] / (12 \times 25)$$
- *Pièces de rechange*: Le calcul des coûts est fait selon le nombre de pièces changées au cours du fonctionnement du camion par mois.
- *Contrôle technique*: Le contrôle technique se fait une fois par an et engendre un coût annuel de 2400DA tous types de camions confondus

- *Vignette*: Le coût de la vignette est calculé selon le type de camion
- *Assurance*: Le coût de l'assurance est calculé selon le type de camion

II.1.3 Amortissement du camion :

L'amortissement est calculé sur la base de la durée de vie d'un camion, elle est estimée à 10ans.

Formule: Montant d'acquisition d'un camion / (10x12x25)

II.2 Coûts indirects:

Les coûts indirects sont répartis en **coûts de la logistique**, **coûts de la direction commerciale** et les **coûts de la direction marketing**.

II.2.1 Coûts de la logistique:

- Coût de parc auto
- Coût du personnel logistique/ facturation
- Amortissement des chariots de manutention : dont la durée de vie est de 10 ans.
La formule est : (nombre de chariot x montant d'acquisition) / (10x12x 25)
- Coût des caissiers
- Coûts de fonctionnement de la direction

Ce sont les coûts de téléphone, fax, DAL, fournitures, documentation, sanitaires....

II.2.2 Coût de la direction commerciale :

- Frais du personnel département vente directe hors valeur ajoutée comptable (VAC): C'est la masse salariale de tout le personnel des différents services (TDM, ADR, chefs de départements.. etc.)
- Coûts de fonctionnement de la direction
- Location du dépôt/bâtiment commercial : amortissement et frais de location
- Frais de gardiennage et de sécurité

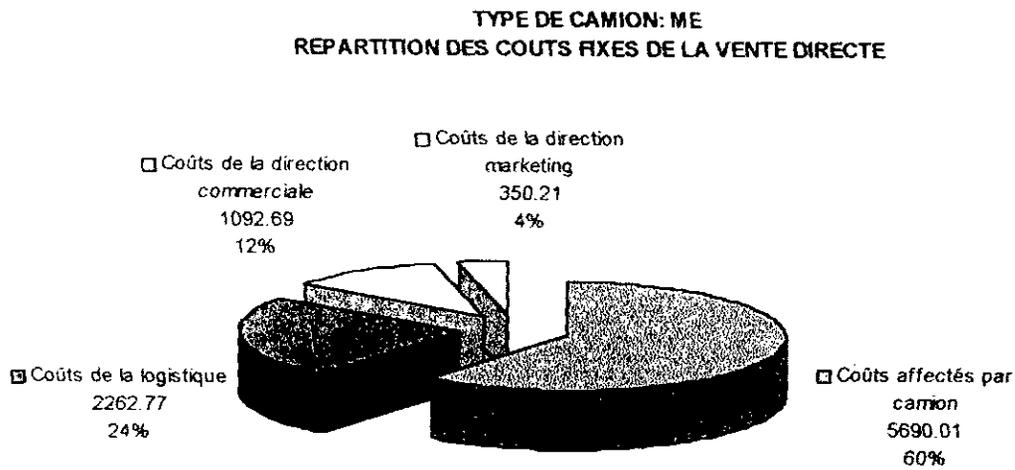
II.2.3 Coûts de la direction marketing

- Frais du personnel
- Coûts de fonctionnement de la direction

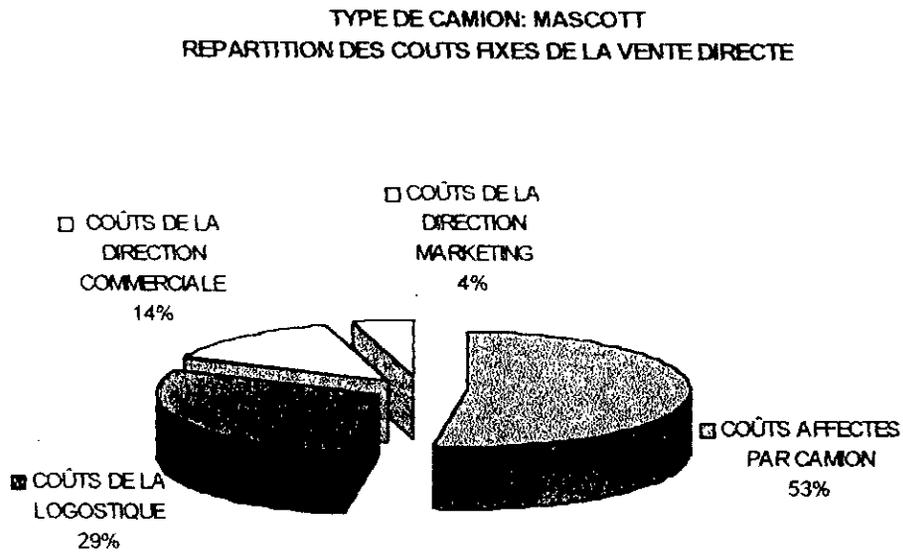
III. Interprétation des coûts de la distribution au département de la vente directe:

Nous analysons la répartition des coûts d'exploitation par type de camion dans un premier lieu, en interprétons les schémas suivants réalisés à partir des TCR de la vente directe – voir annexe -IV.1- , annexe -IV.2- ; annexe -IV.3-

Graphe-IV.1-

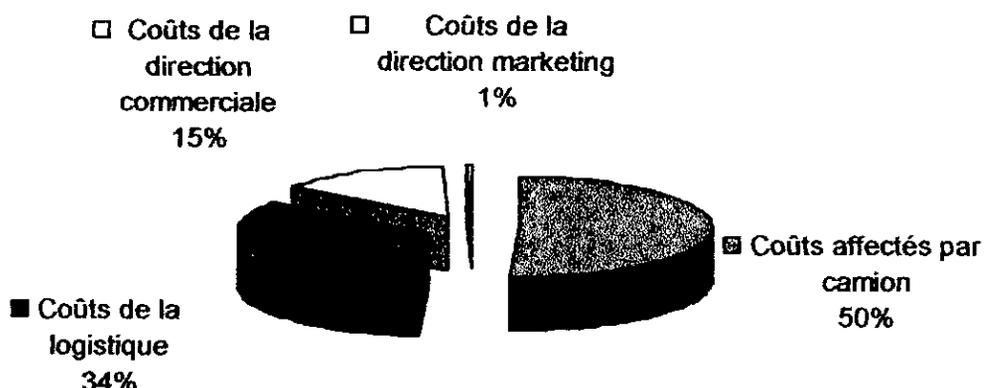


Graphe -IV.2-



Graphe -IV.3-

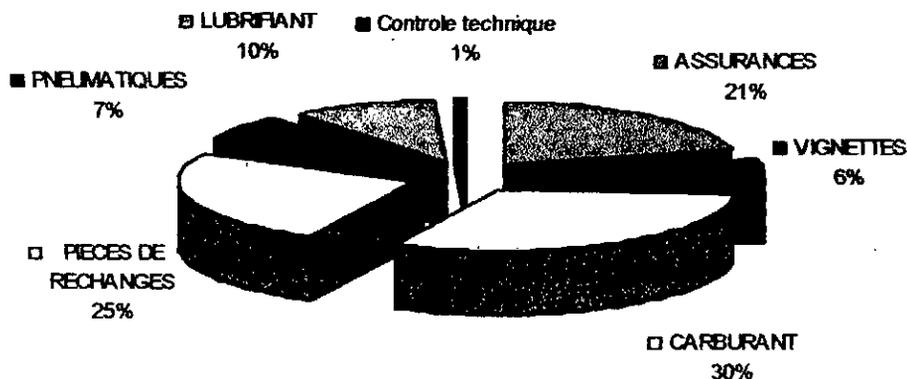
**TYPE DE CAMION: B110
REPARTITION DES COÛTS FIXES DE LA VENTE DIRECTE**



Nous remarquons que les coûts affectés par camion sont les plus élevés pour tous les types de camion, son taux dépasse 50% des coûts fixes d'exploitation. Décortiquons ces coûts pour mieux comprendre ce qui engendre ce pourcentage et ainsi voir les possibilités d'amélioration. Nous schématisons comme suit les coûts affectés par camion :

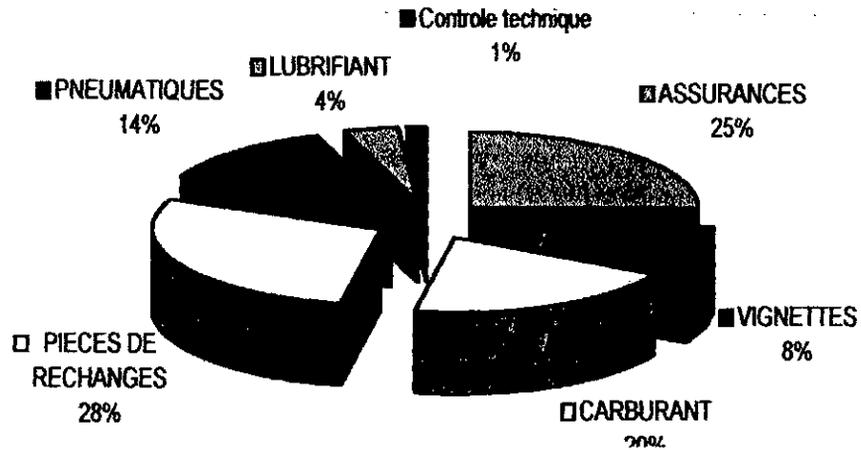
Graphe -IV.4-

**TYPE DE CAMION :ME
COÛTS DE FONCTIONNEMENT DU CAMION**



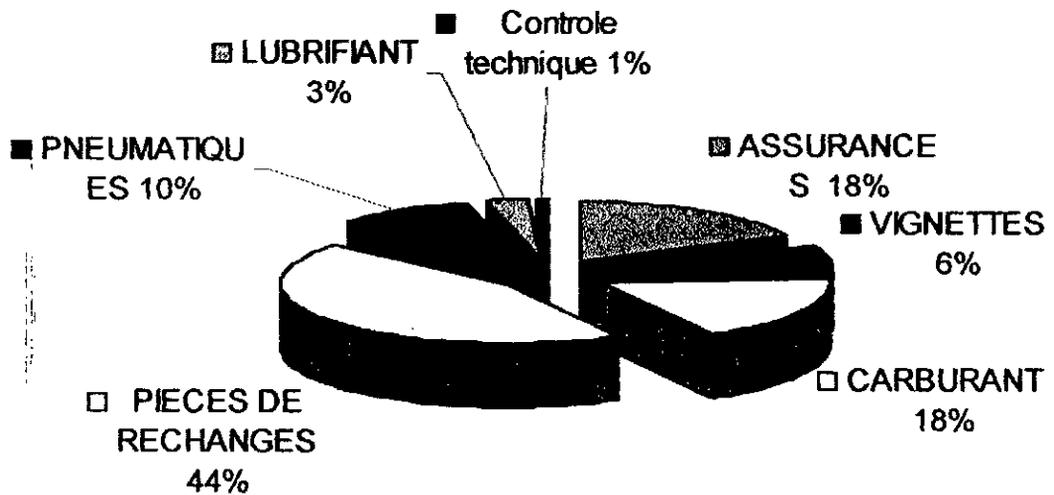
Graphe -IV.5-

**TYPE DE CAMION: MASCOTT
COÛTS DE FONCTIONNEMENT DU CAMION**



Graphe -IV.6-

**TYPE DE CAMION: B110
COÛTS DE FONCTIONNEMENT DU CAMION**



Camions de types ME :

La plus grande partie des coûts de fonctionnement du camion est le coût du carburant suivi du coût de pièces de rechanges puis de l'assurance.

Camions de types MASCOTT :

La plus grande partie des coûts de fonctionnement du camion est le coût de la pièce de rechange suivi du coût de l'assurance puis du coût du carburant.

Camions de type B110 :

Le coût le plus important est celui de la pièce de rechange suivi du carburant et de l'assurance.

IV. Analyse de la productivité et de la rentabilité des routes :

Nous analysons les données à partir du mois de janvier jusqu'au mois de mai selon les indicateurs de productivité du tableau de bord et du taux de retour: le drop size, le Hit rate et le taux de réalisation et selon la marge de rentabilité qui est l'écart entre la réalisation et le seuil de rentabilité en 80Z pour chaque type de camion.

Afin de dégager la route la plus rentable et la plus productive nous avons classé les taux de retours par ordre croissant et les autres indicateurs par ordre décroissants

IV.1 Analyse des données du mois de Janvier :

Pour les types de camions : ME 160 et Midlum

Tableau-IV.1-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	camion
R 3	59%	R 2	8	R 2	47%	R 2	110%	R 2	27	ME160
R 4	59%	R 4	8	R 7	44%	R 7	92%	R 3	21	ME160
R 7	62%	R 10	7	R 8	42%	R 3	92%	R 4	10	MIDLUM
R 2	67%	R 3	7	R 3	41%	R4	91%	R 7	3	ME 160
R 6	67%	R 8	6	R 6	37%	R 6	76%	R 6	-14	ME 160
R 10	71%	R 6	6	R 9	37%	R 10	71%	R10	-35	ME 160
R 8	76%	R 7	6	R 4	32%	R 9	58%	R 8	-51	ME 160
R 9	76%	R 9	5	R 10	24%	R 8	57%	R 9	-51	ME 160

Remarques :

Nous remarquons que les routes 6, 10, 8 et 9 ne sont pas rentables, elles ont dégagé des pertes trop importantes de 14 jusqu'à 51 8OZ ; ceci s'explique par le fait que le mois de janvier est considéré comme un mois de transition, où la structure des secteurs a été reconsidéré, le nombre de secteur est passé de 12 à 6 secteurs. Pour cela, les données du mois de janvier ne seront pas prises en compte dans ce qui suit.

Pour le type de camion : Mascott

Tableau-IV.2-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	Camion
R 5	61%	R 1	7	R 5	46%	R 5	85%	R 5	24	MASCOTT
R 1	70%	R 5	6	R 1	33%	R 1	70%	R 1	4	MASCOTT

Remarques :

Les deux routes sont rentables, cependant le bénéfice de la route 1 est seulement de 4 caisses 8OZ, contrairement à celui de la route 5 qui est de 24 caisses 8OZ,

IV.2 Analyse des données du mois de Février

Pour les types de camions : ME 160 et Midlum

Tableau-IV.3-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	Camion
R 4	53%	R 4	10	R 7	50%	R 4	104%	R 4	100	MIDLUM
R 2	55%	R 2	9	R 6	49%	R 2	103%	R 8	84	ME160
R 8	56%	R 8	9	R 2	47%	R 8	96%	R 7	70	ME160
R 7	58%	R 3	8	R 4	46%	R 7	92%	R 6	69	ME160
R 3	60%	R 6	8	R 3	43%	R 6	91%	R 3	61	ME 160
R 6	60%	R 7	7	R 8	43%	R 3	88%	R 2	60	ME 160

Remarques :

La route 4 apparaît comme la route la plus rentable, les réalisations dégagent un bénéfice de 100 caisses 8OZ. Cependant, les routes 2 et 3 sont les moins rentables ; les bénéfices sont de 60 et 61 caisses 8OZ respectivement, mais la route 2 est plus productive que la route 3.

Pour le type de camion: Mascott

Tableau-IV.4-

Route	TX RTR	Route	Drop size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	camion
R 1	36%	R 1	10	R 5	46%	R 5	98%	R 1	89	MASCOTT
R 5	37%	R 5	9	R 1	41%	R 1	91%	R 5	69	MASCOTT

Remarques :

Les deux routes 1 et 5 sont rentables ; les bénéfiques dégagés sont de 89 et 69 caisses 80Z respectivement.

IV.3 Analyse des données du mois de Mars

Pour les types de camions : ME 160 et Midlum

Tableau-IV.5-

Route	TX RTR	Route	Drop size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	camion
R 3	48%	R 3	10	R 7	59%	R 7	111%	R 3	116	ME160
R 8	49%	R 2	9	R 2	54%	R 3	109%	R 7	115	ME 160
R 7	51%	R 4	9	R 8	53%	R 2	108%	R 8	115	ME 160
R 4	52%	R 8	8	R 6	52%	R 8	108%	R 4	103	MIDLUM
R 2	53%	R 7	8	R 4	50%	R 4	101%	R 2	86	ME160
R 6	58%	R 6	8	R 3	49%	R 6	99%	R 6	85	ME 160

Remarques :

Nous remarquons que les routes les moins rentables sont les routes 2 et 6, contrairement à la route 3 qui est la plus rentable pour ce mois, ceci est dû à un événement spécial (la foire automobile au palais d'exposition international). En outre, la route 2 est plus productive que la route 6.

Pour le type de camion: Mascott

Tableau-IV.6-

Route	TX RTR	Route	Drop size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	Camion
R 1	34%	R 5	10	R 5	56%	R 1	110%	R 1	112	MASCOTT
R 5	63%	R 1	9	R 1	46%	R 5	109%	R 5	108	MASCOTT

Remarques :

Les deux routes sont rentables ; la route 1 réalise un bénéfice de 112 caisses en 80Z et la route 5 réalise 108 caisses en 80Z.

IV.4 Analyse des données du mois de Avril :

Pour les types de camions : ME 160 et Midlum

Tableau-IV.7-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	Camion
R 8	49%	R 2	10	R 7	59%	R 8	103%	R 8	113	ME 160
R 4	51%	R 8	10	R 6	54%	R 4	102%	R 4	107	MIDLUM
R 2	53%	R 4	9	R 3	53%	R 2	100%	R 6	86	ME 160
R 6	54%	R 6	8	R 2	51%	R 6	93%	R 2	82	ME 160
R 3	56%	R 3	7	R 4	50%	R 3	83%	R 3	72	ME 160
R 7	57%	R 7	7	R 8	48%	R 7	75%	R 7	59	ME 160

Remarques :

La route 8 est la route la plus rentable le bénéfice est de 113 caisses 80Z, son Hit Rate est le plus faible mais son Drop Size est le plus élevé ; Contrairement à la route 7 qui est la moins rentable et la moins productive sauf pour le Hit Rate qui représente un taux plus élevé, soit 59%.

Les routes 3, 2 et 6 ont des marges de 72, 82 et 86 caisses 80Z respectivement.

Pour le type de camion: Mascott

Tableau-IV.8-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	Camion
R 5	35%	R 1	9	R 5	66%	R 5	103%	R 5	96	MASCOTT
R 1	39%	R 5	9	R 1	45%	R 1	92%	R 1	87	MASCOTT

Remarques :

La route 5 est la plus rentable et la plus productive.

IV.5 Analyse des données du mois de Avril :

Pour les types de camions : ME 160 et Midlum

Tableau-IV.9-

Route	TX RTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	camion
R 2	55%	R 2	10	R 6	58%	R 2	64%	R 4	54	MIDLUM
R 3	59%	R 4	10	R 7	55%	R 4	63%	R 6	40	ME 160
R 4	56%	R 8	9	R 2	49%	R 6	61%	R 2	34	ME 160
R 6	59%	R 3	8	R 3	48%	R 3	59%	R 8	33	ME 160
R 7	60%	R 6	7	R 4	46%	R 8	55%	R 3	31	ME 160
R 8	62%	R 7	7	R 8	39%	R 7	54%	R 7	20	ME 160

Remarques :

La marge est en moyenne de 35 caisses 8OZ pour le mois de mai, où 59% en moyenne des objectifs sont réalisés seulement, à cause de la perturbation des ventes dû au séisme du 21 mai.

Pour le type de camion : Mascott

Tableau-IV.10-

Route	TXRTR	Route	Drop Size	Route	Hit Rate	Route	Réal	Route	Marge	camion
R 5	43%	R 5	10	R 5	53%	R 5	72%	R 5	53	MASCOTT
R 1	46%	R 1	8	R 1	45%	R 1	59%	R 1	35	MASCOTT

Remarques :

La route 5 a réalisé une marge de 53 caisses en 8OZ, mais la route 1 a réalisé seulement une marge de 35 caisses en 8OZ

En résumé :

Pour les trois mois de Février, Mars et Avril nous avons relevé les constats suivants :

- Le mois de mars est le mois le plus rentable pour tous les types de camions (ME 160, Midlum 210 et Mascott)
- Les camions de type Mascott réalisent des marges en moyenne de 94 caisses 8OZ pour les trois mois. Cependant, les camions de types ME 160 et Midlum ont une marge de 88 caisses 8OZ en moyenne ; donc les camions de type Mascott sont plus rentables. Ceci s'explique par le fait que le chargement des Mascott n'est pas

standard donc adapté à la demande contrairement aux camions de type ME et Midlum qui ont un chargement standard.

Conclusion :

Les coûts les plus élevés sont ceux du carburant et de la pièce de rechange ainsi que de l'assurance. Ces coûts sont inévitables au fonctionnement et nécessaires au fonctionnement des camions, le point sur lequel on peut agir est de rationaliser les tournées des camions afin d'augmenter la productivité des moyens exprimée par le rendement.

Le rendement est une forme de productivité, on peut le formuler de la façon suivante :

$$\rho = \frac{\text{Quantité produite}}{\text{moyens mis en oeuvre}}$$

Dans notre cas le produit est le nombre de caisses vendues par tournée.

Les moyens mis en œuvre sont les différents moyens nécessaires pour le fonctionnement du camion.

On pourrait calculer le rendement de plusieurs moyens d'exploitation mis en œuvre.

C *Hapitre V*

APPLICATION DE L'AMDEC

Introduction

I. Un peu d'histoire

II. Un peu de vocabulaire

III. L'essentiel de la méthode

IV. Réalisation d'une AMDEC au système d'organisation des tournées

Conclusion

Introduction :

Dans le chapitre précédent nous avons conclu que les coûts les plus élevés sont inévitables pour le fonctionnement de la vente directe, ainsi les actions correctives ne peuvent porter que sur l'amélioration du rendement des moyens d'exploitation, principalement les moyens de transport.

Avant de parler d'actions correctives nous devons procéder en premier lieu à une identification des problèmes et des observations recensées pendant notre stage en entreprise ; Ce qui nous conduit, en second lieu, à établir un inventaire des causes probables et des critères de mesures et de vérification. Cependant une grande partie d'un problème peut être résolue en traitant un nombre limité de causes.

Dans ce chapitre notre choix porte à utiliser un des moyens d'identification des causes ou phénomènes principaux sur lesquels il faut faire porter les efforts, et rechercher des actions correctives dans le souci de leur pertinence et de leur efficacité.

L'Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leur criticité (AMDEC), est une méthode qui a fait ses preuves dans le domaine de résolution des problèmes. Nous appliquerons une AMDEC sur l'organisation et la programmation des tournées des camions afin de détecter et classer les défaillances principales. Les mesures correctives auront pour objectif de faire en sorte que chaque déplacement des camions soit fructueux, par le fait que chaque client visité soit servi.

L' AMDEC [01] :**I. Un peu d'histoire :**

L'Analyse des Modes de Défaillance et de leurs Effets (AMDE), est née dans l'industrie aéronautique américaine au début des années 1960. Méthode d'analyse de la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité, maintenance, sécurité), elle prend un nouvel essor dans les années 1970, lorsque certaines industries européennes (automobile, chimie, nucléaire) la récupèrent et y ajoutent la notion de criticité des risques. Ainsi naquit l'AMDEC (Analyse des Modes de défaillance, de leurs Effets et leur Criticité).

L'AMDEC est une méthode d'analyse inductive destinée à prévenir les défaillances potentielles d'un produit, système, processus ou d'une organisation. Elle s'appuie sur une analyse méthodique des risques potentiels, qui permet de les hiérarchiser afin de traiter les plus importants de manière préventive.

L'AMDEC prend toute sa valeur quand elle est appliquée dès la conception des systèmes. Elle permet alors de gérer au mieux les risques liés à l'utilisation. Un autre moment privilégié d'utilisation de l'AMDEC est la re-conception des systèmes, qu'il s'agisse d'une modernisation ou d'une optimisation. Il faut alors s'appuyer au maximum sur les retours d'expérience pour amener le nouveau système à son niveau optimal de performance.

II. Un peu de vocabulaire

L'AMDEC est une méthode d'analyse des risques de type dit fonctionnels (non satisfaction des besoins) basée sur l'établissement de relations de cause à effet. Elle s'appuie sur l'identification des modes de défaillances des composants d'un système

II.1 Mode de défaillance :

C'est le mode de fonctionnement d'un constituant du système étudié conduisant à un dysfonctionnement de ce système.

Les dysfonctionnements identifiés du système sont les effets tels que perçus par le client au sens large (client de l'entreprise, utilisateur et l'entreprise elle-même).

II.2 Effet :

Résultats ou conséquences pour le client des modes de défaillances.

Afin d'affiner l'analyse des modes de défaillances, il est nécessaire d'en identifier les causes d'apparition.

II.3 Cause :

Événement qui conduit le constituant du système à mal fonctionner.

Ces premiers éléments constituent les bases de l'analyse qualitative du fonctionnement du système. On définit ensuite des critères permettant de quantifier l'importance du risque lié à chaque effet. On définit pour cela les trois critères suivants :

II.4 Fréquence (F) ou occurrence (O) :

C'est la probabilité d'apparition de la défaillance sur une échelle de temps.

La fréquence doit être calibrée en fonction des constantes de temps du système. Selon les cas, on utilisera un calibrage quantitatif (ex : 1fois/an à >5 fois/an) ou un calibrage qualitatif (ex : jamais à toujours).

II.5 Gravité (G) ou sévérité (s) :

Perception du dysfonctionnement pour le client.

La gravité est calibrée selon des critères de satisfaction du client (ex : sans conséquence, mécontentement, ...). D'une manière générale, on fait apparaître dans l'échelle de gravité, en parallèle à la satisfaction du client, la notion de danger associé à la défaillance. Toute atteinte à la sécurité du personnel ou du consommateur est déclinée par un niveau élevé de la gravité. Dans certains cas, on réalise en parallèle une étude de gravité pour l'entreprise. L'échelle de gravité sera alors une mesure de l'impact des défaillances sur les coûts.

II.6 Détection (D) :

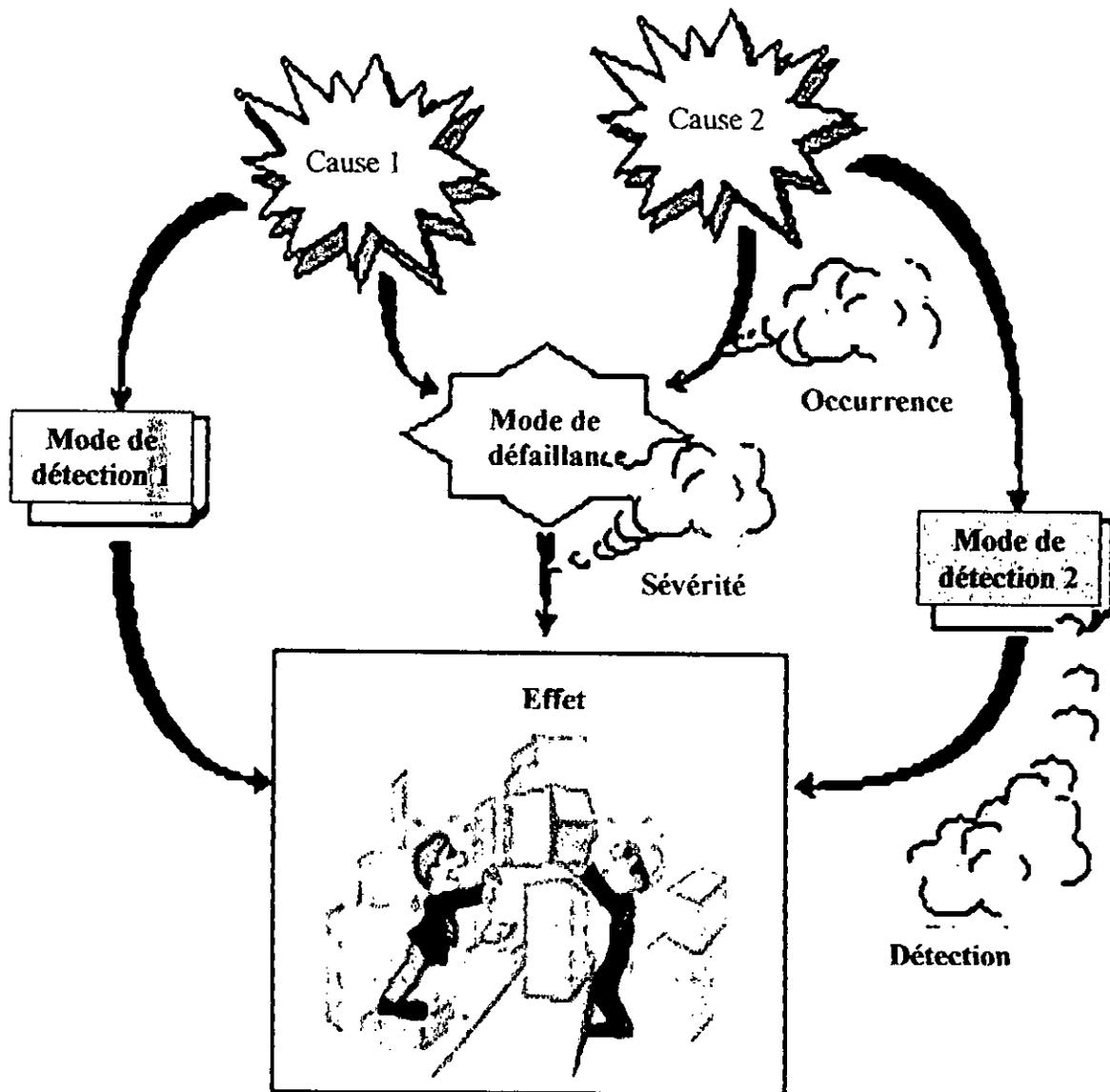
Moyens existant dans le système permettant d'agir avant l'apparition de la défaillance. La détection est calibrée en fonction des moyens de mesure de l'apparition des causes de dysfonctionnement mis en œuvre. L'échelle de détection détermine la probabilité de détection de la défaillance.

Ces trois paramètres sont ensuite synthétisés au travers d'un indicateur de niveau de risque appelé criticité, défini comme le produit des trois critères précédents.

II.7 Criticité :

Indicateur de niveau de risque $C = O \times S \times D$. Cet indicateur est parfois appelé « Niveau de Priorité de Risque » (NPR).

Fig-V.1-Processus d'apparition d'une défaillance



L'objectif d'une étude AMDEC est de ramener le niveau de risque ou, la criticité, à une valeur inférieure à un seuil déterminé avant le début de l'étude. Par convention, la criticité varie sur une échelle de 1 à 1000. La valeur 100 est souvent prise comme seuil de criticité à atteindre.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de définition des échelles O, S, D.

Tableau-V.1- les échelles O S D

O (Occurrence)		S (Sévérité)	D (Détection)	
Rare	<1/an	Sans conséquence	Toujours	100%
Possible	1à3/an	Mécontentement	Non optimale	>90%
Souvent	4à5/an	Incident Marquant	Incertain	≥60%
Toujours	>5/an	Problème de sécurité	Impossible	<60%

III. L'essentiel de la méthode :

III.1 Les acteurs :

L'AMDEC est une méthode qui demande la disponibilité d'un certain nombre de compétences dont notamment :

- Le Pilote Technique : Responsable de l'étude jusqu'à l'aboutissement des actions ;
- L'Animateur : Maîtrise la méthode et est garant de son application ;
- Conception (au sens large) : Apporte sa connaissance du système ;
- Production : Apporte son expérience de l'exploitation de systèmes similaires
- Maintenance : Apporte son expérience de maintenance sur des systèmes ou sous-systèmes similaires.

Le groupe de base, ainsi constitué, peut être enrichi par des spécialistes de technologies particulières mises en œuvre dans le système étudié.

III.2 Les données d'entrée :

La méthode AMDEC vise l'identification et la prévention des dysfonctionnements d'un système. La base de départ de l'étude doit donc être l'identification des fonctions attendues du système, dans son fonctionnement nominal. La donnée d'entrée de base de l'étude AMDEC est donc l'**analyse fonctionnelle** du système qui définit l'ensemble des fonctions attendues et les caractérise sur l'ensemble de son cycle de vie. Parmi les critères caractérisant les fonctions, ceux concernant la sûreté de fonctionnement doivent être clairement affichés. D'autre part, les dysfonctionnements sont liés aux solutions techniques mises en œuvre pour réaliser les fonctions. La **description des solutions** mises en œuvre est donc la seconde donnée d'entrée de l'analyse AMDEC. Cette description peut être un

schéma synoptique du système analysé ou un schéma détaillé selon la finesse que l'on veut donner à l'étude.

III.3 Le déroulement de l'étude AMDEC

La démarche AMDEC se déroule typiquement en 7 étapes :

III.3.1 Initialisation :

Cette première étape vise à définir le périmètre de l'étude (sujet, objectif, limites de l'étude, planification et composition du groupe de travail). Elle est prise en charge par l'animateur AMDEC. Les étapes suivantes sont réalisées en groupe de travail AMDEC, sous pilotage de l'animateur.

III.3.2 Préparation :

Il s'agit ici de collecter l'ensemble des données d'entrée de l'étude (analyse fonctionnelle, description des solutions, méthodes et processus de production, retours d'expérience, ...). Selon que l'étude s'applique à un nouveau système ou à la re-conception d'un système existant, les données d'entrée seront plus ou moins complètes.

III.3.3 Identification des modes de défaillance :

Dans cette étape, on analyse, pour chaque fonction attendue, les modes de défaillance des constituants du système qui conduisent au non-respect des caractéristiques attendues. Pour chaque mode de défaillance, on déclinera l'effet (impact sur le client), la cause (quel phénomène est à l'origine de la défaillance) ainsi que la détection (quels sont les moyens de contrôle existants et leur efficacité).

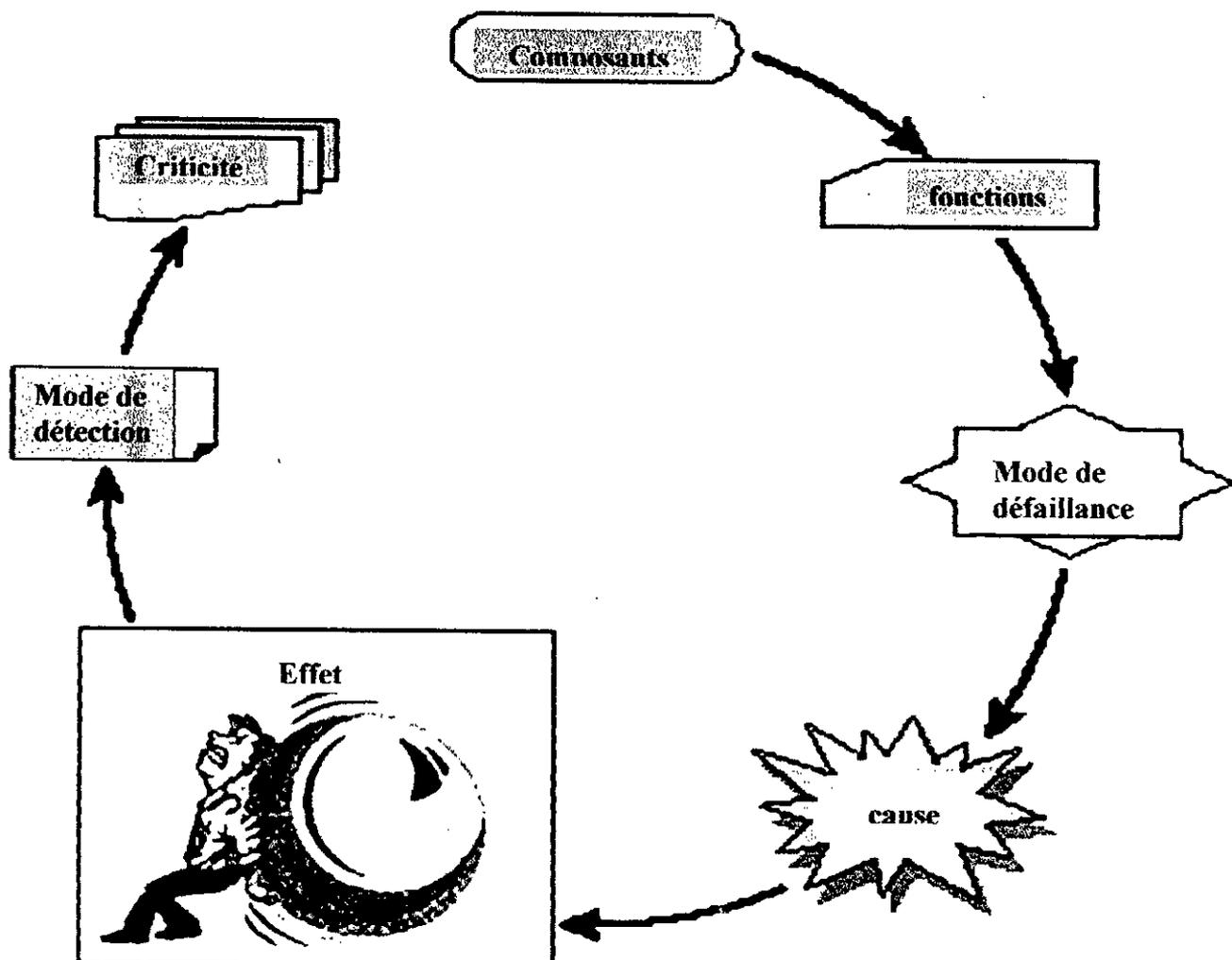
III.3.4 Evaluation et hiérarchisation des causes de défaillance :

Pour chaque mode de défaillance, on évalue les trois paramètres : Occurrence, sévérité et Détection selon la grille d'évaluation donnée ci-dessus. Le produit de ces trois paramètres donne la criticité. Le tout est synthétisé dans un tableau de la forme suivante :

Tableau – V.2- évaluation et hiérarchisation des causes de défaillance

Composant	Fonction	Défaillance	Effet	Cause	O	S	D	C

Fig -V.2- Schéma de déroulement du processus AMDEC



III.3.5 Recherche d'actions préventives :

On considère qu'un mode de défaillance est acceptable si sa criticité n'atteint pas la valeur 100 et que la gravité n'atteint pas la valeur 10. Dans le cas contraire, on détermine une action (quoi, qui, pour quand) destinée à ramener le niveau de risque à une valeur acceptable. On ré-évalue ensuite la criticité avec mise en œuvre de l'action préventive.

III.3.6 Mise en œuvre des solutions :

Une fois identifiées les actions à mettre en œuvre pour augmenter la sûreté de fonctionnement du système, il faut les mettre en œuvre. Cette étape est prise en charge par les équipes de production.

III.3.7 Contrôle d'efficacité et bouclage :

Cette dernière étape correspond au suivi de l'efficacité immédiate et dans le temps des améliorations apportées au fonctionnement du système. Le premier niveau de contrôle d'efficacité est bien entendu la recette du système après mise en œuvre des améliorations. Ensuite, un calendrier est établi pour des vérifications d'efficacité afin d'assurer un rebouclage sur la tenue dans le temps des objectifs initiaux.

IV. Réalisation d'une AMDEC au système d'organisation des tournées :

IV.1 Initialisation :

Sujet : L'AMDEC sera appliquée à l'organisation et à la réalisation des tournées des camions de la vente directe.

Objectif : hiérarchisation des défaillances potentielles dans l'organisation et la réalisation des tournées dans le but d'améliorer les ventes en terme de volume et en terme de qualité des relations avec les vendeurs pour une meilleure satisfaction de la clientèle, ainsi augmenter le rendement des moyens d'exploitation et faciliter la tâche des vendeurs.

Limites de l'analyse : Il n'existe pas de schéma exact à suivre pour l'organisation des tournées, cependant les CDVD, TDM, TC, ADR et le CR contribuent à un moment spécifique de leur réalisation ; Notre étude portera donc sur les fonctions des responsables qui contribuent à la fixation des itinéraires.

IV.2 Etape I :

Dans cette première étape nous avons rassemblé trois étapes différentes qui sont liées les une aux autres.

Les trois étapes qui suivent seront résumées sous forme de tableaux (**analyse fonctionnelle**), à savoir :

IV.2.1 La préparation:

Dans cette étape nous définirons les fonctions attendues de chaque opérateur, donc le résultat attendu de chaque opération dans la programmation et le déroulement des tournées.

IV.2.2 L'identification des modes de défaillance :

Après avoir défini les fonctions des opérateurs et les résultats attendus de chaque tâche on peut identifier les défaillances dans la mesure où ces résultats ne sont pas atteints. Pour chaque mode de défaillance nous définirons les causes éventuelles ainsi que les effets.

IV.2.3 L'évaluation et hiérarchisation des causes de défaillance :

Pour cette étape nous avons défini les notes assignées aux critères d'évaluation en se posant les questions suivantes pour chaque critère :

- " O " Occurrence :

Quelle est la probabilité pour qu'une défaillance se réalise pour cette cause ?

- " S " Sévérité :

Quelle est la gravité des effets de la défaillance pour les clients ?

- " D " Détection :

Quelle est la probabilité de non détection de chaque cause de défaillance avec les contrôles prévus ?

Note d'occurrence " O "

Il s'agit de coter la probabilité qu'une défaillance se réalise pour une cause donnée. Le calibrage de la fréquence se fait en fonction des constantes de temps du système, mais dans notre cas les constantes diffèrent selon la fréquence de l'opération, soit quotidienne, hebdomadaire ou mensuel. Pour se faire notre choix a donc porté sur un calibrage qualitatif.

Tableau -V.3- Occurrence

Valeur de " 0 "	Estimation des risques qu'une défaillance se réalise pour une cause donnée
1	Estimation très minime que la défaillance se produise
2	Faible estimation que la défaillance se produise
3	La défaillance se produit souvent
4	La défaillance se produit à chaque fois que l'opération est effectuée

Note de sévérité " S "

Il s'agit de coter la gravité des effets de la défaillance sur le client aval et final.

Le client aval est le receveur d'ordre, donc fait partie du personnel de la vente directe. Le client final est l'acheteur du produit.

Tableau -V.4-

CLIENT FINAL	NOTE " S "	CLIENT AVAL
Effet nul / le client ne s'aperçoit de rien	1	Aucune perturbation du personnel
Légère gêne pour le client provoquant un mécontentement	2	Légère perturbation du personnel
Effet irritant pour le client pouvant engendrer des déconsignations partielles	3	Quelques perturbations du personnel pouvant provoquer des pertes de vente
Effet provoquant un grand mécontentement du client, concrétisé par une déconsignation complète (perte du client)	4	Perturbation importante du personnel, grèves

Note de la validation " D " :

Il s'agit de coter l'existence d'un système de suivi (tableaux de bord, indicateurs, contrôles, suivi) pour la détection des défaillances pour une cause donnée.

Tableau -V.5-

Valeur de " D "	Existence d'un système de détections des causes de défaillances
1	Suivi rigoureux et existence d'indicateurs, toute anomalie est détectable
2	Suivi rigoureux sans indicateurs, la défaillance paraît évidente
3	Suivi non régulier
4	Pas de suivi, non-existence d'information, impossible de détecter la défaillance.

Note de criticité " C "

La note de criticité C est calculée pour chaque défaillance, à partir de la combinaison des trois notes précédentes, par la multiplication de leurs notes respective: $C=O*S*D$.

Nous fixons le seuil de criticité dans ce cas à 12 ;

Un point est donc dit critique si :

- La criticité de la défaillance dépasse le seuil prédéterminé;
- L'indice de sévérité de la défaillance est égal à 4;
- L'indice d'occurrence de la défaillance est égal à 4.

IV.2.4 Analyse fonctionnelle :

Les tableaux qui suivent représentent l'analyse fonctionnelle que nous avons établit par fonction et par responsable dans la réalisation et la programmation des tournées.

Il est à noter que les effets décrits sont les effets finaux.

Tableau-V.6 -

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Chefs des départements vente directe CDVD	Participer à la détermination des programmes de vente	Programmes non adéquats avec les capacités d'absorption du marché	Mauvaise exécution des programmes et non atteinte des objectifs	Manque de suivi de la demande des clients	4	2	3	24
	Valider et participer à la réalisation des routes et des itinéraires	Routing ne correspondant pas à la demande	Manque à gagner pour les clients et pour l'entreprise à la fois: Exploitation inefficace des moyens de distribution (clients visités qui n'achètent pas)	La demande n'est pas suivie rigoureusement et les itinéraires sont déduits en se basant sur les volumes de vente par client et pas par probabilité d'achat/jour	4	3	4	48
	Encadrer les visites de la clientèle dans un calendrier précis, Veiller au bon fonctionnement :	Impossible de visiter tous les clients	Perte d'opportunités Clients mécontents	Grand nombre de clients	4	3	1	12

Tableau-V.7-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Chefs des départements vente directe CDVD	-En contrôlant les itinéraires	Contrôle non rigoureux	Mauvaise exploitation des moyens de distribution ;et manque à gagner	Informations insuffisantes	4	4	2	32
	-Vérifier la disponibilité des produits dans les points de ventes	Vérification non complète	Perte des clients	Non-retour de l'information	4	4	1	16
			Manque à gagner	Base très importante de clients	4	4	1	16
	-En déclenchant les plans de redressement.	Manque de pertinence	Non-satisfaction des clients et manque des opportunités	Manque de précision des informations disponibles	4	3	3	36
				Existence de problèmes non apparents	4	3	4	48

Tableau-V.8-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Chefs des départements vente directe CDVD	Superviser l'affectation des objectifs aux différents équipages	Mauvaise affectation	Vendeurs perturbés	Non connaissance de potentiel d'achats par route	2	2	4	16
	Installer les équipes dans un processus de développement des ventes :							
	-En participant à l'organisation des campagnes de promotion	Les promotions sont organisées dans des moments inopportuns	Les ventes n'augmentent pas Les clients ne sont pas fidélisés	Pas d'étude préalable de la concurrence	1	1	3	3
	-En exploitant les opportunités recensées dans les rapports des vendeurs	Les opportunités ne sont pas exploitées	Perte des nouveaux clients	Les opportunités ne sont pas recensées Manque d'OAV	2 4	4 4	2 1	16 16

81 Proposition d'amélioration de la vente directe

Tableau-V.9-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Chefs des départements vente directe CDVD	Proposer les mesures relatives à réduire les coûts des ventes directes, tout en améliorant celles-ci	Pas de propositions	Perte d'un argument solide pour les propositions d'amélioration des ventes Le client ne remarque pas d'amélioration par rapport aux autres marques	Pas d'implantation d'un système de contrôle des coûts dans le département Chargements standard des camions	4	2	1	4
	Assurer le reporting; commenter les résultats et proposer les actions correctives	Pas de dégagement de plan d'action pertinent	Non atteinte des objectifs, Insatisfaction de la clientèle	Données imprécises et insuffisantes	4	3	2	24

Tableau-V.10-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Chefs des départements vente directe CDVD	Réaliser le tableau d'analyse des ventes en fixant les KPI	KPI insuffisants	Sous exploitation des moyens de distribution Non contrôle des ventes par client	Données imprécises et insuffisantes	4	2	4	32
	Réaliser les documents de retour d'information et	Les documents manquent d'information	Non maîtrise de la demande	Les informations manquantes sont jugées difficiles à collecter et inexploitable dans le système actuel	4	3	1	12
	Superviser les séances de coaching pour s'assurer que la force de vente est bien assimilé par les TDM et transmise aux vendeurs	Les méthodes de la force de vente ne sont pas bien assimilées par les vendeurs	Moins de volume de vente que si la force de vente était utilisée	Le TDM ne maîtrise pas les méthodes de la force de vente Les vendeurs sont désintéressés	3 4	2 2	2 2	12 16

Tableau-V.12-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Developpement Manager (TDM)	- En déclinant les objectifs par équipage	Mauvaise affectation des objectifs	Non atteinte des objectifs et visites incomplètes des clients	Non maîtrise des données de tous les itinéraires	1	3	3	9
	contrôler les activités des vendeurs en assurant des sorties sur camion	Contrôle non fructueux	Pas de remarques apportées	Le vendeur est influencé par la présence du TDM	2	1	4	8
	Tenir des briefings (one to one) réguliers avec les vendeurs pour commenter ; les réalisations, les retards ou avances prises sur les objectifs et les raisons de la situation	Discussion non fructueuse	Non prise de mesures correctives qui peut causer des pertes de clients	Vendeurs non convaincus	2	3	1	6
				Pas de moyens disponibles pour prendre des mesures	3	2	2	12

Tableau-V.13-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Developpement Manager (TDM)	Faire des work with avec les vendeurs pour observer et corriger leurs méthodes et comportement	Les observations sont mal perçue	Faible force de vente Perte de client	-Le TDM ne maîtrise pas les méthodes de la force de vente	1	4	2	12
				-Difficulté de faire passer le message à cause de la différence d'âge	3	4	2	24
	Assurer le suivi des progrès réalisés en utilisant la force de vente	Les progrès dus à la force de vente ne sont pas distingués des autres progrès	Le vendeur est mis en cause ce qui provoque sa perturbation	La hausse des ventes ou la diminution n'est pas seulement due à la force de vente	4	2	2	16

Tableau-V.14-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Developpement Manager (TDM)	Analyser quotidiennement les résultats des ventes et réagir (reroutage, renforcement des rotations, etc,...) avec la participation des vendeurs	Les itinéraires ne sont pas réaménagés quotidiennement	Tournée du camion non optimisée (mauvais rendement) et perte de clients	Système de routage figé dans l'espace et dans le temps	4	4	2	32
	Contrôler les effets des mesures et décisions prises sur le terrain	Contrôle incomplet	Prise d'autres décisions pas nécessaires et dont l'effet peut être moindre que les précédentes	Effets pas toujours apparents	2	3	3	18
				Le système de vente est dynamique alors que les contrôles d'efficacité demandent du temps	4	2	3	24

Tableau-V.15-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Developpement Manager (TDM)	Contacteur régulièrement les clients pour s'assurer du bon déroulement des visites	Les clients ne sont pas tous contactés	Perte de clients	Difficulté du contact (pas de moyens rapides)	4	4	1	16
	En prenant en charge et en réglant tout problème ou litige avec les clients	Pas de compromis possible	Perte de client	Client non convaincu	4	4	1	16
				Le client à conscience de son pouvoir	4	2	2	16

Tableau-V.16-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Coordinator (TC)	Contrôler quotidiennement les chargements des camions, présence effective des équipages, départ à l'heure	-Contrôle retardant les départs -Non maîtrise des chargements	-Retards de distribution -Conflits sur chargement et perte de client	Plusieurs camions sont à contrôler Quantité insuffisante de certains produits	4	2	1	8
	Renseigner le flash du jour qui consigne les ventes réelles du jour par itinéraire et par équipage ;	retard d'affichage	mécontentement du vendeur	Retard de saisie des informations	3	2	1	6
	Exploiter quotidiennement le road book	Le road book est inexploitable	Manque d'opportunités Non maîtrise des itinéraires Perte de client Manque à gagner	Le TC ne comprend pas son importance vu que les itinéraires sont fixés sur une autre base	4	4	1	16

Tableau -V.17-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Coordinator (TC)	Traiter avec la direction marketing les besoins en OAV ou de supports publicitaires (notamment pour les nouveaux clients)	La direction marketing ne répond pas aux demandes	Perte de client	Non disponibilité des OAV	2	4	2	16
	Assurer le reporting et l'analyse hebdomadaire, mensuelle, annuelle des ventes, des difficultés rencontrées, des mesures prises, des écarts constatés	Analyse incomplète des mesures prises	Les mesures prises n'auront pas les effets attendus	Les TC ne disposent pas des acquis et des outils nécessaires pour faire cette analyse	1	4	2	8

Tableau -V.18-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Coordinator (TC)	Etablir le territory scoreboard,	Manque de détails sur le scoreboard Informations inexactes des chargements	Suivi non rigoureux des volumes de vente Non maîtrise de la demande et son évolution	-Programmes de ventes ne correspond pas à la demande réelle -manque de coordination entre le service logistique et le service GDS	2	3	3	18
	Etablir les commandes selon le programme de vente et les transmettre au gestionnaire des stocks et vérifier leur prise en charge	-Non respect des programmes de vente -Non vérification de la prise en charge des commandes par le gestionnaire du stock	Non réalisation du programme de vente Non satisfaction des client et des vendeurs (objectifs mensuels non atteints)	-Les problèmes de disponibilité sont indépendants des gestionnaires de stocks	4	4	1	16

Tableau -V.19-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Coordinator (TC)	suivre quotidiennement les écarts entre réalisation et prévision pour chaque routing	Suivi non fructueux	Non maîtrise des écarts	Prévisions ne sont pas faites à base de méthodes économétriques	4	3	3	36
	Assurer des briefings quotidiens avec les vendeurs en vue de convenir des mesures à prendre pour réaliser les résultats fixés	Mesures inefficaces	Vendeur perturbé	Non maîtrise de la demande et des besoins des clients et manque d'OAV	4	2	3	24

Tableau -V.20-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Territory Coordinator (TC)	Informier le TDM des problèmes de relations clients rapportés par les vendeurs ou transmis par la cellule « réclamation »	Non transmission au TDM Les réclamations ne sont pas prises en charge	Perte de client, et laissé allé du vendeur	Pas de moyens mis en œuvre pour toutes les réclamations	2	4	1	8
	Proposer des mises à jour des routes et des itinéraires à partir des analyses des ventes et des suggestions éventuelles des vendeurs	Mise à jour mal faite	Clients négligés et perte d'opportunités	Non prise en compte des probabilités d'achat et des potentiels	4	4	3	48
	S'assurer de la maintenance de la flotte	La tâche n'est pas assurée	Perturbation des programmes journaliers	Le programme chargé	1	2	1	2

Tableau -V.21-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Account Deveppement Representative (ADR)	Négocier avec les clients potentiels l'ouverture de nouveaux comptes clients	Non visite de tous les clients potentiels	Perte de volume de vente	Non déclaration des nouveaux clients pas le vendeur	2	3	2	12
				Manque de vérification des ADR	3	3	2	18
	Négocier avec les clients actuels) la mise en place de nouveaux OAV dans les points de vente	Mise en place de nouveaux OAV non réalisée	Clients non satisfait, et peut déconsigner partiellement	Non disponibilité des OAV	3	3	1	9
				Des promotions insuffisantes par rapport aux autres marques	3	3	3	27
Communiquer et supporter toutes les activités promotionnelles d'ABC sur le marché			Perte de clients face à la concurrence	Non visite de tous les points de vente et manque de force de vente	3	3	3	27
				Problème de gestion	3	3	1	9

Tableau -V.22-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Account Develeppement Representative (ADR)	S'assurer que le merchandising est respecter dans tous les points de vente selon les standards Pepsi Cola	Visite non assurées dans tous les point de vente	Clients non satisfaits	La base client est trop importante	3	2	3	18
	Former les CR's sur les techniques de vente et démontrer leur application sur le terrain	Formation sur le terrain non assurée	Mauvais rapports avec le client qui peut engendrer sa déconsignation	Tache assuré par le TCet le TDM	1	2	1	2
	Participer activement aux séances de résolution des problèmes de l'équipe de vente	Non-participation	Persistance du problème qui peut affecter les volumes de vente	La tache est assurée par le TDM et le TC	4	2	1	8

Tableau -V.23-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Vendeur (CR)	Assurer le programme des ventes et des visites aux clients : -En participant périodiquement à la fixation des objectifs (vente et hors vente) du secteur et des itinéraires dont il a la responsabilité -En communiquant les commandes en produits pour les besoins d'une desserte correcte de son secteur,	Participation trop minime	Non réalisation des objectifs	Les vendeurs ne disposent pas des outils nécessaires	4	2	3	24
		-Omission de commandes	-Satisfaction partiel du client (ex : parfum non disponible)	-Inexistante d'un documents pour enregistrer les commandes	4	3	2	24
		Le vendeur n'en prend pas compte		-Non disponibilité du produit	2	3	4	24

Tableau -V.24-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Vendeur (CR)	-En vérifiant (par contrôle global) les chargements du camion et leur conformité au bon de sortie et au besoin en complétant le chargement,	Bon de commande non respecté	Non-satisfaction de tous les clients	Non disponibilité du produit	2	3	1	6
	-En visitant l'ensemble des clients consignés sur la feuille de route	Visites non complétées	Les clients non visités sont insatisfaits	-Problèmes de stationnement -Trop de clients -Pronostic de non achat par le vendeur	2	3	1	6
					4	3	3	36
					4	3	2	24
	-En négociant avec le client une plus forte commande en quantité et/ou en parfums	Commande non négociée	Pas de bons rapports avec le vendeur Stagnation des ventes	Peur du vendeur de ne pas honorer ses engagements par faute de disponibilité	3	2	3	18

Tableau -V.25-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Vendeur (CR)	-En contrôlant le frigo présentoir, en procédant à son rangement , et en ôtant tout produit ne relevant pas de la marque	Non réalisation de la tâche	Non-respect du contrat de location des frigos	Création de conflits avec le vendeur	4	1	3	12
	-En assurant la facturation et l'encaissement de la vente réalisée pour chaque client	Mauvaise facturation	Manque du retour d'information à l'entreprise	Mauvais format de la facture	4	4	1	16
	en notant toute réclamation du client	Perte des notes	Client mécontent	Pas de formulaire	4	2	1	8

Tableau -V.26-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Vendeur (CR)	Veiller au développement d'une relation de qualité avec les clients pour faciliter la négociation des ventes	Relations trop amicales	Traitement de faveur en terme d'OAV	Souci d'avoir une relation de qualité	3	4	1	12
		Mauvaise relation	Ne cherche pas la négociation	Conflit sur commandes	3	2	2	12
			Problème de payement					
	Signaler toute anomalie ou mauvais fonctionnement du camion	Le vendeur ne fait pas attention	Risque de panne ou d'accident Le client ne sera pas servi	Le vendeur est préoccupé par les ventes	1	4	2	8
	Démarcher tout nouveau commerce pour son intégration dans la base clients, en lui proposant les OAV	Les clients ne sont pas démarchés	Client ne disposant pas d'OAV	Non disponibilité des OAV	2	2	2	8

Tableau -V.27-

RESPONSABLE	FONCTIONS	DEFAUTS POTENTIELS	EFFETS	CAUSES	COTATION			
					O	S	D	C
Vendeur (CR)	Reporter les informations sur le road book	Les informations ne sont pas reportées	Pas possible de prendre des mesures pertinentes	Le vendeur a trop de tâches à faire	3	2	1	6
		Les informations ne sont pas complètes	Non maîtrise de la demande globale et par client	Les road book sont mal fait	2	2	1	4
		Fausses information	Perte de client	Négligence des clients par manque d'information	2	4	2	16

Après cette analyse fonctionnelle nous passons à une étape qui sera le résultat de l'analyse de celle-ci dans le but de la détermination des actions correctives, et pour cela nous nous basons sur les causes principales comme elles ont été décrites dans cette partie.

IV.3 Etape II :

Cette phase consiste à déterminer des actions correctives, leurs pilotes et les délais de leur mise en oeuvre. Il s'agit d'une phase très importante de l'AMDEC.

Précisons que les actions correctives ont un pilote principale, mais les activités sont en interconnexions les une des autres, donc elles sont menées par toute l'équipe de la vente directe.

Il faut donc :

- Faire un choix des modes de défaillance sur les quels les efforts seront portés afin de trouver des actions correctives pour diminuer leurs niveaux de criticité.
- Résumer les cause principales de défaillances.
- Un pilote responsable du suivi de l'action jusqu'à son aboutissement et de l'efficacité de celle-ci.

IV.3.1 Actions correctives relevant de la responsabilité du CDVD :

Nous avons recensé trois types de causes de défaillance que nous résumons à partir des tableaux d'analyse fonctionnelle précédente.

Tableau - V.28-

ACTIONS		
CAUSES/DEFAUTS	MESURES PRISES	DELAIS
Le défaut le plus critique est dans la réalisation des itinéraires, routes et secteurs qui sont en relation étroite avec la maîtrise de la demande et de sa répartition	<p>L'un des outils principaux de la maîtrise de la demande est la qualité de l'information utilisée ceci dit, les vendeurs doivent disposer d'un nombre limité de documents à remplir pendant la tournée ; la facture utilisée actuellement est faite par parfums et par emballage que les vendeurs ne remplissent pas comme nous avons vu dans le chapitre du diagnostic. La solution proposée serait d'alléger celle-ci en utilisant que les emballages pour les besoins stricts de la facturation puis ajouter des cases dans le road book pour les parfums qui serai plus facile à remplir puisque cela ne nécessite pas un calcul des prix.</p> <p>Organiser une base de donnée pour exploiter efficacement toutes les informations recueillies pour la fixation des itinéraires</p>	Deux semaines
Le problème de non disponibilité des OAV comme les réfrigérateurs crée des déconsignations des clients donc une perte de part du marché. Une autre	<p>Inciter les ADR à faire des visites plus régulières aux clients afin de rappeler les termes du contrat d'emprunt des OAV aux clients. Intervenir en cas de litige important qui causeraient la perte du client.</p> <p>Convaincre le responsable du département marketing d'offrir les promotions uniquement pour les clients dont le réfrigérateur est rangé</p>	<p>Deux heures</p> <p>deux heures</p>

ACTIONS		
CAUSES/DEFAUTS	MESURES PRISES	DELAIS
<p>constatation lors de nos sorties sur le terrain est que 90% réfrigérateurs d'ABC-PEPSI ne sont pas rangés comme convenus dans le contrat d'emprunt et contiennent des produits d'autres marques contrairement aux concurrents utilisant le même type d'OAV</p>		
<p>Une dernière anomalie concernant l'amélioration du rendement des moyens de distribution qui manifeste comme on à vu dans le diagnostic pas les chargements inadéquats des camions</p>	<p>La mesure à prendre est d'adapter le chargement des camions à la demande et inclure le taux de retour dans le tableau d'analyse des ventes, ainsi que de diminuer la charge inutile qui crée un surcoût vu les opérations de manutention et l'utilisation de plus de carburant</p>	<p>Deux jours</p>

IV.3.2 Actions correctives relevant de la responsabilité du TDM:

Les activités du TDM sont en relation étroite avec celle du CDVD et en dépendent

Tableau – V.29-

ACTIONS		
CAUSES/DEFAUTS	MESURES PRISES	DELAIS
Une fois encore le défaut le plus critique est le système de réalisation des itinéraires et des routes qui sont figés dans l'espace et dans le temps, selon le TU les itinéraires doivent être réaménagés quotidiennement selon la demande ce qui n'est pas fait à cause du manque de précision des informations	-Après avoir fourni, en collaboration avec le CDVD, les outils nécessaires aux vendeurs pour la collecte des informations, le rôle du TDM est de les motiver et les convaincre de l'importance de ces informations pour la réalisation de meilleurs volumes de ventes	Exploiter les séances habituelles de one to one et work with
	-Démontrer l'utilisation des informations recueillies pendant les one to one et les work with -S'assurer de l'efficacité des nouvelles formules en faisant des sorties sur le terrain. -Une fois l'efficacité est jugée et approuvée prévoir des pénalités pour le non-respect des procédures par le vendeur (ex : diminuer les primes de vente) - Démontrer aux TC l'importance de la saisie des road book	Une semaine Une semaine Deux jours Deux heures Un jour
Les progrès dus à l'utilisation de la force de vente ne peuvent pas être suivis aisément puisque d'autres facteurs agissent sur l'augmentation des volumes de vente	-Programmer des séances d'apprentissage des méthodes de la force de vente -Etablir des questionnaires pour les vendeurs afin de localiser les problèmes relationnels avec les clients -Contrôler l'application des mesures prises sur le terrain	Deux jours Une semaine

IV.3.3 Actions correctives relevant de la responsabilité du TC:

Les mesures prises par les TC doivent être approuvées par le TDM et le CDVD

Tableau – V.30-

ACTIONS		
CAUSES/DEFAULTS	MESURES PRISES	DELAIS
Les road book ne sont pas exploités	Le road book amélioré par le CDVD et le TDM doit être saisi par les TC quotidiennement afin de permettre l'exploitation, donc il faut préparer les nouveaux formats de saisie	Un jour
Les chargements ne sont pas rigoureusement suivis pour les camions à chargement standard	Les camions à chargement standard changent selon la disponibilité des produits et les commandes, alors que les informations saisies sur le territory scoreboard sont toujours standard, ce qui rendra l'indicateur des taux de retour erroné, par conséquent il faut faire un meilleur suivi et les corrections nécessaires quotidiennement	1 jour
Non mise à jour des itinéraires	Faut compléter quotidiennement la nouvelle base de données créée, en ajoutant tout nouveau client provisoirement (avant les formalités d'intégration dans la base client gérée par le service facturation) pour les besoins des chargements et le suivi des changements des itinéraires	2 heures

IV.3.4 Actions correctives relevant de la responsabilité du CR:

Les vendeurs ne peuvent pas prendre des mesures, mais des propositions peuvent être formulées aux supérieurs et argumentées

Tableau – V.31-

ACTIONS		
CAUSES/DEFAUTS	MESURES PRISES	DELAIS
Le défaut le plus critique réside dans le fait que les vendeurs ne visitent jamais tous les clients du road book pour cause, le nombre important de clients et le pronostic de non-achat par les vendeurs	Les vendeurs doivent visiter les clients potentiels du road book défini à partir d'une analyse des itinéraires proposée par le CDVD sur la nouvelle base de données qui sera dynamique, donc change chaque semaine selon les probabilités d'achat. La mesure à prendre par les vendeurs est de ne pas sélectionner les clients intuitivement donc visiter tous les clients du nouveau road book	Pendant les séances de one to one et des work with
Le retour d'information est une tâche que seul le vendeur peut réaliser complètement tout en disposant des outils nécessaires	Remplir soigneusement les nouvelles factures et les road book et signaler en cas de contrainte à le faire	Le temps que les nouveaux documents soient prêts
Relation avec les clients	Le vendeur doit éviter d'avoir des relations trop amicales avec les clients qui l'empêcheraient de faire les vérifications nécessaires des réfrigérateurs et de la marchandise disponible enfin ce qui a lieu de faire est d'étudier tous les scénarios possibles avec les le CDVD et les TDM	Chaque séance de coaching

IV.3.5 Actions correctives relevant de la responsabilité de l'ADR:

Les ADR peuvent prendre des mesures en ce qui concerne les activités du marketing et aider à une amélioration des ventes en améliorant les relations des vendeurs –clients

Tableau – V.32-

ACTIONS		
CAUSES/DEFAULTS	MESURES PRISES	DELAIS
Les activités promotionnelles sont moindres que celle des concurrents, ce qui peut entraîner la perte des clients face à la concurrence d'autre marque de même envergure	Etablir un document pour recenser toute activité promotionnelle des concurrents	1 jour
	Aider les vendeurs à assurer le merchandising Mettre en œuvre un plan de promotion, en collaboration avec le CDVD le TDM le directeur commercial et le directeur marketing, à respecter pour augmenter les ventes et entretenir l'image de la marque	4 jours
Certaines activités de l'ADR sont assurées par le TDM et le CDVD, et ne nécessitent pas l'intervention de l'ADR	Remplacer ces activités par des enquêtes sur le marché pour l'amélioration de la qualité des informations recueillies par le vendeur, et cela en établissant des questionnaires régulièrement consternant la disponibilité du produit chez les clients, ce qui sera utilisé pour l'amélioration des itinéraires et l'ajustement des probabilités d'achat	Une semaine

IV.4 Etape III :

Cette étape qui consiste à vérifier l'efficacité des mesures prises ne peut pas être complètement réalisée durant notre étude, cependant nous verrons dans le chapitre suivant l'importance et la nécessité de ces mesures.

Conclusion :

Nous avons mis en relief les causes les plus importantes des défaillances de la réalisation des tournées et dans leur organisation, ce qui nous a permis de limiter les actions sur les points pertinents,

C *Hapitre VI*

RECOMMANDATIONS

Introduction

I. Les nouveaux formats des Road-Book et des factures

II. Elaboration d'un logiciel de gestion de la distribution

Introduction :

Nous avons mis en relief dans les chapitres précédents l'ensemble des problèmes et leurs causes principales afin de déboucher sur un plan d'action et des recommandations.

Dans le présent chapitre, nous illustrons et nous précisons les actions correctives destinées à améliorer les documents de collecte des données et leur exploitation dont la finalité est la contribution à l'augmentation des ventes.

I. Les nouveaux formats des Road-Book et des factures :

Les Raod-Book et les factures sont les outils de collecte d'information de la vente directe, Dans le chapitre précédent nous avons noté que les vendeurs remplissent partiellement ces documents.

Nous proposons un nouveau format de ces documents de telle façon que :

Pour les factures :

- Les ventes seront enregistrées dans la facture par type d'emballage, le nouvel format de la facture est représentée comme suit:

ATLAS BOILING CORPORATION

capital social: 600 000 000 DA
 Identif fiscal 0996 160 196 083 19
 D'imposition 160 12287071
 cte bc: BNA RUIBA N° 641 300 300 045/05
 série A

RN n°5 Ruiba Date:.



FACTURE N° 804250
 bon de livraison

Itinéraire.....N° Mouvement		Code client	
Nom et code vendeur.....		Nom ou raison sociale.....	
Nom et code 1 ^{er} A/vendeur.....		Adresse.....	
Nom et code 2eme A/vendeur		RC n°.....ID fiscal	

Code produit	Désignation produit	Quantité	Prix HT (DA)	Montant HT
112	Pepsi 30cl verre		8.55	
114	Pepsi 100 cl verre		17.95	
123	Pepsi PET 50 CL		17.95	
124	Pepsi PET 1 L		30.34	
126	Pepsi PET 2 L		49.57	
133	Pepsi 33 CL CANETTE		21.54	

Consignation/déconsignation		quantité		DA		Total hors taxes	TVA 17%.....	S/total.....	Timbre fiscal.....	Total TTC.....
Emballage	code	consign	déconsign	P.Unitaire	Montant					
emballage	e010			300,00						
Caisse 24 alvéoles	e006			12,50						
Bouteille 30 cl claire	e008			12,50						
Bouteille 30 cl 7UP	e002			12,50						
Bouteille 30 cl gravé	e009			300,00						
Caisse 12 alvéoles	e007			25,00						
Total consignation										
						Net à payer	Modalité de paiement			
							Espèces			
							A terme			
							Chèque			

Arrêter la présente facture à la somme de : :

.....

Pour les Road-Book :

- Nous rajoutons au Road-Book un espace pour les différents parfums pour chaque type d'emballage, comme représenté dans le tableau VI.2 ;

Ces nouveaux formats permettent :

Pour les factures :

- D'économiser 50% du papier en réduisant les formats des factures ;
- De Simplifier l'établissement de la facture pour les vendeurs ;

Pour les Road-Book :

- De préciser les informations nécessaires pour un meilleur suivi de la demande ;
- D'obtenir des indications pour l'optimisation des chargements ;

II. Elaboration d'un logiciel de gestion de la distribution :

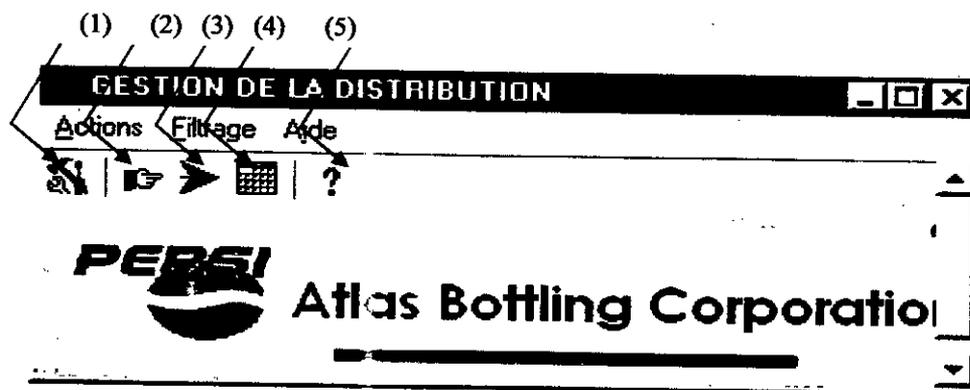
Afin d'exploiter les Road-Book comme moyen d'information qui permet la flexibilité du système de l'organisation des tournées; nous avons réalisé un logiciel qui permet consultation et la mise à jour d'une base de données clients.

II.1 Présentation du logiciel :

Le logiciel de gestion de la distribution à été programmé en langage Pascal objet avec le logiciel Borland Delphi 7.0. Ce logiciel traite les bases de données de type Paradox.

II.2 Fonctionnalités communes :

Le logiciel donne accès à plusieurs boutons qui ont des fonctionnalités communes, tels que :



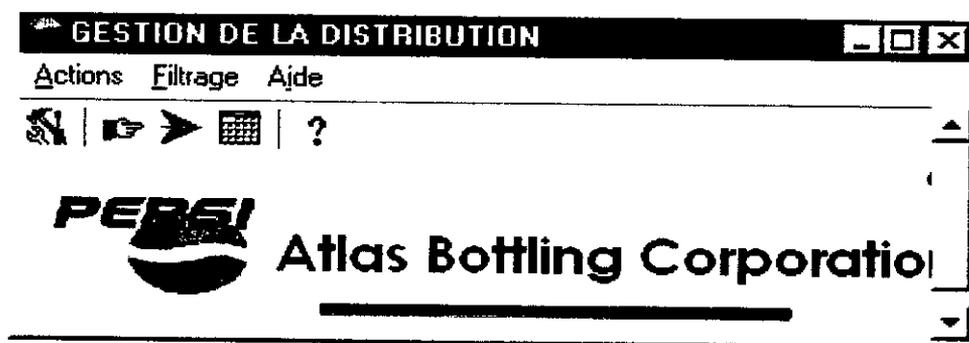
- (1) : affiche le compte de saisie « Données secteur » ;
 (2) : filtrer par route ;

- (3) : filtrer par itinéraire ;
- (4) : filtrer par date ;
- (5) : affiche la Boite de dialogue A propos.

II.3 Déroulement du logiciel :

II.3.1 Le menu principal :

L'appel du logiciel fait apparaître le menu principal qui donne l'accès à plusieurs sous menus de saisie.

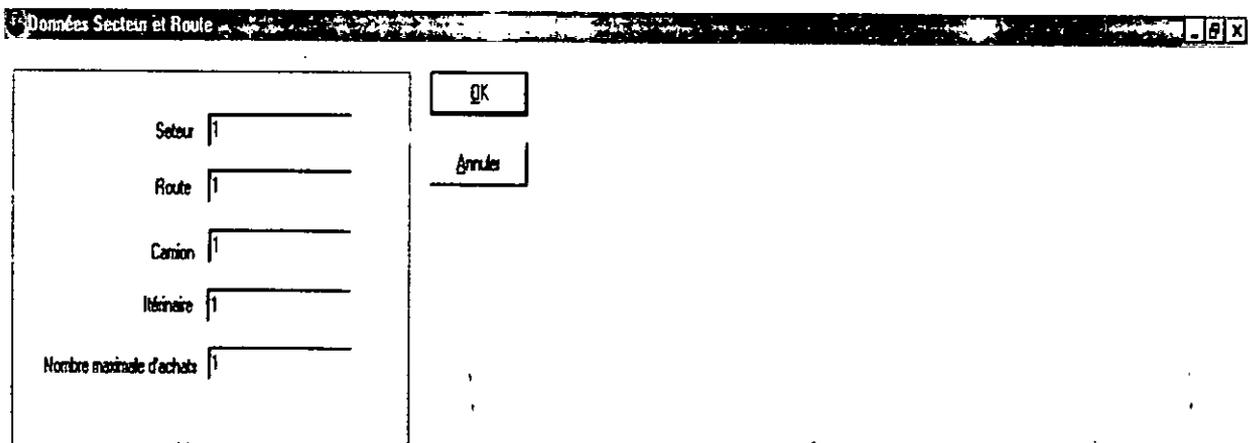


II.3.2 La fenêtre Action :

Cette fenêtre nous permet d'effectuer trois actions possibles qui sont :

II.3.2.1 L'action données secteur :

Elle permet l'accès à la base de données en indiquant le secteur, la route, la référence du camion et le nombre minimum d'achat.



The image shows a screenshot of a software dialog box titled "Données Secteur et Route". The dialog contains five text input fields, each with a small cursor icon on the right side. The labels for these fields are "Secteur", "Route", "Camion", "Itinéraire", and "Nombre maximale d'achats". To the right of the input fields, there are two buttons: "OK" and "Annuler". The dialog box is set against a dark background.

L'exécution de cette fiche nous donne l'accès à la fiche client, à la fiche achats et l'accès à la fiche produits :

- *La fiche client :*

Dans cette fiche, nous retrouvons les informations relatives à chaque client, ainsi que les informations relatives aux réfrigérateurs qui lui est affecté.

The screenshot shows a software window titled "GESTION DE LA DISTRIBUTION". The interface includes a logo for "PEPSI Atlas Bottling Corporation" and several data fields:

- Secteur : 1
- Route : 1
- N°distrib: 1
- Canton : 1

Below this, there are tabs for "Clients", "Produits", and "Achats". The "Clients" tab is active, displaying the following information:

- Code client: 1111
- Contact: MOHAMED
- Adresse: Rue 05 El-harrah
- Type PV: AG
- Nombre frigo: 1
- Réf frigo: 114265

At the bottom, there is a section titled "Adresse" with a list containing "Rue 05 El-harrah". The window has standard Windows-style navigation buttons at the bottom.

- *La fiche produits :*

Cette fiche contient les informations du produit concernant le code produit, emballage et parfum.

GESTION DE LA DISTRIBUTION
[G] [X]

Filtre Aide

Atlas Bottling Corporation

Secteur : 1
Route : 1

Itinéraire: 1
Canton : 1

Clients	Produits	Échets
---------	----------	--------

Code produit	PERB30
Emballage	RB30
Parfum	Pepsi

Code produit	Emballage	Parfum
7UPCAN	Canette	7up
PERB1	RB1	Pepsi
<input checked="" type="checkbox"/> perb30	RB30	Pepsi

- La fiche achats :

Elle présente les quantités par client de chaque produit ;

Le bouton Somme donne le total d'achat par client.

GESTION DE LA DISTRIBUTION

ADONIS : 11/11/99

PEPSI Atlas Bottling Corporation

Secteur : 1
Route : 1

Itinéraire : 1
Camion : 1

Clients		Produits		Achats				
Ref achat	Code client	Date	Heure de passage	Cause non achat	Totale	Produit	Quantité	
1		11/11/99	11:00:00			PERB1	123	Somme
2		11/11/99	11:00:00			PERB30	123	

II.3. 3 La fenêtre filtrage :

Permet de filtrer les données concernent les clients par secteur, par route, ou par itinéraire.

- *Filtrage par itinéraire :*

Il permet de filtrer les meilleurs clients par itinéraires selon le seuil minimal de la quantité d'achat entrée.

GESTION DE LA DISTRIBUTION

Actions: Filtrage Aide

PEPSI Atlas Bottling Corporation

Secteur : 1
Route : 1

Itinéraire: []
Canton : 1 [OK]

Clients						Produits		Achats	
Ref achat	Code client	Date	Heure de passage	Cause non achat	Totale	Produit	Quantité		
1	1	11/11/99	11:00:00			PERB1	123		
2	2	11/11/99	11:00:00			PERB30	123	Somme	

- Filtrage par route :

L'exécution de ce filtrage donne pour une route l'ensemble des clients qui ont un total d'achat supérieur ou égale au seuil minimum.

Clients						Produits		
Ref achat	Code client	Date	Heure de passage	Cause non achat	Totale	Produit	Quantité	Somme
1	1	11/11/99	11:00:00			PER01	123	
2	2	11/11/99	11:00:00			PER030	123	

- *Filtrage par date :*

Il permet de filtrer les clients qui ont acheter

Secteur : 1 Itinéraire:1
 Route : 1 Camion : 1
 Date de début : 01/11/99 OK
 Date de fin : 15/11/99 OK

Clients						Produits		Achats	
Ref achat	Code client	Date	Heure de passage	Cause non achat	Totale	Produit	Quantité		
1		11/11/99	11:00:00			PERB1	123		
2		11/11/99	11:00:00			PERB30	123	Somme	

II.3.2.2 L'action imprimer :

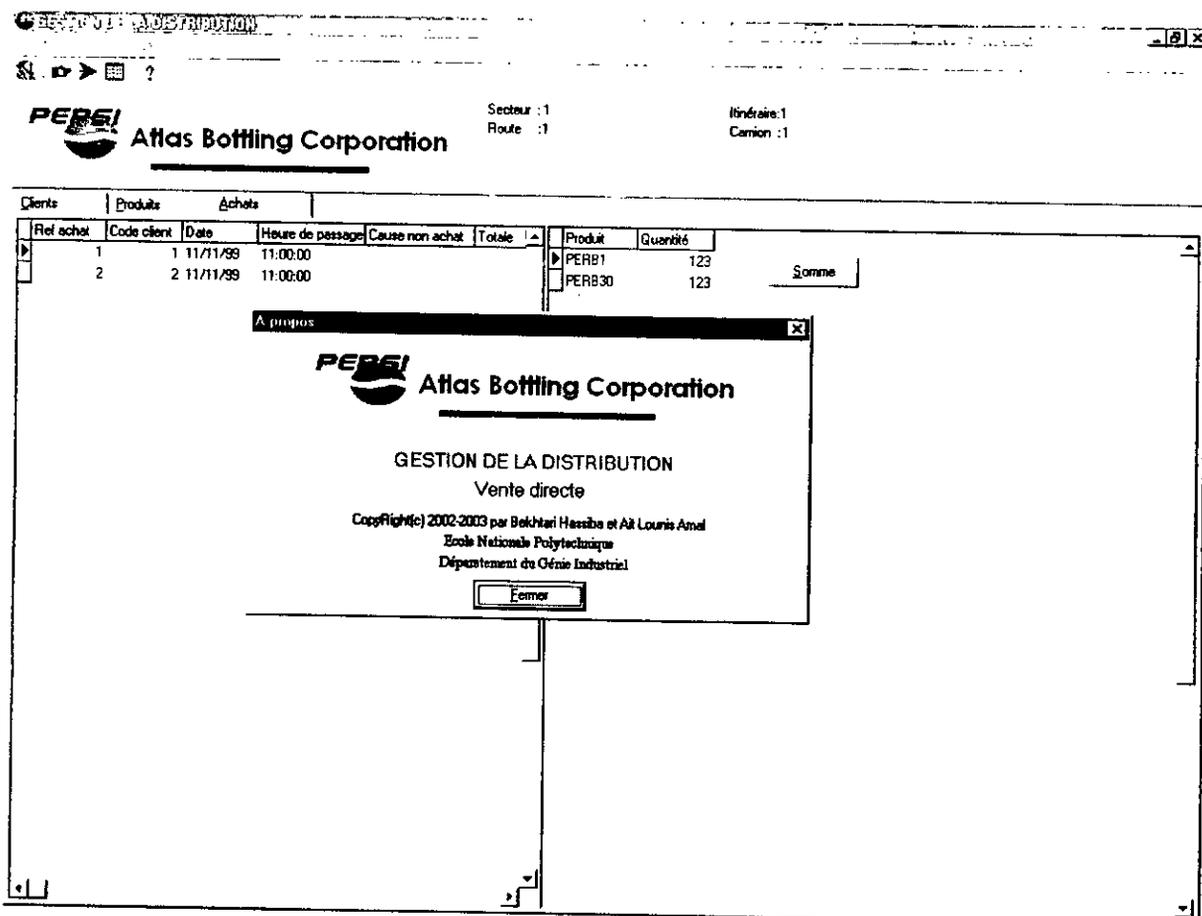
Cette action permet l'impression du Road Book obtenu par le filtrage selon les quantités d'achat.

II.2.2.3 L'action quitter :

Elle permet de quitter l'exécution du logiciel.

II.3. 4 La fenêtre Aide :

Cette fenêtre contient la boîte de dialogue à Propos qui affiche les informations relative aux développeurs, ainsi que la version du logiciel et le nom de l'entreprise au profit de laquelle ce logiciel a été conçu.



CONCLUSION GENERALE

L'objectif de départ de notre étude est de faire des propositions d'amélioration de la vente directe, en dressant un plan d'action qui permettrait d'augmenter le volume des ventes.

Nous avons tout d'abord analysé les différents problèmes existants au niveau de la gestion de la vente directe en faisant un diagnostic global ainsi qu'une analyse des coûts engendrés par l'activité de la distribution. Nous avons conclu que le point sur lequel nous pouvons agir est la productivité, plus précisément le rendement des moyens de distribution.

Les volumes de vente sont fonction de plusieurs facteurs internes à l'entreprise donc maîtrisables dans certaines limites, et des facteurs externes difficiles à prévoir, pour mieux percevoir ces facteurs, nous avons réalisé une analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité au système d'organisation et de réalisation des tournées. Les points essentiels que nous avons relevés sont :

- Le suivi de la demande manque de rigueur ;
- Des informations importantes ne sont pas recensées malgré la simplicité de cette tâche ;
- Le système d'organisation des tournées est figé dans le temps et dans l'espace ;
- Les Roads books ne sont pas exploités ;

Afin de palier à ces problèmes nous avons réalisé un logiciel qui traite des bases de données de type Paradox pour exploiter les road book que nous avons modifié en ajoutant un espace pour les ventes en parfums, et pour visualiser les clients à visiter en prenant comme base leur potentiel d'achat par jour. Aussi il est important de garder dans à l'esprit les points suivants pour de meilleures résultats :

- Faciliter et alléger le travail des vendeurs en ce qui concerne les tâches de facturation et de contrôle logistique, sans pour autant exclure leurs propositions ;
- Un meilleur entretien des camions ;
- Une meilleure gestion des stocks afin d'éviter les ruptures des différents parfums ;

En ce qui concerne les perspectives, il semble intéressant d'exploiter et compléter ce travail afin de revoir le système de chargement des camions qui est en étroite relation avec la maîtrise de la demande.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

[01] WWW. Qualite On Line.fr

[BOU, 91] A. BOUGHABA, « **comptabilité analytique d'exploitation** »
BERTI édition, 1991

[CHA,97] A. CHAUVAIS , « **méthodes de management , le guide** »
les édition d'organisation,1997

[DOR, 01] B.DORIATH, « **comptabilité de gestion** »
édition DUNOD, 2001

[HAM, 00] C. HAMON, « **gestion et management de la force de vente** »
édition DUNOD , 2000

[KHE, 95] N. KHLIFATI, « **introduction à l'organisation et au diagnostic de
l'entreprise** »
BERTI édition, 1995

[LOC, 98] J. LOCHARD, « **les ratios, aide au management et au diagnostic** »
édition d'organisation, 1998

I *ndex*

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau -I.1- : Secteur 01

Tableau -I.2- : Secteur 02

Tableau -I.3- : Secteur 03

Tableau -I.4- : Secteur 04

Tableau -I.5- : Secteur 05

Tableau -I.6- : Secteur 06

Tableau-II.1- la flotte de la vente directe

Tableau-III.1- Principales étapes de la résolution des problèmes

Tableau-III.2-hite rate

Tableau-III.3-drop size

Tableau-III.4- réalisation

Tableau-III.5-taux de retour

Tableau-IV.1- analyse des données du mois de janvier

Tableau-IV.2- analyse des données du mois de janvier

Tableau-IV.3-analyse des données du mois de février

Tableau-IV.4- analyse des données du mois de février

Tableau-IV.5- analyse des données du mois de mars

Tableau-IV.6- analyse des données du mois de mars

Tableau-IV.7- analyse des données du mois de avril

Tableau-IV.8- analyse des données du mois de avril

Tableau-IV.9- analyse des données du mois de mai

Tableau-IV.10- analyse des données du mois de mai

Tableau -V.1- les échelles O S D

Tableau -V.2- évaluation et hiérarchisation des causes de défaillance

Tableau -V.3- Occurrence

Tableau -V.4- Sévérité

Tableau -V.5-Détection

Tableau -V.6/27- analyses fonctionnelles

Tableau - V.27/32- plans d'actions

LISTE DES FIGURES

Fig-I.1- Organigramme de la direction générale

Fig-I.2- Organigramme de la direction commerciale

Fig -II.1- critères des bons objectifs

Fig-II.2- Etapes de la procédure de la vente directe

Fig-III.1- Processus de résolution d'un problème

Fig-IV.1- La rentabilité schématiquement

Fig-IV.2- Affectation des charges

Fig-V.1- Processus d'apparition d'une défaillance

Fig -V.2- Schéma de déroulement du processus AMDEC

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphe-IV.1- type de camion : ME répartition des coûts fixes de la vente directe

Graphe -IV.2- type de camion : MASCOTT répartition des coûts fixes de la vente directe

Graphe -IV.3- type de camion : B110 répartition des coûts fixes de la vente directe

Graphe -IV.4- type de camion : ME coûts de fonctionnement du camion

Graphe -IV.5- type de camion : MASCOTT coûts de fonctionnement du camion

Graphe -IV.6- type de camion : B110 coûts de fonctionnement du camion

*A*nnexes

ANNEXE -I.1-

PLAN DE MASSE DE LA ZONE INDUSTRIELLE
DE ROUIBA - REGHAIA

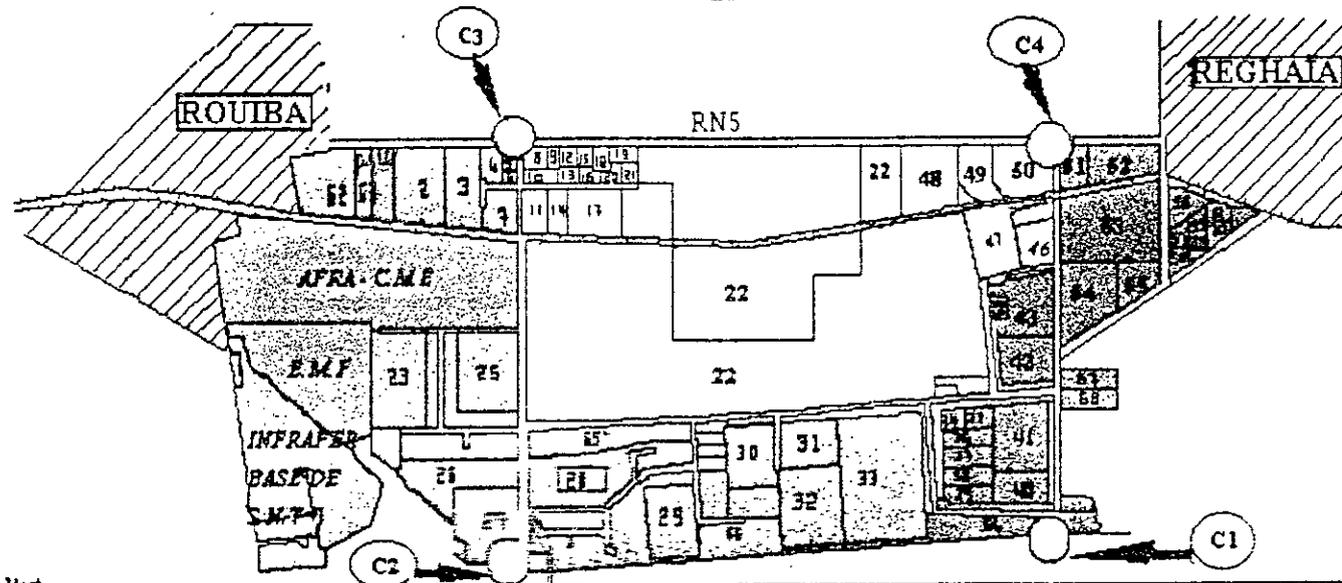
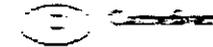
Echelle : 1 / 25 000

N



LEGENDE

- Sous / Zone "1"
- Sous / Zone "2"
- Sous / Zone "3"
- Sous / Zone "4"
- Sous / Zone "5"

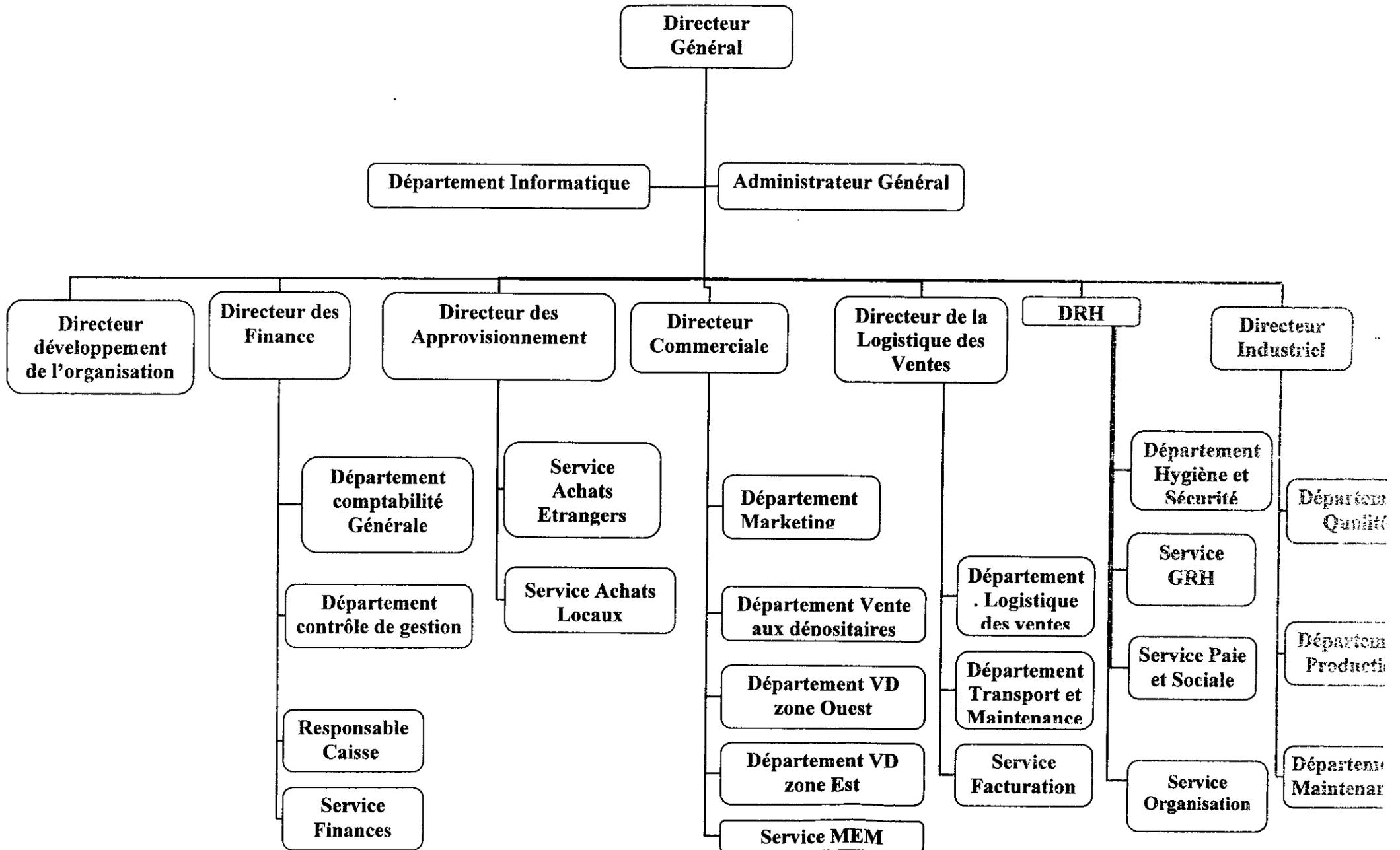


Autoroute de l'est
BOUMERDES

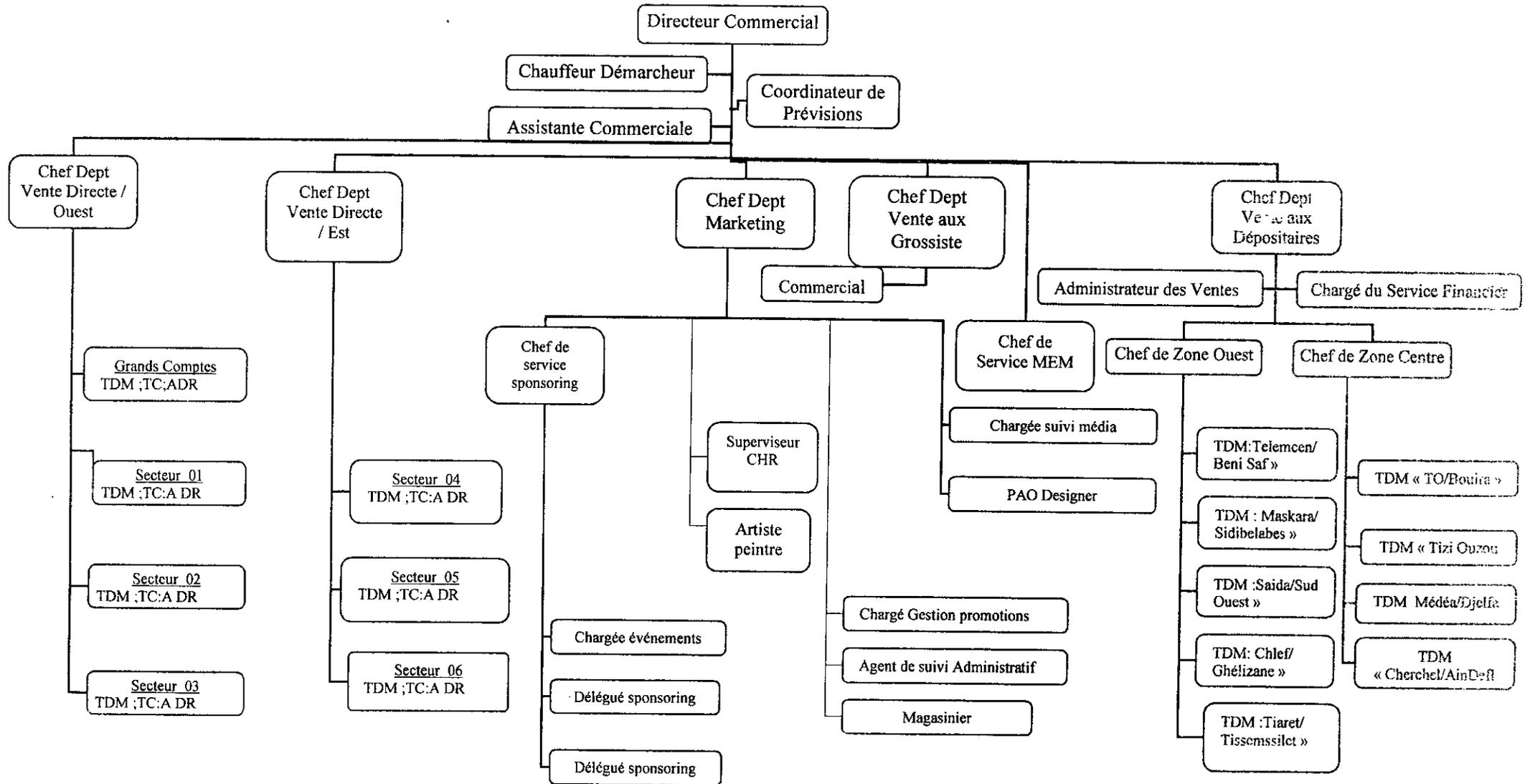
Autoroute de l'est ALGER

01 - CNERU (Antenne)	10 - ENEL	19 - SOSAPAL	30 - SAPTA	39 - ENAJHYA	48 - ENAD (Detergent)	57 - COFAMITEX	66 - ENROS
02 - ENIFEC	11 - ENATB-412	20 - P.T.T.	31 - MEDITRAM	40 - SONATITE	49 - ANABIB / G.TUBES	58 - S.I.C	67 - EGKIB
03 - HYDROTECHNIQUE	12 - N.C.A.	21 - AIRELEC	32 - E.N.A.B	41 - ENAG	50 - E.M ALGERIENNE	59 - C.M.E	68 - P.CIVILE
04 - ENAD / LAMES	13 - SOCIMAG	22 - S.N.V.I.	33 - E.B.A	42 - E.N.G.T.P.	51 - E.N.G.O.A	60 - BENKACT	69 - C.P.A
05 - MOBISCO	14 - E.R.W.A.	25 - E.R.W.A.	35 - DIPROCKEM	43 - SONATRO	52 - ANABIB / P.TURES	61 - SOMITEXAL	70 - BOUKHARI
06 - KVSM	15 - SOCHITEX	26 - S.N.T.R	35 - SORECAL	44 - E.N.S.P.	53 - ANABIB / P.A.F.	62 - COCA-COLA	
07 - BAYMETAL	16 - ENEL (Depot)	27 - SONATRACH	36 - GEALCO	45 - E.N.G.I.	54 - ANABIB / U.C.	63 - ABC PEPSI-COLA	
08 - ENEMH	17 - ENAD (Com)	28 - S.N.T.R	37 - S.P.B.E.M	46 - SIBAL	55 - COSIDER	64 - UNITES DE HAMMA "T"	
09 - ANEP	18 - SACIP	29 - E.N.E.I	38 - ENAFEC/depot	47 - ENIPL	56 - S.N.M.C	65 - UNITES DE HAMMA "T"	

ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION COMMERCIALE





ABC PEPSI
ANNEXE -II.1-

ROAD BOOK

IT

SECTEUR

Nbr CLIENT

ROUTE

DATE :

Nbr FRIGOS

CAMION

N°	CODE CLIENT	CONTACT	ADRESSE	Type PV	Frigo	STIKERS RE	NBR DE VISI	HEURE DE PASSAGE	Achats						CAUSE NON ACHAT	
									RB 30Cl	RB1L	PET 1L	PET 2L	PET 0,5L	CAN 33cl		TOTAL
1																
2																
3																
4																A - FERME
5																
6																
7																B- GERANT ABSENT
8																
9																
10																C- PROD DISPO
11																
12																
13																D- PAS D'ARGENT
14																
15																
16																E- PRB STA
17																
18																
19																F- AUTRE
20																
21																
22																
23																
24																
25																

ATLAS BOTTLING CORPORATION

capital social: 600 000 000 DA
 Identif fiscal 0996 160 196 083 19
 D'imposition 160 12287071
 cte bc: BNA RUIBA N° 641 300 300 045/05

RN n°5 Ruiba

Date: ..



FACTURE N° 804250

bon de livraison

série A

Itinéraire.....N° Mouvement	<input type="text"/>	Code client	<input type="text"/>
Nom et code vendeur.....		Nom ou raison sociale.....	
Nom et code 1 ^{er} A/vendeur.....		Adresse.....	
Nom et code 2eme A/vendeur		RC n°.....ID fiscal	

Code produit	Désignation produit		Quantité	Prix HT	Montant HT
112	Pepsi	30cl verre		8.55	
114	Pepsi	100 cl verre		17.95	
123	Pepsi	PET 50 CL		17.95	
124	Pepsi	PET 1 L		30.34	
126	Pepsi	PET 2 L		49.57	
133	Pepsi	33 CL CANETTE		21.54	
212	Seven UP	30cl verre		8.55	
224	Seven UP	PET 1 L		30.34	
233	Seven UP	33 CL CANETTE		21.54	
312	Mirinda orange	30cl verre		8.55	
314	Mirinda orange	100 cl verre		17.95	
323	Mirinda orange	PET 50 CL		17.95	
324	Mirinda orange	PET 1 L		30.34	
326	Mirinda orange	PET 2 L		49.57	
333	Mirinda orange	33 CL CANETTE		21.54	
412	Mirinda Citron	30cl verre		8.55	
414	Mirinda Citron	100 cl verre		17.95	
423	Mirinda Citron	PET 50 CL		17.95	
424	Mirinda Citron	PET 1 L		30.34	
426	Mirinda Citron	PET 2 L		49.57	
433	Mirinda Citron	33 CL CANETTE		21.54	
512	Mirinda pomme	30cl verre		8.55	
514	Mirinda pomme	100 cl verre		17.95	
523	Mirinda pomme	PET 50 CL		17.95	
524	Mirinda pomme	PET 1 L		30.34	
526	Mirinda pomme	PET 2 L		49.57	
533	Mirinda pomme	33 CL CANETTE		21.54	
612	Mirinda Fraise	30cl verre		8.55	
614	Mirinda Fraise	100 cl verre		17.95	
623	Mirinda Fraise	PET 50 CL		17.95	
624	Mirinda Fraise	PET 1 L		30.34	
626	Mirinda Fraise	PET 2 L		49.57	
633	Mirinda Fraise	33 CL CANETTE		21.54	
723	Pepsi light	PET 50 CL		17.95	
724	Pepsi light	PET 1 L		30.34	

Consignation/déconsignation		quantité		DA		Total hors taxes
emballage	code	consign	déconsign	P.Unitaire	Montant	
Caisse 24 alvéoles	e010			300,00		S/total
Bouteille 30 cl claire	e006			12,50		Timbre fiscal
Bouteille 30 cl 7UP	e008			12,50		Total TTC
Bouteille 30 cl gravé	e002			12,50		Modalité de paiement
Caisse 12 alvéoles	e009			300,00		
Bouteille 100cl claire	e007			25,00		A terme
Total consignation						Chèque
Net à payer						

Arrêter la présente facture à la somme de :

ANNEXE -IV.1-

TCR

Coûts de distribution Vente Directe

Camion Type ME 160/Jours
Par Camion DA/ Cs 8 OZ

Chiffre d'affaire de la vente directe 142,42

Coût variable de la production 77,68

Coûts Matières

Marketing

Marge sur Coût Variable 64,74

Les Coûts Fixes liés à la Distribution directe 9 395,68

Coût affecté par camion	5 690,01
Personnel à bord	2 476,20
Coût de fonctionnement du camion	1 925,76
Amortissement du camion	1 288,05
Coûts de la logistique	2 262,77
Coûts de Parc Auto	148,43
Coût du Personnel logistique / Facturation /DLV/	644,04
Amortissement Clarks Vd	71,16
Coût des Caissiers	44,33
Coûts de fonctionnement de la direction	1 354,81
Coût de la direction commerciale	1 092,69
Frais du personnel Département vente directe Hors VAC	533,04
Coûts de fonctionnement de la direction	390,15
Location du dépôts/ Bâtiment commerciale	114,72
Frais du gardiennage et de sécurité	54,78
Coût de la direction du Marketing	350,21
Frais du personnel	179,06
Coûts de fonctionnement de la direction	171,15

Marge de rentabilité Distribution Directe en Cs 8OZ

145

ANNEXE -IV.2-

TCR
Coûts de distribution Vente DirecteCamion Type Mascotte /Jours
Par Camion DA/ Cs 8 OZ

Chiffre d'affaire de la vente directe 142,42

Coût variable de la production 77,68

Coûts Matières 75

Marketing 3

Marge Sur Coût Variable 64,74

Les Coûts Fixes liés à la Distribution directe

	7 791,22
Personnel à bord	4 085,55
Coût de fonctionnement du camion	1 742,28
Amortissement du camion	1 404,60
Coûts de la logistique	2 282,77
Coûts de Parc Auto	148,43
Coût du Personnel logistique / Facturation /DLV/	644,04
Amortissement Clarcks Vd	71,16
Coût des Caissiers	44,33
Coûts de fonctionnement de la direction	1 354,81
Coût de la direction commerciale	1 092,69
Frais du personnel Département vente directe Hors VAC	533,04
Coûts de fonctionnement de la direction	390,15
Location du dépôts/ Bâtiment commerciale	114,72
Frais du gardiennage et de sécurité	54,78
Coût de la direction du Marketing	350,21
Frais du personnel	179,06
Coûts de fonctionnement de la direction	171,15

Seuil de rentabilité Distribution Directe en Cs 8OZ

120

ANNEXE -IV.3-

TCR

Coûts de distribution Vente Directe


**Camion Type B110/Jours
Par Camion DA/ Cs 8 OZ**
Chiffre d'affaire de la vente directe 142
Coût variable de la production 78

Coûts Matières 75

Marketing 3

Marge Sur Coût Variable 64,74
Les Coûts Fixes liés à la Distribution directe 7 228,01

Coût affecté par camion	3 522,34	49%
-> Personnel à bord	1 742,26	
-> Coût de fonctionnement du camion	1 152,35	
-> Amortissement du camion	627,73	
Coûts de la logistique	2 327,00	32%
Coûts de Parc Auto	148,43	
Coût du Personnel logistique / Facturation /DLV/	708,27	
Amortissement Clarks Vd	71,16	
Coût des Caissiers	44,33	
Coûts de fonctionnement de la direction	1 354,81	
Coût de la direction commerciale	1 028,46	14%
Frais du personnel Département vente directe Hors VAC	533,04	
Coûts de fonctionnement de la direction	390,15	
Location du dépôts/ Bâtiment commerciale	50,49	
Frais du gardiennage et de sécurité	54,78	
Coût de la direction du Marketing	350,21	5%
Frais du personnel	179,06	
Coûts de fonctionnement de la direction	171,15	

Seuil de rentabilité Distribution Directe en Cs 8OZ 112