

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en science commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Mangement

THEME :

**L'impact de la logistique de distribution physique
sur la performance commerciale de l'entreprise
ÉTUDE DE CAS : LAITERIE ARIB SPA**

Élaboré par :

CHEKLAL Karim

Dirigé par :

CHABANI Wided

Maitre de conférences à EHEC

9^{ème} promotion

Juin 2022

Dédicaces

C'est avec un immense plaisir et joie que je dédie ce modeste travail, fruits de mes études, en exprimant ma sincère reconnaissance à tous mes proches tout particulièrement :

À mon père que Dieu le tout puissant le bénisse avec sa miséricorde.

À ma mère pour son amour et soutien permanent.

À mon frère Abdellah et mes sœurs Naziha, Inesse, Hadil.

À mes très proches amies : Riadh, Ahmed.

À tous ceux et celles dont les noms n'ont pas pu être évoqués.

Remerciement

Je tiens à remercier tout d'abord le Dieu le tout puissant de m'avoir accordé courage, et patience afin d'accomplir ce travail, je remercie aussi fortement Madame CHABANI Wided, mon encadrante, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche, grâce à ses conseils, directifs, son esprit critique, sa patience et son soutien tout au long de la réflexion de cette recherche. Et qui a bien voulu assurer le suivi de mon étude à travers son encouragement fascinant et très utile dans l'élaboration de ce modeste travail.

Je remercie également Monsieur FRADJ Djamel, mon encadrant dans l'organisme d'accueil, avec sa patience et son soutien, ainsi que Monsieur Belhadj pour sa contribution et sa grande sollicitude

Finalement, je remercie acharnement tous ceux qui ont marqué leur empreinte de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

L'économie mondiale connaît des changements rapides et parfois imprévisibles. Face à un environnement volatil et en constante évolution, les entreprises sont en jeu et doivent le faire pour assurer la survie et la pérennité de leurs organisations. En ce sens, la logistique de distribution physique se met pied pour assurer la satisfaction du client en livrant les bons produits aux bons endroits, dans les bonnes quantités, à temps, et à des prix compétitifs sur le marché.

Pour mieux comprendre l'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale des entreprises, nous avons mandaté une laiterie à forte distribution du lait pour mener une enquête de terrain.

En analysant les indicateurs de performance commerciale et en interrogeant les responsables des services commerciaux, l'entreprise peut satisfaire leur client travers la maîtrise et la bonne gestion de la logistique de distribution physique, précisément les activités de transport et de stockage permet de fournir la bonne qualité, dans le temps voulu et le coût optimisé.

Mots clés : La logistique de distribution physique, la performance commerciale, laiterie ARIB Spa, chiffre d'affaires, indicateurs, transport, stockage, satisfaire les clients, qualité, délai, coût.

Abstract

The world's economy is undergoing rapid and sometimes unpredictable change. Faced with a volatile and ever-changing environment, businesses are at stake and must do so to ensure the survival and sustainability of their organizations. In this sense, physical distribution logistics stands to ensure customer satisfaction by delivering the right products to the right places, in the right quantities, on time, and at competitive prices in the marketplace.

To better understand the impact of physical distribution logistics on the commercial performance of companies, we mandated a dairy with high milk distribution to conduct a field survey.

By analyzing the commercial performance indicators and interviewing the managers of the commercial departments, the company can satisfy their customer through the control and the good management of the physical distribution logistics, precisely the activities of transport and storage allows to provide the right quality, in the right time and the optimized cost.

Key words: Physical distribution logistics, business performance, ARIB Spa dairy, turnover, indicators, transportation, storage, customer satisfaction, quality, lead time, cost.

المخلص

يمر الاقتصاد العالمي بتغيرات سريعة وغير متوقعة في بعض الأحيان. وذلك في مواجهة بيئة متقلبة ومتغيرة باستمرار، تكون الشركات في تحدي مع هذه التغيرات ويجب أن تفعل ذلك لضمان بقاء واستدامة مؤسساتها. وبهذا المعنى، فإن لوجستيات التوزيع المادي تهدف إلى ضمان إرضاء العملاء من خلال تقديم المنتجات المناسبة إلى الأماكن الصحيحة، وبالكميات المناسبة، وفي الوقت المحدد، وبأسعار تنافسية في السوق.

لفهم تأثير لوجستيات التوزيع المادي بشكل أفضل على الأداء التجاري للشركات، اخترنا شركة ذات طابع توزيع قوي للحليب ومشتقاته لإجراء دراسة ميدانية.

من خلال تحليل مؤشرات الأداء التجاري واستجواب مديري الخدمات التجارية، يمكن للشركة إرضاء عملائها من خلال التحكم والإدارة الجيدة للوجستيات التوزيع المادي، وعلى وجه التحديد تسمح أنشطة النقل والتخزين بتوفير الجودة الجيدة، على الوقت وبتكلفة محسنة.

الكلمات المفتاحية: لوجستيات التوزيع المادي، الأداء التجاري، ARIB Spa الألبان، معدل الدوران، المؤشرات، النقل، التخزين، رضا العملاء، الجودة، الوقت، التكلفة.

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Intitulé	Page
01	Modèle de distribution logistique	08
02	Flux poussés et flux tirés	10
03	Les canaux de distribution	16
04	Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux pour les biens de grande consommation et les biens industriels	16
05	Circuits de distribution industriels	17
06	Processus de distribution physique par deux et quatre étapes	21
07	Modèle entrepôt	25
08	Modèle plate-forme	26
09	Avant et après la mise en place du CROSS-DOCKING.	27
10	Agencement des zones d'entrepôt	29
11	Décomposition du coût total de stock	32
12	La mesure de stock	32
13	Le coût de stockage	33
14	Processus d'expédition d'une commande	36
15	Étapes de la préparation de commande	36
16	Processus de la logistique des retours	38

Chapitre 02 :

N°	Intitulé	Page
17	Le concept d'efficience, d'efficacité, et de la performance	45
18	L'équation de la performance	46

Chapitre 03 :

N°	Intitulé	Page
19	L'organigramme de la laiterie ARIB	76
20	Les produits fabriqués par la laiterie ARIB	81
21	Les quantités vendues des produits de la laiterie ARIB en 2021	83
22	Les zones de couverture de la laiterie ARIB	86
23	le circuit court de distribution	87
24	Le circuit direct	87
25	Prévisions et réalisations du volume des ventes durant l'année 2021	108
26	Les prévisions et réalisation du chiffre d'affaires trimestriel durant l'année 2021	110

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

<u>N°</u>	<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
01	Les avantages et inconvénients des canaux de distribution	<u>17</u>

Chapitre 02 :

<u>N°</u>	<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
01	La performance externe et la performance interne	<u>49</u>

Chapitre 03 :

<u>N°</u>	<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
01	La capacité mensuelle productive de la laiterie	<u>73</u>
02	La part de chaque produit laitier dans l'ensemble des ventes physiques des produits laitiers de la société pour l'année 2021	<u>85</u>
03	Le profil des interviewés	<u>95</u>
04	L'évolution de volume des ventes réelles durant l'année 2021 en milliers de litres.	<u>107</u>
05	L'évolution du chiffre d'affaires annuel en KDA durant les années 2019-2021	<u>111</u>

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
A	ACCEPTABLE
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
C	Coût
CA	Chiffre d'affaires
CNRC	Centre national du registre commerce
FIFO	First in first out
GPS	Global positioning system
HT	Hors taxe
LPC	Lait pasteurisé conditionné
M	Mesurable
MG	Matière grasse
MPE	Matière première
ONALAIT	Office national du lait pour l'ouest
ONIL	Office national interprofessionnel du lait et produits laitiers
ORELAIT	Office national du lait pour l'est
ORLAC	Office national du lait pour le centre
P	Performance
PDM	Part de marché
PF	Produit fini
PR	Profit
R	Réaliste
S	Spécifique
SAV	Service après-vente
SPA	Société par action
T	Temporairement défini
TTC	Toutes taxes comprises
UPL	Unité de production du lait

Liste des annexes :

N°	Intitulé
01	Les questions de l'entretien semi directif
02	Le plan de production et de distribution du lait PC subventionné dans l'entreprise

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique.....	4
Section 01 : Généralités sur la logistique	6
Section 02 : Notions essentielles de la distribution.....	12
Section 03 : Démarche de la logistique de distribution physique	23
Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale.....	41
Section 01 : La conception de la performance	43
Section 02 : Généralités sur la performance commerciale.....	53
Section 03 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale ...	59
Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise.....	68
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	70
Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'enquête qualitative	92
Section 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de la laiterie ARIB	95
CONCLUSION GENERALE.....	115

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

À l'heure actuelle, avec le développement de la mondialisation et de la technologie, l'entreprise moderne est confrontée à une transformation et à un changement énorme des modèles et stratégies d'affaires, la concurrence et la compétitivité la rendent la tâche plus difficile. Afin d'être efficaces et de sécuriser sa position sur le marché des nouvelles politiques doivent être adoptées. La logistique de distribution physique fait partie de ces nouvelles politiques. La logistique est l'un des techniques pour contrôler et gérer les flux physiques et informationnels ou données financières de l'organisation utilisées pour fournir des ressources correspondant aux besoins identifiés, dans le respect des conditions et prévisions économiques, les niveaux attendus de qualité de service, conditions de sécurité et considérée comme garantie satisfaisante.

La logistique de distribution physique garantit le transport des produits depuis sa sortie de production jusqu'à ce qu'il soit en possession du client final, elle est devenue une fonction principale de l'économie et du commerce, puisqu'il s'agit de déterminer la structure du réseau de distribution, ainsi que le système de gestion des stocks et expédition pour livrer le bon produit dans la bonne quantité et qualité dans les délais sont de plus en plus courts. En fait, sa bonne gestion et sa connaissance conduiront à l'efficacité de la performance commerciale.

Pour élaborer ce mémoire nous nous intéressons à la laiterie ARIB spa dans le cadre tentative d'étudier l'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale. Le choix du thème n'a pas été fait d'une manière hasardeuse, car il fait partie dans notre spécialité, nous en avons prêté tant de réflexion et importance particulière, c'est un sujet d'actualité qui nous permet en tant managers en logistiques de formation, nous avons choisi cette implantation économique en tant que entreprise de grande distribution du lait pasteurisé, la raison pour laquelle que nous aimions appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain et avoir une vision plus pratique.

L'objectif ultime de cette recherche est de mettre en œuvre nos connaissance acquises durant notre phase estudiantine afin de comprendre comment l'entreprise (laiterie ARIB) procède et gère sa logistique de distribution physique et explorer son importance pour garantir un bon fonctionnement de l'entreprise, et découvrir également le degré d'optimisation de ses tâches et son impact sur sa performance commerciale.

Introduction générale

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

« La logistique de distribution physique adoptée par la laiterie ARIB impacte-t-elle sa performance commerciale ? »

Afin de pouvoir traiter cette dernière et l'apporter des réponses, nous sommes obligés de la soutenir avec les sous questions suivantes :

- Comment la laiterie procède-t-elle pour transporter ses produits ?
- La gestion de stock affecte-t-elle positivement la logistique de distribution physique de l'entreprise ?
- Quels sont les indicateurs utilisés par l'entreprise pour mesurer sa performance commerciale ?

Pour de mieux cerner ce qui est ambigu et apporter des éléments de réponses à ces questions nous proposons deux hypothèses à savoir :

- **H1** : une gestion optimisée de stock permet de répondre efficacement aux besoins d'approvisionnement et de production.
- **H2** : la satisfaction client est le premier objectif de l'entreprise qui permet d'augmenter sa performance commerciale.

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons opté pour la méthodologie de recherche suivante :

Nous avons effectué une recherche documentaire très approfondie, il s'agit de la lecture des revues et périodiques, des ouvrages et manuels, les consultations des sites web, ainsi que nous avons parcouru des travaux universitaires (mémoires de master et thèses de doctorat) en rapport directe avec notre sujet d'étude, sans oublier les documents internes de l'entreprise.

Compte tenu la nature de l'étude de cas qui a été développée qu'à travers le recourt à une démarche descriptive et ceci par une étude qualitative où nous avons utilisé un entretien semi-directif auprès des responsables ayant une relation directe avec les activités constituant la chaine de la logistique de distribution physique.

Notre contenu de travail de recherche constitué de trois chapitres et chacun d'eux comporte trois sections :

Introduction générale

Nous avons consacré le premier chapitre pour traiter les principaux fondements de la logistique de distribution physique, y compris

Le deuxième chapitre se base principalement sur la performance commerciale à savoir : la performance au niveau de l'entreprise, ses déterminants et ses leviers, les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Nous avons réservé le troisième chapitre à la présentation de l'organisme d'accueil, la présentation de la méthodologie de recherche, ainsi qu'à la réalisation de l'étude de cas et ses résultats et analyses.

À la fin de ce modeste travail, on clôturera par une conclusion générale afin de vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique.

CHAPITRE 01 :
Les fondements de la
logistique de distribution
physique

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Introduction du chapitre :

La logistique est une activité dimensionnelle visant à gérer les flux physiques, d'informations et financiers d'une organisation. La chaîne logistique de nos jours a connu divers changements dans ses dimensions en raison de l'apparition de la technologie et différentes variantes.

Traditionnellement, les producteurs et les intermédiaires ont été les principaux acteurs de la logistique de distribution, aujourd'hui ce n'est pas le cas, l'évolution progressive de certains produits de large consommation telle que (l'alimentation, hygiène ...) rend cette chaîne encore beaucoup plus active, désormais ces produits font de la logistique un outil de compétitivité prioritaire. Cet intérêt se traduit par le développement de l'ensemble d'infrastructures logistiques entrant dans tout le processus du transfert du produit via des prestataires logistiques dans le but de maintenir et améliorer des relations ultimes avec les fournisseurs, mais également la prise en charge des problématique logistiques dans le cadre du développement de nouvelles formes du référencement des produits ou des techniques associées à faciliter la transmission du bien aux clients et d'informations entre les différentes parties impliquées.

Pour se faire et notamment dans ce premier chapitre qui comporte trois sections nous y allons comme suit :

La première section des généralités sur la logistique.

La deuxième section portera sur les notions essentielles de la distribution.

La troisième section réservera la démarche de la logistique de distribution physique.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Section 01 : Généralités sur la logistique

Dans cette première section, nous allons aborder l'origine, l'émergence et quelques définitions de la logistique, les types, ensuite l'objectif, et les différents flux de la logistique, puis on terminera cette section par une présentation des enjeux que la logistique puisse se rencontrer.

1.1. Origine, émergence et définition de la logistique

1.1.1 L'origine et émergence de la logistique

La logistique commence avec l'armée, a été inventé par les militaires, Elle provient de l'officier « logis », celui qui s'occupe des troupes lors du combat, ceci dit que rien ne qu'à cause des guerres que la logistique prend place et devient un élément nécessaire de réflexion stratégique.

Le mot "Logistique prend racine dans la grecque « logistikos » qui signifie « administrer ». L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires »¹

1.1.2 Définitions de la logistique

Le domaine de la logistique a évolué avec le temps pour répondre à l'évolution des besoins de la chaîne d'approvisionnement globale. Pour cela il existe nombreuses définitions de la logistique notons en trois en particulier :

La logistique peut être définie comme « l'ensemble des problématiques, des méthodes et des activités qui concourent à la maîtrise et à la coordination des flux physiques, de service et d'information, pour la satisfaction du client final à partir de matière première, en minimisant les ressources utilisées. Matière première et client finale sont relatifs aux maillons de la chaîne sur laquelle porte l'analyse »²

On peut aussi définir la logistique comme :

¹ BOUHENTALA (AK) : L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de master, EHEC, 2021, page 06.

² Philippe Vallin, « la logistique », 3ème édition, Dunod Paris, 2003, page 7

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

« L'activité cherchant à maîtriser les flux physiques d'une entité afin de mettre à disposition et de gérer des ressources correspondantes aux besoins, il s'agit donc d'optimiser la gestion des moyens pour atteindre les objectifs prédéfinis »¹

La logistique peut être définie aussi comme étant : « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficace et efficient de matières première, d'encours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. Cette définition s'applique davantage aux objets matériels).

Tout en comprenant en son cœur dans ces définitions que la logistique est une fonction transversale recouvre un champ varié d'activités et de secteurs économiques

1.2 Les types de la logistique

On peut donc distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes²

- **Une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production
- **Une logistique générale d'approvisionnement** qui permet d'apporter aux entreprises de services ou des administrations les différents produits dont ils ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple)
- **Une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production : cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **Une logistique de distribution** celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- **Une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc..., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

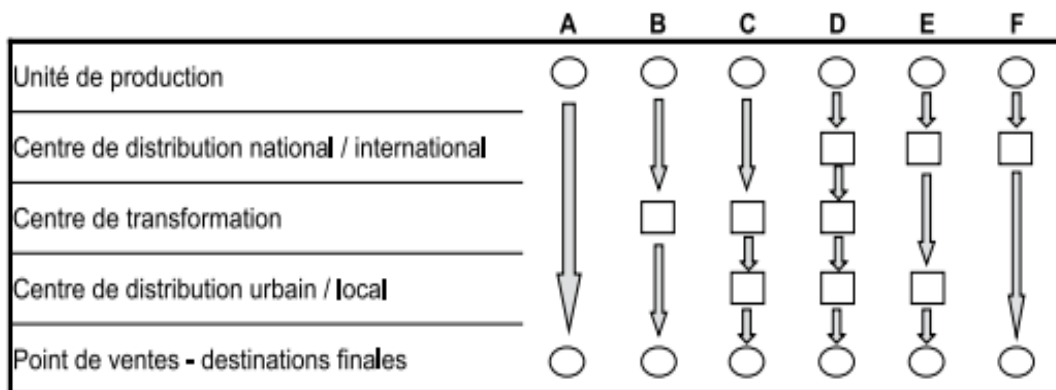
¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/> consulté le 09/03/2022 à 15 :17

² Michel (F, PIMOR) (Yves) : logistique : Production. Distribution. Soutien, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008, page 4.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

- **Une activité dite de service après-vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits troisième partie Maintenance.
- **Une logistique inverse** : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

FIGURE N°01: MODELE DE DISTRIBUTION LOGISTIQUE



Source : D'après Ben j. p. janssen.1993

Commentaire : On remarque que le processus de la logistique débute par la recherche d'une source d'approvisionnement en marchandise ou en matière première passant par la suite à une unité de production qui réalise les produits finis ou semis finis finalisant par une commande d'achat ou livraison à des unités internes ou des clients finaux.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

1.3 Objectif de la logistique

La fonction de la logistique a pour but d'optimiser les flux de chacun de son processus tout au long de la chaîne, en fait il existe plusieurs objectifs de la logistique on peut en mentionner en particulier : ¹

Organiser l'approvisionnement et la distribution des produits en rationalisant les moyens employés sont les deux grandes missions de la logistique. Elle consiste à coordonner de manière stratégique toutes les phases de la vie d'un produit afin d'en contrôler les coûts et ainsi de faire prospérer l'entreprise et son activité

La logistique propose d'établir un fonctionnement optimal en adoptant une stratégie basée sur l'équilibre entre les circuits de production et de vente. Elle s'intéresse à la totalité de la chaîne de vie du produit jusqu'à son arrivée chez le client final pour mettre en œuvre des circuits performants et économiques tant en organisation qu'en ressources humaines. Ceux-ci prennent en compte :

- **Les flux entrants** : approvisionnement et contrôle de qualité, commande, réception, stockage entre les étapes, etc.
- **Les flux sortants** : stockage des produits, conditionnement, envoi, tri, etc.
- **Les flux d'information** : carnet de commandes, précommandes, fichiers clients, plannings, retours et service après-vente, etc.

Il en on a d'autres comme suit :²

- Optimisation des réseaux de distribution et d'approvisionnement.
- Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Utilisation optimale des capacités de production.
- Meilleure réponse aux exigences accrues des clients.
- Réduction des délais.
- Contrôle adéquat des risques (ruptures de stock, retards).
- Meilleure gestion de la concurrence.
- Réduction des rejets et des impacts environnementaux.

¹ <https://www.stock-az.fr/faq/but-logistique/> consulté le 10/03/2022 à 12 :16

² RAHAL, (Farah) : cours de la logistique de distribution, EHEC Alger 2022

1.4 Les différents flux de la logistique

L'entreprise exerce une activité économique en vue de fournir un utilisateur en bien ou service.

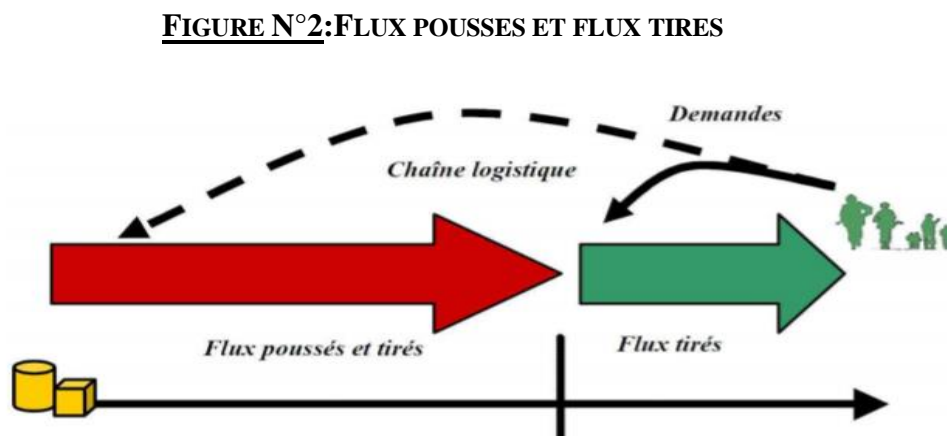
Il existe des flux physiques selon le mode de gestion pour conduire la marchandise d'amont en aval, on retrouve : ¹

1.4.1 Flux poussés

Le flux poussé est lié à la production en se basant sur la demande estimée visant à fournir ou à réapprovisionner les stocks. Dans ce cas, l'offre est poussée et aussi bien orientée client que possible. Dans le cadre de la gestion de crise, le flux push correspond à fournir aux opérateurs terrain (ou clients) des ressources estimées et suffisantes mais une consommation insuffisante si le stock entraînait une gêne pour les stockeurs. Le manque de réactivité dans la surconsommation manque notablement de visibilité.

1.4.2 Flux tirés

Le flux tiré correspond à une production amont pilotée par les besoins de l'aval ; le fournisseur vient compléter, sur demande, le besoin de son client. Dans le contexte de gestion de crise, cela correspond à la demande de réapprovisionnement faite par le consommateur en fonction de ses besoins et en respectant la marge allouée par le commandement. Ce principe prend en compte la prévision des besoins et la notion de stock de sécurité, nécessaire pour pallier une rupture ou une action non judicieuse. Cette méthode assure en théorie l'adéquation permanente du soutien au besoin réel.



Source :Kadoussi (A), op., cite

¹ Kadoussi (A), optimisation des flux logistiques vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2012, page 35.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

1.5 Les enjeux de la logistique

La logistique est bien sûr transversale par sa nature voire stratégique pour une organisation. Elle peut couvrir les fonctions suivantes : ¹

En amont :

- L'organisation des approvisionnements en matière première
- L'adéquation entre besoins d'approvisionnements et production
- La gestion du panel des fournisseurs et l'optimisation des achats

La ligne de production :

- La gestion de l'entreposage
- Le pilotage des niveaux de stocks
- Les analyses de qualité des composants de production
- Les analyses de qualité des composants de production
- Les analyses de qualité des composants de production
- La définition et mise en place des systèmes d'information adaptés

En aval :

- La préparation des commandes
- Le pilotage du service client
- L'optimisation des schémas de distribution
- La gestion des retours et du recyclage

¹ <https://www.faq-logistique.com/Logistique.htm#> consulté le 14/03/2022 à 10 :03

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Section 02 : Notions essentielles de la distribution

Définir une politique de distribution c'est le moyen le plus approprié pour booster les ventes à fin que le consommateur puisse se présenter facilement dont il a besoin, cela suppose un certain nombre de paramètres telles que : le prix, la distance, la disponibilité des produits dans les quantités prévues et dans les délais les plus brefs qui soient. Pour cela notamment dans cette section nous allons toucher les notions essentielles de la distribution dans laquelle nous aborderons dans un premier temps la définition, rôles et fonctions de la distribution. Les structures de la distribution soient les canaux et circuits de distribution, les performances des réseaux de distribution. Ensuite nous prenons le choix d'un circuit de distribution qu'il comporte les stratégies de distribution.

On terminera cette section par la distribution physique qui comprend à la fois l'enjeu stratégique, l'objectif de la distribution physique.

1 .Définition, rôles et fonctions de la distribution

Dans ce qui suit nous allons définir la distribution, ensuite découvrons son rôle et ses fonctions :

1.1. Définition de la distribution

La distribution qu'elle soit traditionnelle ou moderne comporte nombreuses définitions on en distingue comme suit : la distribution est l'ensemble d'activités exercées par le fabricant ou par d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés.

DigiSchool en France définit la distribution comme étant « la fonction qui se situe entre la fonction de production et la fonction de consommation. Celle-ci couvre l'ensemble des opérations indispensables pour acheminer un produit depuis son lieu de production jusqu'à son lieu de consommation finale »¹

« Distribuer des produits c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien »²

¹ [-marketing la-distribution Digischool.pdf](#) consulté le 17/03/2022 à 9 :00

² KOTLER(P) & DUBOIS(F), « Marketing Management », 10^{ème} édition, Publi Union, Paris, 2000, page 247

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

La production et la consommation ont des rythmes différents selon bien sûr l'évolution du marché dont le produit est écoulé. La mise à disposition physique du produit au client peut se faire dans un point de vente, un dépôt ou chez le client.

1.2 Rôles de la distribution

La distribution opère de nombreuses fonctions destinées à permettre le bon écoulement de la production vers les lieux de la grande consommation dans les meilleures conditions possibles.

Ici le rôle de la distribution ne se limite non plus qu'au producteur mais s'étend également au consommateur.

Donc le rôle de la distribution est bénéfique pour les deux parties, comme pour le producteur comme pour le consommateur.

Vis-à-vis du producteur :

- La distribution opère une régulation de fabrication en permettant son étalement sur toute l'année, par le stockage et la commande à l'avance, les hauts et les bas de la demande sont amortis.
- La distribution participe à l'effort financier du producteur en prenant les biens qu'elle stocke sans avoir la certitude de les vendre.
- La distribution permet au producteur d'acheminer partout sa production
- La distribution participe à des opérations publicitaires destinées à mieux vendre le produit et service.¹

Vis-à-vis du consommateur :

- La distribution met à sa disposition ou qu'il se trouve et souvent quel que soit la saison, le bien qu'il désire dans la quantité voulue.

Elle lui évite ainsi d'avoir à faire des gros achats et de mobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas.

1.3 Les fonctions de la distribution

Dans le but de combler les espaces de distance et de décalage dans le temps qui séparent les acteurs économiques des fonctions de distribution apparaissent pour faciliter la coordination et

¹ <https://fr.scribd.com/document/345001563/Role-de-La-Distribution> consulté le 16/03/2022 à 10 :30

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

la transmission des marchandises entre les différentes parties et pour cela il existe trois fonctions de distribution telles que : ¹

1.3.1 La fonction spatiale : regroupe le transport des marchandises du lieu de production au lieu de vente et la manutention (tri des produits et mise en lots)

Donc cette fonction regroupe à la fois le transport, le groupage des marchandises ayant la même destination, et le fractionnement.

1.3.2 La fonction temporelle : concerne la prise en charge financière du décalage de trésorerie occasionné, pour le producteur par la différence du temps entre la production d'un bien et sa vente et qui occasionne de nombreux frais tels que : les frais de stockage, délais de paiement ...

Donc cette fonction recouvre la mise en entrepôt des produits en attendant d'être vendus, avec le financement du bien en attendant le transfert de propriété par le client.

1.3.3 La fonction commerciale : Celle qui cherche à inciter le consommateur à l'achat par l'information (publicité, prospectus.), les services tels que : la livraison, service après-vente (SAV), le merchandising et l'assortiment (la présentation attractive de l'ensemble des produits mises en magasins d'une même catégorie).

Donc cette fonction a pour objet de rendre le produit accessible et transmissible au consommateur.

La fonction spatiale et temporelle est considérée comme des fonctions logistiques.

Toutes ces fonctions ont pour but de satisfaire et mettre les biens à la disposition des consommateurs au moindre coût avec la quantité optimum en offrant une meilleure qualité de système de distribution.

2. Les structures de la distribution

La distribution des produits prend plusieurs formes des canaux et circuits.

1.2 Les canaux et circuits de distribution :

Le canal de distribution c'est le chemin parcouru par un produit à partir de son lieu de fabrication jusqu'à son arrivé au point de consommation finale.

¹ Sébastien(S), les ZOOM' : Le Marketing, LEXTENSO 6^{ème} édition, Espagne, 2016/2017, page 225

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Le canal de distribution peut être défini comme étant : « l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mises à disposition des consommateurs et des utilisateurs. ¹

Ou encore « un canal de distribution est l'itinéraire suivi par un produit pour aller du producteur au consommateur, il est plus ou moins long, l'analyse d'un canal se fait à partir du nombre d'intervenants ou d'intermédiaires par lesquels le produit est transféré »²

Maintenant on peut définir un circuit de distribution comme suit :

Un circuit de distribution est l'ensemble des canaux usés par une entreprise pour faire écouler ses produits. Donc l'entreprise peut choisir en parallèle plusieurs canaux de distribution, ici le terme circuit est alors beaucoup plus large.

Ou d'autre : un circuit de distribution d'un produit est l'ensemble des canaux par lesquels il passe, autrement dit : les voies par lesquelles il chemine pour se rendre du producteur au consommateur.

« Le circuit de distribution formé de l'ensemble des canaux de distribution pour faciliter l'écoulement de différentes catégories de biens entre le producteur et le consommateur »³

2.2 Les types de canaux de distribution

Selon le secteur d'activité ainsi qu'à travers la décision des producteurs que le choix des canaux de distribution est pris, dans le cas général on trouve les canaux suivants :⁴

2.2.1 Le canal ultracourt : le producteur pourrait toucher le consommateur soit par un site internet ou des magasins d'usine.

2.2.2 Le canal court : correspond à la vente d'un produit avec un seul intermédiaire ou intervenant entre le producteur et le consommateur.

2.2.3 Le canal long : ce canal fait intervenir plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur lors d'une opération de vente d'un produit.

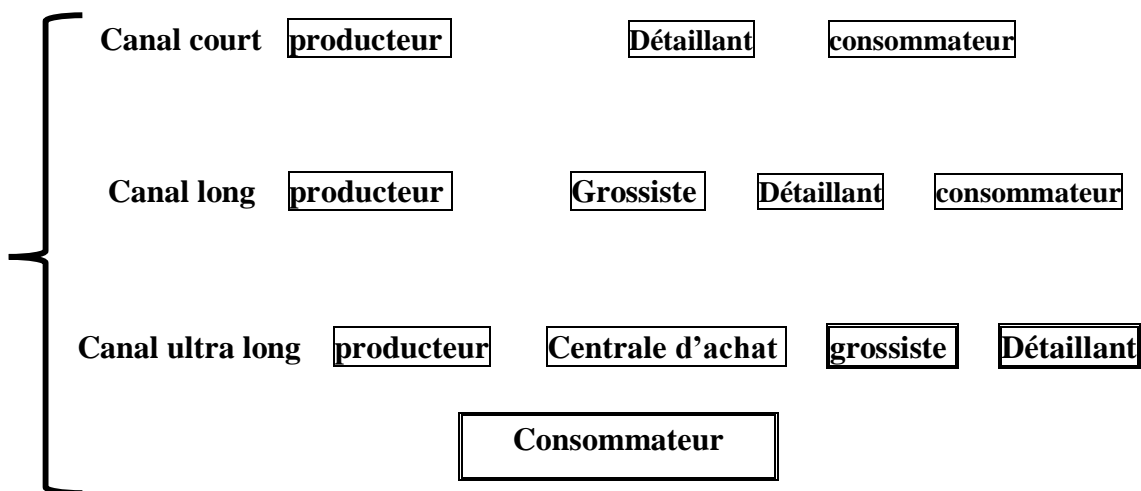
¹ KOTLER(P) & KELLER(S) & MANCEAU(L) : Marketing Management, 15^{ème} édition, France, 2015, page 552

² KAIDI(A), HAMMADOU(W), BAHLOUL(W) : analyse de la logistique de la distribution physique, mémoire de master, EHEC, 2010, page 33

³ <https://www.yumpu.com/fr/document/view/16535028/la-distribution-origines-fonctions-dynamique-pearson> consulté le 19/03/2022 à 14 :28

⁴ Sébastien(S), les ZOOM'S, op.cit., page 229.

FIGURE ° 03: LES CANAUX DE DISTRIBUTION

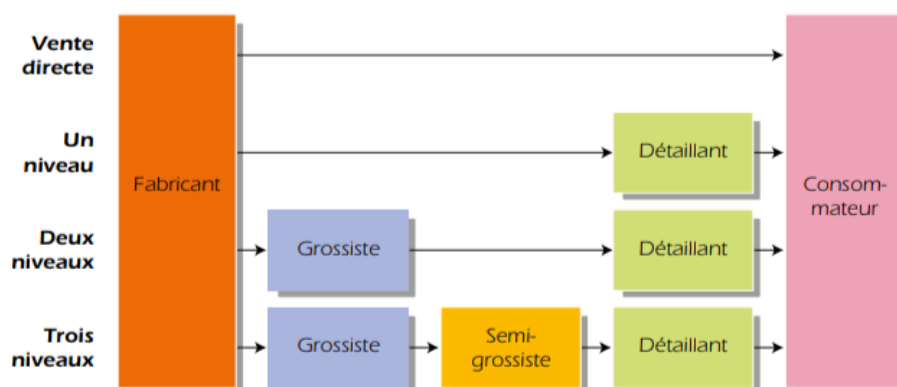


Source : Élaborée par nos soins à partir des cours étudiés

Commentaire : Cette figure montre l'ensemble des canaux de distribution qu'un produit peut être envoyé sous une décision autoritaire appartenant au producteur, autrement dit : c'est le producteur qui va choisir comment est-ce, son produit peut-il transférer.

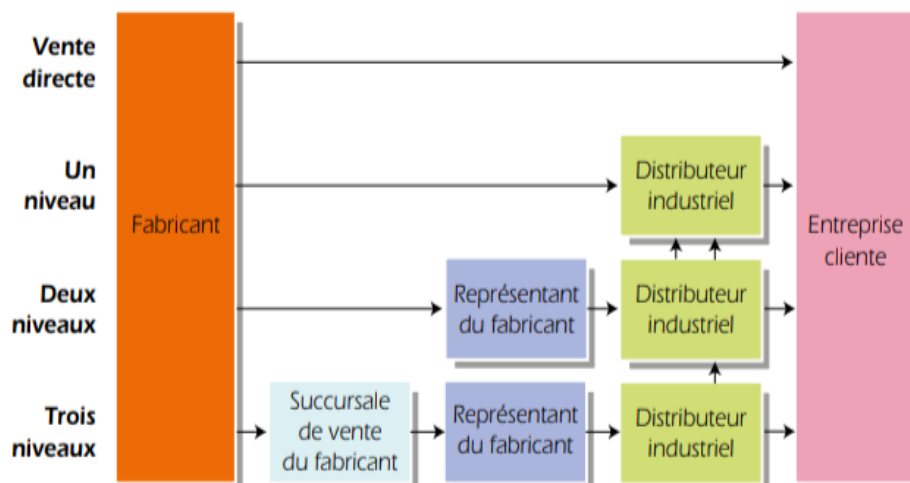
FIGURE °4: EXEMPLES DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION A PLUSIEURS NIVEAUX POUR LES BIENS DE GRANDE CONSOMMATION ET LES BIENS INDUSTRIELS

A : Circuits de distribution en grande consommation.



Source : KOTLER & KELLER MANCEAU : Marketing Management, 15^{ème} édition, France, 2015, page 560.

FIGURE °5: CIRCUITS DE DISTRIBUTION INDUSTRIELS.



Source : KOTLER&KELER&MANCEAU : Op.cit., page 560.

Dans le tableau ci-dessous nous allons présenter les avantages et inconvénients de chaque canal de distribution :

TABLEAU °1: LES AVANTAGES ET INCONVEINIENS DES CANAUX DE DISTRIBUTION

	Canal direct	Canal court	Canal long
<u>Avantages</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une relation directe avec les clients. -Éviter la dispersion de la marge entre plusieurs intermédiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> -Permet d'assurer une meilleure diffusion du produit - les fonctions spatiales, temporelles, et commerciales sont assurées par un intermédiaire professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diffusion large des produits à moindre coût. -Le grossiste assure les fonctions de distribution auprès des détaillants.
<u>Inconvénients</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-vente -Nécessite de gros investissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite de contrôler les actions du distributeur (actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte vis-à-vis des distributeurs -marge prélevée par le grossiste.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

	(logistique, communication)	promotionnelles, force de vente ...) -conflits récurrents (répartition de la marge)	-risques de conflits (référencement, marges arrière ...)
--	-----------------------------	--	--

Source : SÈBASTIEN(S), Op.cit., page230.

Un réseau de distribution :

« Le réseau de distribution est l'ensemble des acteurs distributeurs permettant d'acheminer les produits ou services du producteur au consommateur. Généralement, le réseau de distribution est constitué d'intermédiaires et de points de ventes de différentes catégories, mais peut-il également être constitué de commerciaux ou d'individus sous différents statuts.¹

« Le réseau de distribution représente l'ensemble des commerçants de gros et de détail et des intermédiaires qui, dans un territoire donné, concourent à la vente d'un bien ou d'un service.²

Autrement dit : le réseau de distribution est composé de l'ensemble des canaux de distribution.

On distingue généralement le réseau de distribution interne et le réseau externe.

2.3 Les performances des réseaux de distribution

La performance d'un réseau de distribution réside dans la comparaison de différentes unités du réseau (points de vente) appartenant au même réseau de distribution.

Il est important de trouver les critères essentiels sur lesquels on se base pour mesurer la performance d'un réseau de distribution cependant, y a certains critères ne sont Pas aisément quantifiables pour cela on aura trois critères de meure sont néanmoins proposées comme suit :³

- **Le degré de service clientèle** : cette mesure est liée à la taille des lots, le délai de livraison, la disponibilité des produits et leur assortiment

¹ BOUHENTALA (AK) : L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de master, EHEC, 2021, page 15.

² KADI(A) : cours de Trade marketing, tronc commun EHEC ALGER, 2019.

³ KAIDI(A), HAMMADOU(W), BAHLOUL(W) : analyse de la logistique de la distribution physique, mémoire de master, EHEC, 2010, page36.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

- **Le deuxième critère représente l'analyse de l'efficacité d'un réseau de distribution :** tels que le nombre d'intermédiaires, nombre de points de vente par niveau, l'image de la marque et la position financière des membres du réseau.
- **Évaluation de la capacité de l'entreprise productrice ou d'autres intermédiaires dans le réseau de distribution.**
- **Mesure de la performance qualitative** (la coopération et la coordination entre les réseaux, disponibilité de l'information, compétition entre les marques) et **quantitative** (le coût unitaire de distribution, le coût induit pour éviter les ruptures de stock, le volume de vente).

Elles doivent être mises en évidence pour l'amélioration constante, l'augmentation de la rentabilité, et comparer les performances réelles et planifiées

3. Les performances des réseaux de distribution

Le choix de la nature et le nombre d'intermédiaires parsemé dépend de la stratégie de couverture du marché qui revient au nom du fabricant, parmi ces stratégies on trouve :

3.1 La stratégie de distribution intensive : cette stratégie vise à mettre le produit à vendre dans le maximum des points de vente. Ou autre, Elle consiste à maximiser le nombre de points de vente qui référencent le produit.

Cette forme de distribution correspondante pour les produits dont les caractéristiques suivantes :

- Les biens de consommation courante, qui adoptent très souvent un circuit long.
- Le produit acheté fréquemment et en petite quantité
- Un produit du prix unitaire assez bas
- Les produits qui ne demandent pas de S.A.V (service après-vente)

3.2. La stratégie de distribution sélective (restrictive) : cette forme de distribution basée sur la sélection d'un nombre restreint de distributeurs pour transmettre le produit selon de différents critères tels que : l'image de marque, la qualité technique....

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

La stratégie de distribution sélective définit comme étant ¹« la stratégie sur laquelle le fabricant sélectionne un nombre d'intermédiaires en fonction de critères tels que la qualité de services offerts à la clientèle, la taille, l'équipement, les compétences du distributeur.

Cette stratégie convient le mieux pour les entreprises qui souhaitent conserver un positionnement précis, et dont les produits qui comprennent les caractéristiques suivantes :

- Les produits qui demandent une connaissance spécialisée pour la vente.
- Aussi ils demandent un service après-vente spécialisé
- Leur prix de vente est relativement élevé

3.3 Stratégie de distribution exclusive :

Cette stratégie repose sur le choix par le fabricant d'intermédiaires sélectionnés qui obtiennent l'exclusivité de vente de la marque sur un secteur géographique bien déterminé

C'est une stratégie convenue généralement pour les produits hauts de gamme au de luxe (négoce), Elle permet un contrôle facile de la commercialisation et une réduction des coûts.

De plus, elle garantit le respect de l'image de marque des produits.

4. La distribution physique

La décision relative au choix du circuit de distribution reste un côté spectaculaire nécessitant beaucoup d'informations sur toutes les dimensions dont se trouve l'évolution de l'entreprise. Cependant il existe un aspect encore incontournable que l'on considérerait comme étant le côté sombre de l'économie en générale, qui est la distribution physique c'est-à-dire toutes les opérations matérielles situées en aval de la production qui permettent de mettre les produits fabriqués à la disposition des clients telles que : le stockage ou l'entreposage, le traitement des commandes, la préparation des commandes, la manutention, la préparation des expéditions, le transport ...

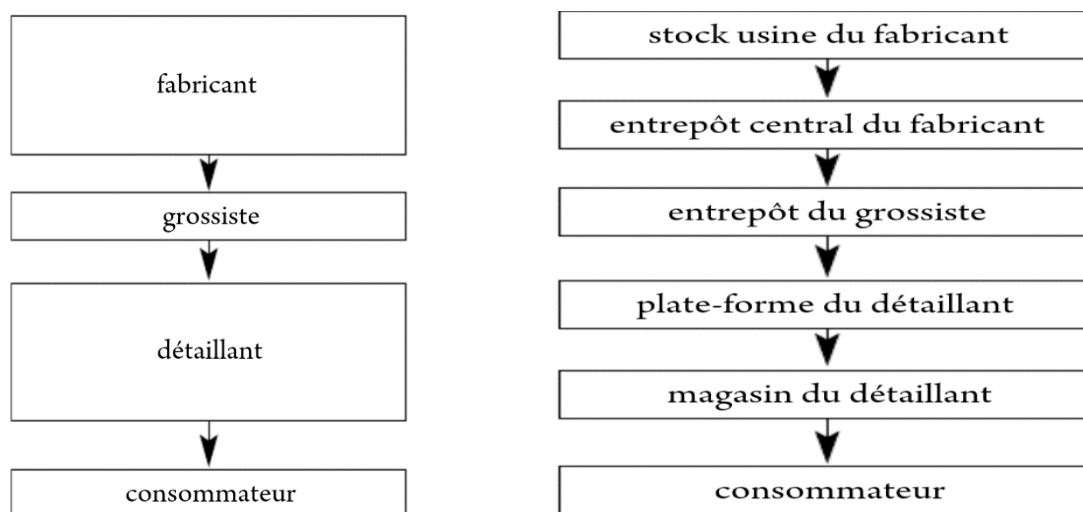
¹ Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, 2013/2014, page 89.

4.1 Définition de la distribution physique

La distribution physique peut être définie comme : « l'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission de transmettre physiquement des produits fabriqués de l'industriel aux clients. »¹

Ou autre « ensemble des étapes et moyens du processus de distribution des produits de l'usine au magasin. »²

FIGURE 6: PROCESSUS DE DISTRIBUTION PHYSIQUE PAR DEUX ET QUATRE ETAPES



Source : Joël (S), Devan (S) : La logistique, Edition Vuibert, Paris, 2013, page.41.

4.2 L'enjeu stratégique de la distribution physique

- Le processus de transfert de propriété correspond à la gestion physique des marchandises et cela veut dire intimement le processus de la logistique de distribution.
- La maîtrise de certaines activités qui constituent la chaîne logistique physique telles que le canal de distribution c'est l'un des leviers qui rend l'entreprise si performante et qui lui donne un avantage concurrentiel permanent.

La distribution recouvre des activités en aval de la production pas seulement pour créer un bien ou un service mais plutôt savoir le livrer à la portée des consommateurs en bon

¹ CLIQUET(Gérard), « Management de la distribution », DUNOD, 2^{ème} Edition paris, 2002,page 275

² <http://www.marketing-stratégique.com/Glossaire.htm> consulté le 21/03/2022 à 10 :40

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

référence, en bon état, au bon endroit, dans les quantités justes et attendues ..., accompagnée par les documents nécessaires, le tout aux moins mauvaises conditions économique.

4.3. L'objectif de la distribution physique

Son ultime objectif est d'assurer un niveau de service clientèle plus haut aux moindres coûts et risques en délais convenu en fiabilité et disponibilité le tout sous contrainte de minimisation des stocks.

On résume son objectif comme suit :¹

4.3.1 Le service clientèle

- Améliorer le service clientèle
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions

4.3.2 La réduction des coûts

- Minimiser les coûts de maintien en inventaire.
- Minimiser la valeur totale des stocks.
- Minimiser les coûts de distribution.
- Minimiser les coûts de traitement de l'information.
- Minimiser les coûts de manutention.
- Minimiser les coûts de transport.

4.3.3 La qualité

- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions.
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

¹ RAHAL, (Farah) : cours de la logistique de distribution, EHEC Alger 2022

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Section 03 : Démarche de la logistique de distribution physique

Il est possible de définir la logistique de distribution comme : toutes les opérations de mouvements physiques qui permettent la mise à disposition d'un produit aux clients. Il y a tous les transports (entre l'usine et l'entrepôt, puis de l'entrepôt vers les points de vente), la manutention et le stockage au sein des entrepôts et des plates-formes (déchargement, mise en stock, retrait...), les préparations (contrôle avant mise en stock, préparation de commande, emballage).¹

Tous ces éléments ont pour objectif de faire en sorte que le produit désiré par le client soit au bon moment, au bon endroit, au bon prix avec la quantité juste et nécessaire dans les délais convenus et au moindre coût.

Pour définir la démarche de la logistique de distribution physique, nous devons traiter dans cette section ses différentes activités importantes, telles que : l'entreposage, la gestion de stockage, la manutention, le transport, le processus d'expédition et finalement la logistique des retours.

1. L'entreposage

Toute entreprise ayant nécessairement besoin à des lieux de stockage pour déposer ses marchandises en attendant d'être vendus en raison de l'harmonisation des fonctions de production et consommation.

« Les activités d'entreposage visent à vaincre les difficultés de stockage et manutention.

Les activités principales d'entreposage sont la réception de la marchandise, le contrôle de qualité, le stockage, le prélèvement, contrôle des erreurs, le conditionnement, l'emballage et l'expédition.

Ce sont les entrepôts qui permettent de stocker sur différents endroits du territoire des marchandises pendant une période variée d'un jour à plusieurs semaines. »²

1.1 Définition de l'entrepôt

¹CLIQUET(G), Fady(A), Basset(G), Op.cit., page300

² MARCELLO(E), « les stratégies d'implantation logistique de la distribution », Edition LIAISONS, collection transport logistique, paris, 1999, page33.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

L'entrepôt se définit comme étant le lieu où sont stockées les marchandises en grande quantité grâce à des palettiseurs parfois mobiles au moyen d'un chariot élévateur, et ça fait une partie intégrante du processus de la logistique.¹

Il désigne le stockage des marchandises dans le but de :

- Utilisation différée en production de matière première.
- Groupage ou fractionnement des conditionnements.
- Attente spéculative pour les marchandises liées à des fluctuations de prix.
- Positionner la marchandise à proximité des lieux de consommation
- Réduire les coûts de transport

En générale, au niveau de l'entrepôt les palettes sont regroupées et entreposées en l'état (sans déconditionnement) jusqu'à ce qu'elles sortent en attendant un ordre d'expéditions ou de transfert pour être utilisées.

Donc l'entrepôt est lié à une activité logistique, on y fait du cross Docking, stockage, préparation de commandes et expédition.

On peut distinguer bien que le vocabulaire ne soit pas toujours fixé entre dépôt et plateforme que nous en allons définir comme suit :

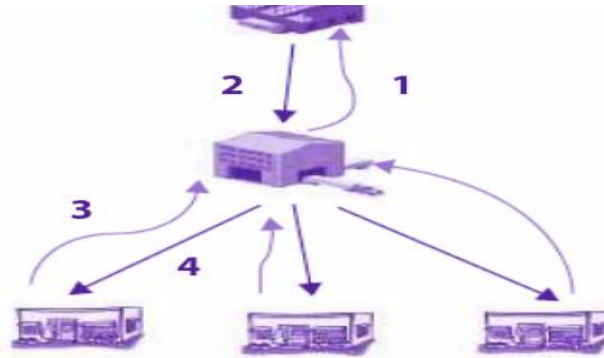
A\Le dépôt :

« Il présente les mêmes missions que l'entrepôt sauf qu'au niveau d'un dépôt la marchandise subi un déconditionnement, les opérateurs viennent se servir dans le conditionnement en fonction de leurs besoins. »²

¹<http://wikipedia.org/wiki/Entreposage> consulté le 18/04/2022 à 14 :23.

² MOCELLIN(f), « Gestion des entrepôts et plat-formes », Edition DUNOD, Paris2003. Page 30.

FIGURE 7:MODELE ENTREPOT



Source : MICHEL(F), LOGISTIQUE SUPPLY Chain, 7^{ème} Édition DUNOD, Paris, 2016, page 379.

B\La plate-forme Logistique

La plate-forme désigne plutôt le lieu où l'on reçoit de la marchandise pour la réexpédition dans un délai très court. Son rôle principal est de rediriger les flux vers d'autres destinations.¹

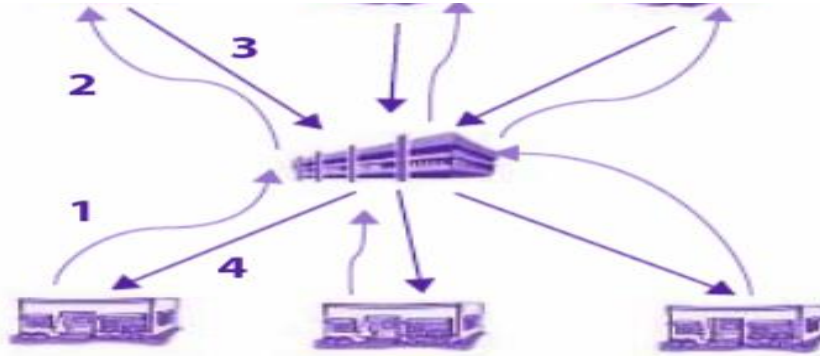
Une autre définition « les plates-formes logistiques où l'on reçoit du matériel que l'on réexpédie immédiatement ou dans un délai très court (quelques heures à 2 jours) à son destinataire. »²

La plate-forme donc est liée à une activité de transport, on y regroupe des flux marchandises afin d'optimiser les expéditions.

¹ MOCELLIN(f), op.cit. Page 30.

² Michel (F, PIMOR) (Yves). Op.cit. page 203.

FIGURE °08:MODELE PLATE-FORME



Source : MICHEL(F), op.cit. Page 379.

C/ CROSS DOCKING

Est un mode d'organisation des flux de marchandises afin de les acheminer depuis le fournisseur jusqu'à la plate-forme sans passer par une période de stockage, ensuite la marchandise est acheminée vers des consommateurs finaux.

Il est aussi défini comme « une expression réservée aux cas où l'allotement, préparation de l'expédition aval avec mise en place d'étiquettes de destination, est anticipée par le fournisseur. On parle aussi souvent de hub. »¹

« Il s'agit d'une technique consistant à faire transiter sur une plateforme des flux amonts pour les regrouper avec d'autres produits pour massifier la livraison finale. Cette opération se fait très rapidement (dans une journée au maximum) sans passage par le stock. »²

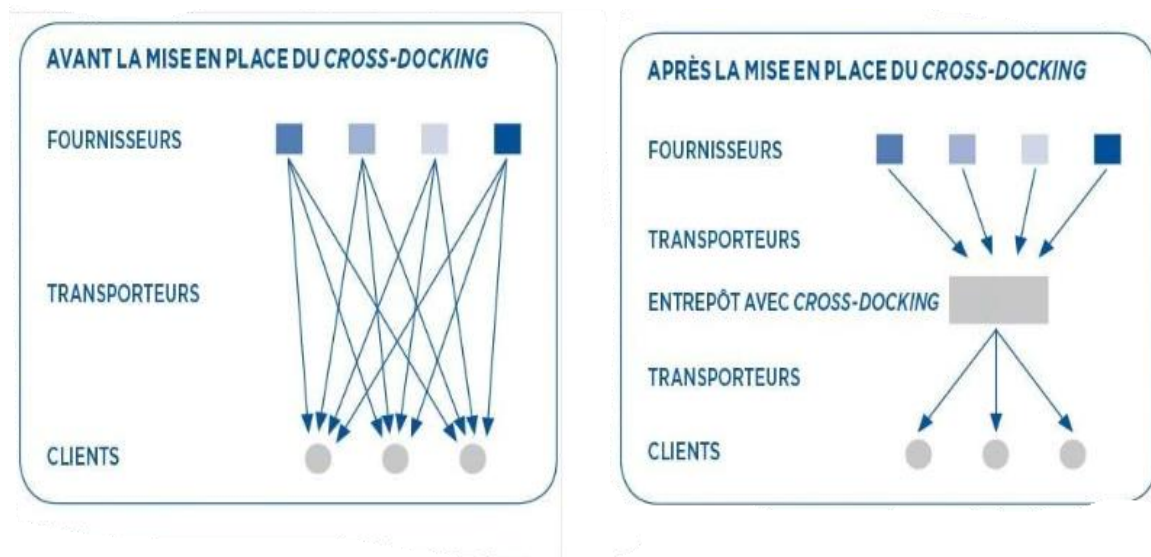
D/ Un hub est une structure logistique physique où sont acheminés plusieurs flux logistiques dans le but du traitement, d'organisation, et réexpédition de ces flux.³

¹ Ibid. page 203.

² SOULIER(j), La révolution SUPPLY CHAIN, Édition MAXIMA, Paris,2021, page376.

³ <https://www.e-marketing.fr/definitions-Glossaire/Hub-242008.htm> consulté le 18/04/2022 à 18 :34.

FIGURE °9: AVANT ET APRES LA MISE EN PLACE DU CROSS-DOCKING.



Source : <https://www.mecalux.fr/blog/cross-docking-avantages-inconvenients> (consulté le 18/04/2022 à 17 : 35)

1.2 Types d'entrepôts

On distingue trois types d'entrepôts :¹

Entrepôt général d'expédition (d'envoi) : C'est le type d'entrepôt où les produits sont gardés pour une longue période ou qui attendent d'être envoyés sur le terrain ou un entrepôt secondaire. En général ils se trouvent à la capitale ou à des points centraux d'une région déterminée.

Entrepôt à rotation lente : On y garde les articles non urgents, en réserve ou de consommation peu fréquente tels que les pièces de rechange, équipements, outils de travail, etc.

Entrepôt à rotation rapide : Entrepôts d'expédition quotidienne ou fréquente de produits.

1.3 Le rôle d'entrepôt

L'entrepôt a pour objet de régler les flux depuis l'approvisionnement jusqu'à la consommation afin de faciliter la transmission du produit auprès du client.

Il permet de :

¹ RAHAL, (F) : Entreposage, Op.cit., page.4

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

- Assurer la régularité des livraisons aux clients grâce à un stock de sécurité.
- Stocker la marchandise pour spéculer sur le prix en achetant moins cher des quantités plus importantes.
- Regrouper les fournitures de plusieurs fournisseurs pour livrer des commandes multi produits.

Tout entrepôt est équipé par un certain nombre de moyens de stockage, manutention, prélèvement, conditionnement etc.

1.4 Les zones de l'entrepôt : Bien que les entrepôts ne soient pas tous identiques et selon le secteur d'activité de l'entreprise nous pouvons dire que chaque entrepôt a des zones précises dédiées pour des tâches spécifiques selon le besoin, certaines zones seront superflues, d'autres devront être étendues ou sous-divisées par tâches. On retrouve ¹

1.4.1 La zone de réception

La zone de réception regroupe à la fois les quais de déchargement, la zone de contrôle, de stockage et conditionnement.

Les quais sont utilisés pour décharger la marchandise par le moyen d'un chariot élévateur ou par transpalette, tandis que la zone de contrôle réception pour conduire les contrôles quantitatifs et qualitatifs des marchandises réceptionnées, la zone de déconditionnement pour effectuer des changements à la marchandise (dé palettisation), les marchandises peuvent être stockées progressivement en masse à même le sol dans la zone de stockage.

La zone de réception est dimensionnée en fonction du volume de réception de l'entrepôt et du type des marchandises réceptionnées. Plus le volume de réception sera élevé, plus la surface occupée par la zone de réception devra être importante.

1.4.2 La zone de stockage

Cette zone dédiée pour regrouper les moyens de stockage séparés entre eux par des allées de circulation, elles sont dimensionnées pour permettre le déplacement des moyens de manutention. Elle est divisée en deux zones l'une de picking où les marchandises sont stockées pour le prélèvement, et l'autre de réserve généralement pour l'approvisionnement.

¹ LE MOIGNE, (R) : SUPPLY CHAIN Management, DUNOD, 2^{ème} édition, Malakoff, 2017, page.273.

1.4.3 La zone de préparation de commande

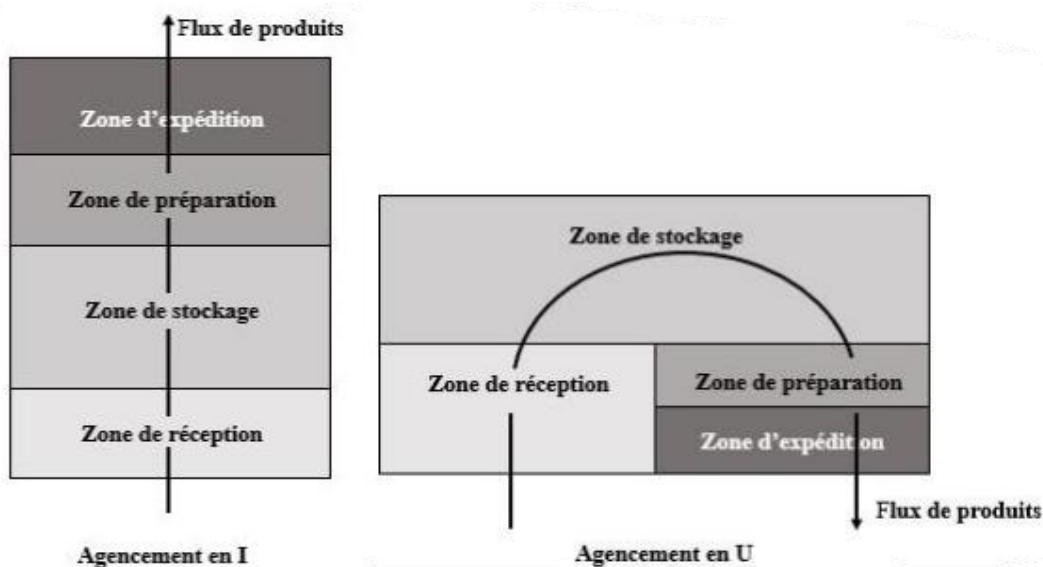
Cette zone est utilisée pour préparer les commandes des clients (personnalisation, étiquetage), le type de préparation des commandes pourrait être par palette complète, en colis ou au détail, ce qui rend le dimensionnement de la zone carrément différent. Elle pourra comporter une zone de consolidation pour le regroupement de l'ensemble des préparations d'une commande.

1.4.4 La zone d'expédition

Cette zone regroupe une zone d'emballage qui est utilisée pour la préparation de la marchandise afin d'être transportée, une zone de contrôle qui permet de vérifier si la commande est prête avant d'être expédiée au client est conforme, et une zone d'attente de départ et de chargement qui permet de stocker les marchandises qui sont prêtes avant l'arrivée du camion.

« Les zones d'entrepôt peuvent être agencées de différentes façons. Les deux agencements les plus courants sont les agencements en I et U représentés sur la figure 11 Avec un agencement en I, le flux des produits traverse l'entrepôt de bout en bout tandis qu'avec un agencement en U les quais de chargement et de déchargement sont situés sur la même façade de l'entrepôt »¹

FIGURE° 10 : AGENCEMENT DES ZONES D'ENTREPOT



Source : LE MOIGNE, (R) : Op.cit.page273

¹ Ibid. page.273.

1.5 La manutention

La manutention est le fait de déplacer, manipuler la marchandise, des colis ou des informations à l'intérieur d'un entrepôt, une usine, un magasin, elle désigne généralement le transport ou le soutien d'une charge qui nécessite un effort particulier.

La manutention est présente sous une forme ou une autre dans toute entreprise manufacturière ou de distribution. « Elle est aussi considérée comme un facteur important car elle entraîne de nombreux accidents chaque année, les entreprises constatent que 50% à 80% du temps de la fabrication d'un produit à la manutention, et ceci mobilise environ 10% du personnel. »¹

La manutention nécessite certains moyens pour faciliter la tâche pour les opérateurs afin d'optimiser les efforts et le temps, tels que le transpalette manuel ou électrique, chariot de manutention, de préparation des commandes, le gerbeur etc.

2. Le stockage

Le stockage est l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en état ou ils subissent à une transformation à venir ou en cours, soit consommés au premier usage.

Le stock est considéré comme régulateur entre l'approvisionnement, la production et l'écoulement des produits et des marchandises.

2.1 Objectifs de stockage : le stock permet de répondre à différents objectifs, on en cite :

- Gérer les articles disponibles dans l'entreprise en vue de satisfaire les besoins à venir.
- Diminuer les délais de livraison à la clientèle.
- Répondre à une demande saisonnière.
- Répondre à une demande immédiate d'un client.
- Se protéger contre l'arrêt de production.
- Réaliser des plus-values en cas d'augmentation des prix (spéculation).
- Faire face en gros aux aléas et problèmes de marché et l'instabilité de l'environnement.

¹ RAHAL(F), Op.cit.page.02

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

2.2 Les coûts générés par les stocks :

Avant d'entamer les coûts dégagés par le stock il convient de comprendre quelles sont les composantes qui génèrent des postes de coût, elles sont principalement trois :¹

2.2.1 Les frais financiers : En fait un stock ne rapporte pas d'argent mais en plus il en coûte il est souvent nécessaire de financer ce stock en ayant recours à des emprunts qui eux ont un coût direct financier.

2.2.2 Les frais de magasinage : Il s'agit là de tous les frais liés au fait de stocker. Le salaire des magasiniers, les coûts des chariots et du bâtiment, les frais du système d'informations, etc.

2.2.3 Les frais de dépréciation : le risque de dépréciation varie en fonction du secteur d'activité et la quantité stockée. Dans tous les cas il s'agit d'un poste de coût qui doit être intégré dans le calcul du coût total de stockage.

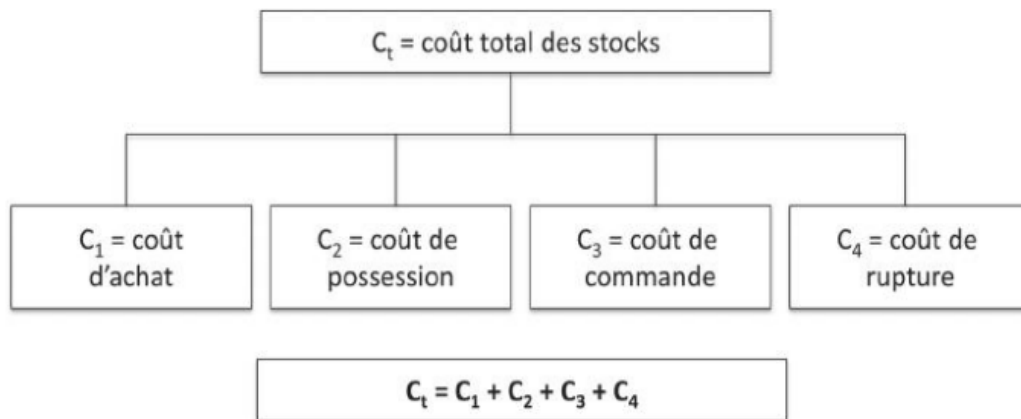
Généralement les coûts liés à la gestion des stocks sont regroupés en trois catégories :²

- **Les coûts de passation de commande (coûts d'acquisition) :** Ils sont liés à l'existence et à l'activité de la fonction achat. Les coûts de passation représentent l'ensemble des coûts rattachés à l'appropriation d'un bien. Ils comprennent tous les frais engagés pour effectuer des achats ainsi qu'à tous ceux générés par les contrôles et par la vérification et l'ordonnancement des factures.
- **Les coûts de possession (coût de détention) :** le coût de possession du stock correspond à l'ensemble des coûts liés à la gestion d'un produit en stock. Il est composé du coût d'immobilisation du capital, du coût de stockage et du coût de dépréciation.
- **Les coûts de rupture :** ce sont les frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande.

¹ MOCELLIN(F), « Gestion des stocks et des magasins », édition DUNOD, Paris, 2019, page.06.

² BENDEDOUCH (Y), DADDI ADDOUN (D) : « impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, 2021, page 28/29.

FIGURE N°11:DECOMPOSITION DU COÛT TOTAL DE STOCK



Source : BOUAMI (D), « le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnement », édition AFNOR, Paris, 2019, page83.

2.3 La mesure de stock :

Il est nécessaire pour toute entreprise de mesurer ses stocks avant et après chaque entrée et sortie, un stock se mesure toujours en couverture ou en taux de rotation.

« La couverture permet de savoir le nombre de jours de consommation qu'il reste compte tenu du nombre d'articles présentés dans le stock. Le taux de rotation permet de détecter le nombre de fois où le stock a tourné sur une période de référence l'année par exemple. »¹

Nous pouvons en simplifier la mesure par les deux formules suivantes :

FIGURE N° 12:LA MESURE DE STOCK

Taux de rotation = Couverture des stocks en jour / nombre de jours

Couverture de stock = Montant du stock/chiffre d'affaires (consommation valorisée)

Source : MOCELLIN(F), Op.cit. page.04

¹ MOCELLIN(F) : Op.cit., page.04.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Généralement l'indicateur le plus utilisé dans les entreprises industrielles est le calcul de la couverture (en nombre de jours)

Nous pouvons aussi inclure cette formule pour calculer le coût de stockage :

FIGURE N°13:LE COUT DE STOCKAGE

$$\text{Coût de stockage} = \text{stock moyen en valeur} * \text{taux de possession des stocks}$$

Source : MOCELLIN(F), Op.cit. page.06.

2.4 Les moyens de stockage :

Les moyens de stockage se différencient quant à eux selon le secteur d'activité et la capacité de l'entreprise à investir en vue d'entreposer ou stocker ses marchandises dans un entrepôt ou une plateforme logistique dans le but d'organiser des flux entrants et sortants, pour cela différents moyens peuvent être utilisés pour cette opération, tels que :

- **Rack conventionnel ou simple profondeur :** Moyen de stockage composé d'une rangée uniforme, grâce à ce type de rayonnage chaque palette entreposée est facilement accessible, l'emplacement de la palette dans un rack s'appelle une alvéole.
- **Rack à double profondeur :** Ce type de rayonnage est composé de deux rangées de stockage en profondeur, la palette située dans la première rangée doit être déplacée pour pouvoir atteindre celle située dans la seconde rangée.
À la différence du rayonnage simple profondeur, dans le double profondeur l'opérateur n'a pas un accès direct à toutes les charges stockées.
- **Rack à accumulation dynamique :** Est un type de rayonnage par accumulation composé de plusieurs rangées de stockage en profondeur, en utilisant ce moyen le stockage peut se faire à partir d'une allée ou de deux allées de circulation. Le stockage par accumulation est utilisé pour les produits stockés en grandes quantités.
- **Silo :** Est un réservoir formé en métal ou en béton, dédié pour stocker les produits en vrac comme les liquides, pulvérulents (ciment, farine etc.).

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

2.5 Le pilotage de stock :

La gestion des stocks fait partie importante parmi les éléments essentiels dans l'entreprise, savoir gérer ses stocks avec efficacité est l'un des leviers cruciaux pour générer un bon taux de rotation et éviter la rupture et le sur stockage.

L'intention de chaque entreprise est de réduire ses coûts et de mettre le produit ou l'article stocké à disposition des clients en immédiat avec la quantité demandée, tout en respectant les conditions économiques à cette exigence, et ce ne sera que grâce à une bonne gestion des stocks.

Il existe plusieurs méthodes et différents modèles pour gérer ses stocks et organiser le processus d'approvisionnements tels que la méthode ABC qui permet de classer les articles stockés selon trois familles en ordre de priorité et selon la sortie de chaque article, c'est-à-dire l'article qui sort fréquemment représente moins de référence

- La classe A est composée de références constituant 80% des sorties (représentant généralement 20% des références)
- La classe B est composée de références constituant 15% des sorties (représentant généralement 30% des références)
- La classe C est composée de références constituant 5% des sorties (représentant généralement 50% des références).

Nous allons traiter la tenue de stock par l'établissement de suivi administratif en vue d'éviter la rupture et minimiser les stocks, nous avons trois étapes pour établir un bon suivi de stocks :¹

2.5.1 Le suivi en quantité : À la base de tout suivi de stocks, nous disposons l'équation primaire suivante :

$NS=AS+E-S$, c'est-à dire le nouveau stock doit forcément être égal à l'ancien stock augmenté des entrées et diminué des sorties. Pour permettre effectuer ce suivi de stock nous avons deux documents principaux :

- **Les bons d'entrées et sorties :** chaque entrée donne lieu à un bon de réception et chaque sortie donne lieu à un bon de livraison ou expédition.

¹Joël (S), Devan (S) : Op.cit., p.p.68/69/70.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

- **La fiche de stock** : elle explique l'identification de chaque article et les opérations d'entrées et sorties avec leur date d'exécution et les soldes qui en résultent.

Un inventaire sera dressé pour régulariser les quantités enregistrées en stock et la réalité physique.

2.5.2 Le suivi d'approvisionnement : L'approvisionnement a pour but principale est de satisfaire les besoins de l'entité en termes de produits ou matières premières lors d'un fonctionnement, il est primordial que l'entreprise déclenche un ordre de réapprovisionnement, et de cesser d'attendre de ne plus avoir d'article en stock pour éviter de perturber la production et la livraison des clients.

Pour éviter la rupture dans la période de réapprovisionnement il va falloir prévoir un stock minimum qui se calcule par la formule ci-dessous :

Stock minimum = consommation journalière × (délai de livraison + délai de passation de la commande)
--

L'entreprise doit prévoir aussi des incidents qui peuvent survenir comme le retard du fournisseur, la demande peut être intense que d'habitude etc.

2.5.3 La valorisation des sorties de stocks : Afin de minimiser les capitaux investis dans le stock il faut une valorisation en montant, nous avons deux méthodes les plus utilisés pour évaluer ses stocks :

- Le **CUMP (coût unitaire moyen pondéré)** : La valeur de l'article stocké est recalculée après chaque nouveau mouvement (entrée ou sortie), nous pouvons formuler l'équation de son calcul de la manière suivante :

Valeur de l'article = valeur de stock initial + valeur des entrées / volume de stock initial + volume des entrées
--

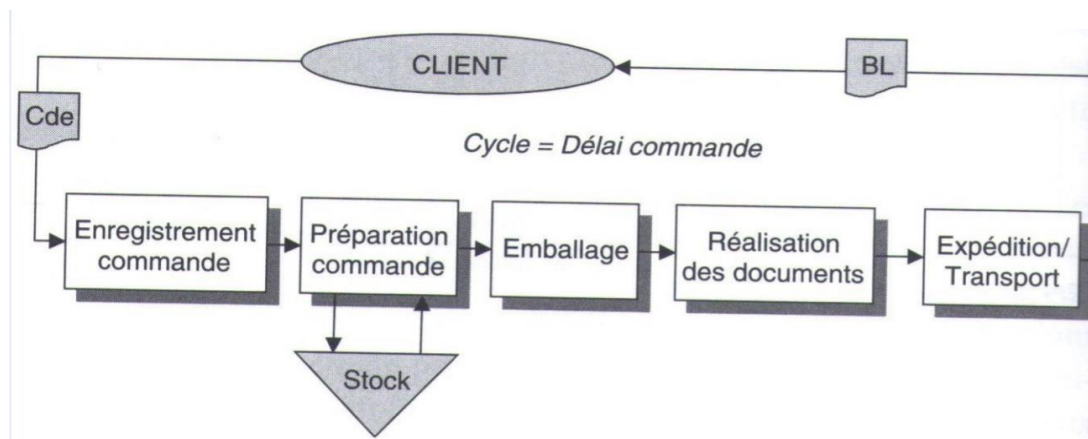
- Le **FIFO ou peps (premier entré, premier sorti)** : Le principe de cette méthode est que le premier entré en stock sera en priorité le premier sorti, avec cette méthode on ne peut pas puiser dans le lot suivant qu'après épuisement du lot précédent.

3. Le processus d'expédition

L'expédition des commandes fait partie importante des fonctions principales de l'entrepôt, elle sert à envoyer les marchandises aux clients dans un parfait état en respectant les délais de livraison, le processus d'expédition se divise en plusieurs étapes et opérations, on trouve

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

FIGURE N°14:PROCESSUS D'EXPEDITION D'UNE COMMANDE

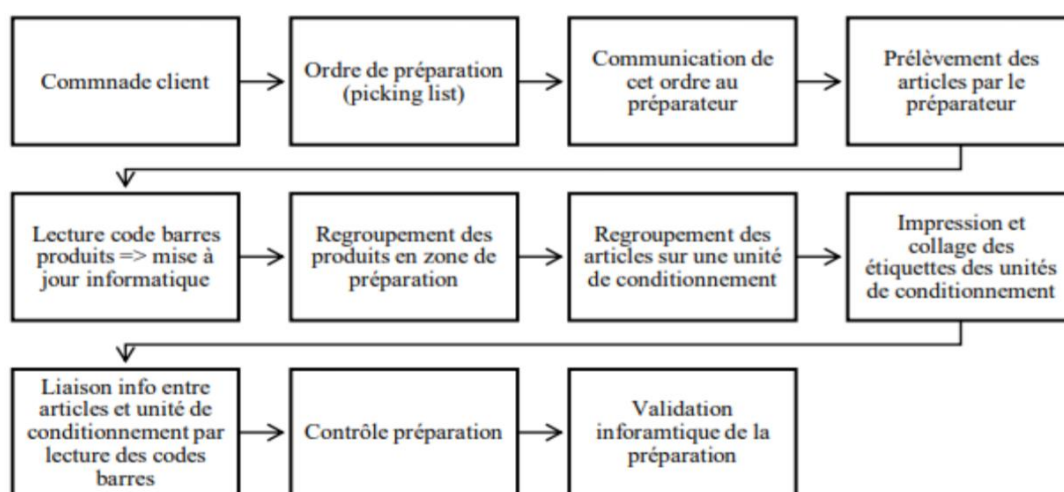


Source : RAHAL, (F) : Processus d'expédition, 3ème année master distribution et SCM, École des Hautes Études Commerciales Koléa, 2021, page.06

3.1 Enregistrement de la commande : Cette étape consiste très souvent à accepter la commande puis l'enregistrer dans un système information interconnecté en les différentes fonctions d'approvisionnement, de production, d'expédition etc.

3.2 Préparation de la commande : Cette étape représente le prélèvement de l'article désigné dans la liste commande client (picking List) et le regrouper dans une unité de charge adaptée.

FIGURE N°15:ÉTAPES DE LA PREPARATION DE COMMANDE.



Source : HATTOU, (F) : Préparation de commande, 3ème année master distribution et SCM, École des Hautes Études Commerciales Koléa, 2021, page.08

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

3.3 Emballage et étiquetage : Après avoir prélevé les bonnes références d'une même commande client, elles seront mises dans un emballage correspond la nature, la taille et le poids de l'article. On entend par emballage un produit qui doit :¹

- Garantir la conservation et le bon état du produit contenu.
- Présenter un poids et un volume optimisés pour la manutention, le stockage, le transport et l'utilisation du produit.
- Pouvoir être marqué.
- Être conforme à la législation en vigueur, notamment écologique.

Il est présent à trois niveaux :

- Pour le conditionnement des produits (emballage primaire).
- Pour le regroupement des produits (emballage secondaire).
- Pour le transport (emballage tertiaire).

3.4 Réalisation des documents de transport :

En fonction des types de transports utilisés et des destinations, certains documents doivent être remplis. De plus, de nombreux documents sont spécifiques car ils déposent du couple produit/pays.²

3.5 Expédition et transport :

Préparer le chargement des camions, les charger et transporter les produits jusqu'à leur lieu de destination (transfert de propriété en fonction de l'incoterm). Avec la remise de la documentation de transport au chauffeur et signature.³

4. La logistique inverse (de retour)

La logistique a toujours pour but que le produit arrive jusqu'à chez le client final dans les bonnes conditions par la mobilisation de toutes les opérations nécessaires, cela ne signifie pas que cette chaîne est dans sa totalité, car il existe une autre phase très connue et qui présente dans le quotidien des entreprises et des utilisateurs s'appelle la logistique inverse ou des retours.

¹ BENDEDOUCH (Y), DADDI ADDOUN (D), Op.cit., page 34.

² RAHAL, (F) : Op.cit., page.05

³ Ibid.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

La logistique de retour ou inverse est une expression regroupe plusieurs opérations, elle prend en compte tout ce qui revient des consommateurs ou des distributeurs vers le fabricant, afin de récupérer leur valeur et minimiser leur dommage à l'environnement.

Cette phase prend en compte par exemple un retour d'un produit à un distributeur, le ramassage des résidus et des déchets, la collecte des emballages de transport réutilisables etc.

La logistique inverse à précisément pour objectifs de minimiser :

- L'impact potentiel sur la santé et l'environnement (Slack et al, 2009), (Dat et al, 2012)
- Les impacts d'une mauvaise gestion des déchets (Slack et al. 2009)
- Les impacts écologiques de la logistique (Logozar et al, 2006)
- Les approvisionnements en réduisant les besoins en extraction de matière première.

4.1. Le processus de la logistique inverse

FIGURE N° 16:PROCESSUS DE LA LOGISTIQUE DES RETOURS



Source : LE MOIGNE, (R), Op.cit., page344.

Suivant la figure ci-dessus il existe trois phases de la logistique inverse :¹

4.1.1 collecter les marchandises

La collecte des marchandises vise à regrouper ou réunir la marchandise en vue de leur transporter vers une installation de traitement. Il va falloir d'abord contrôler la marchandise à l'entrée car cette opération permet d'éviter des coûts inutiles comme le transport et le tri des produits indésirables, il existe deux méthodes de collecte :

- Les marchandises peuvent être récupérées auprès de leur utilisateur.
- L'utilisateur doit lui-même retourner ses marchandises à un point de collecte.

¹ LE MOIGNE, (R) : Op.cit., pages 346/347/348

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Il est possible de collecter des marchandises d'une façon séparée c'est-à-dire en fonction du type ou la nature de la marchandise afin de faciliter un traitement spécifique par exemple : les déchets organiques de ceux, en carton, en verre ou en plastique.

4.1.2 transporter les marchandises :

Après avoir collecté les marchandises, elles seront acheminées vers des points de traitement. Il est donc obligé de préparer le transport qui permet de réduire les différents coûts de manutention, de transport, et de stockage afin de garantir une bonne qualité de service. Les marchandises retournées peuvent être conditionnées pour réduire leur volume ou leur poids et emballées pour qu'elles ne soient pas endommagées lors de chargement ou déchargement, de transport ou de stockage.

Cette opération généralement effectuée par les mêmes moyens de transport que le flux aller, un camion par exemple.

Ce n'est pas forcément que les marchandises retournées doivent être renvoyées vers le producteur, elles peuvent être expédiées à un gestionnaire de déchets.

4.1.3 trier les marchandises :

L'opération de tri permet d'orienter les marchandises collectées vers des différents points de valorisation : reproduction, recyclage en plastique ou en métal.

Le choix du point de valorisation se fait à base de la nature, l'état ou la valeur du produit.

Une inspection détaillée sera menée parce que la détection de l'état du produit est difficile car il dépend des conditions de son utilisation, un produit peut avoir été peu utilisé mais reste quand même neuf, au contraire, un produit peut avoir été utilisé fréquemment et être hors usages.

Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution physique

Conclusion du chapitre :

Après avoir présenté le cadre théorique de la logistique de distribution physique, nous avons porté connaissance que cette fonction transversale évolutive joue un rôle déterminant dans l'évolution des secteurs entiers de l'économie (Duroc, 2006), cela ne l'empêche pas de dire que ses pratiques sont faciles mais plutôt complexes en raison des changements qui se déroulent à l'intérieure et l'extérieure de l'entreprise.

La logistique de distribution physique ne s'intéresse pas seulement à la gestion des mouvements des flux physique mais aussi à la gestion des infrastructures logistique qui la détermine, on va dire plutôt elle doit gérer toutes les interfaces tout au long de cette chaine. Tant mieux que l'entreprise accorde une importance particulière à ces activités afin de créer un véritable avantage concurrentiel et garantir une durabilité sur le marché.

Dans le prochain chapitre nous allons aborder la performance commerciale d'une entreprise.

Chapitre 02 :
L'évaluation de la
performance commerciale

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Introduction du chapitre

L'entreprise actuellement subit à plusieurs influences telles que l'intensification de la concurrence, la mondialisation et la personnalisation des marchés. Ce qui l'amène obligatoirement d'en faire face afin de garantir sa survie, sa pérennité et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel.

La performance a toujours été un sujet controversé, il s'agit d'une notion multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Nous restons en science de gestion la performance se comprend qu'elle est la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs préétablis dans le cadre d'une compétition désignée.

La mesure de la performance par des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs est extrêmement importante pour chaque entreprise souhaiterait durer dans le temps afin de détecter son degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Le responsable sera amené à se servir des informations utiles permettant de déterminer les écarts de base favorables ou défavorables entre les résultats prévus et ce qui est réalisé réellement.

Nous serons principalement focalisés sur la performance commerciale qui est l'un des notions préliminaires de l'entreprise en raison de connaître sa situation dans le marché.

Pour cela dans ce chapitre qui sera subdivisé en trois sections nous allons procéder comme suit :

- La première section sera réservée à fournir un aperçu général sur la performance au niveau de l'entreprise.
- La deuxième section consacrera la performance commerciale, ses déterminants et ses leviers.
- La troisième section portera sur les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Section 01 : La conception de la performance

La notion de la performance est ambiguë en raison de ses utilisations dans divers domaines, l'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne les éléments de base de la performance en particulier son origine, la définition, les notions voisines, les caractéristique et ses sources, en fin nous terminerons cette section par la mesure de la performance.

1. Notions sur la performance

La performance est un terme polysémique, donc il y a lieu de le définir et comprendre ses éléments qui le déterminent.

1.1 Origine de la performance :

Selon le dictionnaire français du 18-ème siècle, le terme « performance » signifie réaliser ou accomplir.

Selon Albert Ogien «la performance » est soit un progrès qui permette plus d'objectivité pour les décisions politiques, soit une autre façon de concevoir l'action publique »¹

« Épistémologiquement, en français, l'usage du mot « performance » implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit, en revanche, le terme en anglais se réfère aux comportements, à la nature d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée »²

1.1.1 Définition de la performance

La performance d'une entreprise se traduit comme sa capacité de créer de la valeur réciproque (profit mutuel ou approche gagnant-gagnant) autrement dit : sa capacité d'atteindre des objectifs qui s'est fixés au préalable tout en minimisant les moyens mis en œuvre.

Une autre définition selon A. Bourguignon, « la performance se définit comme étant la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature de ces objectifs.

¹<https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 26/03/2022 à 10 :30

² AMRANI(R), AMRANI(E), la mesure de la performance commerciale, mémoire de master, Tizi-Ouzou, 2018, page 36

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), au sens large du processus qui mène vers le résultat (action)... »¹

1.2 Les notions voisines de la performance

Le mot performance a parfois d'autres termes qu'ils sont considérés comme des notions voisines (l'efficacité, l'efficience, l'effectivité), malgré les petites nuances qui existent entre eux.

1.2.1 L'efficacité

L'efficacité est le fait de réaliser des objectifs spécifiques qui sont fixés par l'entreprise et atteindre des finalités poursuivis « une entreprise d efficace celle qui réalise des résultats de qualité avec ses activités pour atteindre les objectifs désignés dans son plan d'affaires, autrement dit, « une entreprise efficace celle qui génère un fort volume d'activité par unité de ressources »²

Tout simplement, nous pouvons considérer qu'un processus ou une activité est efficace si les résultats obtenus sont égaux ou supérieurs aux objectifs,

Donc d'une manière simple, nous pouvons résumer cela par la formule suivante :

$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs}}$
--

1.2.2 L'efficience

Elle évalue la capacité d'une entreprise à atteindre un résultat donné avec un moins de ressources (minimum de moyens déployés) ou au moindre coût, « capacité à faire bien »³

« L'efficience traduit la capacité à économiser les ressources mobilisées pour l'obtention d'un résultat donné. »⁴

Donc, on fait référence au niveau d'utilisation de ressources employées.

¹ Bertrand (S) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », la revue des sciences de gestion ,2010 pages.117/124

² <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/efficience-efficacite-et-flexibilite> consulté le 28/03/2022 à 15 :13

³ BICHLAN& MADY : « Action commerciale », édition brayes. Paris, 1999, page 338.

⁴ AMRANI(R), AMRANI(E), la mesure de la performance commerciale, mémoire de master. Tizi-Ouzou, 2018, page 36.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

En bref, nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité de la manière suivante:

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

1.2.3 L'effectivité :

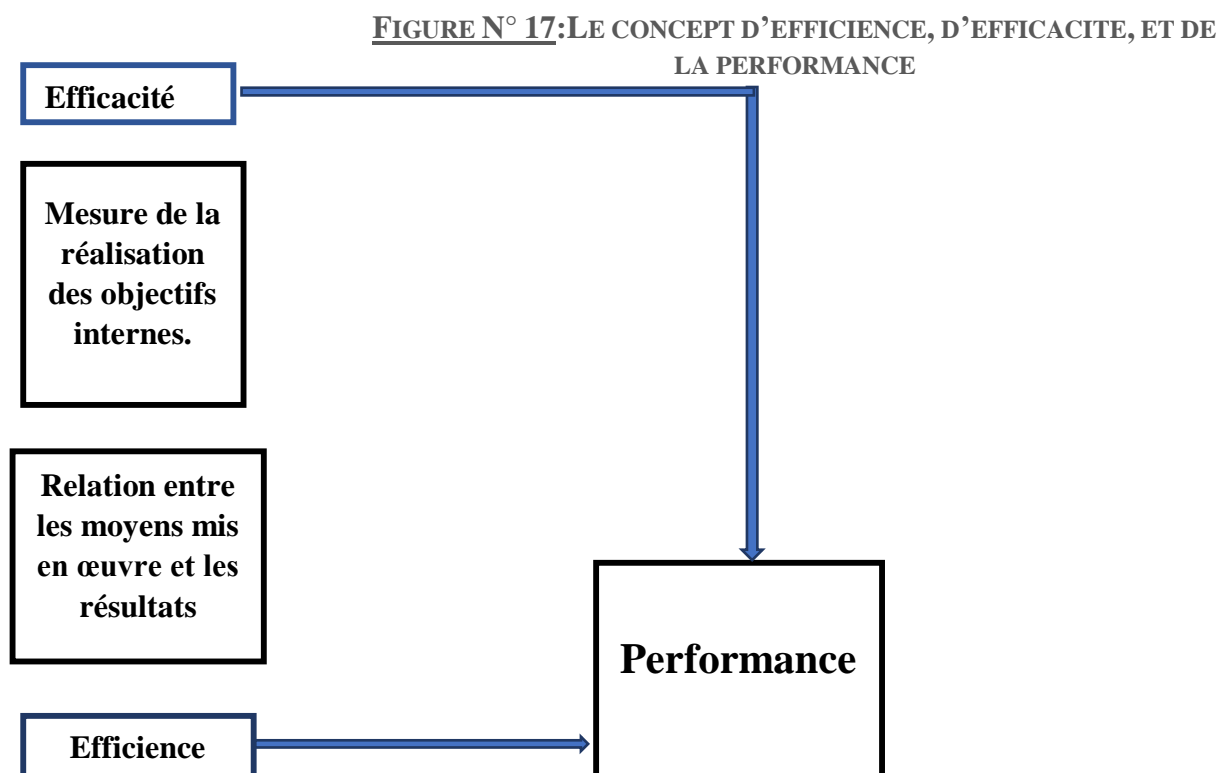
L'évaluation de l'effectivité est encore plus loin, une activité est effective si elle produit un effet positif sur les acteurs de cette activité.

Une autre définition proposée de l'effectivité : « il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹

Le concept effectivité est fortement relatif à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

Nous pouvons surnommer sa formule comme suit :

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



Source : BESCOS P.L ET AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, paris, 1997, p42.

¹ LE MOIGNE (J.L) : « l'évaluation des systèmes complexes, systèmes de mesure de la performance », Harvard Expansion, 1999, page 203.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Commentaire : On remarque dans le schéma ci-dessus que la performance d'une entreprise se comprend de sa réalisation des objectifs définis avec la mise en œuvre des ressources optimisées.

Donc la performance est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

FIGURE N° 18: L'EQUATION DE LA PERFORMANCE



Source : Modèle de Gilbert

Commentaire : Dans ce modèle la notion de la performance se calcule à travers l'addition de l'efficacité d'une entreprise avec son efficience, cela implique que la performance est l'obtention des meilleurs résultats avec moins de ressources disponibles (moyens optimisés).

1.3. Caractéristiques de la performance

La performance comprend un ensemble de caractéristiques qui peuvent être évoquées comme suit : ¹

1.3.1. La performance est construite à base des jugements

« Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. »

« Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement

¹ OUACHRINE (H) : « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.page .37-38.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Donc la performance demeure un concept de perception. « Pour un dirigeant, ou responsable, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. »

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».

La performance est un concept évolutif dans le temps, et donc un outil de jugement.

1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1.3.3. La performance se pilote

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples.

« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance

1.4. Les sources de la performance

1.4.1 Les sources internes :

Elles comportent trois types de performance (performance humaine, performance technique, performance financière) : ¹

-Une performance humaine : celle de la collaboration de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise.

-Une performance technique : relative au côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui investissement.

-Une performance financière : La partie du bien perçue par tout le monde.

1.4.2 Les sources externes

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne l'autre est héritée de l'environnement.²

D'un côté ; « une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière. »

De l'autre côté ; « une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire.

¹ AMRANI(R), AMRANI(E) : op.cit. Page 40.

² OUACHRINE (H) : op.cit. page.33.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

TABLEAU N°2: LA PERFORMANCE EXTERNE ET LA PERFORMANCE INTERNE

La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats, présent ou future
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations.
Aboutit à la définition des variables d'action	Génère l'analyse des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

Source : DORIATH, B et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance Edition DUNOD, Paris, 2002 p.p.168.169.

1.5 La mesure de la performance

La mesure de la performance se fait pour l'évaluation des finalités poursuivis notamment le degré d'atteinte des objectifs fixés par rapport à une référence préalablement établie afin de détecter l'état actuel de l'entreprise.

Depuis les travaux d'Adam Smith et des économistes classique ; « la performance d'une entreprise se mesure par le profit qu'elle réalise, le profit est la différence entre la valeur de marché créée par les biens et services vendus et la valeur de marché des ressources consommées. »¹

Nous pouvons discerner deux mesures principales de la performance pour guider les dirigeants dans leurs actions en vue de prendre de bonnes décisions ; la première est la mesure objective,

¹ Benoit(p), « états généraux de la recherche comptable », fondements théoriques de la représentation comptable de performance, 6ème édition, imprimé en France, page 4

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

la deuxième est une évaluation subjective et ce sont deux critères différents pour mesurer l'efficacité des vendeurs.

Nous allons discuter chacun d'eux séparément par la suite : ¹

1.5.1 La mesure objective de la performance

La mesure objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- **La mesure de l'output du vendeur** : ça signifie les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- **La mesure de l'input du vendeur** : c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

La mesure objective de la performance est relativement facile à déterminer, car elle fait partie des données de base internes dont dispose habituellement l'entreprise.

1.5.2 La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif portant sur les comportements du vendeur. Généralement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères tel que : ²

- **La qualité de l'information** : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières
- **La vente adaptative** : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur.
- **La connaissance de produit et de la concurrence** : le comportement éthique.
- **Le contrôle des dépenses de vente** : respect des budgets alloués et contrôle des coûts.
- **La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente** : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre.

¹ AMRANI(R), AMRANI(E) : Op.cit. Page 45.

² WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, page145.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

1.6. Les types de la performance

La performance étant un terme multidimensionnel présent dans divers domaines se veut quant à lui un élément primordial pour l'entreprise en vue de l'interdépendance présente entre ses types (performance économique, financière, commerciale ...) ce qui nous amènerait à en distinguer comme suit :

1.6.1 La performance économique

1.6.1.1 Définition de la performance économique

La performance économique peut être définie comme la rentabilité de l'entreprise et sa capacité d'atteindre les objectifs fixés, donc elle réside dans la survie de l'entreprise.

« La performance économique peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat. En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme. »¹

1.6.1.2 Les indicateurs de mesure de la performance économique

Pour mesurer l'aspect économique de la performance, plusieurs éléments d'évaluation ont été suggérés. On distingue les critères d'évaluation de la performance économique comme suit :²

- La productivité
- La qualité des produits et services
- L'économie des ressources
- La compétitivité
- La rentabilité
- Le chiffre d'affaires
- La valeur ajoutée
- Le respect des délais

¹ GHARSALLAH, (L) : impact de ERP sur la performance : cas IGL, Master professionnel, université de Sfax, 2006.

² BOUAZID(m), « L'impact de la mise en place du système de management intégré sur la performance économique de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, page 42

1.6.2 La performance financière

1.6.2.1 Définition de la performance financière

La performance financière d'une entreprise est liée à la performance économique, donc sa capacité d'atteindre des résultats financiers dans une période donnée d'une façon optimale, généralement il s'agit des objectifs financiers dans le plan d'affaires ça d'un côté, de l'autre il y a des objectifs liés aux ventes, marges, rentabilité ...

Souvent la performance financière est évaluée en se basant sur des documents comptables.

La mesure de la performance financière est importante, en effet certaines entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice des documents comptables comme (le bilan, le compte de résultat, les écritures comptables...), ces documents comprennent énormément de données et informations sur lesquelles la mesure de la performance se porte.

1.6.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance financière

Selon Alfred (s) ; « on mesure la performance financière par des indicateurs (ratios) **ROI** et **ROE** »¹

ROI (retour sur investissement) : ce ratio consiste à mesurer la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise, c'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Sa formule est la suivante :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Le résultat d'exploitation}}{\text{les capitaux investis}}$$

ROE (rendement des capitaux propres) : celui permet de mesurer la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise, donc c'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres

Il se calcule de la manière suivante :

¹ <http://sabar.fr/management/laperformance-de-l'entreprise> consulté le 05/04/2022 à 11 :50

ROE=Le résultat net /les capitaux propres

Section 02 : Généralités sur la performance commerciale

Il se trouve que l'intérêt que la performance commerciale apporte jugée important voire nécessaire pour toute entreprise notamment privée veut voir son succès commercial.

La maîtrise de la notion de commercialisation fait référence à la stratégie commerciale adoptée par l'entreprise ce qui nous conduit au cours de ce travail à présenter quelques définitions de la performance commerciale, les critères de base que nous devons prendre en compte lors de la fixation des objectifs, en suite, les déterminants et les leviers de la performance commerciale.

1. Définition de la performance commerciale

Comme nous le savions auparavant la performance commerciale est la capacité d'une entreprise à atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés, dans le champ de l'action commerciale, et en se basant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations :

La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme « l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. »¹

Selon PLAUCHU et TAÏROU (2008)²¹ la définissent quant à eux comme :²

« L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217> consulté le 06/04/2022 à 11 :08

² PLAUCHU V et TAÏROU A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le harmattan, (2008), p.133.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

La performance commerciale de l'entreprise a pour but donc d'après les définitions que nous avons établies à atteindre les objectifs fixés précédemment par l'entreprise ou un groupe et plus précisément à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui peuvent être utilisés dans le but d'affiner la performance commerciale de l'entreprise.

2. Fixation des objectifs :

L'entreprise nécessite de fixer régulièrement des objectifs pour assurer la motivation de son équipe afin d'organiser au mieux le travail, et d'obtenir des repères de progression pour devenir si performante.

Il s'est avéré ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise, organisée et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs.

Une politique bien organisée qui permet aux acteurs et collaborateurs impliqués dans les décisions de l'entreprise de connaître les règles et de pouvoir relever les défis à venir.

2.1. Définition de l'objectif : l'objectif se définit comme étant un but concret anticipé pour l'avenir de l'entreprise qu'elle cherche de l'atteindre dans une période déterminée.

L'objectifs sont toujours fixés en fonction d'une finalité désignée de l'entreprise.

Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs :

2.2. Les objectifs quantitatifs : il s'agit de tout ce qui est mesurable et quantifiable comme le chiffre d'affaires, la marge, nombre de visite, nombre de commandes...

Donc nous considérons que les objectifs quantitatifs portent sur le volume.

2.3. Les objectifs qualitatifs : c'est le côté non quantifiable, il vise par exemple :

- L'amélioration de la relation « client-vendeur », sa satisfaction et fidélisation.
- L'amélioration de la qualité des produits pour pouvoir exporter, et donc élargir la gamme du produit et augmenter le niveau de la production écoulée.
- Augmenter la notoriété de l'entreprise et son image auprès des clients
- Évaluation de la non-qualité des produits et le nombre des réclamations en SAV.

Nous considérons que les objectifs qualitatifs portent sur la relation.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

2.4 Les caractéristiques des objectifs

Afin que l'entreprise aille dans le raisonnable et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans les meilleures conditions possible, elle doit forcément opter pour l'assurance de la cohérence et l'équilibre entre les moyens mis en œuvre (humains et matériels) et l'objectifs fixés.

Pour ce faire ces objectifs doivent être SMART : nous allons détailler cet acronyme comme suit :

S= **spécifique** : c'est-à-dire un objectif n'est pas ambigu, donc simple et facile à comprendre, clair, précis, et compréhensible par tous rapidement.

M= **mesurable** : c'est-à-dire les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs, par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes experts de domaine et qualifiées.

A= **acceptable** : c'est-à-dire l'objectif doit être accepté par les différentes parties participées. Cet objectif doit s'incarner se forme d'un petit défi ou challenge afin qu'il soit atteignable et demeure réaliste pour y adhérer.

R= **réaliste** : l'objectif doit être possible, motivant et challengeant c'est-à-dire en phase de réalité et qu'il n'est pas infaisable ¹

T= **temporairement défini** : un objectif qu'il doit être défini dans le temps et avoir une date butoir pour connaître son avancement, ici l'élément du temps doit aussi être en terme clair.

2.5 Les déterminants de la performance commerciale

Il existe plusieurs facteurs contribuant à déterminer la performance commerciale d'un réseau de distribution tel que : les parties prenantes, les ressources employés (capitale humain et financier), cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :²

2.5.1. La qualité de service

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent

¹ <http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/1273/objectif-realiste/> consulté le 10/04/2022 à 10 :45.

² BENDEDOUCH (Y), DADDI ADDOUN (D) : « impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, 2021, page 49.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminante.

2.5.2 La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2.5.3 La capacité de production

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution

2.5.4. La diversité de l'offre

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise. La multiplicité des gammes de

Produit ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes

2.5.5 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

2.6. Les leviers de la performance commerciale

En raison de la volatilité des clients, leurs exigences, sont devenus de plus en plus impliqués dans la stratégie commerciale de l'entreprise ce qui fait que cette dernière doit absolument

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

trouver des leviers correspondent cette évolution cognitive en terme du produit et ce qui l'entoure.

Pour cela il existe plusieurs leviers qui peuvent performer l'action commerciale de l'entreprise nous les énumérons comme suit : ¹

2.6.1. Connaitre et comprendre son marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

2.6.2. Se différencier de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser. Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

2.6.3. Évaluer son activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale.

(Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.). L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées

2.6.4. Repérer ses gisements de croissance

¹SALHI(h), CHACHOU(b) : « l'amélioration de la performance commerciale grâce au CRM », mémoire de master, université de Béjaïa, 2020, page.64/65/66 : extrait de : http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

2.6.5. Orienter l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.). En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

2.6.6. Fixer la contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.)

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale

2.6.7. Renforcer l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc. Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

2.6.8. Manager sa force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).

2.6.9. Construire une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipes commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.).

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

Section03 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

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

Pour mesurer la performance, nous optons pour un critère ou indice qui sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il rassemble plusieurs fonctions montions en particulier : ¹

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance n'est élevé, les primes distribuées au personnel augmentent et la

¹ OUACHRINE (H) : 2003, Op.cit. p.45.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens augmente aussi. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

Dans cette dernière section du deuxième chapitre nous allons aborder premièrement le rôle de l'évaluation dans l'entreprise, ensuite, nous passons aux modes d'évaluation de la performance commerciale tout en s'adressant d'avantage sur les principaux indicateurs de mesure.

3.1 Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance a plusieurs intérêts pour l'entreprise

-Elle permet aux responsables dans un premier temps de comparer les résultats réels obtenus avec les objectifs mis en place et vérifier s'ils les ont atteints.

-Elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème

- L'évaluation permet à l'entreprise de contrôler et suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

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

3.2 Les modes d'évaluation de la performance commerciale

3.2.1 Évaluation par un indicateur

Un indicateur de mesure est le moyen le plus adéquat pour éclaircir l'information aux différents responsables, nous pouvons distinguer trois indicateurs selon le type d'information transmise et les attentes des décideurs comme suit : ¹

3.2.1.1 Indicateur d'équilibrage : ce type d'indicateur de performance étroitement lié aux objectifs, il est comme la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

3.2.1.2 Indicateur d'anticipation : un tableau de bord est aussi un instrument de perspective. Avec quelques indicateurs d'anticipation, un bon tableau de bord permet de voir

¹ <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> consulté le 11/04/2022 à 12 :10.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

3.2.1.3 Indicateur d'alerte : Ce type d'indicateur de genre "tout ou rien" signal un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

3.2.2 Évaluation par un tableau de bord

Le tableau de bord regroupe les indicateurs de l'activité commerciale, il permet de comparer les scores de la commerciale et les objectifs qui lui ont été assignés.¹

« Le tableau de bord synthétise les mesures internes et externes, ce qui facilite l'analyse et alerte les responsables en cas de problème⁵¹. Ils rassemblent les indicateurs en temps réel, de manière à faciliter le pilotage. Ils s'appuient sur des outils de visualisation qui permettent de bien comprendre les données et de les analyser »²

À partir de ces définitions nous comprenons que le tableau de bord ne s'intéresse pas seulement pour atteindre les objectifs financiers, mais plutôt il permet aussi de donner au manager des réajustements soit pour des actions de formation ou de motivation.

C'est un instrument incontournable au profit des entreprises permettant d'apporter des axes de progrès afin atteindre les objectifs qui ont été fixés.

3.3 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, c'est un outil d'aide à la décision, qui permet de détecter un résultat ou une évolution grâce à des méthodes de mesure, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir. Pour évaluer correctement le succès d'une organisation.

Il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise. Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de

¹ Erick (L) : « Management des forces de vente », 2^{ème} édition, Paris, 2014, page.144.

² KOTLER&KELER&MANCEAU : op.cit. Page 137.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

l'irritation choisie par la société. Selon Anne Macque ; ces indicateurs doivent remplir quatre conditions qui sont :

-Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent contribuer aux résultats financiers.

-Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.

Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres. Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

3.3.1. Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur de mesure est considéré comme étant un détecteur pour apprécier l'état et/ou la situation actuelle dont se trouve l'établissement.

FERNANDEZ propose une définition d'un indicateur : « Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. »¹

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs que nous en allons détailler par la suite :

3.3.2 Les indicateurs quantitatifs :

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. On trouve : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

3.3.1.1 Les indicateurs liés à la vente

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes ou la quantité vendue) et en valeur (CA).

Volume des ventes :

C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et

¹ FERNANDEZ, (Alain) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.206.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

$P = 0$ ou $P < 0$, se traduit comme une mauvaise performance.

$P > 0$, cela interprète une bonne performance.

Chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires de l'entreprise représente la somme des ventes des produits écoulés facturés sur un exercice donné il peut être exprimé en TTC (taxes comprises) ou HT (hors taxes).

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Plus précisément c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation.¹

Nous pouvons résumer son calcul comme suit :

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA}$$

Avec

$$\text{CA} = \text{quantité vendue} \times \text{prix de vente}$$

La mesure de la performance se fait à travers la combinaison entre le chiffre d'affaires réel et prévisionnel.

La marge commerciale : est la marge dégagée par une entreprise sur le coût d'achat ou de production des marchandises et des services qu'elle vend, c'est un indicateur crucial pour l'entreprise, il sert principalement à mesurer le profit qu'elle génère. L'analyse de la marge se fait sur une période donnée (généralement un exercice comptable).

¹ RAIMBAULT. (G), Comptabilité Analytique et Gestion Prévisionnelle, CHIHAB, 1994, page.171

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

« La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents »¹

Elle se calcule comme suit :

La marge commerciale = Le chiffre d'affaires HT – coût d'achat des marchandises vendues

Avec la relation suivante :

Coût d'achat des marchandises vendues = achats de marchandises + stock initial – stock

La part de marché (P D M) : est un terme régulièrement utilisé pour comparer un produit, un service, ou une entreprise par rapport à ses concurrents, elle correspond au pourcentage des ventes d'une société sur un marché par rapport au totale des ventes du marché.

La part de marché peut être défini comme « l'indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque, ou d'une unité sur son marché pour une période donnée. »²

On peut résumer son calcul dans la formule ci-dessous :

PDM = vente de l'unité / vente totale des unités présentes

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

Indicateurs de profitabilité : Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis

¹ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html> consulté le 13/04/2022 à 10 :10

² <http://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consulté le 13/04/2022 à 11 :25

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

- **Le profit** : est le gain financier engendré d'une opération de vente c'est-à-dire la différence entre le rendement de la vente d'un produit et son coût de production au cours d'une période donnée.¹

On peut résumer sa formule comme ci-dessous :

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totale}$$

PR= 0, ou, PR < 0 : mauvaise performance.

PR > 0 : bonne performance

- **Le rendement des capitaux investis**

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.²

3.3.3. Les indicateurs qualitatifs : comme il est important de déployer des indicateurs quantitatifs pour mesurer tout ce qui est quantifiable, il est aussi incontournable de mettre en place ou disposer des indicateurs qualitatifs de mesure afin d'obtenir une vue générale sur les éléments comme la satisfaction ou l'attitude de la clientèle, les marques ... (l'image de l'entreprise).

3.3.3.1 L'image de l'entreprise : « L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »³

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

¹ <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/profit> consulté le 14/04/2022 à 10 :37

² SAVALL H. ; ZARDET V, « maîtriser les coûts et les performances cachés », Ed, Economica, 1989, p.343

³ MOULINIER R. : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^eédition, 1998, p.158.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

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

3.3.3.2 L'adaptation : Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

L'entreprise est obligée de s'adapter avec les différents changements qui se produisent à l'heure de la modernité.

3.3.3.3 La satisfaction client : un avis émis par le client en comparant le résultat d'une utilisation d'un produit et son attente.

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »¹

Autrement dit : la satisfaction est considérée comme une émotion ou une réponse dégagée par le client sur un produit ou une marque ou un service, généralement sur l'image de l'entreprise

KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), définissent la satisfaction client :

« La satisfaction est le ressenti positif ou négatif fait par le client à travers son expérience d'achat et l'étendue de son évaluation de celle-ci après son précédent avis. »²

¹ DEBOISLANDELLE H. : Gestion des ressources humaine dans la PME, Economica. 2ème édition, Paris, 1998, p .401

² DEBOISLANDELLE H : Op.cit., page 150.

Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale

Conclusion du chapitre :

Après avoir passé ce chapitre nous avons compris que la notion performance demeure un sujet à désaccord entre les chercheurs en raison de sa complexité à déterminer entre les différents établissements, cette partie de recherche nous a enseigné que la performance comporte plusieurs dimensions du fait que chaque dimension a une définition spécifique.

La bonne performance réside dans l'équilibre entre les moyens à mobiliser et les résultats obtenus où l'efficacité et l'efficience vont en pair.

Une entreprise performante fait en sorte que ses clients soient toujours satisfaits, en adoptant les meilleures fonctionnalités pour répondre à leurs attentes et désirs, celle qui améliore en permanent sa performance pour prendre place parmi les grands.

Généralement les méthodes d'évaluation de la performance varient selon le type et critères dont dispose l'entreprise pour cette évaluation, chaque performance a ses propres critères et indicateurs.

La performance commerciale occupe une place dans le choix stratégique des activités de l'entreprise, elle se mesure à base de plusieurs critères et indicateurs.

Nous allons essayer d'étudier dans le chapitre suivant l'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise.

**Chapitre 03 : L'impact de la
logistique de distribution
physique sur la performance
commerciale de la laiterie
ARIB spa**

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre :

Après avoir présenté le cadre théorique des concepts liés à la logistique de distribution physique et la performance commerciale, et pour l'incarner sur le terrain, une étude pratique sera menée pour se rapprocher de la réalité de logistique de distribution physique et l'ampleur de sa contribution à l'amélioration de la performance commerciales des institutions économiques. Sur cette base, a été sélectionnée l'implantation économique de la laiterie ARIB à Ain Defla, une étude plus détaillée est née. Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections suivantes :

La première section pour la présentation générale de laiterie ARIB, ses activités, missions, objectifs, le système de distribution des produits commercialisés.

La deuxième section réservée pour l'explication de la méthodologie de recherche.

La troisième section porte sur une enquête qualitative auprès des responsables de la société afin d'obtenir des informations dont on a besoin pour tirer une synthèse générale et faire des suggestions.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à la présentation de la laiterie ARIB, ses missions et objectifs, nous allons présenter par la suite son organigramme pour découvrir les différents services de l'organisation et leur rôle, les différents produits commercialisés, nous allons ensuite découvrir le système de distribution au sein de la laiterie, Les types de vente utilisés, enfin nous terminerons cette section par la distribution physique de l'unité.

Présentation de l'organisme d'accueil

1. Définition et origine de la laiterie ARIB

La laiterie ARIB est l'une des plus importantes institutions produisant et distribuant du lait et ses dérivés dans le centre algérien, Dans ce qui suit, nous abordons la définition et l'origine de cette entreprise.

1.1. Définition

La laiterie est l'une des institutions les plus en vue et pionnières dans le domaine du lait et de ses dérivés, un caractère économique et productif, en plus d'être une société par actions, mais elle est toujours affiliée au secteur public, car elle travaille sur le suivi de la société industrielle laitière (GIPLAIT) et fonctionne en coordination avec les holdings (HOLDING).

L'unité a choisi pour elle-même le nom de LAITERIE DES ARRIBS, située dans la commune d'ARIB, wilaya d'Ain Defla à 11 km de la wilaya, complétée par une entreprise italienne "INTERCOOP", où elle a équipé et construit le siège social et administratif en mai 1981 et la construction d'une section de production et stockage des matières premières produites par la société algérienne BATIMITALE.

Son chiffre d'affaires atteint environ 707.120.000.00 DA, Le nombre de travailleurs est estimé à environ 293 employés, quant à son programme de distribution couvre toute la wilaya d'Ain Defla et une partie des wilayas de Tipaza, Médéa, CHLEF, DJELFA.

1.2 Aperçu sur historique de l'entreprise

La création de la régional D'iwan Milk Fondation et de ses dérivés remonte au milieu (ORLAC) signifie la coopérative de lait algérienne. Elle était située à Beer

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Khadim à Alger, elle a déclaré faillite forcée de cesser la production en 2003, après l'indépendance elle a créé (CONALAIT) par décret présidentiel n° 2369 de novembre 1969, c'est un établissement économique affilié au secteur public sous la tutelle du ministère de l'agriculture.

Le nombre de ses ouvriers à cette époque était environ de 450 ouvriers, (ONALAIT) a fait plusieurs investissements pour répartir sa capacité de production, elle a donc construit des unités de production afin de combler le déficit laitier national.

L'entreprise a été restructurée dans le cadre de la restructuration des grandes institutions en 1981 par le décret exécutif n° 365/81 dans lequel a été décidé de créer des sous-divisions régionales qui sont :

- L'office national du lait pour l'Est (ORELAIT).
- L'office national du lait pour le centre (ORLAC)
- L'office national du lait pour l'Ouest (ONALAIT)

L'office national du centre était divisé en six unités de production, comprenant chacune des :

- Unité de BEER KHADIM (UPL01)
- Unité de BOUDOUAOU (UPL02)
- Unité de DRAA BEN KHADA (UPL03)
- Unité de BIR- TAMO (UPL04)
- Unité d'ARIB (UPL05)

Après avoir mis en œuvre les lois et des réformes qui ont affecté le secteur économique en 1988, selon lesquelles les offices ont été transformés en institutions économiques publiques puis en groupe industriel de production laitière.

2. Les capacités et missions de la laiterie

Grâce à la multiplicité de ses activités, l'unité contribue à réaliser même une petite partie du développement économique, notamment dans le domaine du financement dans la substance laitière, et cela en contenant de nombreuses capacités qui facilitent le processus de production.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

2.1 Capacités de l'unité : elle contient un ensemble de capacités nous en mentionnons comme suit :

2.1.1 Capacité physiques : La superficie totale de la laiterie est de 11 hectares dont 7 hectares sont construits, et les structures les plus importantes sont les installations laitières.

- Station d'épuration des eaux polluées pour préserver l'environnement.
- Station de traitement des eaux industrielles.
- Les ateliers de production et équipements de production sont divisés en : atelier de lait pasteurisé, production du lait, production de produits laitiers, entreposage frigorifique et conservation.
- Deux puits équipés de deux pompes pour amener l'eau à la laiterie. Bâtiments administratifs, agencements et équipements.

2.1.2 Capacités financières

- Contributions des personnes s'élevant à 984 600 DA
- Investissements se sont élevés 5 274 500 DA
- Prêts ENSAJ 6 000 000 DA

2.1.3 Potentiel humain L'élément humain joue un rôle actif dans la performance des processus de production. Le rôle fondamental du facteur humain pour faire avancer la roue du développement, en atteignant les objectifs fixés par l'entreprise ne peut être ignoré.

2.1.4 Capacités de production : elles peuvent être incluses dans ce qui suit :

Lait pasteurisé, lait, yaourt sucré, fromage frais), ces produits sont fabriqués quotidiennement et en toutes saisons, dans l'été on trouve des glaces, en plus de cela la laiterie produit en fonction des demandes des clients et de sa capacité de vente, le tableau suivant montre les capacités productives de la laiterie :

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

TABLEAU N°3: LA CAPACITE MENSUELLE PRODUCTIVE DE LA LAITERIE

Natures des produits	Capacité productive/L
Lait pasteurisé (LPC)	2005870
Lait (LFC)	30320
Lait de vache (L.CRU)	45381
Fromage frais (PSN)	6060
Crème	110
Fromage pâteux	5517
Yaourt (YEU)	528
Crème édulcorante	39938
Les glaces	20000

Source : Service de vente.

2.2 Missions de la laiterie : les principales activités et fonctions qu'elle exerce au cours de son cycle annuel sont les suivantes :

2.2.1 Fonction d'achat : La laiterie passe des accords avec des fournisseurs pour lui fournir des matières premières, afin de démarrer son processus de production, la productivité et le bon fournisseur sont testés sur la base de deux éléments importants sont : la qualité et le prix en plus de cela dans le cadre de l'échange de bénéfices, la laiterie achète les produits d'autres institutions nationales qui ont les mêmes activités.

En achetant un fromage rouge) à la laiterie BOUDOUAOU en échange de l'édulcoration du chocolat du lait et de l'achat du produit « beurre » d'une laiterie de Bel Abbas en échange de la vente à cette dernière du produit laitier.

2.2.2 Fonction de production : Après que l'institution a acheté les matières premières, elle les convertit de son état naturel à ses produits finaux consommables. Ces produits du lait et ses dérivés se manifestent, et nous les incluons comme suit : lait pasteurisé, yaourt, lait de vache, lait frais crème, yaourt, édulcorant fromage frais, et ces produits sont fabriqués quotidiennement et pour toutes les saisons.

2.2.3 Fonction de vente (distribution) : La tâche de vendre est l'obstacle le plus important au sein de l'organisation, car la laiterie se trouve obligée de vendre ce qu'elle a produit, et

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

ce qui est en cours de production et comment le livrer au dernier client ou consommateur, et cette activité est supervisée par la direction commerciale avec le service des achats (service des ventes).

3. Objectifs de la laiterie : Après la mise en œuvre des nouvelles réformes économiques, cette unité a été transformée d'un distributeur privé à un distributeur indépendant, c'est-à-dire qu'il peut distribuer n'importe quel produit qu'il distribuait auparavant et ajouter de nouveaux produits à l'organisation, à travers son activité de distribution l'unité cherche à atteindre les objectifs suivants :

3.1 Établir un stock de sécurité et soutenir le marché national avec les matériaux qu'il distribue : Au cours de son activité de production, la laiterie alloue un stock de sécurité qu'elle utilise pour faire face aux aléas d'utilisation et d'approvisionnement, afin d'éviter les interruptions de production dues à l'épuisement des stocks, et cette unité travaille à approvisionner le marché national en lait et ses dérivés, afin de combler le besoin de cette substance largement consommée.

3.2 Élaboration d'un programme d'approvisionnement en fonction des besoins des clients : Sur la base des désirs des clients en termes de quantité et de qualité, l'entreprise laitière conçoit et développe son programme de production, ce qui nécessite la fourniture de matières premières adaptées en termes de quantité et de qualité.

3.3 Élargir l'assortiment de produits distribués en coopération avec de nouveaux fournisseurs et clients : La laiterie diversifie constamment ses produits en introduisant de nouveaux produits afin d'élargir davantage les relations avec les fournisseurs et les clients, chaque fois que l'assortiment de produits s'élargit, le nombre de clients et de fournisseurs de l'organisation augmente.

3.4 Atteindre le maximum de profit possible : Cela signifie multiplier le chiffre d'affaires, et elle vise également à maximiser ses profits en s'efforçant d'élargir sa part de marché et d'attirer le plus grand nombre possible des clients et en s'efforçant de réduire ses coûts au minimum.

3.5 Assurer le contrôle qualité et l'installation de ses produits par des examens en laboratoire pour maintenir la sécurité des clients : La laiterie personnalise un énorme potentiel matériel et humain à cet effet. Il cherche à élever la qualité de ses produits par un

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

contrôle continu du processus de production, qu'il soit tribal, et lié à la propreté et à la désinfection des équipements et moyens de production, et s'assurer que ses produits sont conformes aux normes mondiales établies par l'Organisation mondiale de la santé.

3.6 Travailler à la mise en place de nouveaux organes pour renforcer et élargir le réseau de distribution et de communication : La laiterie cherche à développer son activité de distribution en créant des sections de ventes spécialisées et en sélectionnant de nouveaux moyens de distribution.

4 . Présentation et analyse de l'organigramme de la laiterie ARIB

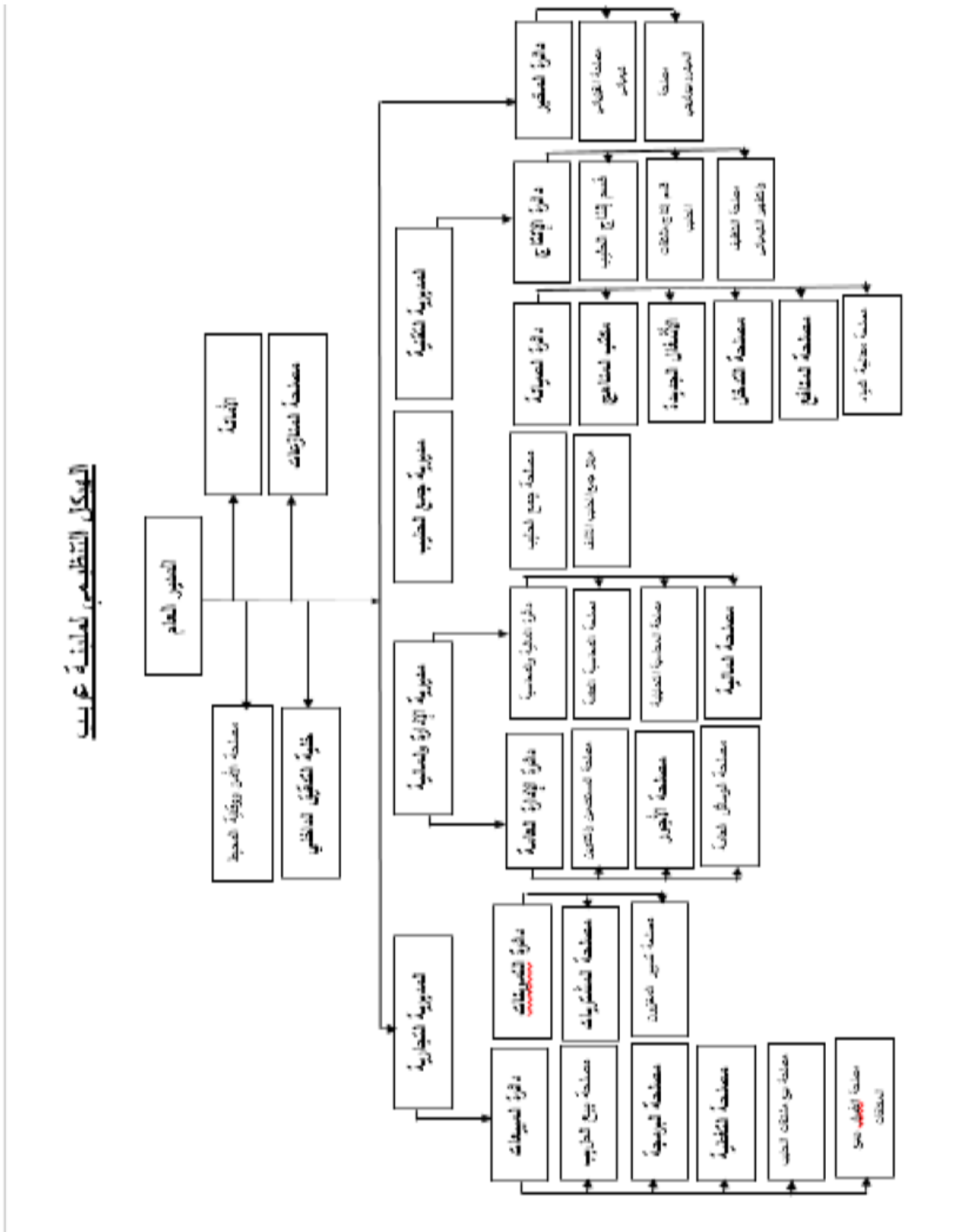
Il est lié à l'aspect fonctionnel de l'organisation agréée par l'établissement et la généralisation de cette structure est liée à l'atteinte des objectifs stratégiques de la laiterie.

Il définit également les relations entre les différentes sous-directions de l'établissement et sa mise en œuvre. La structure organisationnelle est en constante évolution en raison des transformations économiques que l'unité a connues depuis le début de son activité

4.1 Présentation de l'organigramme : La réponse de la structure organisationnelle de l'institution économique à l'étude aux changements et aux nouvelles exigences de gestion et d'environnement aux niveaux interne et externe, où l'accent a été mis sur la structure organisationnelle sur laquelle l'institution économique la laiterie ARIB a récemment réglé, et il peut être clarifié dans la figure suivante :

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

FIGURE N°19: L'ORGANIGRAMME DE LA LAITERIE ARIB



Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Source : Document interne de l'entreprise

4.2 Analyse d'organigramme : La structure organisationnelle de la laiterie ARIB se compose de services et de départements, à commencer par le responsable général vers le bas de la structure organisationnelle, et ci-dessous nous définirons ses tâches :

4.2.1 Le directeur général : Il effectue les tâches suivantes :

- Diriger l'unité et avoir la responsabilité de l'ensemble de la conduite et des activités des divisions et sous-départements.
- Examiner la situation financière et comptable de l'unité.
- Conclure des accords avec les fournisseurs et les clients sous forme de contrats commerciaux.
- Tenir des réunions périodiques entre les différentes sous-directions afin de se coordonner avec elles.
- Signer tous documents, documents et procès-verbaux afin de les transmettre à la Direction Générale ou aux concessionnaires.

4.2.2 Secrétariat général: C'est un département à côté de la Direction générale, où il exécute les tâches suivantes:

- Classer le courrier entrant et sortant et les consigner dans des registres.
- Envoi des instructions des ordres du directeur aux différents sous-services de la laiterie.
- Obligation de conserver les secrets de l'unité professionnelle.

4.2.3 Le Département de la sécurité et de la prévention : Il travaille pour accomplir les tâches suivantes :

- Application et suivi des lois relatives à l'ordre et à la sécurité.
- enquête sur les questions relatives à la sécurité des utilisateurs, des équipements et de l'organisation dans son ensemble.
- Coordination et contrôle des activités d'hygiène et de sécurité, et coordination et organisation des équipes de sécurité.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

- Rédaction du plan annuel de prévention, d'intervention et de sensibilisation aux risques professionnels.

4.2.4 service du contentieux: Il exerce les missions suivantes:

- Notifier les jugements rendus à l'autre partie au litige, conformément aux jugements rendus par les tribunaux ;

- Fournir des informations et des emplois à l'avocat habilité par la Fondation à prendre en charge les dossiers de contentieux devant les tribunaux en assurant leur suivi et en y répondant.

- Informer le directeur de l'établissement de l'évolution de l'état d'avancement des dossiers devant les tribunaux afin que le directeur puisse prendre la décision appropriée et informer l'avocat le cas échéant.

4.2.5 Cellule d'Audit Interne: Elle accomplit les tâches suivantes

- exercé par les salariés au sein de l'entreprise.

- servir principalement les besoins de la direction.

- Améliorer et répondre aux politiques et procédures appliquées dans l'établissement.

- Réaliser les travaux principalement dans le cadre d'opérations commerciales.

- Concerne essentiellement la prévention et la détection des erreurs et des fraudes.

- audit continu des activités commerciales.

4.2.6 La Direction Commerciale: Son rôle est le suivant:

Participer à la réalisation du budget prévisionnel annuel ;

- Conclure des accords commerciaux avec les fournisseurs en tenant compte de la qualité et du prix ;

- Réaliser des prévisions en fonction des différents ateliers de production et du stock existant.

- les ventes.

- Envoi des examens et des appels d'offres liés aux besoins au niveau national.

Ce dernier comprend deux cercles de branche :

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

4.2.6.1 Sous-Direction de l'Approvisionnement : Elle travaille à répondre aux besoins de l'établissement en matière de matières premières et d'équipements divers

Requis par l'activité de l'établissement et exploite quatre magasins représentés dans le stock de matières premières, le stock d'emballages, le stock de produits de nettoyage et le stock de pièces détachées.

4.2.6.2 La Sous-Direction Commerciale : Sa mission est de vendre le lait et ses dérivés à de nombreuses wilayas, notamment au moyen.

La vente se fait soit directement aux propriétés soit par l'intermédiaire de différents points de vente.

4.2.7 La Direction de l'Administration et des Finances: s'occupe de la supervision et de la gestion des affaires liées aux ressources humaines et aux aspects financiers et comptables.

4.2.7.1 La Sous-Direction financière et comptable : Elle comprend trois services qui sont respectivement : Le Service Comptable, service de la comptabilité analytique et le service de finance, et la Direction exerce plusieurs fonctions avec l'assistance de ces directions, et parmi ces tâches on cite :

- Appariement des pièces comptables des dépenses et des revenus.
- Tenue des registres bancaires et de trésorerie et sécurisation des comptes.
- Assurer la réalisation des budgets, ainsi que délivrer les résultats des instruments et les payer pour leur réception
- Assurer le paiement des dettes, et couvrir les clients.
- Travail sur la consommation de matériaux dans les délais et connaissance réelle du fonctionnement de l'unité.
- Détermination des coûts de production et application de la grille des prix de vente et du schéma comptable.

4.2.7.2 La Sous-Direction de l'Administration Générale : Elle chapeaute trois services, à savoir : Le Service de la gestion du Personnel, La Direction des Salaires et

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Prestations Sociales et la Direction des Moyens Publics, et cette direction, en coordination avec ces directions, assurent les missions suivantes :

- Gestion des ressources humaines, des salaires et des services sociaux.
- Contribuer à l'application des lois et au règlement des conflits au sein de la laiterie.
- Réaliser et mettre en œuvre des plans de formation et de stages, ainsi qu'en assurer le suivi financier en collaboration avec la Sous-direction Comptabilité et Finances.

4.2.8 Sous-Direction de la Collecte du Lait: La laiterie dispose d'un centre de collecte du lait, qui est le Centre CHLEF, où ce service collecte le lait et l'amène des éleveurs eux-mêmes, ou ils l'apportent eux-mêmes au siège de la laiterie, puis le stockent et le distribuent au besoin au profit de la production.

4.2.9 Direction technique : Cette direction est chargée de superviser et de prendre en charge les affaires de production et de maintenance, elle comprend deux sous-directeurs :

4.9.2.1 Sous-direction de la production : Elle a pour mission de mettre en œuvre la politique de production de l'établissement et de contribuer à l'élaboration des recherches pour améliorer la production et le développement, et supervise trois départements : le Département de la Production Laitière, le Département des Produits Laitiers et le Département du Nettoyage et de la Désinfection Chimique.

4.2.9.2 Sous-direction de la maintenance : Elle est chargée de définir la maintenance et de mettre en œuvre ses programmes et son budget annuel, elle participe également en réalisant un programme de formation et en employant des salariés dans son intérêt, elle crée cinq intérêts : un bureau cursus, Travaux neufs, Département intervention, Département utilités, Département de traitement des eaux.

4.2.10 Le service informateur : Il est soucieux de contrôler la qualité et la quantité des produits et de travailler à les améliorer et à les développer grâce aux efforts de recherche et développement déployés par ses intérêts, et il crée deux intérêts, à savoir :

4.2.10.1 Le département de physicien chimiste : contrôle la production en termes de quantité de matières grasses, de quantité de matières sèches, de quantité, Équipement pour stocker le lait, l'eau dans la matière première et le volume du produit, en plus de désinfecter tous ses dérivés.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

4.2.10.2 Département de microbiologie : Il gère le processus de pasteurisation, de permis de vente et de désinfection du produit contre les germes nocifs.

5. présentation des produits de la laiterie

Nous présenterons ici les produits fabriqués par la laiterie

FIGURE N°20: LES PRODUITS FABRIQUES PAR LA LAITERIE ARIB.

Nature des produits	U/M
L.P.C	Litre
Lait cru entier sachet	Litre
Lait cru 15%	Litre
Lait cru 0%	Litre
Lait cru entier en carton	Litre
Lait cru 15% mg en carton	Litre
YEA 125 GRS	Pot
YEA 100 GRS	Pot
YEA bifidus 100 GRS	Pot
Yaourt brasse fruits 125 GRS	Pot
Yaourt brasse fruits 100 GRS	Pot
DLCAR 125 GRS	Pot
DLCAR 100 GRS	Pot
DLCH 125 GRS	Pot
DLCH 100 GRS	Pot
PSN 180 GRS	BRQ
Fromage régime 180 GRS	BRQ
Lait caille en sachet 1L	Litre
LFC en sachet	Litre
L'ben en carton	Litre
Crème de lait ½ Litre	BLE
Crème de lait vrac en L	BLE
Beurre 500 GRS ARIB	Pot

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Beurre 1KG ARIB	Pot
-----------------	-----

Source : Service de programmation.

Commentaire : La laiterie vend forcément ces produits fabriqués par lui-même, cependant, on a pu comprendre que les produits qui prennent la numérotation **125 GRS** sont des produits spéciaux destinés vers le secteur militaire MDN, ces produits sont carrément différents en termes d'emballage, de la matière grasse utilisée, dont le yaourt de toutes sortes. La laiterie se trouve forcée à acheter certains produits laitiers d'autres usines pour les revendre afin d'élargir son activité de vente, d'augmenter sa marge bénéficiaire et booster son chiffre d'affaires pour relever ses défis.

L'unité est composée de deux services de production, l'un consacré seulement pour le lait pasteurisé LPC et lait cru de vache et l'autre service pour la production des produits laitiers (les dérivées).

Pour cela nous sommes amenés à faciliter la compréhension des gammes de produits dans les deux services producteurs au sein de l'entreprise de la manière suivante :

- **Service lait** : Se charge à produire les produits suivants :
 - Lait pasteurisé et conditionné (LPC)
 - Lait cru de vache entier en sachet
 - Lait cru de vache entier en carton
 - Lait cru de vache 1.5% matière grasse en sachet
 - Lait cru de vache 1.5% matière grasse en carton
 - Lait cru de vache 0% matière grasse en sachet
- **Services des produits laitiers** : Les produits fabriqués dans ce service sont les suivants :
 - Lait fermenté en sachet
 - Lait fermenté en carton
 - Lait caillé en sachet
 - Lait caillé en en pot
 - YEA MDN
 - YEA hors MDN
 - YBF MDN
 - YBF hors MDN

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

- Desserts lactés MDN
- Desserts lactés hors MDN
- Pâtes fraîches
- crème fraiche
- ARIB(T)

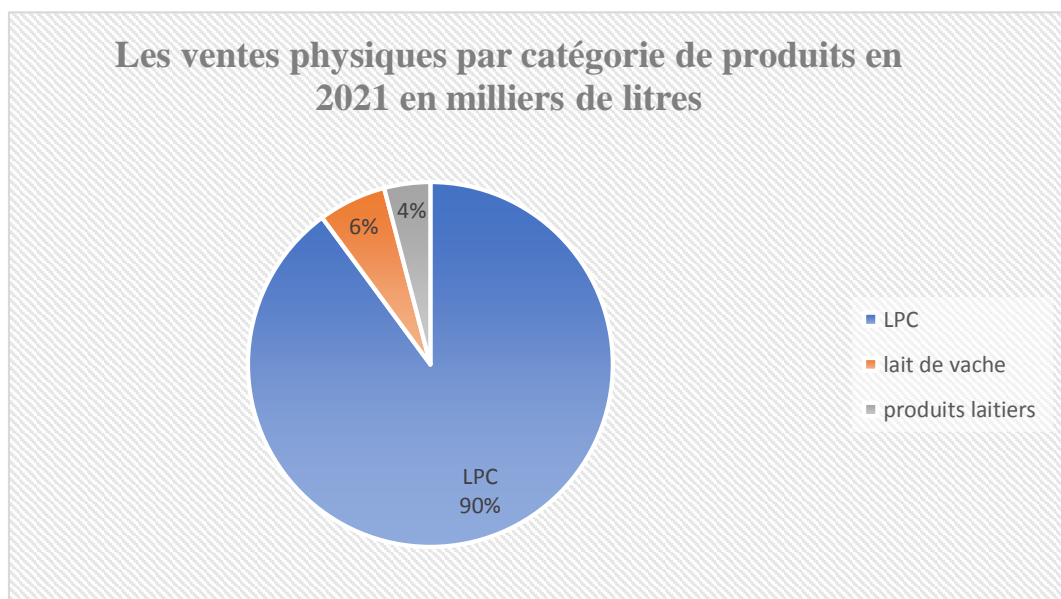
Suite à la fabrication de ses produits, nous tenons à expliquer quelques produits nécessaires de la laiterie qui créent de la valeur et génèrent des profits, parmi lesquels on trouve :

- **Le lait pasteurisé et conditionné (LPC)**

Le lait subventionné est fabriqué à base d'une poudre 0% et 26% matière grasse fourni par l'office national du lait en quotas mensuel limité atteignant environ 848 T, conditionné et remplie dans des sachets en polystyrène de volume de 01 litre.

La quantité journalière produite de lait LPC est estimée par 316652 litres, ce volume de production est statique sauf au moins de ramadan la quantité augmente, où a atteint selon des calculs en 2022 environ 333205 litres par jour notant que la laiterie travaille 26 jours par mois.

FIGURE N°21: LES QUANTITES VENDUES DES PRODUITS DE LA LAITERIE ARIB EN 2021



Source : établi par nos soins à l'aide des données de l'entreprise.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Commentaire : On constate dans ce diagramme circulaire que le lait pasteurisé et conditionné occupe la première place dans toutes les catégories produites étant le produit le plus vendu dans la laiterie, il est considéré comme un produit phare atteignant d'un pourcentage de 90% en raison de sa large consommation courante et quotidienne. La société recourt à produire toute cette quantité estimée environ de 103960 Milliers de litre afin que les 05 wilayas suffissent en termes de lait PC.

• Lait de vache

Le lait de vache contribue à produire d'autres produits laitiers (dérivés). Cette catégorie contient le lait de vache en sachet ou en carton de 01 litre.

Sur le plan conventionnel la laiterie reçoit chaque jour 20000 litres du lait de vache au part des collecteurs de lait. Sans établir le même schéma en évitant la redondance et Selon la figure ci-dessus on remarque que cette catégorie représente une proportion de 6% de l'ensembles des ventes physiques de la laiterie, cela est dû à l'absence temporaire de cette matière en raison des aléas saisonniers aux noms de certains responsables, ce qui conduit quelques fois à arrêter ou diminuer la production de certains produits fabriqués par ce composant préliminaire.

Les autres produits laitiers compris (lait fermenté en sachet et carton, lait caillé sachet et carton, YEA et YBF MDN et hors MDN, dessert lactés MDN et hors MDN, avec la crème fraîche, pâtes fraîches et la beurre). Constituent 4% des ventes de la laiterie cela signifie que ces produits sont commercialisés dans très peu de magasins et ne génèrent pas trop des gains particuliers selon un annexe fourni par le service vente, donc on déduit qu'il y a eu une diminution des ventes de la part des produits laitiers où la quantité vendue s'élève à 4735 M en 2020 alors que en 2021 a été 4720 M, cela implique une diminution de 0.3% des ventes physiques de la laiterie.

Nous allons présenter la part de chaque produit dans le chiffre d'affaires des ventes annuelles pour l'année 2021 de la laiterie selon des calculs en se basant sur l'annexe N°02.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

TABLEAU N° 4: LA PART DE CHAQUE PRODUIT LAITIER DANS L'ENSEMBLE DES VENTES PHYSIQUES DES PRODUITS LAITIERS DE LA SOCIETE POUR L'ANNEE 2021.

Produits	La part des ventes physique en %
Lait fermenté en sachet	14%
Lait fermenté en carton	0.9%
Lait caillé en sachet	5.6%
Lait caillé en pot	0%
YEA MDN	34%
YEA hors MDN	9.6%
YBF MDN	1.3%
YBF hors MDN	7.7%
Desserts lactés MDN	19.3%
Desserts lactés hors MDN	2.8%
Pâtes fraîches	3.7%
Crème fraîche	0.6%
BEURREARIB(T)	0.3%

Source : Réalisé par nos soins à l'aide des données interne de l'entreprise.

6. Les zones de couverture des produits de la laiterie ARIB :

Suite à l'état actuel de la laiterie avec ses capacités productives, humaines et financières sans oublier son positionnement géographique et les décisions centrales qui lui sont imposées permettent de distribuer et commercialiser ses produits à travers 05 wilayas de l'Algérie qui sont :

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

AIN DEFFLA (toutes les communes de la wilaya sont desservies en lait PC par la laiterie ARIB)

-CHELEF (29 communes sont fournies par la laiterie)

-MEDEA (33 communes bénéficient de l'approvisionnement laitier)

-DJELFFA (06 communes sont livrées en lait PC)

TIPAZA (17 communes sont alimentées par la laiterie en lait PC.

FIGURE N°22: LES ZONES DE COUVERTURE DE LA LAITERIE ARIB.



Source : élaboré par nos soins à l'aide des documents internes de l'entreprise

7. Le système de distribution au sein de la laiterie ARIB

Chaque entreprise a le droit de choisir le circuit de distribution qui lui convient le mieux et qui correspond à ses capacités possédées.

7.1 Le circuit de distribution adopté par laiterie ARIB

La distribution comprend les décisions liées au transport, à la gestion de l'entrepôt, au contrôle de l'entrepôt des produits à vendre. Les activités se concentrent sur la sélection, la coordination et l'évaluation d'un groupe d'individus ou d'entreprises participant à faciliter l'écoulement des flux de biens et services du producteur au consommateur final.

Dans ce contexte la laiterie cherche à travers sa politique de distribution, qui construit un système de distribution efficace qui garantit que ses produits parviennent au consommateur

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

final en bon moment et à l'endroit approprié sans passer par un grand nombre d'intermédiaires.

La laiterie adopte deux canaux de distribution : canal court et direct

➤ Le canal court

On distingue à travers ce canal qu'il existe un seul intermédiaire entre la laiterie et le consommateur final, ce canal compatible à la vente des produits laitiers tels que les fromages, la beurre, yaourts etc., et généralement la forme de ce canal est la suivante :

FIGURE N° 23: LE CIRCUIT COURT DE DISTRIBUTION



Source : établi par nos soins à l'aide des données fournis par le service de vente

➤ Le canal direct

Par ce canal de distribution les produits sont distribués de l'unité aux consommateurs finaux par voie de vente directe, cette vente correspond au lait PC par le point de vente interne de la laiterie, et par conséquent la forme du canal est la suivante :

FIGURE N° 24: LE CIRCUIT DIRECT.



Source : élaboré par nos soins à l'aide des données fournis par le service de vente

7.2 Les types de vente utilisés par laiterie

La laiterie utilise deux sortes de vente, la vente directe et indirecte.

- ✓ **La vente directe** : C'est un type de vente utilisé par la laiterie pour la transaction directe de ses produits sans intervention des intermédiaires, c'est-à-dire le produit

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

passé directement de l'unité au consommateur final, et ce circuit correspond au transfert du lait PC par les distributeurs agréés directement vers le consommateur final

- ✓ **La vente indirecte** : La laiterie adopte ce type de vente qui comprend des différentes parties, donc le consommateur peut acheter le produit soit de chez le grossiste, les différents points de vente en détail, un concessionnaire, un centre commercial, ou un autre intermédiaire.

La laiterie a récemment créé environ 15 nouveaux points de vente sur le territoire de la wilaya d'AIN DEFFLA afin de faire parvenir le lait PC en sachet à proximité des consommateurs, cette augmentation est appliquée afin d'éviter les fluctuations des pénuries de lait PC destiné directement au consommateur final, et briser la spéculation sur les prix.

La laiterie alimente un pourcentage particulier désigné de la part de l'ONIL.

Parfois, cette méthode peut ne pas être compatible avec la nature du produit, en raison de sa courte durée de vie et de sa sensibilité à la dissolution et aux dommages.

Ainsi, il faut des efforts considérables pour le vendre, et travailler pour livrer les produits aux consommateurs (universités, hôtels,

restaurants, écoles, casernes militaires, hôpitaux) nécessite des coûts importants qui rendent la composante de distribution beaucoup plus difficile.

Les éléments les plus chers du marketing mix, la laiterie doit s'en occuper et essayer de le rationaliser, dans la mesure du possible.

Réduire ces coûts et contribuer ensuite à lui conférer une position concurrentielle, notamment après son entrée dans le monde de l'économie depuis un moment.

Le marché où les prix compétitifs et la qualité des produits ont un impact efficace sur la vente de ses produits.

Ainsi, on peut dire que l'institution doit prendre de nombreuses mesures pour déterminer la politique de distribution appropriée qui va lui permettre de créer un avantage concurrentiel.

À l'intérieur de la laiterie, ce qui inclut de s'occuper du marketing au sein de l'organisation et de travailler à l'amélioration de l'efficacité des canaux de distribution.

Dans la lignée du secteur privé, qui se caractérise par l'efficacité de ces filières, où le secteur privé dispose des moyens tels que le transport qui permet de décharger ses produits au moment et à l'endroit appropriés, il est obligatoire pour l'unité de mesurer l'étendue de l'efficacité de chaque canal grâce à des systèmes d'information avancés,

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

comme c'est le cas dans les pays développés comme la France.

Cette méthode vise à améliorer la politique de distribution, elle mesure donc l'efficacité du canal de distribution pour pouvoir poursuivre et déterminer s'il faut utiliser la distribution directe ou indirecte, en réduisant ainsi les coûts autant que possible, rien que par ça qu'augmente la rentabilité de l'entreprise.

8. La distribution physique au sein de la laiterie ARIB

Chaque entreprise adopte certaine stratégie distributive afin de rendre le produit accessible aux consommateurs avec les conditions qui leur conviennent le mieux, la laiterie ARIB en tant qu'unité productive laitière de premier degré, la logistique de distribution physique n'est tout à fait appliquée sauf si l'on y trouve des services tels que le service transport, stockage(entreposage) etc., qui rassemblent ce processus.

8.1 Le transport

Est l'une des fonctions principales et constitue le pilier du processus de distribution des produits de la laiterie, son activité consiste à transporter les produits du lieu de production aux points de vente et aux consommateurs.

Le transport dans la laiterie généralement se fait à travers les distributeurs agréés afin de rendre le lait PC plus proche du consommateur, quant aux autres produits laitiers, la société fait appel au client pour amener un moyen de transport afin de charger ses produits achetés, ceci dit que le transport par rapport au privé est sous charge du client.

L'entreprise actuellement cherche et désire renforcer ses capacités et possibilités distributives en accordant une grande importance à la fonction de transport et à la fonction de maintenance, cela pour but de minimiser au maximum les coûts de transport.

La laiterie souhaite acheter des nouveaux camions pour élargir sa base de transport et cela ne peut être fait que si cette dernière obtienne des prêts ou par le recourt à la location des camions en cas de recevoir des commandes urgentes auprès des collectivités ou autres, sachant que l'entreprise demeure encore générale qui fait que le transport reste toujours un souci pour l'unité.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

8.1.1 Les moyens de transports de la laiterie :

La laiterie possède d'une flotte un peu plus réduite par rapport à sa taille et sa capacité productive, voire à sa contribution dans le développement économique, cette base de transport pour la distribution de ses produits aux différents lieux de consommation, ajoute à cela, la laiterie ne fait pas transport pour les clients, elle en fait seulement pour les collectivités telles que les logements militaires, les résidences universitaires etc., on résume cette flotte comme suit :

- 01 cellule frigorifique V/ 25 tonnes
- 01 remorque plateaux V/25 tonnes
- 02 tracteurs HD450
- 06 camions HD120 frigorifiques
- 03 camions HD65 frigorifiques
- 01 camion Mitsubishi frigorifique
- 01 camion HD35 frigorifiques
- 04 camions HD65 frigorifiques
- 01 camion NISSAN plateaux V/25 tonnes
- 01 fourgon H350
- 01 véhicule utilitaire TOYOTA
- 02 véhicules de type CADDY et Volkswagen
- 02 Kia CERATO + Rio
- 04 camions pour la collecte de lait

8.2 Le stockage

Le processus de stockage au sein de la laiterie subit à des différents règles et procédures depuis la société mère et l'ONIL concernant la qualité des produits et la quantité journalière produite, l'unité possède un dépôt pour le stockage en grande quantité la poudre du lait et divers matières premières qui contribuent à la fabrication de différents produits finis et deux champs froids à 6° Celsius pour le lait et l'ensemble des produits laitiers.

La laiterie à constamment besoin de stocker ces matières premières (la poudre du lait 0 et 26 matière grâce, farine de maïs, sels, sucre etc..) afin de garantir son abondance au niveau de l'unité pour éviter de tomber en rupture et faire face aux différents aléas, le stockage de la

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

matière première se fait généralement à terre sous plateforme purement propre tout en sachant que les palettes des matières sont entièrement palettisées, protégées, et prêts à transférer à tout moment et ce, avec le respect de toutes les conditions de stockage telles que la ventilation, la sécurité, l'éloignement des palettes...

Le dépôt de la matière première se divise à deux zones par famille de matière, une zone pour la matière consommable et l'autre pour l'emballage (le carton, mix pape, polystyrène, les boîtes yaourt ...) aussi, à l'intérieur de cet endroit il y en a une plateforme pour le changement et le déchargement des palettes, la méthode adoptée par la laiterie pour gérer ses stocks de la matière première est la méthode FIFO.

Le stockage des produits laitiers se fait momentanément dans des champs froids, vu que ce sont des denrées alimentaires de large consommation, et périssables, la gestion des sorties d'habitude se fait seulement selon la commande (Annexe n°), d'ailleurs l'unité produit toujours selon les commandes soumissionnées par les organismes qui souhaiteraient obtenir le produit. À préparer par la laiterie et transférer aux clients concernés, les produits sont répartis aussi bien par famille et placés dans des endroits conservés.

8.2.1 Les moyens des endroits de stockage au sein de la laiterie

- Au niveau de dépôt de la matière première il existe seulement 02 transpalettes manuels et un chariot élévateur (claque).
- Pour les champs froids des produits finis, il existe 6 transpalettes manuels.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'enquête qualitative

Dans cette section nous allons présenter dans un premier temps les aspects théorique relatives à l'enquête qualitative, où nous présenterons la méthodologie de recherche qui s'articule autour d'entretien semi-directif individuel auprès des responsables des services concernés, nous définissons donc l'entretien, ses types, ses objectifs et on termine cette section par le déroulement de notre entretien semi-directif au sein de la société ARIB.

1. L'enquête

On propose la définition suivante :¹

L'enquête c'est un mode de collecte d'informations, elle recouvre un ensemble de méthodes et techniques d'investigation différentes utilisant toutes les modes déclaratives qui consistent à interroger des individus dont la réponse constituant la matière informative, généralement on trouve l'entretien et le questionnaire comme procédures types et chacun propose une variété et technique particulière.

1.1 L'enquête qualitative

Pour définir l'enquête qualitative on évoque la définition suivante :²

Les études qualitatives sont des études à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive. Permissive et indirecte des personnes interrogées. Ces études se caractérisent également par un nombre réduit de contact, ainsi qu'un mode particulier de sélection des répondants et d'interprétation des données.

1.2 Objectif de l'enquête qualitative³

« Principalement le but de l'enquête qualitative est de fournir une description détaillée et complète du sujet de recherche, elle est beaucoup plus utilisée dans des approches exploratoires et explicatives au début d'un projet de recherche. »

Nous avons compris de cette définition que l'étude qualitative permet d'obtenir des réponses souhaitées auprès des personnes sondées.

¹ CAUMON(D), PINSOU(C) :« les études de marché »,5^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2016, page.72.

² PELLEMANS, (Paul) : recherche qualitative en marketing, éditions de Boeck université, Paris, 1999, P.16.

³ <http://www.people-vox.com/les-objectifs-dune-etude-qualitative-vs-une-etude-quantitative/>. Consulté le 20/05/2022 à 10 :30.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

2. L'entretien

2.1 Définition de l'entretien

Il existe nombreuses définitions de l'entretien, on cite la définition suivante :¹

L'entretien c'est une technique d'extraction d'information auprès d'un individu (entretien individuel) ou d'un groupe d'individus (entretien de groupe), il permet de collecter des informations originales, spécifiques et en directe, il est de nature qualitative visant à explorer et comprendre plutôt que mesurer et quantifier, il est fortement utilisé dans les études exploratoires mais également dans les études explicatives.

2.1.1 Entretien individuel

C'est une technique qui met deux personnes en présence, un enquêteur et l'autre interviewée, il vise à dépasser le stade du discours pour amener progressivement le répondant à exprimer ce qu'il pense et ressent pour tirer de l'information méritée.

2.1.2 Entretien de groupe

C'est une technique qui consiste à recueillir des informations à partir d'un groupe constituant de 6 à 12 personnes, réunis dans une salle (possibilité de connecter en ligne), pour échanger sur un thème afin de fournir des informations recherchées, cette session est gérée et contrôlée par un animateur-interviewer. Les informations collectées résultent des interactions entre les membres du groupe, elles ne concernent pas chacun des individus mais plutôt le groupe à part entière

2.2 Types d'entretien

Il existe trois types d'entretien :²

2.2.1 Entretien non directif : Cet entretien se caractérise par le fait d'être large et libre du sujet traité, il consiste à répondre sur des problématiques fondamentales et générales.

Son objectif est de connaître les faits d'un univers, il permet d'envisager certaines projections de l'avenir auprès d'un publique interviewé.

¹ CAUMON(D), PINSOU(C), Op.cit.pages.73/74.

² ROCHE(D) : « Réaliser une étude marché avec succès », édition d'organisation, Paris, 2009, pages.35/36.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

2.2.2 Entretien semi-directif : Ce type d'entretien est très technique à réaliser, certainement le plus adaptable par un étudiant de tirer des informations spécifiques, il permet de donner une liberté à l'interviewé de répondre selon un ordre dans lequel les différents thèmes sont abordés.

Dans l'entretien semi-directif les questions restent ouvertes et les réponses sont toujours libres.

On déduit que les deux types précédents relèvent par une nature d'investigation qualitative.

2.2.3 Entretien directif : Ce type d'entretien relève quant à lui une nature d'investigation quantitative, car il se caractérise par un questionnaire soit fermé (c'est -à-dire les réponses seulement par oui ou non) soit semi-fermé (les réponses sont choisies selon des propositions).

On utilise ce type d'entretien dans le but de mesurer ou quantifier des hypothèses

2.3 Objectifs d'un entretien semi directif

Nous avons choisi ce type de collecte d'information parce qu'il est si pratique, simple et facile à réaliser, le choix d'un entretien semi directif n'été pas mis au hasard mais pour objet ultime est de faire s'exprimer le plus possible l'interviewé, certainement nous le considérons l'outil le plus adaptable par nous-mêmes pour pouvoir nous aider à avoir des résultats souhaités, par lesquels la réponse à notre problématique est basée.

3. Le déroulement de notre étude au sein de la laiterie

Nous avons été bien recueillis par les responsables des services concernés, on leur a posés des questions raisonnables (**un guide d'entretien semi-directif, voir Annexe N°01**) pour extraire et tirer des informations recherchées afin de nous faciliter la réponse à notre problématique. Ils en ont été à l'écoute, bien que ce fût un peu difficile d'obtenir quelques informations à cause du secret professionnel, la nature et le statut juridique de la société.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Section 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de la laiterie ARIB

Dans cette section nous allons essayer d'étudier l'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de la laiterie ARIB, on commence par présenter le profil des responsables interrogés, par la suite nous essayons d'interprétation et analyse des résultats obtenus, en finissant avec une synthèse générale et des suggestions.

1. **Présentation des interviewés** : Nous avons choisi quatre personnes auxquelles l'entretien est destiné et que nous les considérons des responsables qui nous conviennent le mieux afin de répondre à notre questionnement par lequel la réponse à notre problématique est basée.

TABLEAU N° 5:LE PROFIL DES INTERVIEWES

Le poste	Nom des responsables	La tâche	La date
Responsable de transport	Dali (N)	<ul style="list-style-type: none">- Établissement des programmes de livraisons du lait PC- Suivre les distributeurs du lait PC- Être à l'écoute des distributeurs du lait PC et leur réclamation	18/05/2022 Durée : 40 minutes
Responsable de gestion de stock	Fekir (A)	<ul style="list-style-type: none">- Contrôle des flux de la matière première.- Élaboration des rapports mensuels de MPE- Élaboration des inventaires périodiques	22/05/2022 Durée Une heure

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Responsable de vente	Fradj (j)	- Établissement des prévisions de ventes - Établissement des rapports d'activités - Traitement des clients	23/05/2022 Durée : 40 minutes
Responsable de distribution	Lalaoui (B)	- Gestion d'équipe de transfert du produit - Charger de veiller à l'activité de vente - fixation des objectifs quotidiens de chaque distributeur (vendeur).	19/05/2022 Durée : 30 minutes

Source : Responsables de l'entreprise

2. Interprétation des résultats de l'entretien semi directif

Afin de nous permettre répondre à notre problématique, nous devons poser des questions ayant le sens d'investigation auprès les responsables de l'entreprise et relatives au sujet de recherche, ces questions portent sur 4 axes plus importants qui sont les suivants :

AX01 : La gestion de transport dans l'entreprise

Question 01 : Comment vos produits sont-ils transportés ?

Responsable de transport : « *Quand il s'agit du lait pasteurisé et conditionné le transport est organisé par nous même à travers des distributeurs agréés, quant aux autres produits laitiers il y on a également des distributeurs, mais aussi nos produits sont transportés par les moyens des points de vente privés quant à eux. »*

Analyse : La gestion de transport au sein de la laiterie constitue un élément de base afin de mettre rapidement le produit à la consommation directe, et répondre efficacement aux besoins élémentaires des clients notamment en matière de lait PC où la coordination des mouvements du produit est en parfaite continuité de l'ensemble de points de vente jusqu'à l'arrivé au consommateur final.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Question 02 : Quels sont les moyens de transport adoptés par la laiterie ?

Responsable de transport : « Nous avons une flotte des camions frigorifiques pour transporter nos produits depuis l'unité au point de consommation aussi bien des camions pour la collecte du lait de vache, des camions avec citerne pour transporter la crème fraîche en vrac, un fourgon et des véhicules utilitaires. »

Analyse : Les moyens propres du transport de la laiterie ne se chargent pas de transporter ses produits aux clients privés, mais elle en fait seulement pour ceux qui sont conventionnés d'acheter de chez l'unité sous contrat désigné, la laiterie a exploité sa position d'unité productive en ne faisant pas de transport pour les privés, dans ce cas-là l'unité a évité d'engager une partie de coût du transport.

Question 03 : Y a-t-il des charges de transport lors d'une transaction des produits ?

Responsable de transport : « Les charges de transport pour nos propres moyens se divisent en charge directes soit : la destination, la maintenance des camions, l'essence, les frais de personnel de conduite et l'assurance etc., et des charges indirectes soit les retours d'emballage vide...etc., quant aux coûts de transport pour les privés sont inclus dans le prix de vente finale dans le cas d'absence des moyens. »

Analyse : la distinction entre les coûts directs et indirects du transport permet à l'unité de bien cerner leurs sources des coûts et les optimiser, les charges directes sont pris en considération avant chaque opération de transport, en plus sont inclus dans le compte des résultats de l'unité, les charges indirectes sont imputables directement à un produit transporté.

Question 04 : vous rencontrez des problèmes lors du transport de vos produits ?

Responsable de transport : « Bien évidemment, parmi lesquels on trouve :

- Il arrive que parfois nous rencontrons des retards de chargement des produits aux camions à cause des pannes dans le tapis transporteur des packs du lait PC jusqu'au chargement.
- Panne des camions à un moment, résulte des coûts supplémentaires soit les pièces de rechange, ou envoyer d'autre camion avec de la main d'œuvre pour le déchargement et le chargement des produits à nouveau. Ou par fois le programmeur envoie directement une quantité correspondant à la commande avec un autre moyen pour ne pas faire attendre d'avantage le client désigné. »

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Analyse : Les problèmes des pannes sont présents presque dans toutes les entreprises productives et commerciale, le produit périssable, les clients attendent leur produit aboutissent dans les délais communiqués, la laiterie se trouve obligatoire de trouver une solution en urgence pour en éradiquer, les problèmes fréquents peu maitrisables peuvent générer des coûts supplémentaire qui peuvent influencer ultérieurement le chiffre d'affaires de l'unité, il est important pour l'unité de chercher des relations à long durée avec des prestataires de transport afin de minimiser le risque de tomber dans ces problèmes.

Question 05 : En pourcentage combien estimez-vous les charges de transport par rapport aux autres charges ?

Responsable de transport : « *Le coût de transport s'élève environ à 10% de l'ensemble des coûts de la laiterie étant une unité productive de premier degré* »

Analyse : bien qu'il s'avère que les coûts de transport semblent moins importants que les autres coûts logistique, néanmoins, il est primordial de les suivre de près et de mettre en place des moyens efficaces pour les optimiser afin de réduire autant que possible les coûts logistiques

Question 06 : Le transport impacte-t-il l'activité commerciale de la laiterie ?

Responsable de transport : « *Oui, le transport a un impact significatif dans le renversement des balances commerciale, la preuve que les produits de la laiterie sont périssables et sont stockés pendant une très courte période, rien que par le transport que ses produits sont transférés à leurs propriétaires, donc ceux qui doivent se servir par la laiterie attendent jusqu'à l'arrivée du produit, quant aux clients privés ramènent leurs propres moyens pour transporter ses produits achetés, alors quand il s'agit d'un produit laitier, il est nécessaire de le transféré si rapidement, ce qui montre la valeur de transport dans ce secteur et le rôle élémentaire dans la commercialisation des produits* »

Analyse : Le secteur laitier nécessite que le produit soit expédié vers des destinations souhaitées au plus vite possible afin premièrement de minimiser le risque de dommages, et respecter les délais convenus, le transport dans la laiterie contribue à accélérer l'opération commerciale afin de maintenir la qualité du produit, la disponibilité immédiate, alors satisfaire le client.

Question 07 : Quels sont les outils que vous utilisez pour gérer la fonction de transport ?

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Responsable de transport : *« Généralement la programmation de transport ne nécessite pas des logiciels sophistiqués pour pouvoir les gérer, on utilise seulement l'outil Excel afin de programmer des livraisons de commande et de calculs des charges. Les distributeurs agréés sont suivis via un GPS afin de mettre au courant le responsable de transport que tout va dans la bonne direction et que cet outil permet de savoir le lieu des camions et les protéger de toute opération de vol »*

Analyse : Afin de mieux gérer son équipe de transport il est primordial pour l'unité d'utiliser des moyens modernes plus au moins compatibles au moment actuel, la laiterie s'appuie encore sur de simples tableaux Excel pour gérer ses opérations de transport alors qu'il serait plus intéressant pour le responsable de transport de s'appuyer sur un logiciel de gestion de transport pour une meilleure planification des besoins et un pilotage des flux optimisé assurant ainsi une meilleure coordination entre les différents distributeurs.

Question 08 : Selon vous, comment la laiterie pourrait-elle optimiser sa fonction de transport

Responsable de transport : *« La laiterie en coordination avec la direction commerciale et le centre nationale de registre commerce tente et cherche à trouver une formule appropriée rendant les distributeurs agréés avec leurs propres moyens de transport des distributeurs au nom de l'unité, et souhaiterait augmenter sa flotte de transport pour qu'elle soit compatible avec la capacité productive et la notoriété de la société. »*

Analyse : Rendre la totalité du processus de transport au nom de l'unité génère autant de coûts pour la société, c'est pourquoi les autres entreprise sous traitent une partie de transport peu maitrisable d'autres prestataires logistiques, notamment le transport à grande distance dans des régions moins connus.

Question 09 : Quelle importance accordée par la laiterie à la fonction de transport ?

Responsable de transport : *« Le transport des produits dans la laiterie est extrêmement important et principale la raison pour laquelle nous s'efforçons pour acheter des pièces de rechange et donner une importance particulière à la fonction de maintenance pour que cette fonction demeure en marche. »*

Analyse : La logistique se charge d'optimiser le transport afin de faciliter les opérations de livraison aux consommateurs et répondre à leur demande, c'est pourquoi la société fait son mieux pour soutenir cette fonction qui pour elle, représente un poste de dépenses important.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

AX02 : La gestion des stocks (entrepôts) au sein de l'entreprise

Question 01 : Comment procédez-vous avec la matière de stockage ?

Responsable de gestion de stock : « *Quant au MEP : la matière première est stockée dans un dépôt totalement structuré, équipé par des moyens facilitant leur chargement et déchargement, l'opération s'effectue à terre dans des palettes entièrement protégées contre risques. Dès que la matière première est arrivée, un bon d'entrée sera établi pour rajouter la quantité entrante à la quantité précédente*

Quant au PF : Le stockage momentané du produit finis s'effectue dans des champs froids par famille de produit. C'est-à-dire chaque produit finis stocké dans une chambre précise d'une courte durée avant son expédition. »

Analyse : Le processus de stockage dans la laiterie suit un rythme stable, autrement dit, les mêmes opérations se répètent à chaque mouvement des flux, au même temps des rapports sont établis concernant le volume, le poids ...

Question 02 : Comment organisez les stocks de la laiterie (par quel modèle) ?

Responsable de gestion de stock : « *L'organisation des matières premières et produits finis s'effectue par famille, chaque matière ou produit a une zone de stockage précise.*

On utilise souvent le modèle FIFO pour faire sortir la matière première, un bon de sorti est réalisé après chaque sortie.

La sortie du produit finis quant à lui, s'établit à partir d'un bon de commande accompagné d'une fiche suiveuse de l'ensemble des produits sortis. »

Analyse : Le fait d'utiliser d'une organisation de stocks par famille c'est déjà bon, mais nécessitant d'un modèle A.B.C de Pareto ou la loi 20/80 de stockage de la matière première afin de les classer selon leur importance, et leur taux de rotation, la méthode FIFO quant à elle, permet d'éviter à l'entreprise de se retrouver avec des stocks proches périmés.

Question 03: Quels sont les différents dispositifs que vous adoptez pour gérer les stocks ?

Responsable de gestion de stock : « *Actuellement nous avons qu'un seul ancien logiciel LDG (PC stock version 2003, 7.5), vu que la gestion de nos stocks est très facile à pratiquer, la laiterie ne cherche pas à dépenser pour acquérir de nouvel dispositif.*

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

On utilise également le tableau Excel pour l'établissement des rapports de gestion mensuelle. »

Analyse : L'absence des moyens de gestion avancée dans l'unité affecte certainement le rendement de telle ou telle fonction, le fait de travailler avec un ancien matériel conduit à ne pas réaliser ses tâches comme elles doivent être réalisées.

Question 04 : Vous rencontrez des problèmes dans la gestion des entrepôts ou stocks ?

Responsable de gestion de stock : *« Très souvent on trouve des pannes en moyens de chargement et déchargement (le chariot élévateur)*

- *Obsolescence des dispositifs et moyens matériels.*
- *Absence de la créativité d'autres programmes de stockage.*

Analyse : Avoir des problèmes tels qu'ils sont susmentionnés se répercute négativement sur l'image de la fonction de stockage notamment dans le délai de l'accomplissement d'une commande, à cet effet, l'entreprise doit redoubler des efforts et investir dans la capitale matérielle afin de trouver des solutions aux problèmes y ayant lieu pour maintenir son image.

Question 05 : Quel impact de la fonction de stockage sur le respect des délais de livraison ?

Responsable de gestion de stock : *« Puisque le stockage des produits se fait d'une courte durée et que les sorties relatives à une commande, le délai est respecté, dès que la commande est reçue les produits sont transférés immédiatement, que ce soit par les moyens propres de transport ou par les moyens des clients, comme si vous achetez de chez un détaillant, vous arrivez au quai de chargement, vous prenez vos produits, vous payez, et repartez avec. »*

Analyse : Le fait de livrer ses produits rapidement et immédiatement est un bon signe que la préparation des commandes se déroule très facilement, et que la spécification des zones de stockage facilite la détermination et le chargement des produits et cela pour une opération évite la surcharge et le retardement.

Question 06 : Comment procédez vous lors d'une rupture de stocks ?

Responsable de gestion de stock : *« Des objets bien définis sont souvent en rupture de stock tels que le carton, le polystyrène, l'arôme..., dans ce cas-là, nous allons recourir au deuxième fournisseur en factures pro formats pour nous fournir le matériel nécessaires afin de satisfaire la demande, garantir le délai et de ne guère perdre des clients »*

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Analyse : L'entreprise doit mettre en place des stocks de sécurité pour assurer et répondre à tout moment à des commandes imprévues et cesser de perdre des clients et ceci en augmentant dès le départ de la demande.

Question 07 : Vous arrive-t-il de tomber en sur stockage ?

Responsable de gestion de stock : *« Vue que l'unité est limitée par la production selon la commande, nous n'avons pas tombé en sur stockages ni pour la matière première, ni pour les produits finis, s'il existe seront des produits endommagés ne vont pas entrer ni dans le calcul ni en stockage »*

Analyse : Suivre la production à la commande par la laiterie lui permet de chasser les gaspillages et les surcapacités et mieux ajuster ses capacités directement à ses charges, dans ce cas, il est peu probable de tomber en sur-stockage sauf en cas extrême.

Mais également on trouve un aspect négatif de produire à la demande tel que la variabilité et imprévisibilité des commandes. Ce qui induit de l'incertitude dans la planification et réalisation des tâches ce qui mène par la suite à de nombreux retards et pertes en productivité.

Question 08: Comment pourriez-vous optimiser votre fonction de stockage (entreposage) ?

Responsable de de stock : *« L'optimisation ne pourra être que par l'améliorer du système d'information entre les différentes structures telles qu'intranet.*

- *Cela ne passe que par un logiciel développé pour la gestion de stock et rajouter d'autres moyens matériels et humains. »*

Analyse : La gestion de stock de la laiterie basée sur des modèles et moyens semblent un peu anciens, ce qui lui empêche de réaliser de bons rapports de l'ensemble des produits et matières dans un temps record qui relie cette fonction avec d'autres fonctions, rajouter de la main d'œuvre à cette fonction permet de réduire la pénibilité du travail des employés, il faudrait que la laiterie engage des moyens contemporains, compatibles à la réalité développée, conformément à la technologie qui, aide beaucoup les institutions à trouver de bonnes méthodes pour réduire le maximum les différents coûts logistiques et éliminer toutes les actions jugées inutiles par le client.

AX03 : La gestion de la distribution au niveau de l'entreprise

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Question 01 : La distribution des produits impacte-t-il la performance commerciale de la laiterie ?

Responsable de la distribution : « *La distribution au sein de la laiterie contribue à faire parvenir nos produits aux consommateurs finales dans les bonnes conditions possible par, soit nos propres distributeurs porteurs du lait PC ou par les moyens des clients privés, nous nous efforçons de couvrir le maximum des points de vente afin de créer une image par laquelle nous nous appuyons pour augmenter notre performance commerciale.* »

Analyse : La détermination des critères de bons distributeurs capable de mettre le produit dans des conditions matérielles déterminées de lieu, de délai plus court, d'assortiment et de quantité convenue et avec certains services, c'est ce qui mène à améliorer la performance commerciale.

S'intéresser à ses distributeurs et leur impliquer dans leur décisions et stratégie commerciale c'est l'un des facteurs nécessaires pour augmenter son efficacité commerciale, en offrant l'image de laiterie dans les plus grands magasins du pays et avoir de bonnes parts de marché.

Question 02 : Quelle importance accordée à la fonction de distribution au sein de la laiterie ?

Responsable de la distribution : « *La fonction de distribution est considérée indispensable dans l'unité, nous pensons à forte raison que le produit ne peut apparaître dans les magasins sans bonne processus distribution, nous en accordons une attention toute particulière, c'est pourquoi nous tentons d'apporter des axes d'amélioration afin de gérer au mieux cette fonction qui a un impact direct sur le chiffre d'affaires de la société.* »

Analyse : Les responsables de la laiterie inclus la distribution parmi leur stratégie commerciale, bien qu'il n'existe pas de service marketing spécialisé pour développer les canaux de distribution et différentes actions, sauf qu'il est là le service commercial qui se charge de tout notamment la politique de distribution qui est l'un des 4 axes principales du mixte marketing.

Question 03 : Comment sélectionnez-vous vos distributeurs?

Responsable de la distribution : « *Les distributeurs sont choisis soit par des prospections que fait-il un bureau de prospection, ou par l'affichage de la gamme des produits dans divers forums ou événements par des représentants de la laiterie, quant aux distributeurs du lait PC*

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

sont sélectionnés en coordination avec la direction commerciale et le CNRC, et cela selon la région, le nombre de points de vente, les moyens de transport.»

Analyse : Le choix des distributeurs n'est pas laissé au hasard, en effet plusieurs critères et étapes sont à prendre en considération et à suivre avant de sélectionner les meilleurs, capables de véhiculer l'image de marque irréprochable qu'essaye l'unité de garder

Question 04 : Comment recevez-vous les commandes clients ?

Responsable de la distribution : *« Par rapport aux produits laitiers La commande client se reçoit soit par des appels téléphonique, un fax, email ou en présentiel, elle sera prête dès sa sortie de la production, la durée maximale pour répondre à une commande quelle que soit sa taille est 48 heures, quant au lait PC, toujours est dispatché directement sans commande étant une matière essentielle. »*

Analyse : La production selon la commande client va permettre à l'entreprise de mieux maîtriser ses ressources et ne guère perdre de la matière ni avoir des sur stockages.

Question 05 : Quelles sont les différentes réclamations que vous recevez très souvent avec vos distributeurs et clients afin de les gérer ?

Responsable de la distribution : *« Les distributeurs se plaignent très souvent des :*

- Retards de livraison

- Réclamations concernant les prix (prix existant dans le marché par rapport aux produits laitiers) »

Analyse : Le fait d'être livré tard d'une commande rend la tâche si difficile pour les distributeurs pour ramener les ressources requises au déchargement et à la manutention.

Les distributeurs négocient les prix pour augmenter leur marge bénéficiaire en raison de leur bonne connaissance de marché et les prix compétitifs existant dedans.

Question 06 : Quels sont les problèmes rencontrés lors du transfert des produits ?

Responsable de la distribution : *« Les problèmes les très fréquents sont :*

- Gonflement du produit avant sa date de péremption (produit bio sans conservateur)

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

- *Commandes non honorées issue d'une absence de matière (par exemple : l'absence de lait de vache conduit à insatisfaction en matière de la crème fraîche.) »*

Analyse : La rareté de la matière mène vers des réclamations certaines qui pourront interrompre les relations à tout moment à cause d'une insatisfaction d'une commande fortement demandée.

Question 07 : Quelle stratégie distributive adoptez-vous ?

Responsable de la distribution : *« La laiterie adopte une stratégie de distribution sélective pour le lait PC en sachet à cause de l'existence d'autres unités qui appartiennent au même office, où le lait est distribué seulement en 05 wilayas. Ce qui concerne les produits laitiers sont transférés aussi bien à des institutions hospitalières publiques que privés, les associations, les résidences universitaire, MDN etc., »*

Analyse : Adopter une stratégie sélective avec la place et la grandeur de la laiterie et sa large activité commerciale ne lui permet pas de réaliser de meilleurs profits et gains considérables, il est important de multiplier les efforts et ouvrir vers tout pour que les produits laitiers se manifestent dans le maximum des points de vente afin de conquérir son marché, avoir de bons parts et pénétrer le monde de la compétitivité.

Question 08 : Comment pouvez-vous améliorer cette fonction ?

Responsable de la distribution : *« La fonction de distribution joue un rôle majoritaire dans la laiterie où c'est important de la gérer d'une manière efficace, notre réseau de distribution est équilibré, nous essayons de construire des relations aussi solides soient-elles avec les différents clients distributeurs pour présenter nos produits dans plus d'endroits de vente afin d'élargir notre activité commerciale. »*

Analyse : La distribution au sein de l'unité basée sur les distributeurs notamment dans la matière du lait PC de poudre qui constitue 90% de l'ensemble des ventes de la laiterie, établir des relations avec les distributeurs à long durée avec l'approche gagnant-gagnant lui permettra d'écouler le produit dans la plupart des points de vents dans les 05 wilayas soumis à couvrir par L'ONIL.

AX04 : Évaluation de la performance commerciale de l'entreprise

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Question 01 : Quels sont les différents indicateurs utilisés pour mesurer la performance commerciale de la laiterie ?

Responsable de vente : « *Nous avons des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, volume des ventes), nous établissons des prévisions mensuelles pour détecter l'écart, ensuite on calcule le pourcentage d'évolution pour mesurer notre performance en vente, et des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction client, et l'image de l'entreprise.* »

Analyse : Les indicateurs de mesure qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs ont pour but d'élaborer un récapitulatif de l'activité commerciale durant une période donnée, le choix de ces indicateurs par les responsables de la laiterie leur conduit à mieux cerner leur coûts qu'ils engagent, faciliter le calcul de différents écarts, plus globalement leur permet d'atteindre leur objectifs commerciaux dans le respect de la stratégie commerciale de l'unité.

Question 02 : Trouvez-vous que ces indicateurs suffisent pour évaluer votre performance commerciale ?

Responsable de vente : « *Oui, Pour le moment la laiterie se base seulement sur ces indicateurs afin de mesurer sa performance commerciale, le choix de ces indicateurs se fait selon le secteur d'activité de la société vue qu'elle est de nature générale* »

Analyse : La mesure de la performance revient au secteur d'activité de chaque implantation économique, en suivant des bons indicateurs de performance correspondant le domaine permettront aux dirigeants de voir largement le sort de l'unité, et par lesquels ils peuvent mettre en place des bons leviers pour développer la performance commerciale de leur équipe.

Question 03 : La logistique de distribution physique pratiquée par la laiterie influe-t-elle sa performance commerciale ?

Responsable de vente : « *La logistique de distribution physique en gros est moins pratiquée au sein de la laiterie, mais la gestion des activités de transport, de stock ainsi que celle de la distribution (livraison) contribuent énormément à augmenter le chiffre d'affaires de l'unité en offrant de meilleurs services aux clients et mettre à leur disposition des gammes de qualité.* »

Analyse : L'assurance de la disponibilité des produits dans les délais records et impartis et fournir les quantités en bon état sont issues que d'une bonne gestion de processus.

Question 04 : Vos clients sont satisfaits par la qualité des produits et ses prix ?

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Responsable de vente : « *par rapport à la qualité des produits sont entièrement satisfaits, quant aux prix, la satisfaction basée sur la marge bénéficiaire pour nos clients distributeurs, le consommateur final se trouve obligé d'acheter par un prix quelconque, car les produits sont majoritairement de large consommation voire nécessaire.* »

Analyse : La laiterie met à la disposition de ses distributeurs agréés et clients une gamme de produits en parfaite qualité et au meilleur prix satisfaisant l'ensemble des acteurs de la chaîne de distribution.

Question 05 : Vos volumes de vente sont en progression ?

Responsable de vente : « *Les volumes de ventes sont en progression par saison, prenons l'exemple de l'année 2021, par le tableau ci-dessous, vous allez en découvrir davantage.* »

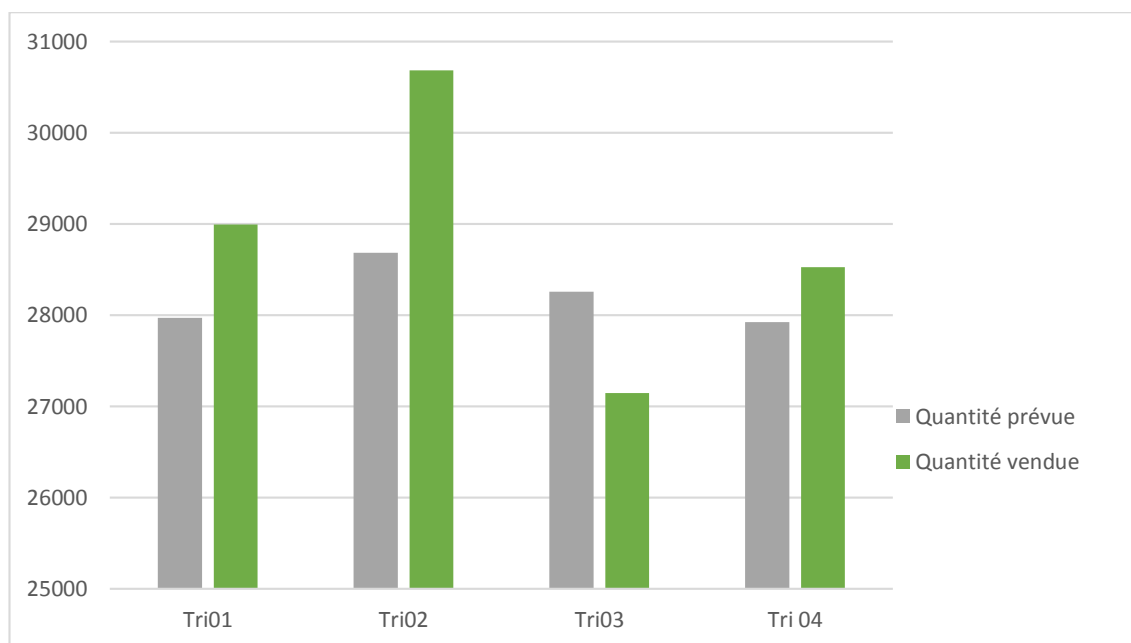
TABLEAU N° 6: L'ÉVOLUTION DE VOLUME DES VENTES REELLES DURANT L'ANNÉE 2021 EN MILLIERS DE LITRES.

Trimestre	Tri01	Tri02	Tri03	Tri 04
Quantité prévue	27973	28685	28256	27924
Quantité vendue	28997	30682	27144	28525
La performance	1024	1997	-1112	601
Taux de réalisation	104%	107%	96%	102%

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

FIGURE N°25:PREVISIONS ET REALISATIONS DU VOLUME DES VENTES DURANT L'ANNEE 2021



Source : Établi par nos soins à partir des données internes de l'unité

Commentaire : La figure ci-dessus illustre les écarts entre les quantités réelles vendues et prévisionnelles durant les trimestres de l'année 2021, on y remarque que pendant les deux premiers trimestres l'unité a réussi à dépasser ses prévisions et atteint ses objectifs désignés, pendant le troisième trimestre une énorme baisse des quantités vendus, revenir ensuite à remonter dans le dernier trimestre.

Analyse : Le tableau ci-dessus explique l'état de volume des ventes de la laiterie durant les quatre trimestres de l'année 2021, il comporte aussi les écarts qui signifient la performance commerciale en vente, en fin, il présente le taux de réalisation.

À travers le tableau ci-dessus, on n'en constate que les quantités vendues réellement pendant les deux premiers trimestres sont dépassés fortement les quantités prévues, à reculer dans le troisième trimestre qui correspond à fortement raison la saison d'été où le consommateur, préfère des glaces et fruits saisonniers au lieu des produits laitiers tels que yaourt, fromage...

Donc, cette gamme de produit connaît une grande baisse durant le troisième trimestre.

NB : Les quantités de lait PC sont stables pendant toute l'année, sauf le mois de ramadan que les quantités se changent.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Quant aux écarts entre les quantités vendues et prévues sont favorables dans les deux premiers trimestres et dernier, défavorables seulement dans le troisième trimestre

Le taux de réalisation s'est élevé séparément à 107% et 104% et 102% successivement pendant les deux premiers et derniers trimestres, faiblesse dans la réalisation des objectifs pendant le troisième trimestre où le taux atteint 96%.

Nous avons remarqué après avoir analysé les résultats du tableau précédent, que l'unité démunie sa production en volume à cause de la saison d'été où les produits laitiers sont moins consommés.

Question 06 : Existe-t-il des écarts positifs entre vos prévisions et réalisations en chiffre d'affaires ?

Responsable de vente : « d'habitude on calcule les écarts commerciaux chaque trimestre pour pouvoir extraire le taux d'évolution du chiffre d'affaires »

La performance = la réalisation – la prévision

Taux de réalisation = (la réalisation × 100) ÷ la prévision

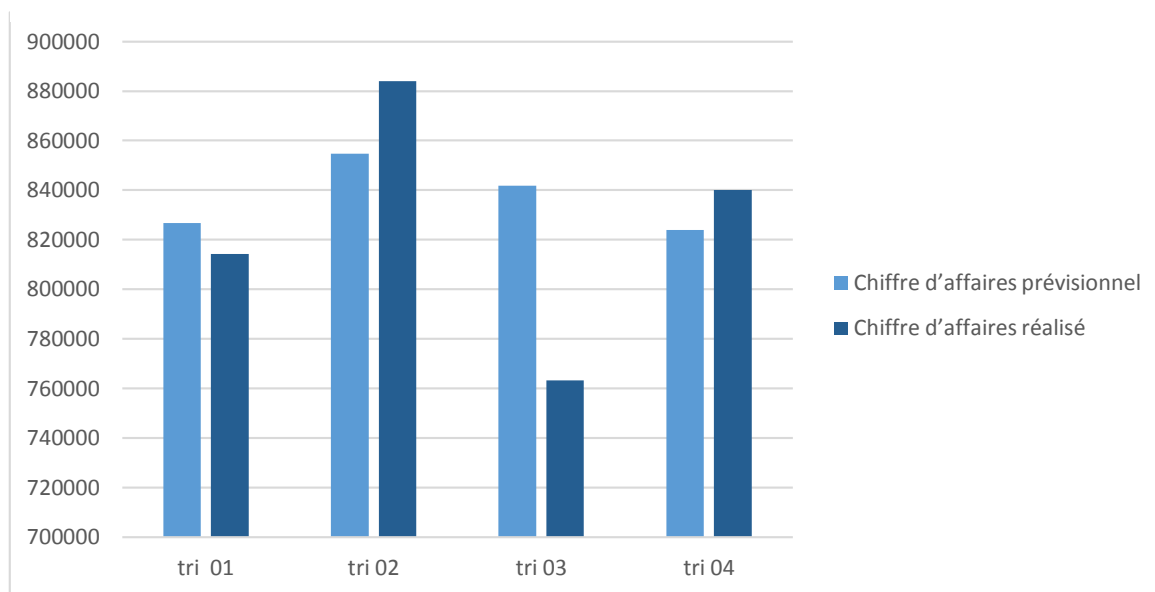
TABLEAU N°07: L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE DURANT L'ANNEE 2021 EN KDA

Trimestre	Tri01	Tri02	Tri03	Tri 04
Chiffre d'affaires prévisionnel	826686	854733	841704	824002
Chiffre d'affaires réalisé	814209	883976	763323	840012
La performance	-12477	29243	-78381	16010
Taux d'évolution	-	3.4%	-0.15%	-0.02%

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

FIGURE 26: LES PREVISIONS ET REALISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES TRIMESTRIEL DURANT L'ANNEE 2021



Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de l'unité

Commentaire : La figure ci-dessus indique le chiffre d'affaires réel et prévisionnel établi durant les quatre trimestres de l'année 2021. On y remarque une augmentation du CA durant les deux premiers trimestres, puis le CA a connu une décroissance remarquable durant le troisième trimestre, bien au contraire dans le quatrième trimestre vient encore d'élever par une augmentation parfaite.

Analyse : Dans le tableau en haut, d'abord on trouve le chiffre d'affaires prévisionnel et celui réalisé par la laiterie, sa performance qui représente la différence entre le CA prévu et réalisé, il contient également le taux d'évolution par rapport au trimestre récent.

D'après le tableau ci-dessus on observe dans un premier temps que le chiffre d'affaire dans ce secteur est incontrôlable notamment le cas de la laiterie ARIB, où le chiffre d'affaire est hausse un moment donné et en baisse à un autre moment, la preuve durant l'année 2021.

La performance provenant du chiffre d'affaires dégage la même analyse que la précédente, où l'unité n'a pas atteint ses objectifs préétablis durant le premier et le troisième trimestre ce qui montre que leur performance est négative saisonnièrement.

Par rapport au taux d'évolution, l'unité a progressée à réaliser des gains seulement dans le deuxième trimestre où le taux d'évolution atteint 3.4% qui correspond en parallèle la saison

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

d'hiver où le lait PC et différents produits laitiers sont en forte demande, pendant les deux derniers trimestres une diminution en taux d'évolution par 0.15% et 0.02% successivement.

Question 07 : Vous voyez que votre chiffre d'affaires est en évolution ?

Responsable de vente : « *Le calcul du chiffre d'affaires est important pour l'unité afin de mesurer sa performance que ce soit semestrielle ou annuelle* »

TABLEAU 7: L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL EN KDA DURANT LES ANNÉES 2019-2021

Année	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire réel	3 453 317	3 157 068	3 301 519
Chiffre d'affaire prévisionnel	3 652 016	3 426 785	3 301 519
Taux d'évolution	06%	-09%	05%

Source : Élaboré par nos soins à partir des données interne de l'entreprise.

Analyse : Le tableau ci-dessus représente l'évolution du chiffre d'affaire annuel de la laiterie, On y remarque que le chiffre d'affaires annuel a reculé entre les années 2019 et 2020 où le taux d'évolution équivalent -0.9%, cette diminution est dû au nom de certains fonctionnaires à la faible volume des ventes surtout pendant la crise sanitaire (covid-19) où l'unité a rencontré divers problèmes concernant la distribution de ses produits, Puis en 2021 à remonter à nouveau, où le pourcentage d'évolution s'élevait à environ 5%.

On déduit à la fin que le chiffre d'affaires de la laiterie est périodique.

Question 08 : Comment vous jugez votre performance commerciale ?

Responsable de vente : « *La performance commerciale globale de la laiterie est jugée positive selon les calculs et résultats dont on trouve à chaque fois* »

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Analyse : Ça serait au profit de la laiterie afin de savoir d'avantage et mesurer sa performance commerciale d'opter pour d'autres indicateurs plus flexibles ou d'améliorer ses indicateurs existants et d'éviter toute sorte de problèmes surgissant d'empêcher l'unité à mieux faire ses mesures.

3. Synthèse des résultats de l'étude :

Après avoir effectué notre entretien semi directif et d'après les résultats obtenus auprès les responsables de la laiterie ARIB, ainsi que nos observations sur le terrain et nos propres recherches, nous en sommes venus à résumer les résultats comme suit :

- Manque de service logistique spécialisé pour les activités de la chaîne.
- Le produit principal de l'entreprise est le lait PC, sa production en quantité limitée et un prix imposé par l'ONIL. (décision centrale)
- Le système de production des produits laitiers est à la demande afin d'éviter le gaspillage.
- La logistique de distribution physique au sein de la société est basée sur la maîtrise des coûts de production, de stockage, et de distribution (transport).
- L'unité s'appuie sur des distributeurs agréés afin de minimiser les coûts de transport.
- La bonne pratique des activités de la logistique de distribution physique a un impact positif sur la performance commerciale de la société.
- La nécessité d'acquérir une flotte de transport correspond à la large activité commerciale pour couvrir le manque afin de livrer les produits aux clients.
- La mise en place des dispositifs plus performants montre son grande importance dans la gestion des activités de la logistique de distribution.
- La société utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin de mesurer sa performance commerciale
- Améliorer ou choisir des bons indicateurs conduit à donner une mesure plus performante de l'activité commerciale.
- Les réclamations clients sont dues généralement à des retards de livraison
- L'absence d'un département spécialisé dans les études de marché, et cela signifie que la société ne s'intéresse pas aux changements qui se produisent sur le marché en particulier ceux liés à l'évolution des conceptions du goût des consommateurs ou à la modification des conceptions des produits concurrents.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

- Absence de la flexibilité du système de distribution qui assure le flux continu et régulier des marchandises.

4. Suggestions :

Afin d'améliorer la logistique de distribution actuelle de la société, ainsi que sa performance commerciale, et d'après nos remarques nous proposons à la laiterie ARIB Spa quelques suggestions que nous pensons à forte raison pratiques et utiles :

- Travailler pour établir des intérêts spécialisés dans l'étude de marché, ainsi identifier les différents changements pouvant affecter la position du produit sur le marché.
- Construire un stock de sécurité plus important pour faire face aux différents aléas et satisfaire en parallèle toutes les commandes clients.
- Investir dans l'achat des moyens de transport et assurer leurs pièces de rechanges afin de les maintenir en marche.
- Créer un service logistique spécialisé pour régulariser les tâches et afin de réduire la charge sur le département commercial.
- Il est conseillé d'utiliser des moyens de communication avec ses distributeurs.
- Créer un entrepôt spécialisé seulement pour la poudre toute en assurant des plateformes de chargement et déchargement.
- Créer des relations commerciales avec les membres du réseau de distribution
- S'intéresser à calculer en permanence les indicateurs de la performance commerciale afin de connaître la place de l'entreprise dans le marché.
- Diversification des canaux de distribution de manière à ce que les produits soient au niveau du marché national.
- Utiliser la méthode ABC pour déterminer les clients à forte contribution dans le chiffre d'affaires de l'entreprise afin de leur apporter une attention particulière.

Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entreprise

Conclusion du chapitre :

D'après l'étude qu'on a réalisée et les résultats obtenus, nous pouvons conclure que la logistique de distribution physique affecte positivement la performance commerciale de la laiterie ARIB.

Notre enquête qualitative nous a rapprochés de la réalité du processus de la logistique de distribution physique de la société, ainsi comprendre le rôle essentiel d'optimisation des fonctions de transport et stockage ainsi celle de distribution pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise, la laiterie a su préserver son image de marque à travers la maîtrise de son processus de distribution.

Rien qu'à travers ce chapitre qu'on a pu faire une synthèse et arriver à proposer des suggestions que nous jugeons utiles afin de rendre meilleure la performance commerciale de la laiterie.

Suit à ces analyses des résultats que nous pouvons répondre à notre problématisation de base et infirmer ou confirmer nos hypothèses.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La logistique de distribution physique est une pratique organisant les circuits des produits depuis leur production à leur distribution finale, autrement dit c'est l'art de livrer la bonne référence en bon état, au bon endroit et au bon moment.

Vue que le marché est en perpétuelle mutation et devient de plus en plus exigeant, une bonne maîtrise de son processus de logistique surtout aval reste un défi encore de haut niveau qui crée et assure pour toute entreprise une performance commerciale plus élevée.

Aujourd'hui, les entreprises doivent avoir une bonne politique de distribution basée sur La logistique qui gère et transporte son flux de produits de manière organisée depuis l'origine au consommateur final, selon la demande exprimée par le marché, un système logistique de distribution physique efficace contribue grandement à améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.

Tout au long de cette recherche, nous avons essayé d'étudier et analyser le rôle d'une bonne pratique de sa logistique de distribution physique et l'ampleur de son impact sur l'amélioration de la performance commerciale de la laiterie ARIB spa, suite à nos recherches documentaires actives et d'après les résultats obtenus, nous avons pu répondre à notre problématique aussi bien à l'aide de nos hypothèses suivantes :

La première hypothèse qui stipule que **la gestion optimisée de stock permet de répondre efficacement aux besoins d'approvisionnement et de production**. On peut confirmer à travers nos questions préalablement posées et résultats obtenus auprès les responsables cette hypothèse, puis qu'on a vu que la maîtrise de cette fonction dans la laiterie leur constitue un levier performant qui permet d'assurer la matière nécessaire dans le temps voulu et dès que le lancement du besoin au niveau de la production, tout en aidant la fonction d'approvisionnement par un alerte à déclencher un processus d'achat.

Arrivée à la deuxième hypothèse qui dit que **la satisfaction client est le premier objectif de l'entreprise qui permet d'augmenter sa performance commerciale**. On accepte d'être validée et confirmée, cette hypothèse, au nom des responsables et leur attestation que le client est la base de toute activité commerciale, la preuve que leur chiffre d'affaires est en évolution saisonnière et cela indique que le client est entièrement satisfait par leur produit et ce qui l'entoure, s'intéresser aux intérêts des clients c'est la clé de réussite de l'entreprise.

Conclusion générale

Enfin, nous citerons les difficultés que nous avons rencontrées au cours de notre recherche, à savoir, dans le cadre théorique, on a rencontré une peine d'obtenir des nouvelles informations en vue de changements et mise à jour des systèmes de gestion de la logistique de distribution.

Dans le cas pratique, il s'agit de l'absence du service logistique qui nous a plus ou moins affectés en termes de l'obtention de l'information relative au sujet de recherche et sa confidentialité au sein de l'organisation d'accueil. La raison pour laquelle que nous invitons les futurs chercheurs à étudier la logistique aval très profondément avec des données plus pertinentes et surtout en choisissant une entreprise plus établie et développée exerçant soigneusement le domaine.

En concluant de dire merci à tous ceux qui ont contribué dans l'élaboration de cet humble projet.

Bibliographie

1. Ouvrage :

- BERTRAND (S) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », la revue des sciences de gestion ,2010 pages.117/124
- BESCOS P.L ET AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, paris, 1997, p42.
- BICHLAN& MADY : « Action commerciale », édition brayes. Paris, 1999, page 338.
- BOUAMI (D), « le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnement », édition AFNOR, Paris, 2019, page83.
- BOUAZID(m), « L'impact de la mise en place du système de management intégré sur la performance économique de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, page 42
- CALORI. R. Cité par : Bertrand 2021, page Boco, Op.cit. p.119.
- CAUMON(D), PINSOU(C) :« les études de marché »,5^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2016, page.72.
- CLIQUET(Gérard), « Management de la distribution », DUNOD, 2^{ème} Edition paris, 2002.page 275
- DEBOISLANDELLE H. : Gestion des ressources humaine dans la PME, Economica. 2éme édition, Paris, 1998, p .401
- DORIATH, B et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance Edition DUNOD, Paris, 2002 p.p.168.169.
- Erick (L) : « Management des forces de vente », 2^{ème} édition, Paris, 2014, page.144.
- FERNANDEZ, (Alain) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.206.

2. Revues et périodiques :

- RAIMBAULT. (G), Comptabilité Analytique et Gestion Prévisionnelle, CHIHAB, 1994, page.171
- Ben j. p. janssen.1993

3. Travaux universitaires :

- Kaddoussi (A), optimisation des flux logistiques vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2012, page 35.
- KADI(A) : cours de Trade marketing, tronc commun EHEC ALGER, 2019

- KAIDI(A), HAMMADOU(W), BAHLOUL(W) : analyse de la logistique de la distribution physique, mémoire de master, EHEC, 2010, page36.
- OUACHRINE (H) : « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.page .37-38.
- RAHAL, (F) : Processus d'expédition, 3ème année master distribution et SCM, École des Hautes Études Commerciales Koléa, 2021, page.06
- RAHAL, (Farah) : cours de la logistique de distribution, EHEC Alger 2022
- AMRANI(R), AMRANI(E), la mesure de la performance commerciale, mémoire de master, Tizi-Ouzou, 2018, page 36.
- BENDEDOUCH (Y), DADDI ADDOUN (D) : « impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master, EHEC, 2021, page 28/29.
- BOUHENTALA (AK) : L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de master, EHEC, 2021, page 15.
- BOUHENTALA (AK) : L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de master, EHEC, 2021, page 06.
- GHARSALLAH, (L) : impact d'ERP sur la performance : cas IGL, Master professionnel, université de Sfax, 2006.
- SALHI(h), CHACHOU(b) : « l'amélioration de la performance commerciale grâce au CRM », mémoire de master, université de Béjaïa, 2020, page.64/65/66.

4. Webographie:

- <http://sabar.fr/management/laperformance-de-l'entreprise> consulté le 05/04/2022 à 11 :50
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217> consulté le 06/04/2022 à 11 :08
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consulté le 13/04/2022 à 11 :25
- <https://www.stock-az.fr/faq/but-logistique/> consulté le 10/03/2022 à 12 :16
- <https://www.faq-logistique.com/Logistique.htm#> consulté le 14/03/2022 à 10 :03

- [marketing la-distribution Digischool.pdf](#) consulté le 17/03/2022 à 9 :00
- <https://journals.openedition.org/ei/483> consulté le 26/03/2022 à 10 :30
- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/profit> consulté le 14/04/2022 à 10 :37
- <http://wikipedia.org/wiki/Entreposage> consulté le 18/04/2022 à 14 :23.
- <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html> consulté le 13/04/2022 à 10 :10
- <http://www.marketing-strategique.com/Glossaire.htm> consulté le 21/03/2022 à 10 :40
- <http://www.people-vox.com/les-objectifs-dune-etude-qualitative-vs-une-etude-quantitative/>. Consulté le 20/05/2022 à 10 :30.
- <https://fr.scribd.com/document/345001563/Role-de-La-Distribution> consulté le 16/03/2022 à 10 :30
- <https://reward-process.com/piloter-performance-commerciale/indicateurs-performance-commerciale> consulté le 06/04/2022 à 10 :52
- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/efficience-efficacite-et-flexibilite> consulté le 28/03/2022 à 15 :13
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/> consulté le 09/03/2022 à 15 :17
- <https://www.mecalux.fr/blog/cross-docking-avantages-inconvenients> (consulté le 18/04/2022 à 17 : 35)
- <http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/1273/objectif-realiste/> consulté le 10/04/2022 à 10 :45.
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> consulté le 11/04/2022 à 12 :10.
- <https://www.yumpu.com/fr/document/view/16535028/la-distribution-origines-fonctions-dynamique-pearson> consulté le 19/03/2022 à 14 :28

5/Autres sources :

-Documents interne de la laiterie ARIB

Annexe

Annexe 01 : Les questions de l'entretien semi directif

AX01 : La gestion de transport dans l'entreprise

Question 01 : Comment vos produits sont-ils transportés ?

Question 02 : Quels sont les moyens de transport adoptés par la laiterie ?

Question 03 : Y a-t-il des charges de transport lors d'une transaction des produits ?

Question 04 : vous rencontrez des problèmes lors du transport de vos produits ?

Question 05 : En pourcentage combien estimez-vous les charges de transport par rapport aux autres charges ?

Question 06 : Le transport impacte-t-il l'activité commerciale de la laiterie ?

Question 07 : Quels sont les outils que vous utilisez pour gérer la fonction de transport ?

Question 08 : Selon vous, comment la laiterie pourrait-elle optimiser sa fonction de transport

Question 09 : Quelle importance accordée par la laiterie à la fonction de transport ?

AX02 : La gestion des stocks (entrepôts) au sein de l'entreprise

Question 01 : Comment procédez-vous avec la matière de stockage ?

Question 02 : Comment organisez les stocks de la laiterie (par quel modèle) ?

Question 03 : Quels sont les différents dispositifs que vous adoptez pour gérer les stocks ?

Question 04 : Vous rencontrez des problèmes dans la gestion des entrepôts ou stocks ?

Question 05 : Quel impact de la fonction de stockage sur le respect des délais de livraison ?

Question 06 : Comment procédez vous lors d'une rupture de stocks ?

Question 07 : Vous arrive-t-il de tomber en sur stockage ?

Question 08 : Comment pourriez-vous optimiser votre fonction de stockage (entreposage) ?

AX03 : La gestion de la distribution au niveau de l'entreprise

Question 01 : La distribution des produits impacte-t-il la performance commerciale de la laiterie ?

Question 02 : Quelle importance accordée à la fonction de distribution au sein de la laiterie ?

Question 03 : Comment sélectionnez-vous vos distributeurs ?

Question 04 : Comment recevez-vous les commandes clients ?

Question 05 : Quelles sont les différentes réclamations que vous recevez très souvent avec vos distributeurs et clients afin de les gérer ?

Question 06 : Quels sont les problèmes rencontrés lors du transfert des produits ?

Question 07 : Quelle stratégie distributive adoptez-vous ?

Question 08 : Comment pouvez-vous améliorer cette fonction ?

AX04 : Évaluation de la performance commerciale de l'entreprise

Question 01 : Quels sont les différents indicateurs utilisés pour mesurer la performance commerciale de la laiterie ?

Question 02 : Trouvez-vous que ces indicateurs suffisent pour évaluer votre performance commerciale ?

Question 03 : La logistique de distribution physique pratiquée par la laiterie influe-t-elle sa performance commerciale ?

Question 04 : Vos clients sont satisfaits par la qualité des produits et ses prix ?

Question 05 : Vos volumes de vente sont en progression ?

Question 06 : Existe-t-il des écarts positifs entre vos prévisions et réalisations en chiffre d'affaires ?

Question 07 : Vous voyez que votre chiffre d'affaires est en évolution ?

Question 08 : Comment vous jugez votre performance commerciale ?

Annexe 02 : Le plan de production et de distribution du lait PC subventionné dans l'entreprise

 <div style="text-align: center;"> <h2>ملبنة عريب</h2> <p>شركة ذات أسهم رأسمالها 707.120.000.00</p> <p>العنوان : ص.ب رقم 01 عريب ولاية عين الدفلى</p> <p>الهاتف : 27.52.80.63 الفاكس : 027.52.80.65 البريد الإلكتروني: laiteriearib@hotmail.fr</p> </div> 						
دائرة المبيعات مصلحة البرمجة						
الخريطة الحالية لإنتاج و توزيع الحليب المدعم						
الملاحظات	عدد تجار التجزئة الممونين من طرف الموزعين المعتمدين	عدد الموزعين المعتمدين لدى الملبنة	الكمية اليومية المنتجة من الحليب (لتر)	الحصة الشهرية من مسحوق الحليب (طن)	اسم وعنوان الملبنة	الولاية
	950	57	316 652	848	حي الأمير عبد القادر - عريب. عين الدفلى	عين الدفلى
	599	48				الشلف
	424	31				المدينة
	137	29				تبيازة
	21	2 3				الجلفة
	2131	167				المجموع

ملاحظة :
 كل بلديات ولاية عين الدفلى يتم تموينها من طرف الملبنة عريب
 يتم تموين 29 بلدية في ولاية الشلف من طرف الملبنة عريب
 يتم تموين 33 بلدية في ولاية المدينة من طرف الملبنة عريب
 يتم تموين 17 بلدية في ولاية تبيازة من طرف الملبنة عريب
 يتم تموين 06 بلدية في ولاية الجلفة من طرف الملبنة عريب

Source : Document interne de l'entreprise

Table de matières

Table de matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE01:Les fondements de la logistique de distribution physique	4
Introduction du chapitre	5
Section 01 : Généralités sur la logistique	6
1.1.Origine, émergence et définition de la logistique	6
1.1.1 L'origine et émergence de la logistique	6
1.1.2 Définitions de la logistique	6
1.2 Les types de la logistique	7
1.3 Objectif de la logistique	9
1.4 Les différents flux de la logistique.....	10
1.4.1 Flux poussés	10
1.4.2 Flux tirés	10
1.5 Les enjeux de la logistique.....	11
Section 02 : Notions essentielles de la distribution	12
1 .Définition, rôles et fonctions de la distribution	12
1.1. Définition de la distribution	12
1.2Rôles de la distribution	13
1.3 Les fonctions de la distribution	13
1.3.1 La fonction spatiale	14
1.3.2 La fonction temporelle	14
1.3.3 La fonction commerciale	14
2. Les structures de la distribution.....	14
1.2 Les canaux et circuits de distribution :.....	14
2.2 Les types de canaux de distribution	15
2.3 Les performances des réseaux de distribution	18

3. Les performances des réseaux de distribution	19
3.1 La stratégie de distribution intensive	19
3.2. La stratégie de distribution sélective (restrictive)	19
3.3 Stratégie de distribution exclusive :	20
4. La distribution physique	20
4.1 Définition de la distribution physique	21
4.2 L'enjeu stratégique de la distribution physique	21
4.3. L'objectif de la distribution physique	22
4.3.1 Le service clientèle	22
4.3.2 La réduction des coûts	22
4.3.3 La qualité	22
Section 03 : Démarche de la logistique de distribution physique.....	23
1. L'entreposage	23
1.1 Définition de l'entrepôt	23
1.2 Types d'entrepôts	27
1.3 Le rôle d'entrepôt	27
1.4 Les zones de l'entrepôt	28
1.4.1 La zone de réception	28
1.4.2 La zone de stockage	28
1.4.3 La zone de préparation de commande	29
1.4.4 La zone d'expédition	29
1.5 La manutention	30
2. Le stockage	30
2.1 Objectifs de stockage	30
2.2 Les coûts générés par les stocks :	31
2.2.1 Les frais financiers ..	31
2.2.2 Les frais de magasinage	31
2.2.3 Les frais de dépréciation	31
2.3 La mesure de stock :	32
2.4 Les moyens de stockage :	33
2.5 Le pilotage de stock :	34
2.5.1 Le suivi en quantité	34
2.5.2 Le suivi d'approvisionnement	35
2.5.3 La valorisation des sorties de stocks	35
3. Le processus d'expédition.....	35

3.1 Enregistrement de la commande.....	36
3.2 Préparation de la commande	36
3.3 Emballage et étiquetage	37
3.4 Réalisation des documents de transport :.....	37
3.5 Expédition et transport :.....	37
4. La logistique inverse (de retour).....	37
4.1. Le processus de la logistique inverse	38
4.1.1 collecter les marchandises	38
4.1.2 transporter les marchandises :	39
4.1.3 trier les marchandises :	39
Conclusion du chapitre :.....	40
Chapitre 02 : L'évaluation de la performance commerciale	41
Introduction du chapitre.....	42
Section 01 : La conception de la performance	43
1. Notions sur la performance	43
1.1 Origine de la performance :	43
1.1.1 Définition de la performance.....	43
1.2 Les notions voisines de la performance	44
1.2.1 L'efficacité	44
1.2.2 L'efficience.....	44
1.2.3 L'effectivité :	45
1.3. Caractéristiques de la performance	46
1.3.1. La performance est construite à base des jugements.....	46
1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps	47
1.3.3. La performance se pilote	47
1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques	47
1.4. Les sources de la performance	48
1.4.1 Les sources internes :.....	48
1.4.2 Les sources externes	48
1.5 La mesure de la performance	49
1.5.1 La mesure objective de la performance.....	50
1.5.2 La mesure subjective de la performance	50
1.6. Les types de la performance.....	51
1.6.1 La performance économique	51

1.6.1.1 Définition de la performance économique.....	51
1.6.1.2 Les indicateurs de mesure de la performance économique	51
1.6.2 La performance financière.....	52
1.6.2.1 Définition de la performance financière	52
1.6.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance financière	52
Section 02 : Généralités sur la performance commerciale	53
1. Définition de la performance commerciale.....	53
2. Fixation des objectifs :.....	54
2.1. Définition de l'objectif	54
2.2. Les objectifs quantitatifs	54
2.3. Les objectifs qualitatifs	54
2.4 Les caractéristiques des objectifs.....	55
2.5 Les déterminants de la performance commerciale.....	55
2.5.1. La qualité de service	55
2.5.2 La capacité financière des revendeurs	56
2.5.3 La capacité de production.....	56
2.5.4. La diversité de l'offre	56
2.5.5 L'étendue du réseau de distribution	56
2.6. Les leviers de la performance commerciale.....	56
2.6.1. Connaitre et comprendre son marché.....	57
2.6.2. Se différencier de la concurrence	57
2.6.3. Évaluer son activité commerciale.....	57
2.6.4. Repérer ses gisements de croissance	57
2.6.5. Orienter l'action commerciale.....	58
2.6.6. Fixer la contribution individuelle	58
2.6.7. Renforcer l'influence des commerciaux.....	58
2.6.8. Manager sa force de vente	58
2.6.9. Construire une dynamique d'équipe.....	59
Section03 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale ...	59
3.1 Le rôle de l'évaluation	60
3.2 Les modes d'évaluation de la performance commerciale	60
3.2.1 Évaluation par un indicateur.....	60
3.2.1.1 Indicateur d'équilibration	60
3.2.1.2 Indicateur d'anticipation	60

3.2.1.3 Indicateur d'alerte	61
3.2.2 Évaluation par un tableau de bord	61
3.3 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale.....	61
3.3.1. Définition d'un indicateur de performance	62
3.3.2 Les indicateurs quantitatifs :.....	62
3.3.1.1 Les indicateurs liés à la vente	62
3.3.3 Les indicateurs qualitatifs.....	65
3.3.3.1 L'image de l'entreprise.....	65
3.3.3.2 L'adaptation	66
3.3.3.3 La satisfaction client	66
Conclusion du chapitre	67
 Chapitre 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de l'entrepris	68
 Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	70
1 Définition et origine de la laiterie ARIB	70
1.1 Définition	70
1.2 Aperçu sur historique de l'entreprise	70
2 Les capacités et missions de la laiterie	71
2.1 Capacités de l'unité	72
2.1.1 Capacité physiques :.....	72
2.1.2 Capacités financières.....	72
2.1.3 Potentiel humain.	72
2.1.4 Capacités de production	72
2.2 Missions de la laiterie	73
2.2.1 Fonction d'achat	73
2.2.2 Fonction de production.	73
2.2.3 Fonction de vente (distribution)	73
3. Objectifs de la laiterie	74
3.1 Établir un stock de sécurité et soutenir le marché national avec les matériaux qu'il distribue	74
3.2 Élaboration d'un programme d'approvisionnement en fonction des besoins des clients	74
3.3 Élargir l'assortiment de produits distribués en coopération avec de nouveaux fournisseurs et clients	74
3.4 Atteindre le maximum de profit possible	74

3.5 Assurer le contrôle qualité et l'installation de ses produits par des examens en laboratoire pour maintenir la sécurité des clients	74
3.6 Travailler à la mise en place de nouveaux organes pour renforcer et élargir le réseau de distribution et de communication.....	75
4. Présentation et analyse de l'organigramme de la laiterie ARIB	75
4.1 Présentation de l'organigramme	75
4.2 Analyse d'organigramme	77
4.2.1 Le directeur général	77
4.2.2 Secrétariat général	77
4.2.3 Le Département de la sécurité et de la prévention.....	77
4.2.4 service du contentieux:	78
4.2.5 Cellule d'Audit Interne	78
4.2.6 La Direction Commerciale	78
4.2.6.1 Sous-Direction de l'Approvisionnement.....	79
4.2.6.2 La Sous-Direction Commerciale.	79
4.2.7 La Direction de l'Administration et des Finances.....	79
4.2.7.1 La Sous-Direction financière et comptable.....	79
4.2.7.2 La Sous-Direction de l'Administration Générale:.....	79
4.2.8 Sous-Direction de la Collecte du Lait	80
4.2.9 Direction technique	80
4.9.2.1 Sous-direction de la production	80
4.2.9.2 Sous-direction de la maintenance	80
4.2.10 Le service informateur	80
4.2.10.1 Le département de physicien chimiste :.....	80
4.2.10.2 Département de microbiologie :	81
5. présentation des produits de la laiterie.....	81
6. Les zones de couverture des produits de la laiterie ARIB :	85
7. Le système de distribution au sein de la laiterie ARIB.....	86
7.1 Le circuit de distribution adopté par laiterie ARIB.....	86
7.2 Les types de vente utilisés par laiterie	87
8. La distribution physique au sein de la laiterie ARIB	89
8.1 Le transport	89
8.1.1 Les moyens de transports de la laiterie :	90
8.2 Le stockage	90
8.2.1 Les moyens des endroits de stockage au sein de la laiterie.....	91
Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'enquête qualitative.....	92

1 L'enquête.....	92
1.1 L'enquête qualitative	92
1.2 Objectif de l'enquête qualitative	92
2. L'entretien.....	93
2.1 Définition de l'entretien.....	93
2.1.1 Entretien individuel	93
2.1.2 Entretien de groupe.....	93
2.2 Types d'entretien.....	93
2.2.1 Entretien non directif.....	93
2.2.2 Entretien semi-directif	94
2.2.3 Entretien directif	94
2.3 Objectifs d'un entretien semi directif.....	94
3 Le déroulement de notre étude au sein de la laiterie	94
Section 03 : L'impact de la logistique de distribution physique sur la performance commerciale de la laiterie ARIB.....	95
1 Présentation des interviewés	95
2 Interprétation des résultats de l'entretien semi directif.....	96
3 Synthèse des résultats de l'étude	112
4 Suggestions	113
Conclusion du chapitre	114
CONCLUSION GENERALE.....	115

