

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

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**THEME :**

**L'impact de la logistique de distribution sur la  
performance commerciale**

**Etude de cas : la SCHB filiale du groupe GICA**

**Elaboré par :**

Zaabat Imene

**Encadré par :**

Mme Laoudj Ouardia

- Maitre de conférence à

EHEC Alger-Kolea -

**3ème Promotion**  
**Juin 2016**



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

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**THEME :**

**L'impact de la logistique de distribution sur la  
performance commerciale**

**Etude de cas : la SCHB filiale du groupe GICA**

**Elaboré par :**

Zaabat Imene

**Encadré par :**

Mme Laoudj Ouardia

- Maitre de conférence à

EHEC Alger-Kolea -

**3<sup>ème</sup> Promotion**  
**Juin 2016**

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon père : qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.*

*A ma mère, celle qui m'a donné la vie, qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite.*

*A mes chère Sœurs Hanane, Madiha, et mes Frères Hamza, Samir  
Et bien évidemment à mes anges neveux Yacine, Hocine et Adam.*

*Mes dédicaces ne sauraient être complètes sans l'évocation de mes chères tantes Fadila, Sakina et mes chères cousines Amel, Dounia, Ikram, Lina et Meriem.*

*A ma chère amie et ma moitié : Amina.*

*A toute mes copines, et mes amis, pour leur soutien et pour tous les bons moments partagés ensemble.*

*A toute ma famille.*

*A l'ensemble des étudiants de l'EHEC surtout la promotion 2016*

*Enfin, à tous ceux qui ont connu :*

**Imene...**

## **Remerciements**

*Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenter.*

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Madame O. LAOUEDJ pour son aide et ses conseils qui m'ont été utiles pour l'élaboration de mon travail ;*

*A tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir, compétences d'encadrement pédagogique et scientifique, au personnel de la direction et de l'administration.*

*Je remercie aussi les membres de jury de m'avoir honoré de leur présence et d'avoir voulu évaluer ce travail.*

*Je remercie également les dirigeants de l'entreprise SCHB qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche ; En particulier, monsieur DEROUICHE YOUSRI notre promoteur au sein de l'entreprise, pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Je suis également reconnaissante à Madame RATIBA, et Madame Boulala Fadila pour leur aide et leur soutien. Ainsi, nous présentons nos reconnaissances à monsieur Bilel, Mohamed et tout l'ensemble du personnel de la SCHB qui a su nous transmettre les informations.*

*Je suis par ailleurs reconnaissante envers mes parents, qui m'ont été d'un soutien incommensurable, mes proches et tous mes amis. Qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.*

*En fin ; je tiens à remercier tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## Liste des figures :

### Chapitre I :

N°	Titres	Pages
1.1	types des chaines logistiques	8
I.2	Représentation des flux de la supply chaine	9
I.3	Différentes approches de la chaine logistique	14
I.4	Représentation des différents types de circuits de distribution.	20
I.5	Le principe de la démultiplication des contacts	23

### Chapitre II :

N°	Titres	pages
II.1	Les composantes de performance	35
II.2	Les quatre étapes opérationnelles du benchmarking	52
II.3	Le triangle de la performance	53

### Chapitre III

N°	titres	pages
III.1	L'organigramme de la SCHB	69
III.2	Les caractéristiques du produit	73
III.3	Les principaux éléments du cout de production du ciment	73
III.4	l'évolution de la production	74
III.5	l'organnigrame de la fonction commerciale	76

III.6	la fixation des prix de vente (sortie sac usine)	79
III.7	la fixation des prix de vente (sortie sac dépôt)	80
III.8	l'optimisation de l'utilisation de l'énergie	83
III.9	L'évolution consommation d'eau	84
III.10	l'offre et la demande de ciment au niveau de la SCHB	85
III.11	illustration des circuits de distribution de la SCHB	87
III.12	Implantation géographique des dépôts de vente de la SCHB	88
III.13	la quantité distribuée de la cimenterie et les dépôts de vente	89
III.14	le mode d'expédition	90
III.15	les flux d'information	90
III.16	la distribution de ciment par wilaya	93
III.17	Evolution de la quantité vendue de la SCHB	95
III.18	L'évolution du chiffre d'affaires	97
III.19	la Contribution de la SCHB à l'échelle Groupe GICA –Année 2015	98
III.20	par de marché des groupe stratégiques	99
III.21	L'évolution de nombre des clients	100
III.22	répartition par segments de client	101

#### **Chapitre IV :**

N°	Titres	Pages
IV.1	le processus d'élaboration d'un questionnaire	113
IV.2	le classement des clients	121
IV.3	l'ancienneté	122
IV.4	Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez la SCHB	124
IV.5	l'accueil par le personnel de la société	125
IV.6	les types de ciments achetés par les clients	126

IV.7	les prix de ciments de la SCHB par rapport aux prix des concurrents	128
IV.8	moyen utilisé pour l'approvisionnement chez la SCHB	129
IV.9	la possibilité d'avoir des ruptures de stock	130
IV.10	les causes des ruptures de stocks	131
IV.11	la possibilité de rencontré des problèmes au niveau de la SCHB	132
IV.12	le service ou les clients ont eu des problèmes	134
IV.13	la prise en charge des réclamations au sein de la société	135
IV.14	la satisfaction sur la qualité de ciment	137
IV.15	la satisfaction sur la quantité de ciment vrac attribuée	138
IV.16	la satisfaction sur la quantité de ciment sac attribuée	140
IV.17	la satisfaction sur la qualité de l'emballage du sac ciment	141
IV.18	les délais de livraison	142
IV.19	la fidélisation des clients	144
IV.20	l'appréciation globale de la SCHB	145

# *Liste des tableaux*

## Liste des tableaux

### Chapitre I :

N°	Titres	pages
I.1	Avantages et inconvénients des circuits de distribution.	21

### Chapitre III :

N°	Titres	pages
III.1	l'effectif de l'entreprise	68
III.2	la procédure d'achat local et étranger	71
III.3	L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB	79
III.4	comparaison du prix de vente du ciment entre la SCHB et les concurrents	81
III.5	l'impact du cout de transport sur la marge commerciale brut	92
III.6	Détail des transferts ciment vers dépôts au 31 décembre 2015	93
III.7	Evolution de la quantité vendue de la SCHB	94
III.8	Comparaison entre les prévisions de la QV et la réalisation au niveau de la cimenterie	96
III.9	L'évolution du chiffre d'affaires	96
III.10	l'évolution de nombre des clients du 2012 à 2015	100
III.11	l'importance des stocks dans le chiffre d'affaire	102
III.12	ration de rentabilité	102
III.13	les ratios d'endettement	103
III.14	Le degré d'amortissement économique des actifs immobilisés	103
III.15	la marge bénéficiaire	104
III.16	besoin en fond de roulement	104
III.17	Coefficient de corrélation linéaire entre le budget de distribution (Xi) et le chiffre d'affaires (Yi)	106

## Chapitre IV :

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>pages</b>
IV .1	La production et l'expédition d'un trimestre de l'année 2016 et l'année 2015	118
IV .2	les agrégats financiers	118
IV .3	Le classement des clients	120
IV .4	L'ancienneté	121
IV .5	Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez la SCHB	123
IV .6	l'accueil par le personnel de la société	124
IV .7	les types de ciments achetés par les clients	125
IV .8	les prix de ciments de la SCHB par rapport aux prix des concurrents	126
IV .9	le moyen utilisé pour l'approvisionnement chez la SCHB	128
IV .10	la possibilité d'avoir des ruptures de stock	129
IV .11	les causes des ruptures de stocks	130
IV .12	la possibilité de rencontré des problèmes au niveau de la SCHB	131
IV .13	le service dans lequel les clients ont eu des problèmes	132
IV .14	la prise en charge des réclamations au sein de la société	134
IV .15	la satisfaction sur la qualité de ciment	135
IV .16	la satisfaction sur la quantité de ciment vrac attribuée	137
IV .17	la satisfaction sur la quantité de ciment sac attribuée	138
IV .18	la satisfaction sur la qualité de l'emballage du sac ciment	140
IV .19	les délais de livraison	141
IV .20	la fidélisation des clients	142
IV .21	l'appréciation globale de la SCHB	143

## **Liste des abréviations :**

**SCHB** : Société de Ciment Hamma Bouziene

**MRP** : Material Ressource Planning

**ERP** : Enterprise Ressource Planning

**APS**: Advanced Planning and Scheduling

**QV**: Quantité vendue

**CA** : Chiffre d'Affaire

**PDM**: Part de Marché

**SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**KPI** : Key Processes Indicators

**SPA** : Société Par Action

**GICA** : Groupe Industriel de Ciments Algérienne

**DA** : Dinars Algérien

**TTC** : Toute Taxe Comprise

**BC** : Bon de Commande

**ISO**: International Organization for Standardization.

**BL**: Vente à Terme

**HT**: Hors Taxes

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation

**VA** : Valeur Ajouté

**FRN** : Fond de Roulement Net

**BFR** : Besoin Fond de Roulement

**MOY** : Moyenne

## **Résumé :**

Dans un contexte de compétition mondialisée, et dans un marché de ciment toujours porteur, d'où la demande est largement supérieure à l'offre, l'enjeu de la performance est devenu vital pour l'entreprise, de ce fait il est indispensable d'avoir une organisation logistique performante pour développer un avantage concurrentiel, réduire les coûts et maîtriser les niveaux des stocks afin de couvrir le marché, et satisfaire les clients.

La distribution a une grande importance dans le succès de la stratégie de l'organisation dans son ensemble, à cet effet notre mémoire traite la problématique de l'impact de la politique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons tenté d'analyser la politique de distribution, et les indicateurs de performance de la logistique de distribution au sein de la SCHB de Constantine filiale du groupe GICA.

Nous avons interviewé les responsables du département commercial de la société, ainsi nous avons fait une enquête quantitative adressée aux clients, pour faire ressortir les retombées des différentes notions en relation avec la distribution sur la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise.

**Mots clés :** la logistique, la distribution, la performance, la performance commerciale, les indicateurs de performance, la satisfaction des clients, le marché de ciment.

## **Abstractt**

In a context of global competition, and a still buoyant cement market, where demand far exceeds supply, the issue of performance has become vital for the company, therefore it is essential to have an efficient logistics organization to develop a competitive advantage, reduce costs and control inventory levels in order to cover the market and satisfy customers.

The distribution is of great importance in the success of the strategy of the organization as a whole, for this purpose our submission addresses the issue of the impact of the policy of the distribution on the commercial performance of the company.

We tried to analyze the distribution policy and performance indicators of distribution logistics within the SCHB Constantine subsidiary of GICA group.

We interviewed officials of the commercial department of the company, so we made a quantitative survey sent to customers, to highlight the consequences of various concepts related to the distribution of customer satisfaction and profitability of the company.

**Keywords :** logistics, distribution, performance, sales performance, performance indicators, customer satisfaction, the cement market.

## ملخص

في سياق المنافسة العامة، وسوق الاسمنت لا يزال نشطا، حيث يتجاوز الطلب العرض بكثير، وقد أصبحت مسألة الأداء مهمة جدا للشركة، لذلك فمن الضروري أن يكون هناك تنظيم لوجستيكي فعال لتطوير الميزة التنافسية وخفض التكاليف والسيطرة على مستويات المخزون من أجل تغطية السوق وإرضاء العملاء.

التوزيع ذو أهمية كبيرة في نجاح الاستراتيجية للمنظمة ككل، لهذا الغرض يتناول بحثنا هذا تقديم قضية تأثير سياسة التوزيع على الأداء التجاري للشركة.

حاولنا تحليل سياسة التوزيع ومؤشرات أداء التوزيع اللوجستيكي ضمن SCBH قسنطينة التابعة ل: GICA

اجرينا مقابلات مع مسؤولين من الدائرة التجارية للشركة، كذلك قمنا بإجراء المسح الكمي وقمنا بإرسالها إلى العملاء، لتسليط الضوء على النتائج المترتبة على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع ورضا العملاء والربحية للشركة.

**كلمات البحث:** الخدمات اللوجستية والتوزيع، والأداء، أداء المبيعات، ومؤشرات الأداء، ورضا العملاء، وسوق الاسمنت.

# Sommaire :

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : la chaine logistique et la distribution.....</b>	<b>04</b>
Section 1 : les concepts de base de la chaine logistique.....	06
Section 2 : la logistique de distribution.....	15
Section 3 : la politique de distribution.....	24
<b>Chapitre II : la performance commerciale.....</b>	<b>32</b>
Section 1 : concept de base sur la performance.....	34
Section 2 : les indicateurs et les outils de la performance commerciale.....	44
Section 3 : la performance de la chaine logistique .....	55
<b>Chapitre III : l'impact de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB).....</b>	<b>62</b>
Section 1 : la présentation de l'entreprise et son environnement.....	64
Section 2 : la politique de distribution de la SCHB.....	86
Section 3 : la performance commerciale de la SCHB.....	94
<b>Chapitre IV : Enquête sur terrain .....</b>	<b>106</b>
Section 1 : présentation globale de l'enquête .....	108
Section 2 : analyse de l'enquête sur terrain .....	113
Section 3 : synthèses et recommandations .....	145
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>158</b>

# ***Introduction générale***

# Introduction générale

---

Actuellement, l'économie mondiale connaît des changements rapides et parfois difficiles à prévoir, face à un environnement instable et en perpétuelle mutation, la concurrence est devenue rude, et les entreprises se trouvent confrontés à des clients de plus en plus exigeants en matière de ; qualité, de disponibilité et de prix, rationnels et conscients.

La baisse du prix de pétrole oblige l'Algérie de ne pas se baser seulement sur les recettes du secteur d'hydrocarbures et de s'orienter vers d'autres secteurs créateurs de la valeur pour l'économie nationale, dans le but d'encourager la production nationale des différents domaines, comme le développement du secteur de production de ciments.

L'Algérie est classée parmi les 20 premiers producteurs de ciment dans le monde, mais le marché local a connu un manque notable dans la production de ciment, en termes d'offre de produits, on peut estimer que les entreprises publiques algériennes : groupe industriel de ciment algérien (G.I.C.A) et le groupe français (LAFARGE), n'ont pas encore les capacités de couvrir la demande du marché national, Le pays était contraint, depuis plusieurs années à s'orienter vers l'importation afin de couvrir le déficit, dans des circonstances pareilles le pays doit trouver des solutions, il devrait se libérer des importations de ciment, et d'instaurer des règles protectionnistes en faveur de la production nationale pour assurer de l'équilibre à notre balance commerciale.

Dans ce contexte de compétition, l'enjeu de la performance est devenu vital pour l'entreprise, Cette performance passe par sa capacité à mettre en place un ensemble d'indicateurs qui lui permettent de la mesurer et de détecter les problèmes afin de mettre en place des actions correctives par la suite.

C'est donc à travers l'augmentation de la production et la divulgation de la distribution que l'entreprise permet de répondre aux besoins des clients et atteindre ses objectifs.

La distribution constitue un élément essentiel dans la relation « entreprise – clients ». Elle permet aux consommateurs de se fournir facilement les produits dont ils ont besoin, Elle est désormais une fonction primordiale dans le commerce, et sa mauvaise maîtrise risque d'engendrer un dérèglement du marché et entraînerait des pénuries fréquentes.

# Introduction générale

---

A cet effet nous nous sommes tracés pour l'objectif d'analyser la logistique de distribution au sein de la SCHB filiale du groupe GICA et l'impact de cette logistique sur la performance commerciale de l'entreprise.

Le choix de notre thème est motivé par les éléments suivants :

- ✓ La question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue aujourd'hui un thème récurrent.
- ✓ L'importance de la fonction de distribution au sein de l'entreprise de notre stage.

Pour mieux cerner notre travail de recherche nous proposons la problématique suivante :

*« Quel est l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise ? »*

La problématique de notre travail de recherche repose aussi sur les sous questions suivantes auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de ce travail :

- La logistique de distribution actuelle de la SCHB contribue-elle à la satisfaction de ses clients ?
- Quels sont les apports de la logistique de distribution sur les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de la SCHB ?
- L'entreprise SCHB adopte-t-elle une politique de distribution permettant d'assurer une bonne gestion des flux ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- H1 : La politique de distribution a un impact positif sur la satisfaction des clients ;
- H2 : La politique de distribution de la SCHB contribue à l'augmentation du chiffre d'affaire ;
- H1 : la SCHB suit une politique de distribution permettant d'assurer une bonne gestion de ses flux.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode **descriptive** nécessaire à la définition des concepts relatifs à notre sujet, et une méthode **analytique** nous permettant ainsi d'analyser les données recueillies au niveau de l'entreprise, nous avons

# Introduction générale

---

consulté et exploité des documents internes à cette entreprise, ainsi nous nous sommes inespérés de plusieurs ouvrages et travaux de recherche universitaire.

- L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec 3 cadres dans l'entreprise.
- L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné aux clients de la SCHB.

Pour traiter cette problématique et répondre à ces différentes questions nous divisons notre travail comme suit :

- ✚ **1<sup>er</sup> chapitre** : permet de mieux comprendre la logistique de distribution à savoir : la définition, les fonctions et les objectifs de la distribution ; les canaux, les réseaux et les circuits de distribution ; et la distribution physique, etc ;
- ✚ **2<sup>ème</sup> chapitre** : porte sur la performance commerciale et ses différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs, ainsi qu'à la relation entre la logistique de distribution et la performance commerciale ;
- ✚ **3<sup>ème</sup> chapitre** : consiste en la présentation de l'entreprise SCHB, son environnement et aussi nous avons met l'accent sur la distribution au sein de cette entreprise ainsi qu'à l'ensemble de ses indicateurs de la performance commerciale ;
- ✚ **4<sup>ème</sup> chapitre** : consacré à l'interprétation et à l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des clients et les cadres de la SCHB ;

# *Chapitre I*

# Chapitre I : la chaine logistique et la distribution

---

## Introduction :

Longtemps, la gestion de la Supply Chain a eu pour objectif principal la réduction des coûts. Dans un contexte économique difficile, les questions de productivité, d'optimisation des coûts et plus largement d'efficacité sur les différents maillons de la Supply Chain restent, aujourd'hui encore, des préoccupations essentielles pour les entreprises.

La distribution constitue un élément clé de la stratégie des entreprises de biens et services dans la chaine de valeur puisqu'elle peut apporter un avantage concurrentiel pour ces entreprises.

La politique de distribution adoptée par une entreprise est importante pour favoriser sa position sur le marché.

Ainsi, nous abordons dans ce chapitre trois sections :

- ✓ La première section présente une généralité sur la chaine logistique (Supply Chain).
- ✓ La deuxième section portera sur la logistique de distribution.
- ✓ La troisième section sera consacrée à la politique générale de distribution.

## Section 01 : les concepts de base de La chaîne logistique

Afin de comprendre la structure et les outils de la chaîne logistique, on va dans un premier temps définir la logistique, ensuite, on abordera ses objectifs et sa structure.

### 1. Définitions de la chaîne logistique :

Il existe plusieurs définitions de la supply chain, on prend trois définitions :

**Définition 01 :** Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent. Le terme supply chain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.<sup>1</sup>

D'après cette définition, on constate que la supply chain est l'ensemble d'activités interconnectées allant de l'achat des matières premières pour fabriquer les produits jusqu'à la distribution aux clients.

**Définition 02 :** la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. De nombreux processus de l'entreprise impliquent donc des facettes logistiques, en particulier la Chaîne Logistique qui va des fournisseurs aux clients.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LEMOIGNE(Rémy) : *Supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2013, p.4.

<sup>2</sup> La norme AFNOR (norme X 50-600)

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

D'après cette deuxième définition, on comprend que la logistique cherche en premier lieu à satisfaire les besoins internes (activités de la logistique) de l'entreprise afin de satisfaire ses clients.

**Définition 03** : « un ensemble de trois entités ou plus (entreprises ou individus) traversées par des flux amont et aval de produits, de services, d'informations et de finance, depuis un fournisseur jusqu'à un client »<sup>1</sup>

Cette troisième définition, rajoute que la logistique est la fonction qui permet la gestion des flux physiques et les flux d'informations.

**D'après les trois définitions, on conclue cette définition globale :**

La logistique est une activité de services qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes. La logistique a pour objet de satisfaire des demandes ou des commandes qui portent sur la gestion de matières (transport, emballage, stockage.), et des flux d'informations associés (notion de traçabilité). Elle est en charge de la gestion des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machines,) et mobilise des ressources (humaines, financières,) pour y parvenir.

## 2. Le rôle de la logistique :

C'est un rôle central et essentiel. Il s'agit d'assurer le meilleur traitement possible les marchandises ainsi que l'optimisation du stockage, du transport et de la distribution aux clients.

La logistique est une préoccupation majeure car il y a une gestion centralisée et internationalisée des échanges par quelques groupes industriels. Les groupes industriels ont dû prévoir des organisations logistiques sophistiquées que l'on peut décomposer en :<sup>2</sup>

- **Logistique d'approvisionnement** : des matières nécessaires à l'activité industrielle.

---

<sup>1</sup> MENTZER J. T. et al., Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol. 22, N°2, 2001

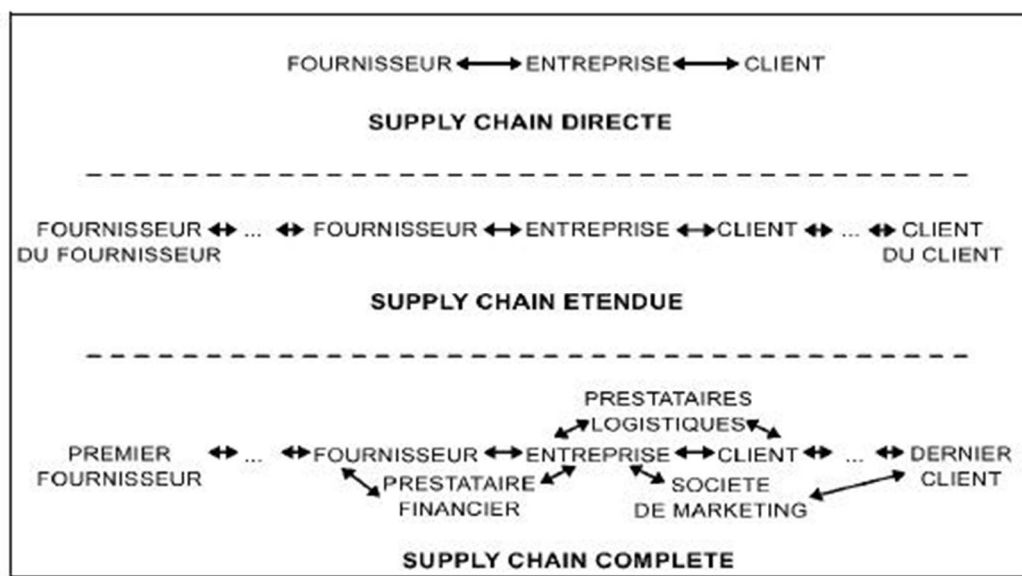
<sup>2</sup> SOHIER (J) et SOHIER (D) : *Logistique*, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013 p.11.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

- **Logistique de production** : flux internes de matières (dans les usines et entre les sites de production) ;
- **Logistique de distribution** : acheminement des biens au client

Figure N° I- 1 : types des chaînes logistiques

Figure 1 : Types de chaînes relationnelles



Source : Mentzer *et al.* (2001)

Source : <http://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm>  
(consulté le 18/03/2016 à 15h07)

### 3. les flux de la logistique :<sup>1</sup>

Les entreprises ont créé une fonction logistique afin d'organiser, au moindre coût, le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite et au moment voulu. Cette fonction doit assumer la gestion :

- ó **Des flux physiques de l'entreprise** : transport et stockage des marchandises ;
- ó **Des flux d'informations** : suivi administratif des commandes, des flux physiques.

La logistique a pour tâche d'organiser les flux matières au sein et autour d'une entité, de façon à optimiser les coûts en garantissant le service rendu.

<sup>1</sup> Ibid.p.7.

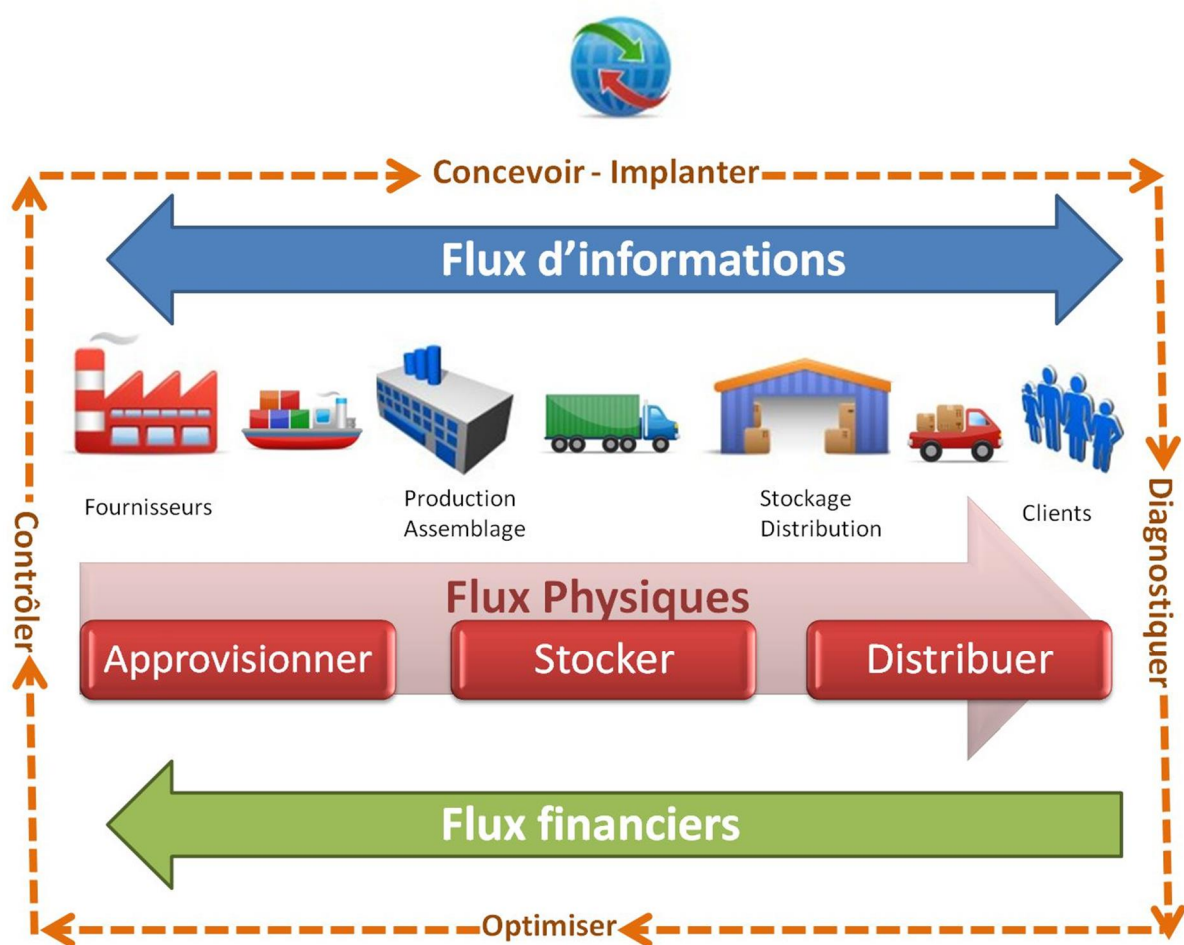
# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

Il existe aussi un troisième flux mis en jeu qui circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée.<sup>1</sup>

## ó Des flux financiers :

Ils constituent des flux monétaires visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Tels que : payer le fournisseur, facturations des produits aux clients, l'argent issue de la transaction du flux physique. Le flux financier est la contrepartie du flux physique.

Figure N° I- 2 : Représentation des flux de la supply chaine



Source : [http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html)

On peut trouver aussi quelques notions associées aux différents flux cités au dessus :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>

<sup>2</sup> <http://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm> (20/032016 à 10h28)

## ó **Les flux poussés :**

A partir des prévisions de la demande on planifie les ressources dont on aura besoin pour y répondre à l'aide d'un plan de production. On ne se base donc pas sur les commandes réelles pour dimensionner stocks et ressources nécessaires.

## ó **Les flux tirés :**

On se base sur la demande réelle pour déterminer stocks, approvisionnements, ressources, etc. avec objectif de la satisfaire au plus vite. Les flux tirés visent à supprimer les coûts dus à la possession des stocks.

## ó **Les flux tendus :**

Les quantités produites correspondent au plus juste à la demande du marché. L'application la plus connue des flux tendus est le Juste à Temps.

## **4. Les objectifs de la Supply Chain : <sup>1</sup>**

Le Supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en Supply Chain permet d'atteindre des objectifs<sup>1</sup> tels que :

- Le passage du flux poussé au flux tiré. Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs
- La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant. L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.

---

<sup>1</sup> BARCZYK (D) et EVRARD (R) : *logistique & management*, édition Nathan/universel, Paris, 2002, p6.

- L'amélioration de la traçabilité. Par la gestion en Supply Chain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.
- L'amélioration de l'exécution de la commande. Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.
- Avec aussi l'optimisation et réduction des stocks, l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients), l'optimisation des moyens de production et Logistiques, un taux de service proche des 100%, La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières),
- Avec en final, une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne depuis le sourcing jusqu'à la livraison, entraînant de fait la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires.

### 5. Les enjeux de la Supply Chain :<sup>1</sup>

Quand on parle de mondialisation, on pense compétition, pays à bas coûts, délocalisation, Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché. La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se différencier et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur d'où il faut être bon partout, dans tous les domaines : coût, qualité, délai, flexibilité, niveau de service, risques internes et externes, ainsi que le potentiel de progrès.

#### 5.1. Les coûts :

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur

---

<sup>1</sup> GHEMARI (I), BOUCELMA (M) : *l'état de la logistique amont au sien de sonatrach* , mémoire de licence, HEC, 2010, p22.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

tous les coûts qu'ils soient directs usine (main d'œuvre, machine,), indirects usine ou frais généraux siège.

## **5.2. La qualité des produits :**

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent le niveau de qualité est passé au pour-mille ou plus récemment au PPM (pièces défectueuse par million). La question ne se pose plus sous la forme niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

## **5.3. Le délai :**

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

## **5.4. La flexibilité :**

La flexibilité ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné, pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article.

## **5.5. Le niveau de service :**

On entend par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraisons, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes.

Aux critères traditionnels, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service. Sont venus s'adjoindre plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

## **5.6. Les risques :**

A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste-à-temps de bon nombre d'entreprises n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société clientes dans cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc. et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement

## 5.7 Le potentiel de progrès :

Le potentiel reprend des éléments, subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupe de travail, etc.

## 6. Structure de la Chaîne logistique : <sup>1</sup>

Pour répondre aux besoins, objectifs et enjeux des entreprises, la Supply Chain est à la fois :

### 6.1. Stratégique :

- Définition de l'offre des produits et services,
- Dimensionnement de l'outil industriel (budget, PDP, taille des lots, í ),
- Contrats partenaires, clients et fournisseurs (stocks avancés, de consignation, délai, volumes, í )

### 6.2 Tactique :

- Gestion des prévisions de vente,
- Planification, CBN (Calcul des Besoins Nets), PIC (Plan Industriel et Commercial)
- Règles d'approvisionnement
- Responsabilité des stocks

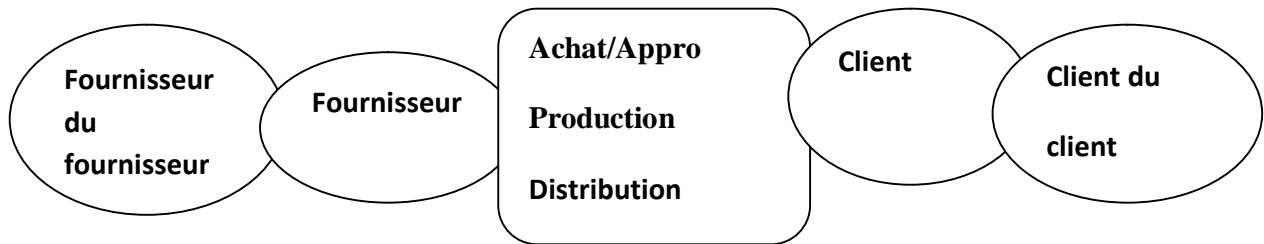
### 6.3. Opérationnelle :

- Gestion des commandes clients,
- Ordonnancement des ateliers et gestion des aléas,
- Exécution des commandes clients (planning, production, livraison et facturation).

---

<sup>1</sup> TOWILL (D) : *supply chain management* », Paris, 2007, p53.

Figure N° I- 3 : Différentes approches de la chaîne logistique



Source: TOWILL (D), Op.cit, p41.

## 7. Outils de la Supply Chain : <sup>1</sup>

La performance d'une entreprise dépend de son système de gestion, en effet plusieurs modèles ont été mis au point afin d'éclairer la prise de décision. Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répandus et les plus discutés : le MRP, l'ERP, l'APS.

Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont Les MRP (Material Resource Planning), Les ERP (Enterprise Resource Planning), Les APS (Advanced Planning and Scheduling).

### 7.1. Les MRP (Material Resource Planning):

Consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (commandes) et comptables (facturation). L'e-trade, beaucoup plus souple, rapide et simple, a tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

### 7.2. Les ERP (Enterprise Resource Planning) : <sup>2</sup>

Ce sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnements, finances, SAV etc. ). Il rend compte à la fois des transactions (commandes ) et de l'exécution de ces transactions (suivi) Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client.

**7.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling) :** Ce sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physiques que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées.

<sup>1</sup>CHALAL (M) et ADRAR (B) : *la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel*, Mémoire de licence, HEC, 2006, p25.

<sup>2</sup>MENTZER (J), *Defining the supply chain management*, *journal of business logistics* » volume2, 2001, p72.

## Section 02 : la logistique de distribution

La distribution est une composante essentielle dans la chaîne logistique, Pour mieux connaître sa place dans la logistique, on doit tout d'abord aborder les différents concepts de la logistique de distribution.

### 1. Notion sur la distribution :

#### 1.1. Définitions de la distribution :

Selon Chabot, Stéphane « *La distribution consiste à remplir les fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation* »<sup>1</sup>

Ou bien encore c'est: « *un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'emmener au bon endroit ,au bon moment et en quantité adéquate les produits appropriés* »<sup>2</sup>

On définit aussi la distribution comme : « *l'ensemble des moyens (physiques, humains et financiers) qui permettent l'acheminement des marchandises par transit ou non dans un entrepôt, dépôt ou une plate-forme. L'organisation de distribution physique est caractérisée par un grand nombre d'opérations hétérogènes (stockage, transport, maintenance, traitement des commandes, etc.) et par la dispersion géographique plus ou moins importante des services ayant la responsabilité des activités* »<sup>3</sup>

Ainsi, nous concluons que la distribution est l'acheminement du produit de chez le producteur jusqu'au consommateur final.

La logistique de distribution connaît beaucoup d'évolutions actuellement depuis la distribution historique, la grande distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance, le e-commerce.

### 1.2. Importance et rôle de la distribution :

#### 1.2.1. L'importance :

---

<sup>1</sup> CHABOT (C), STEPHANE (R) : *Commerce, Distribution, Force de vente*, ANPE, la documentation française, Paris, 1997, p.11.

<sup>2</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, 9ème édition, Public union, Paris. 1997. p 501.

<sup>3</sup> MORECELLO (Estelle) : *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, édition Liaisons, Paris, 1999, p.37.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

Le développement des moyens de fabrication et les progrès technologiques ont considérablement augmenté l'offre sur les marchés. La globalisation des marchés a quasiment uniformisé les besoins et a rendu les clients des entreprises multiples et éparses. Les entreprises étant dans l'incapacité de mettre leurs produits à la disposition de leurs clients elles-mêmes, à l'endroit et en temps voulus, elles ont recours aux intermédiaires.

## 1.2.2. Le rôle de la distribution : <sup>1</sup>

La distribution est considérée comme une « étape ou phase intermédiaire essentielle entre la fonction de production et celle de la consommation ou l'utilisation, elle met les biens et les services à la disposition du consommateur dans les conditions de temps, lieu, de taille ».

Donc les rôles de la distribution sont multiples et différents selon le consommateur ou bien le producteur.

Le rôle de la distribution ne se limite pas qu'au producteur, mais s'étend également au consommateur.

### ✓ Vis-à-vis du producteur :

- Pour les producteurs le rôle de la distribution consiste d'assurer le transport, les moyens de stockage, la manutention qui permet la disponibilité permanente des produits sur le marché, elle permet au producteur, d'acheminer partout sa production ;
- Permettre d'avoir les moyens financiers afin de poursuivre l'activité commerciale ;
- Elle opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année (par le stockage, les commandes à l'avance).

### ✓ Vis-à-vis du consommateur :

- La distribution a un rôle essentiel, qui consiste de mettre à la disposition des consommateurs ou qu'ils se trouvent, et quelle que soit la saison, les biens qu'ils désirent, dans la qualité voulue. Elle lui évite ainsi d'avoir à faire de gros achats et d'immobiliser des sommes qu'il n'a peut-être pas ;

---

<sup>1</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit, p501.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

- Détecter les besoins des consommateurs en faisant des études du marché ;

La distribution apporte quatre types de service au consommateur :

- Minimiser la quantité : fractionner des lots importants en petits lots accessibles ;
- Minimiser le délai de mise à disposition : disposer du produit au moment souhaité ;
- Minimiser l'éloignement : mettre à disposition le produit au plus près ;
- Présenter un assortiment : regrouper les produits en un même lieu pour faciliter les achats.

## 2. Le processus de distribution :<sup>1</sup>

Il comprend :

ó **La gestion du ou des stocks de produits finis :**

- Approvisionnements,
- Réapprovisionnements des magasins,
- Liaison avec la planification et la programmation de la production.

ó **Les systèmes de gestion des commandes clients.**

ó **La planification et la programmation de la distribution.**

ó **La gestion des magasins :**

- Entrées,
- Mouvements internes,
- Sorties.

ó **La gestion des transports :**

- De l'usine ou du fournisseur au magasin de distribution,
- Du magasin principal aux sous-magasins ou points de vente,
- Des plaques d'éclatements si elles existent,

ó **La gestion des opérations de préparation ou de modification de la marchandise :**

- Emballage ou remballage,
- Retours des marchandises et reprise s'il y a lieu.

---

<sup>1</sup> LAURENTIE (J) et coll : *Processus et méthodes logistiques*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013, p.206.

## **3. Activités de la logistique de distribution :**

### **3.1. Le transport :**

Élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc. La détermination de mode de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire, fluvial), des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des intermédiaires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage<sup>1</sup>);

### **3.2. L'entreposage :**

L'existence d'entrepôt dans le réseau de distribution se justifie par de nombreuses raisons : besoin de se protéger contre les aléas (arrêts de fabrication), réduction du délai de livraison, regroupement de produit.

Dans tous ces cas, la fonction stockage représente un poste important dans le bilan de l'entreprise. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence.

### **3.3. La manutention :**

Il s'agit de toutes les manipulations nécessaires au chargement, déchargement de véhicules, entrées en stock, manipulation internes, sortie de magasin, toutes opérations dont on reconnaît l'utilité dès lors que la nécessité de stocker de la marchandise est jugée stratégiquement nécessaire. D'autant qu'à priori aucune valeur ajoutée n'est apportée au produit, et que c'est donc par la valeur qu'elles ajoutent au service que ces opérations doivent être jugées.

## **4. Les circuits et les canaux de distribution :**

### **4.1. Différentes définitions :**

#### **4.1.1. Définition du canal de distribution :**

*« Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit ».<sup>2</sup>*

Nous définirons un canal de distribution comme une voie d'acheminement de bien et de services entre le producteur et consommateur, avec ou sans intermédiaires.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MEDAN (P), GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, 2008, Paris, P130.

<sup>2</sup> DEMEURE (C) : *marketing*, 6<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2008. P.170.

<sup>3</sup> DIOUX(J) et DUPUIS(M) : *la distribution stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson éducation, Paris, 2005, P.19.

## 4.1.2. Définition du circuit de distribution :

On appelle circuit de distribution « l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs »<sup>1</sup>.

Par ailleurs, « il est constitué de l'ensemble des canaux, ou acheminements par lesquels s'écoule un bien ou une catégorie de bien, entre le producteur et le consommateur »<sup>2</sup>.

## 4.1.3. Définition du réseau de distribution :

C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui assurent l'acheminement des produits depuis le producteur jusqu'au consommateur final.

## 4.2. Les types de circuits de distribution :<sup>3</sup>

La longueur du canal sera plus ou moins importante selon qu'il y a ou non internalisation des fonctions. On distingue trois longueurs :

### 4.2.1. Le circuit direct ou ultra-court :

Il correspond à l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur, c'est-à-dire à la vente directe.

### 4.2.2. Le circuit court :

Il ne comprend qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

### 4.2.3. Le circuit long :

Il comprend plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur. Ces intermédiaires peuvent être des négociants, des grossistes ou des semi grossistes.

- ó Historiquement, le commerce s'est organisé à partir de circuits longs ; des grossistes s'approvisionnaient en produits variés auprès de divers fabricants, puis revendaient ces produits aux détaillants, le plus souvent des commerçants indépendants isolés.

---

<sup>1</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit. p 534.

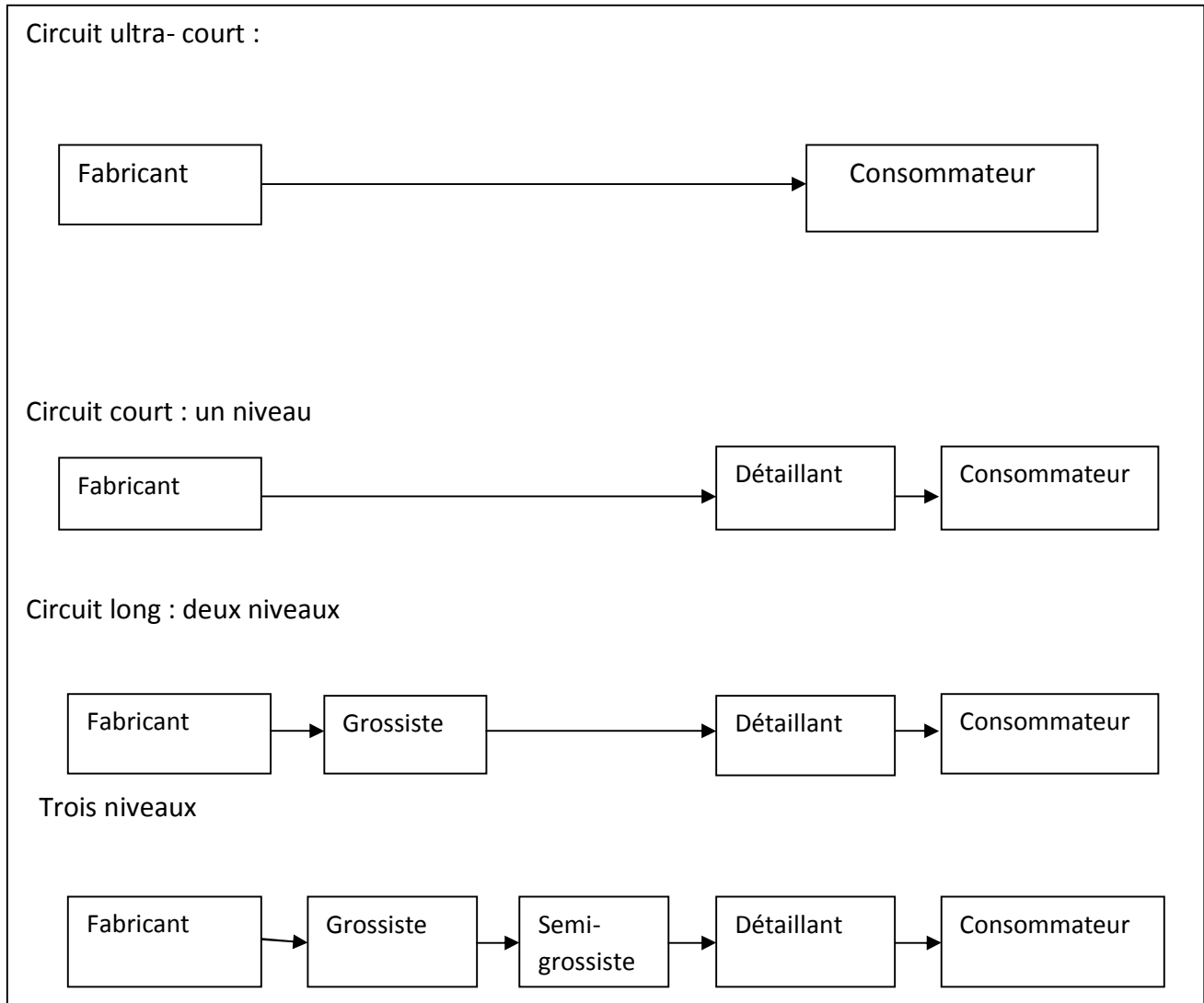
<sup>2</sup> HELFER (J-P), ORSONI (R) : Politique commerciale, édition Vuibert, Paris, 1988, P 101.

<sup>3</sup> 1BARCZYK(D) et EVRARD(R) : La Distribution , édition Nathan/universel, 2002, p86.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

- ó Le terme intermédiaire renvoi à l'idée d'une vente de produit : il y a un intermédiaire lorsque le produit est acheté puis revendu.
- ó Nous pouvons schématiser ces différents types de circuits sous la forme suivante :

**Figure N° I- 4 : Représentation des différents types de circuits de distribution.**



Source : KOTLER (P) et DUBOIS (B), « Marketing Management », P 505.

### 4.3. Les critères de choix d'un circuit<sup>1</sup>:

On peut citer quelques critères

- Montant espéré des ventes ;

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN-PERNET (N) : *la distribution* ,2 édition, De BOECK, Belgique, 2005. P.299.

## Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

- Pouvoir de négociation (la capacité de communication qui conduit à la commercialisation des produits) ;
- Capacité à contrôler les points de vente ;
- Comptabilité entre les différents canaux utilisés ;
- Contraintes juridiques ; (escorter)
- Caractéristiques du produit ;
- Caractéristiques de l'entreprise ;
- Compétence des intermédiaires

### 4.4. Les avantages et inconvénients des circuits de distribution :

On va résumer les avantages et les inconvénients des trois circuits dans le tableau suivant :

**Tableau N° I- 1 : Avantages et inconvénients des circuits de distribution.**

Circuits	Avantages	Inconvénients
Circuit ultracourt : <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>- il permet de meilleure Connaissance qualitative et Quantitative du marché ;</li><li>- une meilleure communication afin de connaître les besoins de client</li><li>- une possibilité contrôle direct.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- coûts élevés (coût liés à l'entreposage des marchandises et coût liés aux stocks.)</li><li>- le personnel doit être en nombre suffisant et qualifié</li></ul>

<sup>1</sup> Ibid. P.60.

## Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

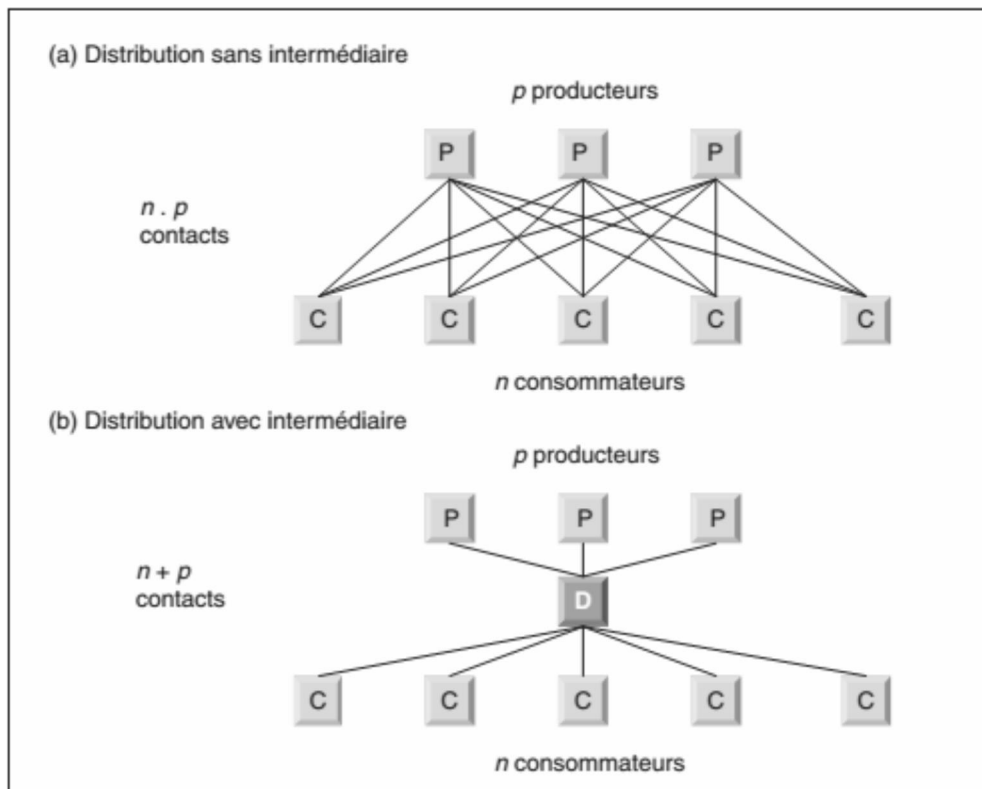
Circuit court	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il permet d'économiser la marge du grossiste ;</li> <li>-La distribution n'est plus limitée aux moyens du producteur qui peut compter sur les ressources financières et humaines du distributeur ;</li> <li>-Celui-ci connaît bien son marché et il est proche de sa cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la présence du produit en rayon, est fonction des achats et des stocks du commerçant qui ne peut pas compter sur le grossiste ;</li> <li>-Le producteur contrôle moins bien la distribution de ses produits, il doit conserver un contact permanent avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant ;</li> <li>-L'intermédiaire agit en fonction de son intérêt qui n'est pas toujours le même que celui du producteur.</li> </ul>
Circuit long	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exploite tous les marchés et bénéficie du savoir faire du distributeur.</li> <li>-Le producteur n'a pas besoin d'avoir une équipe commerciale importante puisque le nombre de clients est limité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le nombre d'intermédiaires peut être difficile à quantifier ;</li> <li>-Le producteur peut être victime d'un surcôt pour multitude d'intermédiaires ;</li> <li>-Le consommateur aura toujours un tarif supplémentaire à payer.</li> </ul>

Source : AUDIGIER (G), « Marketing et action commerciale », 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2003, P91

## 5. Les intermédiaires :

Sont des intervenants qui se positionnent entre le producteur et le consommateur final d'un produit. Les intermédiaires permettent de mettre en contact une personne avec une autre ou plusieurs personnes entre elles.

**Figure N° I - 5 : Le principe de la démultiplication des contacts**



**Source :** LAMBIN (J-J) et DE MOERLOOSE (C) : *marketing stratégique et opérationnel*, 7e édition, Edition DUNOD, Paris, 2008, P.27.

### 5.1. L'importance des intermédiaires :

Les producteurs ne pouvant pas, par faute de moyens, employer une action marketing direct, ont souvent recours à des intermédiaires, ces derniers permettent de réduire le nombre de transaction entre le producteur et le consommateur et de diminuer la complexité du processus d'échange comme le montre la figure. Ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement.

## Section 03 : la politique de distribution

### 1. Les fonctions de la distribution<sup>1</sup>:

#### 1.1. Les fonctions spatiales :

La fonction transport permet, le acheminement des produits du lieu de production au lieu de consommation et toutes les opérations de manutention correspondantes.

#### 1.2. Les assortiments :

- **Le allotissement ou fractionnement** : qui consiste à partager les lots de la production en lots plus petits adaptés aux besoins des clients.
- **Le triage** : classe les produits par catégorie de qualité (ex : matériaux de construction), calibre et fraîcheur (ex : produit agricole).
- **Le assortiment proprement dit** : c'est le choix que présente un distributeur pour attirer le client (détaillant ou consommateur final).

#### 1.3. Les fonctions temporelles :

Elles sont liées au temps qui sépare la production de la consommation

- **Le stockage** : il permet un ajustement dans le temps entre la production et la consommation. Il joue un rôle régulateur entre l'offre et la demande.
- **Le financement** : il permet au client d'obtenir un délai de paiement de la part de son fournisseur.

#### 1.4. Les fonctions commerciales :

Elles permettent de s'approvisionner en produits et incitent le client à se procurer des biens et des services.

- **Le achat** : c'est la première fonction de la distribution.
- **Le information** : elle donne envie au consommateur d'acheter en mettant la produit en valeur et en décrivant ses caractéristiques, ses conditions d'utilisation, í Elle est réalisée par l'intermédiaire de campagne de communication et/ou par le vendeur.
- **La vente** : elle nécessite le élaboration d'un argumentaire pour une vente personnelle ou d'un dossier marchandisage en libre-service.

---

<sup>1</sup> BARCZYK(D) et EVRARD(R) : La Distribution, édition Nathan/universel, 2002, page 6.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

- **Les services rendus aux consommateurs** : ils facilitent l'achat (l'horaire d'ouverture du magasin, accueil) et l'utilisation du produit (livraison, installation, entretien, garantie, service après-vente ).

## 2. Les stratégies et les techniques de distribution :

### 2.1. Les stratégies de la distribution :

#### 2.1.1. La distribution intensive (ouverte) :

Elle consiste pour un producteur à s'implanter dans le plus grand nombre de points de vente possible pour assurer une couverture maximale du marché. Elle convient aux produits de grande consommation (alimentation, par exemple), à prix faible, sans technicité et à grande fréquence d'achat.<sup>1</sup>

Les produits qui se prêtent à ce type de distribution doivent avoir les caractéristiques suivantes:<sup>2</sup>

- avoir une demande très large.
- Etre achetés fréquemment et en petites quantités.
- Avoir un prix assez bas.
- Ne demander aucune connaissance spécialisée pour être vendus, installés, utilisés.
- Ne demander que peu ou pas du tout de service après-vente.

#### 2.1.1.1. Avantages et inconvénients de la distribution intensive :

- **Avantage :**
  - Force de vente réduite.
  - Meilleure diffusion des produits.
  - Peu de frais de stockage.
  - Indispensable pour les produits de grande consommation.

---

<sup>1</sup> BONENFANT (J) et LACROIX (J) : *La distribution*, chambre de commerce et d'industrie de paris, P.3.

<sup>2</sup> NOUIRI (A) : analyse du système de distribution d'une entreprise, Mémoire de licence, EHEC, Alger, 2006, P.59.

- **Inconvénients :**
- Coûts de distribution élevés.
- Perte de contact avec la clientèle finale.
- Parfois difficile pour bâtir une image cohérente.

## 2.1.2. La distribution sélective :

« La stratégie de distribution sélective consiste pour l'entreprise à choisir un nombre restreint de distributeurs en fonction de leurs qualités de techniciens ou d'image de marque »<sup>1</sup>. Le revendeur peut vendre des produits concurrents et le fournisseur peut vendre à d'autres distributeurs. Normalement, les produits demandant une distribution sélective ont les caractéristiques suivantes <sup>2</sup>:

- Ils exigent une connaissance spécialisée pour la vente.
- Ils demandent un service après-vente spécialisé.
- Le prix de vente unitaire est relativement élevé.
- Ils sont vendus avec un bon de garantie couvrant une période donnée.
- Ils demandent au détaillant un certain investissement ou stock d'approvisionnement et pièces détachées.

### 2.1.2.1. Les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective :

- **Avantage :**
- Assez bon contact avec la clientèle.
- Pas de grossiste à rémunérer donc coût réduit.
- Compétence des distributeurs.
- Permet de créer et renforcer une image de marque.
- Meilleur contrôle de la distribution.
- **Inconvénients :**
- Organiser une force de vente.

---

<sup>1</sup> AUDIGIERE (G) : Marketing et action commerciale, édition GUALINO, Paris 2001, P 30.

<sup>2</sup> ADRAR (A), CHALAL (T), La distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel, p.42.

# Chapitre I : la chaîne logistique et la distribution

---

- Charges administratives et logistiques forte.
- Faible couvertures du marché.
- Difficulté de recrutement des distributeurs.
- Contraintes légales.

L'entreprise qui adopte un système de distribution sélectif est pratiquement obligée d'adopter un circuit court car cela peut limiter le champ d'action des grossistes.

## 2.1.3. La distribution exclusive :

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits. Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service.<sup>1</sup>

La distribution exclusive s'applique spécialement aux produits qui :<sup>2</sup>

- Ont une certaine valeur prestige (exemple : modèles originaux de haute couture).
- Demandent une connaissance très spécialisée pour la vente et le service (équipement de précision, équipement électroniques.).
- Souvent (mais pas toujours) ont un prix de vente élevé.
- Demandent un investissement élevé de la part du distributeur (équipements agricoles).
- Demandent une formation poussée du personnel de distribution (formation de vente, d'entretien, de réparation).
- Demandent des efforts longs et détaillés avant d'aboutir à la vente.

### 2.1.3.1. Les avantages et les inconvénients de la stratégie exclusive :

- **Les avantages :**

---

<sup>1</sup> LAMBIN (J.J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique Et opérationnel*, Dunod, 7 édition, Paris, 2008, P.435.

<sup>2</sup> ADRAR (A) et CHALAL (T), op.cit. p 42.

- Maîtriser la relation avec les clients
  - Renforcer l'image et les marges
  - Elle offre un contrôle encore plus fort
  - Permet d'éviter des conflits entre distributeurs.
  - Assuré d'une situation de monopole dans sa région géographique
- **Inconvénients :**
  - Très coûteuse.
  - Alentir la croissance des ventes.

## 2.2. Les techniques de la distribution : <sup>1</sup>

### 2.2.1. La technique Push :

C'est une stratégie qui consiste à pousser les produits vers le consommateur, grâce aux intermédiaires. Pour le faire, la politique de communication de l'entreprise est orientée vers les distributeurs. On a sollicité leur appui, en les intéressant par des conditions de ventes alléchantes (réduction, marges, remises...) Cette stratégie va inciter le distributeur à collaborer avec le fabricant, il va accorder à l'entreprise des espaces de ventes importants, ainsi qu'un achalandage conséquent. L'inconvénient de cette stratégie, est que le distributeur risque de devenir l'agent indispensable de l'entreprise et de par son poids, empiéter sur son espace décisionnel.

### 2.2.2. La technique pull :

Ce n'est plus le distributeur qui est le centre d'intérêt direct mais le consommateur. Cette stratégie d'attraction ou de disposition, marginalise le distributeur, en ce sens que toute la politique de communication de l'entreprise est orientée vers le destructeur final c'est-à-dire le consommateur (campagnes promotionnelles, coupons de réduction, rabais...). Par ce biais, le produit étant connu, désiré, il va être demandé, poussant ainsi le distributeur à s'assurer de son approvisionnement. A l'inverse de la première stratégie ; la stratégie pull demande des investissements publicitaires et promotionnels soutenus et importants, car il faut rappeler régulièrement sans cesse le consommateur, de l'existence du produit et des lieux de vente, c'est donc un investissement à long terme.

---

<sup>1</sup> DJITLI (M) : *Marketing*, édition BERTI, Alger, 1998, p 190.

## 2.2.3. La technique mixte :

C'est la combinaison des deux stratégies. En effet souvent les entreprises n'appliquent pas exclusivement l'une ou l'autre des deux stratégies, par cette approche elles « évitent de susciter l'animosité des distributeurs et elles atténuent le poids décisionnel de ces derniers.

## 2.3. Les objectifs de la distribution :<sup>1</sup>

Les entreprises produisant des biens et services poursuivent, généralement, dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, trois grands objectifs qui sont les suivants :

### 2.3.1. Couverture quantitative du marché :

En premier lieu, les entreprises doivent s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leur permette de mettre leurs produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

### 2.3.2. Aspects qualitatifs du système de distribution :

La qualité d'un système de distribution, peut être définie comme son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels.

Les principaux aspects qualitatifs d'un système de distribution sont :

- La compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise.
- La compétence et le dynamisme des agents de distribution.
- La qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente. Pour cela, les entreprises, doivent disposer, dans les magasins, d'un bon emplacement de vente, d'un linéaire suffisant, d'un assortiment régulier etc. et l'entreprise devra s'assurer que les distributeurs remplissent ces conditions et pratiquent un bon merchandising.
- La qualité des services après-vente offerts aux clients.
- Le niveau des prix finaux : le système de distribution d'une entreprise a des conséquences directes sur le prix final de ses produits.

---

<sup>1</sup> BARCZYK(D) et EVRARD(R) : *La Distribution*, édition Nathan/universel, 2002, p113.

### **2.3.3. Minimiser les coûts :**

Tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion, comme tous les autres coûts marketing, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

# Chapitre I : la chaine logistique et la distribution

---

## **La conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons essayé d'aborder tous les concepts de base liés à la logistique et spécifiquement les notions de distribution et sa logistique.

La logistique de distribution est une fonction très importante car elle est conçue pour livrer la bonne référence, au bon moment, avec les bonnes quantités et au bon endroit.

Enfin, Pour que la politique de distribution puisse être efficace, il faut bien choisir la bonne stratégie et la bonne technique de distribution pour atteindre les objectifs visés

## ***Chapitre II***

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### Introduction :

« *Ce qui ne peut pas être mesuré, ne génère pas de valeur* ». Dr Patrick JAULENT (Expert en Définition & Exécution stratégique, Tableaux de bord & Indicateurs de performance).

En vérité, il existe une diversité importante de concepts pour essayer de rendre compte de la notion de performance : efficacité, efficience, rentabilité, productivité, etc.

La mesure de la performance commerciale n'est pas une affaire simple. Elle nécessite une connaissance des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour atteindre les objectifs fixés et bien évaluer le résultat obtenu.

Dans ce chapitre, on verra les indicateurs et les outils qui aident à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, on les appelle aussi tableaux de bord de gestion, ces derniers permettent à toute entité de mesurer sa performance commerciale :

- ✓ La première section portera sur les concepts généraux sur la performance globale.
  
- ✓ La deuxième section sera consacrée pour les indicateurs et les outils de la performance commerciale.
  
- ✓ La troisième section portera sur la performance de la chaîne logistique.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### Section 01 : concept de base sur la performance

La performance est un concept complexe car beaucoup peuvent confondre entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience, et de pertinence.

Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner le concept de la performance à travers les titres qui viennent.

#### 1. Conception de la performance :

Afin de bien définir le concept de la performance nous allons nous référer à plusieurs auteurs qui proposent des définitions distinctes à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

##### 1.1. Définition de la performance :

Pour DIMITRE WEISS : « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »<sup>1</sup>

L'ORINIO a écrit sur ce sujet : « *La performance dans une entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »<sup>2</sup>

ÉSelon le grand dictionnaire encyclopédique, la performance est<sup>3</sup>:

« *Le résultat chiffré à l'issue d'une épreuve* »

« *Un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque* »

« *Le(s) résultat(s) remarquable(s) eu égard aux moyens mis en œuvre* »

La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu :

« *Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> WEISS (K.O) : *la fonction Rh*, édition d'organisation, paris, 1988, p675.

<sup>2</sup> HADJAJI (H) et DEHA (R) : Contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise, mémoire de licence. INC Alger, 2004.p 29.

<sup>3</sup> Larousse : Le grand dictionnaire encyclopédique, édition 1989, P.972.

<sup>4</sup> BOURGUIGNON (A) : *peut-on définir la performance ?*, revue française de comptabilité, n269, France, 1995. P.17.

## Chapitre II : la performance commerciale

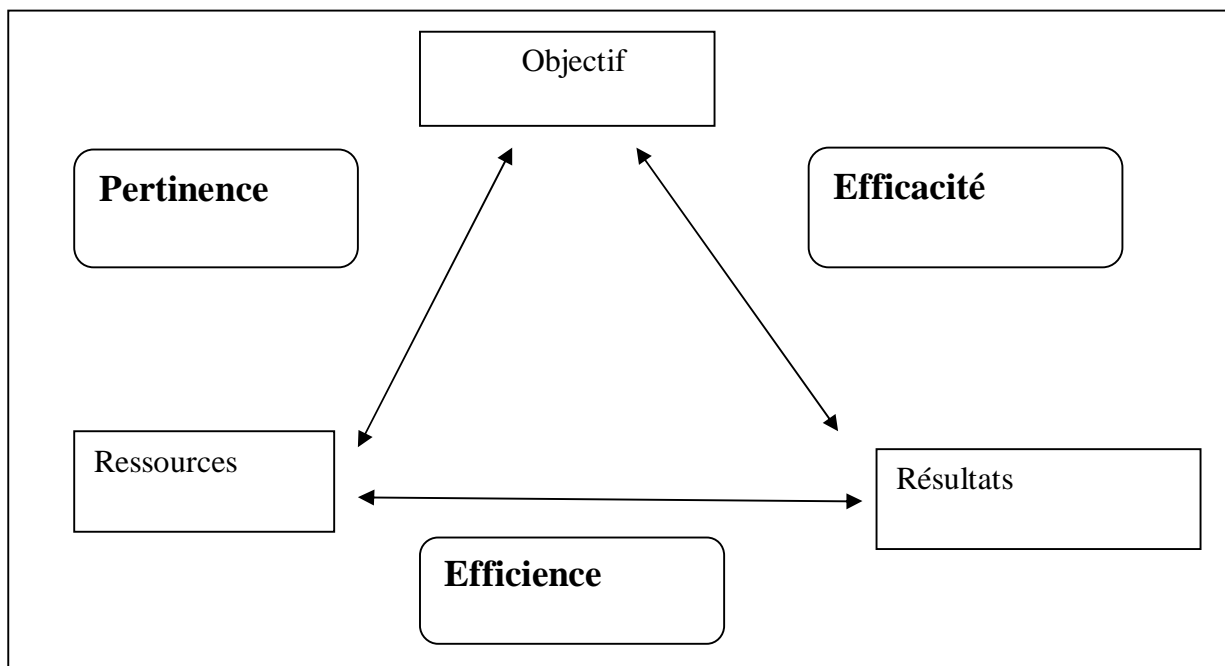
Selon le dictionnaire de gestion<sup>1</sup> : « La performance n'est pas bonne ou mauvaise ou soi, un même résultat peut être considéré comme une bonne performance, si l'objectif est modeste ou une mauvaise performance si l'objectif est ambitieux ».

La performance : <sup>2</sup> « Résultat obtenu par un athlète. Chiffre qui mesure ce résultat. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ».

Il ressort deux indications majeures de ces définitions : d'abord la notion de mesure puis la notion de compétition. La performance est une valeur comparative le plus souvent employé comme une valeur relative et non comme une valeur absolue.

**1.2. Les composants de la performance :** Les composantes de la performance sont au nombre de trois comme le montre le schéma suivant :

Figure N° II- 1 : les composantes de performance



Source : DUCROU (J-B) ; *management des entreprises*, édition Hachette Technique, Paris, 2008, P.204.

### 1.2.1. Efficacité et performance : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Le dictionnaire de gestion : *comptabilité, finance, contrôle*, édition Foucher, Paris, 1995. P.271.

<sup>2</sup> MOUGIN (Y), *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, édition d'organisation, Paris, 2004, P.17.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

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

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

### 1.2.2. Efficience et performance :

L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés). Dans une opération basée sur l'efficience on utilise le minimum des ressources pour une qualité et quantité de produit maximale.

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »<sup>2</sup>

L'efficience pousse donc l'entreprise à non seulement atteindre ses objectifs mais aussi de les atteindre aux moindres coûts.

Les notions ci-dessous expriment l'efficience<sup>3</sup> :

#### Éla productivité :

Rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

#### Éla profitabilité :

Est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés

Il est donc facile de résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBJECTIFS VISES} / \text{MOYENS MIS EN OEUVRE}$$

---

<sup>1</sup> Bartoli (A) : *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 2005, P 16.

<sup>2</sup> DE BOISLANDELLE, (H.M) : *Dictionnaire de gestion ; vocabulaire, concepts et outils*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.140.

<sup>3</sup> DORIATH (B) ET GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2002, P169.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 1.2.3. Performance et pertinence :

La pertinence est définie comme étant l'adéquation des objectifs du projet par rapport à son environnement <sup>1</sup>:

- Dans le domaine de l'évaluation, la pertinence mesure la correspondance entre les objectifs du projet, les attentes des bénéficiaires et les priorités affichées.

- La pertinence d'un projet pourrait être définie comme sa capacité à satisfaire les contraintes existantes (pertinence large). En général, ces contraintes se réduisent aux besoins qui ont conduit à l'élaboration du projet.

. On dit que **Les** objectifs visés sont pertinents s'ils permettent de satisfaire les besoins de la clientèle autrement dit ils garantissent une harmonie entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la clientèle.

**Pertinence = niveau de satisfaction obtenu/ résultats obtenus**

Enfin, la performance est un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience, pertinence) et se recoupent avec la performance

### 2. Les modèles de la performance :<sup>2</sup>

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn, J. Rohrbaugh indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de management de projet, AFNOR, 2010.P.192.

<sup>2</sup> GAUZENT (C) : *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité* Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Université d'Angers, P 7.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.

### 2. La mesure de la performance :<sup>1</sup>

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

É Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.

É 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.

É Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.

É Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

É Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

É Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère INC, 2001-2003, p : 32.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 3. Les différents niveaux de mesures de la performance :

#### 3.1. La performance interne : <sup>1</sup>

C'est la performance de l'unité qui se produit grâce aux ressources de l'entreprise, dont elle est composée de trois éléments :

É Performance humaine : est la performance des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.

É Performance technique : est la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques.

É Performance financière : réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles.

#### 3.2 La Performance externe :

*« Est la performance due aux changements de l'environnement extérieur de l'entreprise »<sup>2</sup>*

La performance externe concernée par les changements externes de l'environnement qui peuvent offrir à l'entreprise une opportunité d'amélioration.

### 4. Les types de performance :

#### 4.1. La performance sociétale : <sup>3</sup>

La performance sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociétales et les réponses apportées par l'entreprise, ces pressions sociales concernent : la protection et l'épanouissement du facteur humain au travail, la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, la défense et promotion des intérêts du consommateur, le respect d'éthique des affaires.

---

<sup>1</sup> MARTORY(B) : contrôle de gestion, performance sociale, Ed Vuibert, 2ème édition, Paris, 1999, P 23.

<sup>2</sup> Ibid., P 236.

<sup>3</sup> MERCIER (S) : une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents » papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998, p.7.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 4.2. La performance stratégique :<sup>1</sup>

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

### 4.3 La performance organisationnelle :<sup>2</sup>

Plusieurs conceptions de la performance organisationnelle se sont succédé depuis les origines du contrôle de gestion. Historiquement, on est passé d'une conception assimilant performance et réduction des coûts, à une définition plus large appréhendant la performance

Comme un couple coût/valeur. La performance a de ce fait plusieurs dimensions complémentaires, qui doivent être hiérarchisées en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

En se référant aux travaux de Kalika, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle<sup>3</sup>:

- ó La qualité de la circulation de l'information
- ó Les relations entre les services
- ó La coordination
- ó La coopération
- ó Le degré de contrôle
- ó La communication
- ó La décentralisation

---

<sup>1</sup> BARRETTE (A) et BERARD (J) : *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

<sup>2</sup> GIRAUD (F) et autres, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, 2<sup>e</sup> édition, PARIS, 2004, P 63.

<sup>3</sup> KALIKA (M) ; *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, Economica, Paris, 1988, P.340.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

- ó La flexibilité
- ó L'intégration

### 4.4. La performance économique :<sup>1</sup>

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle 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.

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés<sup>2</sup>:

- ó La productivité
- ó La qualité des produits et services
- ó L'économie des ressources
- ó La compétitivité
- ó La rentabilité
- ó Le chiffre d'affaire
- ó Le profit
- ó Le respect des délais

---

<sup>1</sup> MARMUSE (C) : Performance, dans *Encyclopédie*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, P 82.

<sup>2</sup> MORIN E (M) et SAVOIE (A) : *Représentations de l'efficacité organisationnelle*, développements récents, *Revue psychologica*, n°27. 2000.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 4.5. La performance technologique :<sup>1</sup>

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

### 4.6. La performance commerciale :

Elle désigne sur un plan pratique l'aptitude de l'entité à satisfaire les clients en proposant des produits et des services de qualité en adéquation avec les attentes de la clientèle. En effet les entreprises doivent suivre l'évolution des besoins et des tendances sur le marché.

### 4.7. La performance managériale :<sup>2</sup>

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurs hip : efficacité, efficience, pro activité, utilisation d'un diagnostic des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...
- La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :
  - ó L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
  - ó L'habilité d'exécution : application pure et simple.
  - ó Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

---

<sup>1</sup> KALIKA (M), Op.cit, P 63.

<sup>2</sup> BOYATISIZ (J), *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Edition de l'organisation, Paris, 1998, P 57.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 4.8. La performance financière :

Elle réside dans le bon fonctionnement de l'entreprise et sa capacité à dépasser les obstacles pour réaliser les buts visés. La forme la plus connue de mesure de performance financière est celle du calcul du bénéfice net (ou perte). Cette approche d'estimation de la performance financière consiste à calculer un ensemble de ratios qui permet de détailler la rentabilité et d'en livrer une interprétation significative.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### Section 02 : les indicateurs et les outils de la performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

L'objectif est de maîtriser l'évolution des activités des diverses fonctions de l'entreprise. Les tableaux de bord permettent de connaître la situation actuelle, l'évolution passée ayant conduit à cette situation, les écarts entre ce qui était prévu au budget et la réalité. À partir de ces différents constats, élaborés grâce aux indicateurs de performance figurant dans les tableaux de bord et en fonction des dérives observées, il est possible d'engager des actions correctives afin d'améliorer les performances, c'est alors un outil d'aide à la décision.

#### 1. La fonction commerciale :

HENRI FAYOL <sup>1</sup> classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale est passée par trois étapes :

Au début, les dirigeants s'intéressaient beaucoup plus à réaliser une production de masse en répondant à des questions techniques et financières.

Ensuite, cela a impliqué l'obligation d'accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux. Enfin, la fonction commerciale est devenue liée à la logique du marketing.

Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »<sup>2</sup>

#### 1.2. Objectif de la fonction commerciale :

La fonction commerciale poursuit les objectifs suivants :

É Détecter les besoins et analyser l'évolution des habitudes des consommateurs,

É Connaître les tendances du marché,

É Être à l'origine de la création de nouveaux produits,

É Commercialiser les produits de l'entreprise et assurer leur suivi.

---

<sup>1</sup> FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996.p 97.

<sup>2</sup> BUSSENAULT (C) ET PRETET (M) : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, P.39.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 2. Le tableau de bord :

#### 2.1. Définitions :<sup>1</sup>

Le tableau de bord de gestion est un outil simple d'utilisation et performant. Pour atteindre cet objectif, il devra comporter peu d'indicateurs, mais des indicateurs pertinents et adaptés, offrant une information autant quantitative que qualitative. Ces indicateurs donneront au manager : l'état de la situation (le constat de situation), la tendance (la direction prise quelle soit bonne ou mauvaise) et l'objectif à atteindre (la bonne direction).

D'après cette définition, on comprend que le tableau de bord de gestion est un outil qui contient plusieurs indicateurs qui permettent de mesurer la performance commerciale et aident à la prise de décision d'une entité, c'est un outil qui facilite la communication à travers l'information qui passe entre les différents acteurs de l'entreprise.

#### 2.2. La mission et le but d'un tableau de bord :<sup>2</sup>

Pour se repérer dans son entreprise, le manager consultera son tableau de bord.

Document de référence, il contient une série d'informations objectives, mises à jour périodiquement, permettant :

- De piloter des activités et des projets,
  - De contrôler des dépenses,
  - De respecter des budgets,
  - D'analyser des tendances,
  - De mesurer des écarts,
  - D'exploiter des résultats,
  - D'évaluer les risques,
- 
- De consulter un bilan d'activités,
  - De prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction,
  - De suivre l'évolution d'un projet,
  - De déclencher diverses actions (réunions, audits ).

---

<sup>1</sup> AIM (Roger) : *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011, p.3.

<sup>2</sup> Ibid, p.6.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 3. la performance commerciale :

#### 3.1 Définition :

Selon CHESTER, la performance est définie comme suit : « dans le champ de l'action commerciale, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectif commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dit autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre.»<sup>1</sup>

On peut aussi définir la performance commerciale d'une entreprise comme étant la capacité de cette entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux tout en respectant les moyens prédéfinis.

**PERFORMANCE COMMERCIALE= EFFICACITE + EFFICIENC**

#### 3.2 Les indicateurs de performance commerciale :

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

##### 3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des entreprises commerciales. C'est des valeurs numériques attribuées et ils sont mesurés.

###### 3.2.1.1 Quantités vendues (QV) :

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en générale et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

---

<sup>1</sup> CHESTER (B), *the functions of the executive*, Etas Unis d'amérique, 1938. Cité par DERICHE (M) : *l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de magister en science commerciale, EHEC, Alger, 2013, P.132.

## Chapitre II : la performance commerciale

L'évolution de cet indicateur permettra de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit le non atteint des objectifs ;

Dans le cas contraire, on perlera d'une évaluation des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. La formule est la suivante :

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

$P = 0$ , on parle de mauvaise performance.

$P > 0$ , on parle de bonne performance.

### 3.2.1.2 le chiffre d'affaire (CA) :

« Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale ».<sup>1</sup>

Le chiffre d'affaires est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose en deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendue
- Le prix de vente.

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisés (appréhendé avec les réalisations). la formule est la suivant :

$$\text{CA} = \text{quantités vendues} * \text{prix de ventes unitaires}$$

Pour mesurer bien la performance de l'entreprise, il faut lier le chiffre d'affaire avec d'autres outils d'analyse comme la part de marché.

<sup>1</sup> BURLAND (A), EGLEM (J) et MYKITA (P) : *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995, P.84.

## Chapitre II : la performance commerciale

### 3.2.1.3 La part de marché (PDM) :

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>1</sup>.

La part de marché est un indicateur essentiel pour l'entreprise, sa mesure permet à une entreprise de se situer sur son marché, elle peut être en volume (unités vendues), ou en valeur (CA généré par les ventes). Elle se calcule en divisant les ventes d'un produit par les ventes totales du marché.

La part de marché se mesure par le rapport :

**La part de marché = Chiffre d'affaires de l'entreprise / chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du même secteur d'activité**

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative.

« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »<sup>2</sup>

Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

**La part de marché relative = Chiffre d'affaires de l'entreprise / chiffre d'affaires du principal concurrent**

### 3.2.1.4. Nombre de nouveaux clients :

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients ; ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas

<sup>1</sup> DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 313.

<sup>2</sup> KOTLER (P) et autres : Op.cit, P.139.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

conjuncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

Cet indicateur nous permettons de mesurer la capacité concurrentielle de l'entreprise. Afin de prospecter, l'entreprise doit améliorer sa relation avec ses clients.

### 3.2.1.5. La marge commerciale :

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Le calcul principal de marge commerciale est :

$$\text{Marge Commerciale} = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

### 3.2.2. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs décrivent la qualité du résultat. Ils sont descriptifs et basés sur le jugement ou la perception.

Généralement les indicateurs qualitatifs de performance traits : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

#### 3.2.2.1. Satisfaction des clients :

Selon KOTLER et DUBOIS, « *la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* »

Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

#### 3.2.2.2. L'image de l'entreprise :

## Chapitre II : la performance commerciale

---

« 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 »

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.<sup>1</sup>

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

### 3.2.2.3. La fidélité des clients :

La fidélisation des clients est une stratégie qui recherche une relation directe et pérenne entre le client et l'entreprise. Et cela dans le but d'atteindre ses besoins d'efficacité et donc de performance commerciale.

Pour fidéliser un client, il faut :

- Fournir un produit ou un service de qualité. Une mauvaise qualité fait fuir les clients.
- Il est important de posséder un service après-vente pour répondre aux interrogations des clients.
- Connaître les attentes des clients grâce aux enquêtes de satisfaction

### 3.3. Les outils de la performance commerciale :

Il existe plusieurs outils de mesure dont le gestionnaire peut se servir pour mesurer sa performance logistique, on va définir quelques outils qui permettent à l'entreprise de prendre les bonnes décisions et d'améliorer sa performance commerciale.

---

<sup>1</sup> MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, Edition d'organisation, 5<sup>e</sup> édition, 1998, p158.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### 3.3.1. Le benchmarking :<sup>1</sup>

Est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.

#### 3.3.1.1. La règle des 4A du benchmarking :<sup>2</sup>

Dans toute démarche de benchmarking, on commence par identifier les fonctions clés où l'entreprise doit exceller. Dans un deuxième temps on choisit les indicateurs de performance permettant de mesurer le processus (benchmarks). On sélectionne les entreprises les plus performantes sur ces processus.

On recueille l'information sur les pratiques et les performances auprès de ces entreprises. Tout permet de comparer votre performance à celle de l'entreprise ciblée.

La fiabilité vient de l'utilisation des mêmes critères d'évaluation. Les écarts de performance sont bien mis en évidence ainsi que les actions à mettre en œuvre. Il ne reste plus qu'à adapter et implémenter les meilleures pratiques.

En termes opérationnels ces étapes peuvent se résumer aux quatre verbes qui suivent :

- **Analyser** votre marché, vos niveaux de performance et comparer vos résultats à ceux des plus performants.
- **Adopter** ce qui se fait de mieux dans votre secteur d'activité ou en dehors de ce secteur dès l'instant où sa mise en application apporte un avantage concurrentiel.
- **Adapter** les processus performants à vos équipes, votre culture d'entreprise et vos capacités.
- **Avancer** en vous améliorant pour vous rapprocher des meilleurs et maintenez si possible cette position parmi les leaders.

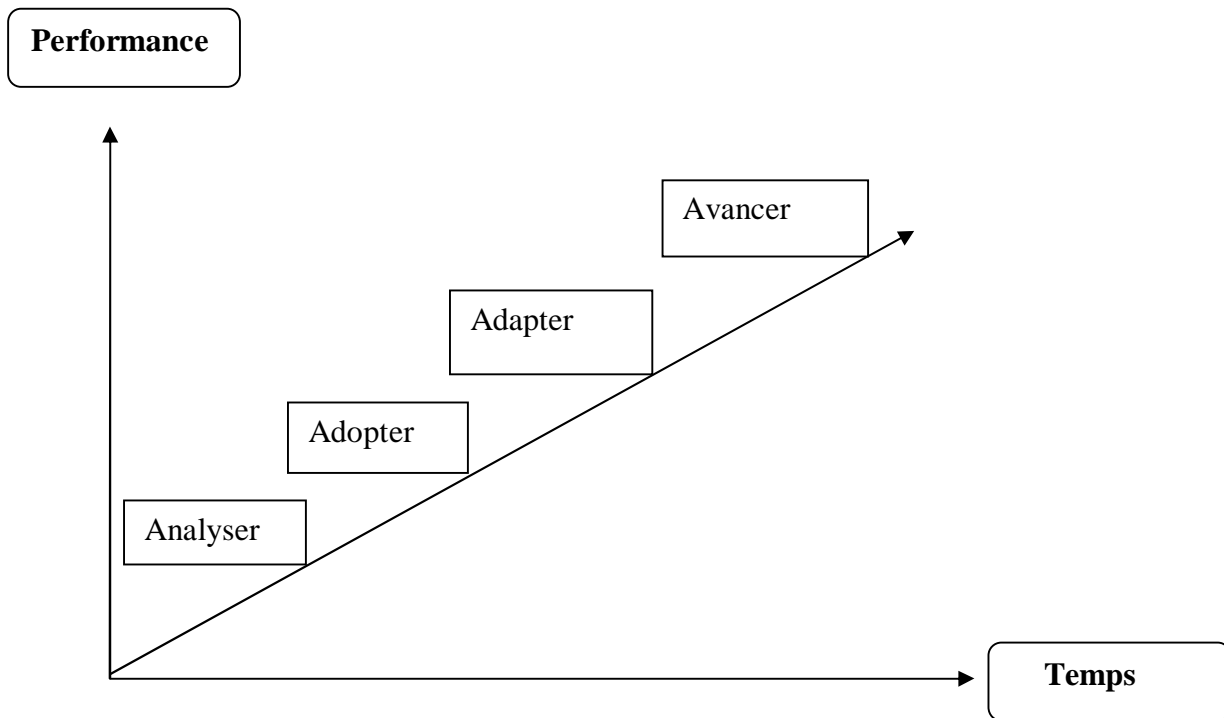
---

<sup>1</sup> HERMEL(L) et ACHARD (P) : *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010, p.3.

<sup>2</sup> Ibid. p.22.

## Chapitre II : la performance commerciale

Figure N° II- 2 : Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking



Source : HERMEL(L) et ACHARD (P), *Le benchmarking*

Le benchmarking est un outil très utilisés dans les entreprises qui cherchent à améliorer leurs performances commerciales.

### 3. 3.2. Le triangle de la performance :<sup>1</sup>

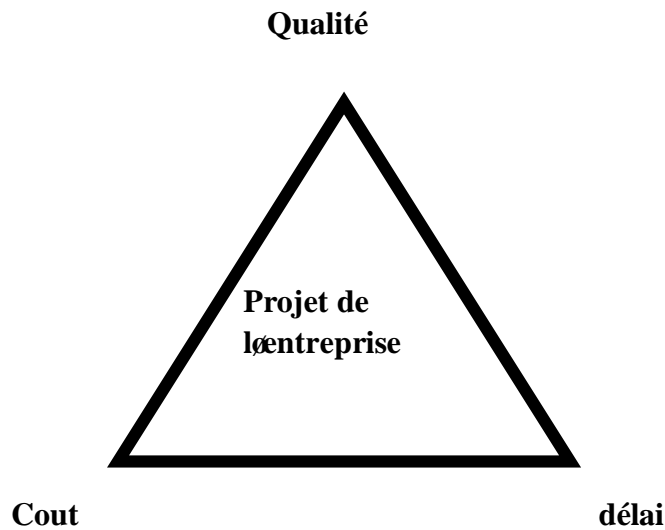
Quand on doit choisir la manière d'aborder un projet, il existe 3 notions fondamentales qu'il faut connaître et évaluer : la qualité, le coût et le délai.

<sup>1</sup> <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai> (consulté le 28 mars à 17h28)

## Chapitre II : la performance commerciale

---

Figure N° II- 3 : Le triangle de la performance



Ces trois points sont interdépendants, et doivent être pris en compte soigneusement. Il faut donc comprendre ó et faire comprendre ó qu'il existe 3 possibilités :

- *Rapide et pas cher => Mauvaise qualité*

C'est ce que demandent beaucoup de clients, sans se rendre compte qu'un projet vite fait et à moindre coût aura forcément des lacunes. Cela peut être satisfaisant pour un prototype qui doit valider un concept. Mais il faut bien expliquer les risques que cela peut faire prendre à moyen terme.

- *Rapide et de bonne qualité => Cher*

Si le client peut se le permettre, c'est la solution parfaite. Un projet très important sera traité de manière prioritaire sur les autres, se verra affecter plus de moyens humains et techniques. Et donc forcément, cela a un coût important.

- *Bonne qualité et pas cher => Lent*

Un projet bien fait, mais qui ne coûte pas cher ? Il va prendre du temps à être réalisé. Pour diminuer les coûts, ce projet va se retrouver à jouer le « bouche-trou » ; sa priorité est plus

## Chapitre II : la performance commerciale

---

faible, et « on y travaille quand on a du temps ». Pareil pour les ressources techniques, qui sont disponibles d'abord pour les autres projets.

- **Ce qu'il faut éviter :**
- **Rapide, de bonne qualité et pas cher**

C'est un fantasme auquel beaucoup de « décideurs » continuent de rêver. Il faut être complètement déconnecté des réalités du monde du travail pour croire qu'on peut obtenir une réalisation de qualité irréprochable, pour un coût proche de zéro, livrée dès le lendemain de la signature du contrat. Fuyez les clients qui sont inflexibles sur ces aspects.

- **Lent, de mauvaise qualité, et cher**

Personne n'est prêt à payer cher pour une mauvaise réalisation qui ne sera pas disponible rapidement. Et pourtant, combien de projets se retrouvent à être repoussés sans arrêt, et le client obligé de payer pour ajouter de nouveaux développements sans lesquels le projet ne peut pas être terminé, et qui au final ne remplit pas le cahier des charges ? Cela est souvent représentatif de 2 choses : le client ne sait pas ce qu'il veut, et le travail de spécification n'a pas été fait correctement.

Le triangle de la performance permet de gérer les trois variables : coût, qualité, délai qui permet à l'entreprise d'être performante.

### 3.3.3. L'analyse SWOT :<sup>1</sup>

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou MOFF (Menaces, Opportunité, Forces, Faiblesses) est un outil de diagnostic qui permet de prendre connaissance de la situation de l'entreprise et de bâtir une stratégie en mettant en évidence ses potentialités et en appréciant les conditions de son environnement.

Le SWOT est un outil destiné à faciliter la réflexion en vue de définir des stratégies. C'est un outil indispensable au processus de planification stratégique. Il est également apprécié, sinon exigé par les décideurs.

L'analyse SWOT, permet à l'entreprise de détecter ses points forts et faibles et de les corriger.

---

<sup>1</sup> AIM (R) : *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011, p 86.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### Section 03 : la performance de la chaîne logistique

La mission du pilotage des chaînes logistiques est la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de qualité, coût et délai. Si l'importance accordée à la performance « chaîne logistique » au sein de la performance des entreprises est grandissante, sa mesure n'en est pas moins délicate. Pour qu'une entreprise soit performante dans sa chaîne logistique, il faut que ses activités soient performantes. Pour cela, dans cette section, on expliquera comment piloter et analyser la performance des activités de la supply chain.

#### 1. Introduction à l'évaluation de la performance logistique :

L'analyse de la performance signifie implicitement sa mesure. Dans un contexte d'approche globale avec un périmètre potentiellement interne ou étendu, la définition d'indicateurs de performance ou KPI (Key Processes Indicators)<sup>1</sup>, n'est pas immédiate et fait l'objet de différentes contributions. En première approche de la notion de mesure de la performance de la chaîne logistique, il est intéressant d'identifier deux types de mesures :

- Les mesures qualitatives, représentées par la notion de service client
- Les mesures quantitatives. Elles correspondent aux mesures réalisées directement au niveau des flux. Au sein de cette catégorie, figurent des indicateurs mesurant les notions de délai, de flexibilité ou encore d'utilisation des ressources. A l'intérieur de cette catégorie, peuvent être dissociés les indicateurs financiers (coûts, chiffre d'affaire) ou des indicateurs opérationnels (niveau de stock, temps de cycle...).

#### 2. les indicateurs de performance de la chaîne logistique globale :<sup>2</sup>

- ✓ La proportion de commandes exactes,
- ✓ Le pourcentage des livraisons effectuées dans les temps,
- ✓ Le degré d'exactitude de l'inventaire,
- ✓ Le niveau des coûts de transport,
- ✓ Le taux de rotation des stocks,
- ✓ L'adaptation aux cycles de vente,

---

<sup>1</sup> VALLA (A) : *Thèse en Génie Industriel*, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008, pp52-55.

<sup>2</sup> <http://www.01net.com/actualites/7-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-de-la-chaîne-logistique-globale-195292.html> (consulté le 29-03 2016 à 17h09).

## Chapitre II : la performance commerciale

---

- ✓ Le taux d'exactitude des bons de commande.

Grâce à ces sept indicateurs, d'un système de mesure qui permette de comparer les pratiques logistiques d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre.

Ce système de mesure est, de fait, une modélisation simple mais opérationnelle du lien qui existe entre l'efficacité de la fonction logistique et la performance économique de l'entreprise.

### 3. Analyse de la performance de la fonction achat : <sup>1</sup>

L'analyse de la performance de la chaîne logistique commence par l'analyse de la fonction achat, et cette analyse consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette fonction.

#### 3.1. L'efficacité de la fonction achat :

ÉLa **maîtrise des coûts** est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits (on parle quelquefois de dérive achat).

ÉLa **maîtrise de la qualité** peut être évaluée en vérifiant la qualité des produits livrés par les fournisseurs et leur conformité aux spécifications du bureau d'étude.

ÉL'**évaluation du respect des délais** peut concerner par exemple le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs. Le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits, le taux de livraisons en retard sont des exemples d'indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.

#### 3.2. L'efficience de l'organisation achat :

La mesure de l'efficience d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information. Le nombre d'heures de formation suivies annuellement par les acheteurs ou encore le taux de commandes d'achat gérés à l'aide d'un système d'information peuvent permettre de mesurer l'efficience de l'organisation achat.

### 4. Analyse de la performance de la fonction production :<sup>2</sup>

#### 4.1. Suivre les coûts de la production :

Une entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour

---

<sup>1</sup> LEMOIGNE (Rémy). Op.cit.p.69.

<sup>2</sup> Ibid.141.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

Piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations.

Il existe différentes approches pour calculer le coût de fabrication d'un produit. Par exemple :

- L'évaluation des coûts par ordre de fabrication (job costing ou job order costing) alloue les coûts à des ordres de production.
- L'évaluation des coûts par lot de fabrication (batch costing) alloue les coûts à des lots de fabrication.
- L'évaluation des coûts par processus de production (process costing) alloue les coûts par période de temps et de façon moyennée pour tous les produits fabriqués durant cette période.

### 4.2. Suivre la performance de la production :

La performance d'une machine, d'un poste de charge ou encore d'une usine est souvent mesurée au travers de son utilisation, de sa productivité (ou efficacité) et de son efficience (ou rendement).

## 5. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance logistique :

### 5.1 Exemple d'indicateurs de la fonction achats :

Dérive d'achat : La dérive achat mesure l'évolution du prix d'achat. Cette évolution peut être le résultat de négociations commerciales, de l'évolution d'un taux de change ou encore de l'évolution du coût de matières premières.

- **Dérive d'achat** =  $(\text{Prix produit } \acute{o} \text{ Prix produit année précédente}) \times \text{Quantité} / \text{Prix du produit année précédente} \times \text{Quantité}$ .
- **Ratio de rotation du crédit fournisseurs** =  $\text{Montant encours fournisseurs} \times \text{durée de la période} / \text{Nombre des achats TTC sur la période}$ .

### 5.2. La mesure de Production :

L'efficience : (ou rendement) mesure, généralement en pourcentage, la performance du processus de production. Elle compare la production réalisée à la production prévue.

- **Efficience** =  $\text{Nombre de produits fabriqués} / \text{Nombre standard de produits fabriqués}$ .

## Chapitre II : la performance commerciale

---

Productivité : elle mesure, généralement en pourcentage, la capacité d'une ressource à produire un bien ou un service. Elle compare la production réalisée aux ressources engagées.

- **Productivité** = Quantité de produits fabriqués / Quantité de produits consommés

### 5.3. Le traitement des commandes :<sup>1</sup>

Taux de service en quantité : Le taux de service peut être mesuré par nombre de commandes, par nombre de lignes de commande

- **Taux de service (en quantité)** = Nombre de commandes honorées / Nombre total de commande
- **Délai de livraison** = Somme des délais de livraison des commandes / Nombre total de commandes

### 5.4. Les taux de rotations et de fiabilité des stocks :

**5.4.1. Le taux de rotations des stocks<sup>2</sup>** : Il mesure le nombre de fois où un stock de produits se renouvelle sur une période donnée. Il est en général mesuré séparément pour chaque type de stock (matières premières, produits finis).

- **Taux de rotation des stocks** = Somme des coûts des produits vendus / Valeur moyenne du stock.
- **Taux de rupture de stock** = Nombre de produits en rupture / Nombre total de produits.

**5.4.2. Le taux de fiabilité des stocks<sup>3</sup>** : Le taux de fiabilité des stocks peut en général être mesuré à l'issue d'un inventaire physique.

**Taux de fiabilité des stocks** = Nombre de produits qui ont un stock correct / Nombre total de produits

**Valeur du stock** = quantité d'un produit × valeur du produit.

### 5.5. Les indicateurs du transport :<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. p.191.

<sup>2</sup> Ibid. p.212.

<sup>3</sup> Ibid. p.244.

<sup>4</sup> Ibid. p.277.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

- **Coût de distribution** = Somme des coûts de transport, d'entreposage et des stocks / Chiffre d'affaires.
- **Coût de transport** = Somme des coûts de transport / Chiffre d'affaires.

Enfin, il est aussi nécessaire de contrôler et piloter les performances des stocks, l'entreposage et du transport qui permettent la distribution des produits aux consommateurs.

Pour conclure cette section, toute entreprise a pour but d'améliorer la performance de sa chaîne logistique, doit la chercher dans toute activité logistique.

## Chapitre II : la performance commerciale

---

### **Conclusion :**

En effet le concept de la performance reste toujours confus, il réunit des sens divers : efficacité, efficience et pertinence, néanmoins l'existence d'un ensemble d'indicateurs et outils permet de réduire cette complexité et améliore la compréhension de ce concept.

La performance commerciale aide l'entreprise à développer sa rentabilité, sa part de marché ainsi que la satisfaction du client.

La mesure de performance de la chaîne logistique donne une meilleure comparabilité entre ce qui est prévu et ce qui réalisé dans le terrain, elle sert notamment dans le processus de prise de décision, cependant il semble qu'il existe un lien positif entre la chaîne logistique et la performance commerciale.

# *Chapitre III*

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### **Introduction :**

Dans notre travail de recherche, jusqu'à maintenant nous avons fait qu'exposer les éléments de la distribution et la performance commerciale d'un point de vue théorique, à présent, il est temps de mettre ces éléments en pratique la distribution et la performance commerciale.

Ce troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise SCHB société de la cimenterie Hamma Bouziane qui représente une usine de production, de vente et de distribution des différentes catégories de ciment.

Nous aborderons d'une manière précise sa politique de distribution et sa performance commerciale.

- ✓ Dans La première section nous allons exposer une présentation générale de l'entreprise de ciment SCHB en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions.
- ✓ Dans La deuxième section nous allons illustrer la politique de distribution appliquée dans l'entreprise.
- ✓ La troisième section portera sur les indicateurs de la performance commerciale de la SCHB.

# Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

## Section 01 : la présentation de l'entreprise et son environnement

### 1. la présentation de l'entreprise :

#### 1.1. Historique :

Le ciment est un produit de première nécessité pour le développement industriel, technologique et plus particulièrement dans le domaine de construction. Dès l'indépendance de L'ALGERIE l'état a investi pour la région Est du pays et par le biais de la société nationale des matériaux de construction, une unité de production du ciment qui a été confiée à une entreprise française « CREUSOT LOIRE ENTREPRISE » en 1982 et plus précisément à Constantine.

Ce complexe nommé cimenterie DJOUAD TAHAR est implanté à l'est du pays, dans la commune de Hamma Bouziane, a une altitude de 525 mètre.

#### 1.2. Identification de la SCHB :

- La société des ciments de Hamma Bouziane (SCHB) est une EPE ó SPA au capital de 2 200 millions Da, créée en 1998 par suite de la filialisation des cimenteries, c'est l'une des principales filiale du groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) , Son patrimoine est composé d'une cimenterie sise à Hamma Bouziane/Constantine d'une capacité de production de un (01) million de tonnes de ciment par an et trois (03) unités commerciales implantées respectivement à Constantine, Annaba et Skikda.
- L'activité principale de ces dernières unités est la prise en charge et la satisfaction des besoins en ciment de la clientèle auto construction avec le propre produit de la Société ou par des enlèvements auprès d'autres sources (principalement l'usine de la SCHS) et cela grâce à des points de vente implantés au niveau de diverses Wilayat.
- La Cimenterie est située dans la commune de Hamma Bouziane, 10 Km à l'Est de Constantine. En bordure d'un axe routier très important, la route nationale N°03, qui relie les principales villes du Nord-Est
- Le type de ciment produit est le CPJ CEM II A42,5 selon la norme NA 442.
- La Société des Ciments de Hamma Bouziane est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancé dans la certification environnement ISO 14001.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

- La cimenterie est implantée sur une assiette de **339,6 Hectares**.
- Elle dispose de deux gisements (carrières) de matières premières (calcaire, argile), situés à Kef Salah, dont les superficies respectives sont 160 Hectares et 69 Hectares.

### 1.3. Patrimoine de l'entreprise :

Le patrimoine de l'entreprise est constitué par :

- Une carrière située à 2 km de l'usine dans la liaison est assurée par un transporteur a bande (alimentation de l'usine par matière première) , doté d'un atelier de concassage matière ( calcaire, argile ) et un atelier de réparation du matériel roulant ( engin ) qui assurent le transport des blocs matières des fronts jusqu'à l'atelier concassage .
- D'un atelier de broyage des matières consacrées.
- D'un atelier de cuisson et clinkerisation.
- D'un atelier des ajouts de production du ciment (gypse, minerai de fer, laitier).
- D'un atelier de broyage ciment.
- D'un atelier de distribution ciment (sac et vrac).
- D'un bâtiment de contrôle.
- D'un bâtiment administratif

### 1.4. Données marquantes :

- En 2010 et 2011, la Société a atteint sa vitesse de croisière en réalisant les objectifs fixés et dépassant même les capacités installées, lui permettant ainsi de disposer de moyens financiers appréciables a même de lui permettre de compléter la modernisation des installations et se positionner parmi les meilleures cimenteries du pays.
- L'année 2012, s'est caractérisée par la concrétisation des actions restantes et inscrites dans le plan de modernisation de la cimenterie.
- L'année 2013 devient une année de référence pour la Société tant au plan des réalisations physiques que des résultats financiers.
  - Une production de 1 140 677 tonnes de ciment,
  - Une distribution globale de 1 340 347 tonnes avec les appoints effectués à partir de

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

la cimenterie Hadjar Soud.

- Un chiffre d'affaires global hors taxes de 7 576 995 DA.
- Un résultat net après impôt de 1 902 293 DA.
- L'effectif de la société est de 518 agents toutes catégories confondues dont 448

### 1.5. La forme structurelle de la SCHB :

La structure de la Société repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, Technique, Appros & commerciale, Audit & Contrôle de Gestion, Comptabilité & Finance, Gestion des ressources humaines, Développement).

#### 1.5.1. La structure fonctionnelle :

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- **Unité de commandement** : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de la Société ne dépend que d'un seul supérieur.
- **Modes de communication** : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

### 1.6. Le plan stratégique de la SCHB (vision, valeurs, objectifs) :

#### 1.6.1. La vision :

La société des ciments de Hamma Bouziane est une entreprise citoyenne au service actif du développement de l'Algérie, et elle tient à cò ur d'être une référence, par une amélioration et un développement continue en ce qui concerne :

- La productivité et de la rentabilité ;
- Les compétences de l'ensemble du personnel par des actions permanentes de formation ;
- Les conditions de travail en matière d'hygiène/sécurité ;
- La préservation et la protection de l'environnement

#### 1.6.2. Les valeurs :

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

Cinq valeurs sont au cœur des préoccupations de la SCHB. Non seulement elles contribuent à la définir, mais également à guider ses actions au quotidien :

- L'excellence : se maintenir aux plus hauts niveaux de professionnalisme et de performance ;
- La sécurité : offrir un environnement sûr à ceux qui travaillent pour et avec la SCHB ;
- L'esprit d'équipe : se créer une synergie de plusieurs domaines de compétences en étant solidaires et complémentaires (partager ses connaissances et aider à réaliser les objectifs de la société) ;
- Le dynamisme : répondre aux attentes des clients de manière rapide (avoir de la réactivité) afin de conserver leur confiance et leur satisfaction ;
- La responsabilité :
  - Agir avec respect, honnêteté et transparence ;
  - Fabriquer un produit socialement acceptable, en conformité avec les lois et règlements applicables.

### 1.6.3. Les objectifs :

- Renforcer la position de la SCHB sur le marché par :
  - Le développement des capacités de production ;
  - La diversification de la gamme de produit ;
  - Le développement du réseau de distribution.
- Fidéliser les clients existants et en conquérir de nouveaux ;
- Mettre en place une politique sociale basée :
  - Sur l'anticipation des problèmes humains et sociaux, leur faire une évaluation et en concevoir des réponses adaptées (formation, parcours d'évolution, gestion des cadres)
  - Sur des systèmes de veille et d'enquêtes avec emprise sur la réalité du corps social

### 1.7. Moyens humains :

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

L'entreprise compte un effectif de 631 agents se répartissent comme suit :

**Tableau N III- 1 : l'effectif de l'entreprise**

<b>Groupe</b>	<b>nombre</b>	<b>Taux</b>
Cadre supérieur	<b>57</b>	<b>9 %</b>
Cadre moyen	<b>69</b>	<b>11 %</b>
Maitrise	<b>190</b>	<b>46 %</b>
Exécution	<b>215</b>	<b>34 %</b>
Total	<b>631</b>	<b>100 %</b>

Source : document interne de l'entreprise

### **1.8. Données générales et techniques de la cimenterie :**

**Nom :** la cimenterie djouad tahar SCHB

**Constructeur :** CLE France

**Cout globale :** 2.751.039.805 DA

**Adresse :** BP174- hamma bouziane ó Constantine

**Capital sociale :** 2.200.000.000

#### **Energie :**

- L'énergie électrique : l'unité est alimentée à partir de Constantine en courant de 60 km. Consommation moyenne 105 KW/ H
- Le gaz naturel : l'utilisation approvisionnée en gaz naturel fourni par SONALGAZ aucune pression à l'ordre de 10 bars.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

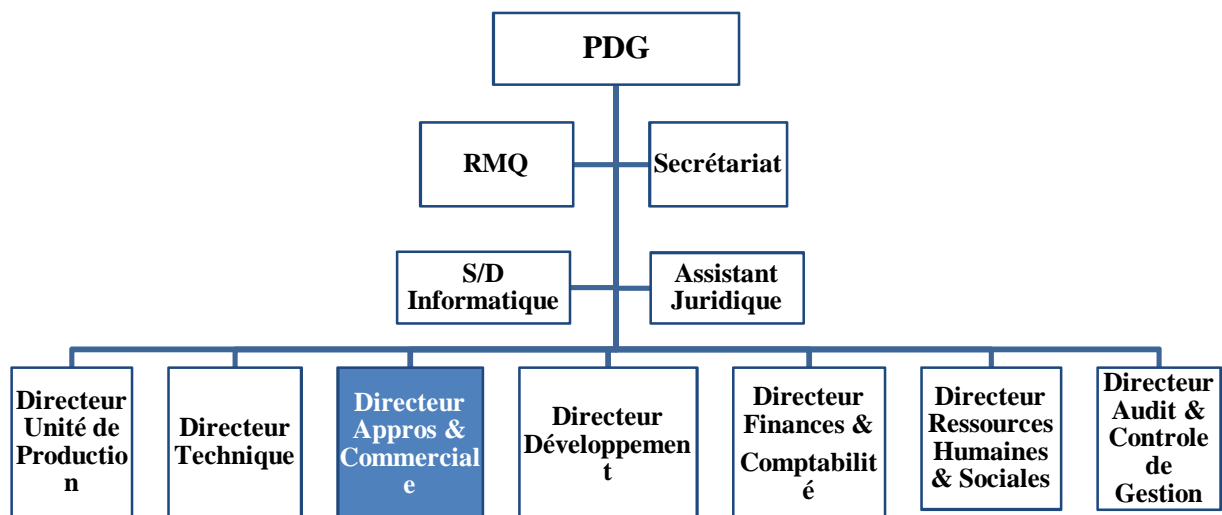
- Eau : l'unité est alimentée en eau par la source de Hamma Bouziane. Les besoins sont de l'ordre de  $1000 \text{ m}^3 / \text{h}$

### Voie de communication :

- Voie ferrée : la cimenterie est raccordée à la ligne des chemins de fer Constantine ó Skikda à partir de la gare de Hamma bouziane .
- Route : l'unité est reliée à la route nationale RN3 passant à environ 300 m.

### 1.9. L'organigramme de la SCHB :

Figure N° III- 1 : L'organigramme de la SCHB



Source : direction des ressource humaine / SCHB

#### 1.9.1. Le rôle des différentes fonctions de la SCHB

- ❖ **La direction générale :** ce département est chargé de réaliser les objectifs de production assignés à l'unité, dans les meilleures conditions de cout, qualité et sécurité ; d'assurer l'utilisation rationnelle et optimale des ressources qui lui sont confiées et de veiller au développement des activités de l'unité et de bon fonctionnement du système de management de la qualité.
- ❖ **Maintenance :** ce département est chargé d'assurer la gestion du matériel et de programme de prestation de maintenance préventive et curative favorisant une

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

disponibilité permanente et une bonne marche de l'ensemble des équipements de l'unité.

- ❖ **Ressources humaines** : ce département est chargé d'appliquer la politique de ressources humaines de la société, d'aider les gestionnaires de l'unité à gérer leurs ressources humaines en conformité avec les politiques et les procédures et de superviser les activités sociales, la gestion des moyens généraux et la gestion de la formation.
  
- ❖ **Département Matière première** : ce département est chargé d'assurer la disponibilité des matières première extraite des carrières en optimisant l'utilisation des ressources humaines et matérielles dont il est responsable, dans les meilleures conditions de sécurité.
  
- ❖ **Commerciale** : ce département est chargé de mettre en œuvre la politique de promotion des ventes et des services offerts par la SCHB, de planifier, encadrer le développement commercial, de mettre en place les moyennes nécessaires à sa réalisation et de suivre la gestion des diverses activités relevant de structure (programmation, facturation, recouvrement í )
  
- ❖ **Production** : ce département est chargé d'assurer la réalisation du programme prévisionnel en quantité et qualité.
  
- ❖ **Finance et comptabilité** : ce département est chargé d'organiser la gestion financière et la comptabilité de l'unité, d'appliquer la politique financière de la société et d'établir et suivre le budget prévisionnel ainsi que les flux de trésorerie.
  
- ❖ **Approvisionnement** : ce département est assurer la disponibilité des besoins pour le bon fonctionnement de l'entreprise et ce, en qualité et en temps requis, selon le meilleur rapport qualité-prix ainsi que de superviser la gestion de stocks et de s'assurer du respect des règles de sécurité et de manutention.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### 1.9.2. Le processus d'achat :

- 1. Demande d'achat (D.A)
- 2. Demande de pris
- 3. facture pro forma de chaque fournisseur
- 4. Confirmation de la commande
- 5. Demande de remise : prix et délai
- 6. Tableau comparatif : prix et délai
- 7. Bon de commande (BC)
- 8. Demande d'ouverture de la lettre de crédit
- 9. Réception des documents originaux
- 10. Remettre les documents au transiteur
- 11. Acheminement de la marchandise au magasin

NB : pour les achats locaux, le responsable passe par le même processus d'achat étrangers sauf les étapes de 8 à 10 qui sont des procédures de paiement utilisé pour les échanges internationaux

**Tableau N° III- 2 : la procédure d'achat local et étranger**

Achat local	Achat étranger
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bon de commande.</li><li>- Facture.</li><li>- Bon de réception ou attestation du service établie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bon de commande.</li><li>- Facture de l'achat.</li><li>- Facture de transport.</li><li>- Assurance.</li><li>- Feuille de douane.</li><li>- Feuille de transit.</li><li>- Bon d'entrée et bon de réception.</li></ul>

Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

- ❖ **Développement** : ce département est chargé de préparer le plan de développement de l'unité, de proposer les moyens les plus aptes à sa réalisation et d'entreprendre des études de faisabilité de tout nouveau projet ainsi que des études technico-économiques.
- ❖ **Qualité** : ce département est chargée d'animer, de coordonner, de contrôler les activités liées au contrôle qualité et de veiller sur la bonne qualité des matières entrant dans la fabrication des produits.
- ❖ **Informatique** : ce département est chargé de :
  - Administration des bases de données (oracle, SQL, etc....)
  - Développement et maintenance d'application informatique
  - Suivi des applications acquises de l'extérieur
  - Acquisition et maintenance d'équipement informatique
  - Administration du réseau informatique

### 2. Le produit de la SCHB :

La production du ciment dans le monde entier est une production de première nécessité, car le ciment est l'élément majeur dans le domaine de construction. La production du ciment se fait soit par voie humide ou voie sec. En Algérie et plus précisément dans la cimenterie Hamma Bouziane est fabriqué en voie sec.

L'activité principale de la société est la fabrication et la commercialisation du ciment portland composé CPJ-CEM II/A 42.5.

- Le ciment CPJ-CEM II/A 42.5 est un ciment portland composé obtenue par le mélange finement broyé de clinker et d'ajout, du sulfate de calcium est ajouté sous forme de gypse en tant que régulateur de prise.
- **La composition** : - 80% à 90% de clinker Portland.  
- 6 à 20% maximum d'ajout (Pouzzolane, Laitier, Tufi ).
- **Spécification** : Le CPJ-CEM II/A 42.5 de la SCHB répond aux exigences de la norme Algérienne NA 442 Version 2000.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 2.1. Les caractéristiques du produit :

Figure N° III- 2 : Les caractéristiques du produit :

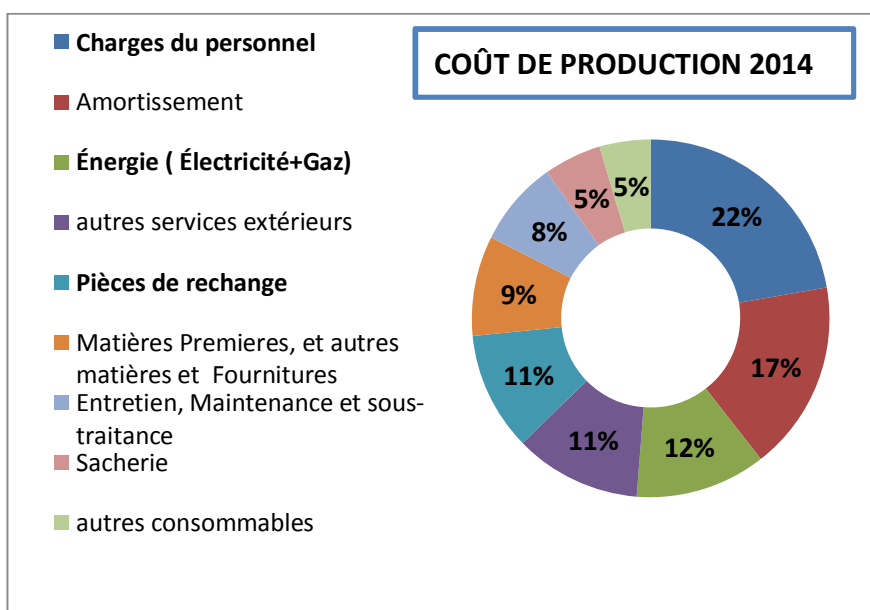
Caractéristiques Physiques		Caractéristiques Chimiques	
Norme NA 442	Ciment SCHB	Norme NA 442	Ciment SCHB
Début de prise × 60 mn	Début de prise > 120 mn	Sulfates SO3 ≤ 3,5 %	Sulfates SO3 ≤ 2 %
Stabilité à chaud ≤ 10 mm	Stabilité à chaud ≤ 0,02 mm	Chlorures Cl- ≤ 0,1 %	Chlorures Cl- ≤ 0,03%
Retrait 28j ≤ 1000 µm /m	Retrait 28j < 500 µm /m		

Evolution des résistances à la compression	
Les résistances à la compression, mesurée sur éprouvettes de mortier normal à 28 jours d'âge conformément à la norme 234 donnent les résultats suivant :	
Limite inférieure (Li) : ×42,5MPa	Li : 42.5 MPa
Limite supérieure(Ls) : ≤62,5MPa	Ls : 55 MPa
<b>Valeurs limites garantie : 40,0 MPa</b>	

Source : document interne de l'entreprise

### 2.2. Le cout de production :

Figure N° III- 3 : Les principaux éléments du cout de production du ciment

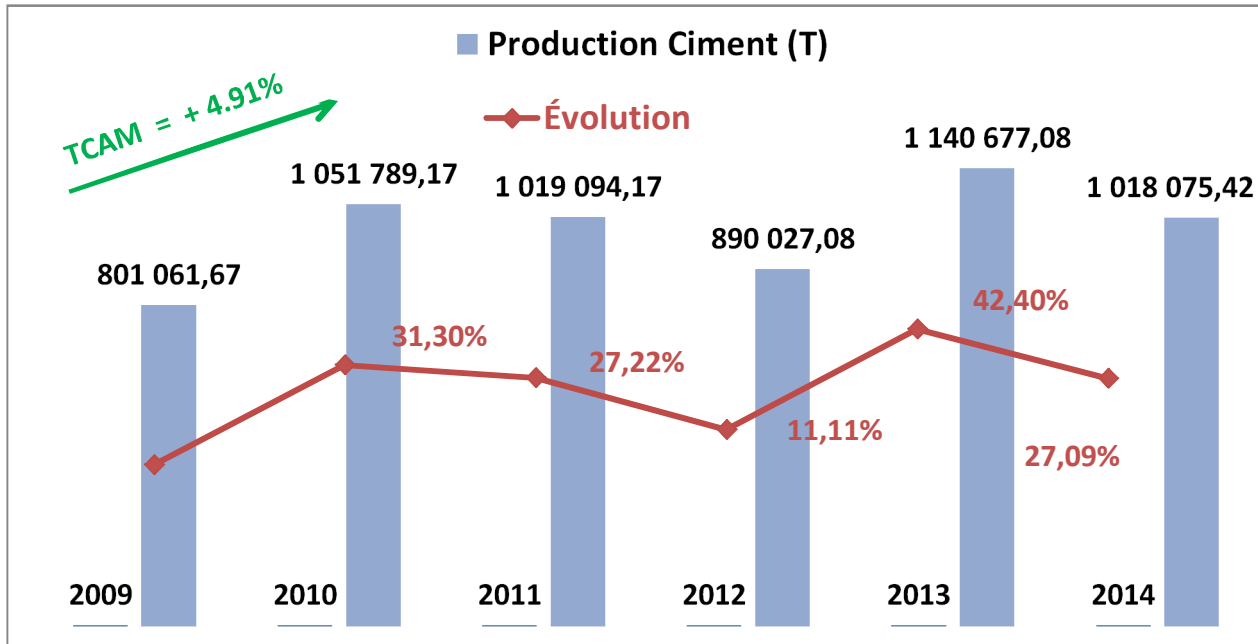


Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 2.3. Évolution de la production :

Figure N° III- 4 : l'évolution de la production



Source : document interne de l'entreprise

#### Commentaire :

D'après le graphe de l'évolution de la production, on peut constater que la production pendant les six dernières années connaît une évolution irrégulière :

2009-2010 et 2012-13 : une augmentation de la production

2010-2012 et 2013-2014 : une diminution

### 3. les clients de la cimenterie SCHB :

La cimenterie SCHB ne vend pas du ciment à n'importe qui, elle a des clients bien précis régis par l'état. Ces clients sont :

- Les entreprises qui ont des projets en cours de validité.
- Les promoteurs, exemple : les promoteurs immobiliers.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

- Les transformateurs : toute société qui nécessite dans sa production du ciment, exemple la production du parpaing.
- Les investisseurs : investissement qui nécessite une construction d'un siège, exemple : un centre commercial, un hôtel í etc.
- Auto-constructeur : toute personne ayant un permis de construction.
- Autre : les A.P.C les mosquées í etc.

N.B : Tous les clients font leurs enlèvements du ciment au niveau de la cimenterie, à l'exception des auto-constructeurs qui font leurs enlèvements aux points de vente du SCHB.

SCHB a trois points de vente :

- La première à Grareme pour les auto-constructeurs de Jijel.
- La deuxième à Ali Menjli pour les auto-constructeurs de Constantine.
- La troisième à Tleghma pour la wilaya de Mila.

### 3.1. Comment devenir client à la cimenterie ?

- ✚ Pour devenir client au SCHB il faut être entrepreneur ou producteur d'un bien pour cela l'entreprise demande pour chaque nouveau client un dossier, qui sera étudié afin de valider ou non le client.
- ✚ Pour les entrepreneurs de projets et les promoteurs le dossier doit contenir un planning des besoins signé par le maître d'œuvre.
- ✚ Pour les entrepreneurs il y a un délai pour les prélèvements, mais pour les fabricants il n'y a pas de délai.
- ✚ Les procédures des dossiers sont faites pour éviter la fraude de ciment.

### 4. les concurrents de la SCHB :

- ✚ Deux cimenteries du secteur privé du groupe français (LAFARGE ALGERIE) ;
- ✚ Une dizaine d'importateurs de ciments ;
- ✚ Onze filières de groupe industriel de ciment algérienne (GICA).

### 5. la fonction commerciale :

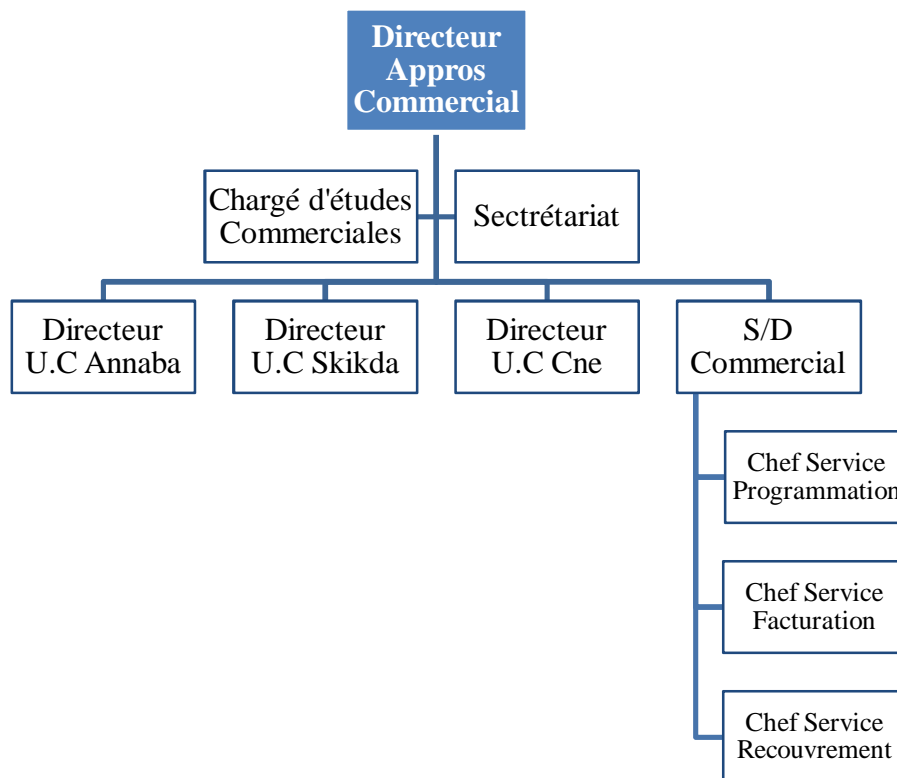
## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

La fonction commerciale fait partie des fonctions qui tendent à jouer un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement des entreprises, et deviennent même le cœur de métier de certaines.

Elle fait partie de ces fonctions dont l'essor ces dernières années s'explique par l'évolution des structures et des modes de fonctionnement des entreprises. Avec des business modèles qui privilégient l'accès au marché et la distribution des produits, la fonction commerciale devient un enjeu important pour toutes les entreprises. Il ne suffit plus de produire pour exister, mais il faut d'abord vendre pour produire et se développer.

### 5.1. l'organigramme de la fonction commerciale :

Figure N° III- 1 : l'organigramme de la fonction commerciale



Source : document interne de l'entreprise

### 5.2. Référentiel des métiers cadres de la fonction commerciale :

#### 🚩 Directeur Appros Commercial :

##### Mission :

- Piloter et mettre en œuvre la politique commerciale de la société pour l'atteinte des objectifs de vente de ciment arrêtés sur le budget et la réalisation du chiffre

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

d'affaire correspondant.

- Suivi des résultats commerciaux individuels et collectifs ainsi que le contrôle budgétaire.
- Assurer le reporting auprès de la Direction Générale aussi bien sur les évolutions du chiffre d'affaire que sur les niveaux de vente.
- Définir les moyens pour développer l'offre de vente par :
  - La prévision d'actions de formation
  - L'analyse de l'évolution du marché et le positionnement de la société sur ce marché.
- Initier des opérations d'audit commercial.

### **S/D Commercial :**

#### **Mission**

- Veille sur le bon déroulement des processus de programmation, facturation et recouvrement.
- Etabli en concertation avec la direction générale le programme décadaire de vente.
- Contractualise la demande de ciment auprès de la clientèle selon seuil de compétence.
- Etabli les rapports d'activité de sa structure.
- Veille sur l'enquête de la satisfaction clients.

### **Chargé d'études Commerciales :**

#### **Mission**

- Suit et consolide les différents rapports d'activités des unités commerciales.
- Etabli le tableau de bord de l'activité commerciale de la société.
- Suit le fichier (client & marchés) Model GICA.
- Renseigne les différents rapports commerciaux destinés au groupe GICA.
- Prépare les projets de contrat de ciment de la clientèle pour signature relevant des seuils de compétence du Directeur Appros Commercial et du PDG.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

- Communique la situation mensuelle des enlèvements de ciment aux différentes wilayas relevant de la compétence territoriale de la cimenterie (Constantine, Mila et Jijel).

### **Chef de Service Programmation :**

#### **Mission**

- Réceptionne et vérifie les dossiers clients.
- Exécute le programme décadaire des enlèvements.
- Prépare les projets de contrats de ciment de la clientèle pour signature.

### **Chef de Service Facturation :**

#### **Mission**

- Veille sur le processus de facturation du programme d'enlèvement préétabli.
- Arrête la situation journalière des ventes.
- Procède au rapprochement de la situation journalière avec la comptabilité générale.

### **Chef de Service Recouvrement :**

#### **Mission**

- Gère administrativement les avances consenties par la clientèle.
- Suit le règlement individuel des factures.
- Classe les créances par âge, par client et par secteur.
- Edite les lettres de relance.

Seul un effort commercial efficace et permanent peut permettre le développement de la Société en étant toujours au plus près des attentes de nos clients avec une offre adaptée.

C'est pourquoi, réaliser un diagnostic de la fonction commerciale est une étape importante du diagnostic d'entreprise.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 5.3. L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB :

- L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB est de 45 agents représente 8,69 % de l'effectif global de la Société.
- Le niveau d'instruction :

Tableau N° III- 3 : L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB

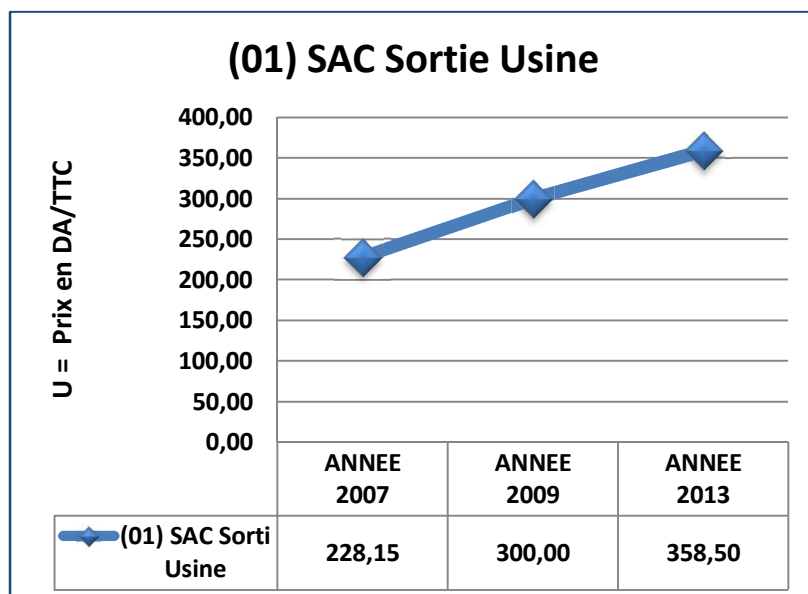
Etudes	Effectif	Taux %
Ingénieur d'état (Bac + 5)	03	6.66
Licence (Bac + 4)	17	37.78
Technicien Supérieur	09	20
Niveaux scolaire (3èmeAS, 4èmeAM)	16	35.56
Total	45	100

Source : document interne de l'entreprise

La moyenne d'âge des personnels de la SCHB est : 33 ans

### 5.4. La fixation des prix de vente :

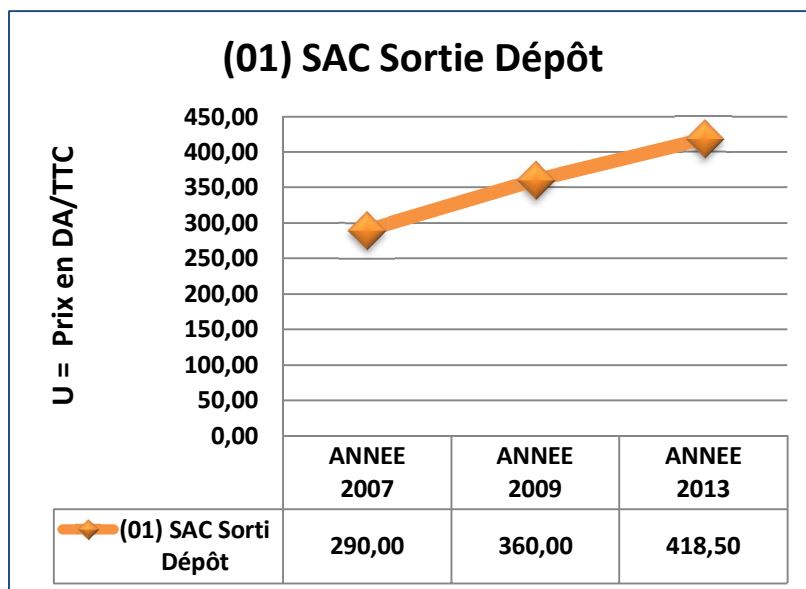
Figure N° III- 6 : la fixation des prix de vente (sortie sac usine)



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Figure N° III- 7 : la fixation des prix de vente (sortie sac dépôt)



Source : document interne de l'entreprise

- Pour faire face à la forte demande de ciment du au programme d'habitat et de travaux publics lancés en masse ces dernières années le Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) a induit une augmentation des prix de vente de ciment afin :
  - De renforcer le dispositif de régulation du marché du ciment.
  - D'atténuer l'effet aléatoire de la Spéculation et la pénurie.
  - De palier à la disparité des prix de vente entre les produits de même qualité issus de la production nationale et/ou importés, commercialisés par les mêmes entreprises de ciment et ce par la mise en place d'un système de péréquation des prix dufait que le prix du ciment à l'importation est largement supérieur à celui de la production nationale.
  - De Financer le programme de développement pour augmenter la capacité de production.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

- D'autre part les dispositions du décret exécutif n°09-243 promulgué le 22 juillet 2009 ont fixé, rappelle-t-il, les marges plafonds brutes de gros et de détail relatives à la commercialisation de ce matériau.

Ces marges plafonds brutes applicables à la commercialisation du ciment Portland composé conditionné au stade de gros et de détail sont fixées respectivement à 80 DA (pour le gros) et à 120 DA (pour le détail) le quintal et à 40 et 60 dinars le sac de 50 kg.

### 5.4.1. Comparaison du Prix de vente Sac de ciment CPJ CEM II A42, 5 entre la SCHB et les concurrents :

**Tableau N° III- 4 : comparaison du prix de vente du ciment entre la SCHB et les concurrents**

Désignation	Prix de vente Sac de Ciment 50 kg CPJ CEM II A 42,5
SCHB	Sortie Usine : 358,50 DA/TTC Sortie Dépôt: 418,50 DA/TTC
LAFARGE	480 DA/TTC
CIMENT Importation	440 DA/TTC
Marché informel	500 DA/TTC

Source : document interne de l'entreprise.

#### Commentaire :

On remarque que le prix de vente de la SCHB est le plus bas par rapport aux prix des concurrents.

### 6. Protection de l'environnement :

Dans sa recherche de protection et de préservation de l'environnement, la société s'est engagé depuis quelques années dans la mise en œuvre des orientations des pouvoirs publics en la matière en procédant au remplacement progressif des anciennes installations de dépoussiérage par de nouveaux équipements de dernière génération et à leur mise en marche.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

C'est ainsi qu'avec l'installation des derniers filtres à manches se rapportant à la ligne de production 2014, la Société a remplies exigences réglementaires édictées par la loi en la matière et s'est déjà lancée dans le processus de certification environnement ISO 14001 par des travaux d'accompagnement entamés en 2013 qui sera parachevé en 2014.

Le projet de certification enregistre un certain état d'avancement qui se résume en l'accomplissement des étapes suivantes :

- Diagnostic de l'existant en termes des biens suivant la norme 14001 : analyse réglementaire et analyse des risques industriels majeurs,
- Formation et sensibilisation des membres de la cellule et de l'encadrement de la société,
- Elaboration du système management environnemental,
- Rédaction du système documentaire.

Après l'élaboration des différents processus et procédures y afférents et la détermination des impacts environnementaux propres à l'activité cimentière, la société se situe au niveau de la phase « Audit documentaire ».

L'obtention de cette certification viendra s'ajouter à la certification ISO 9001V2008.

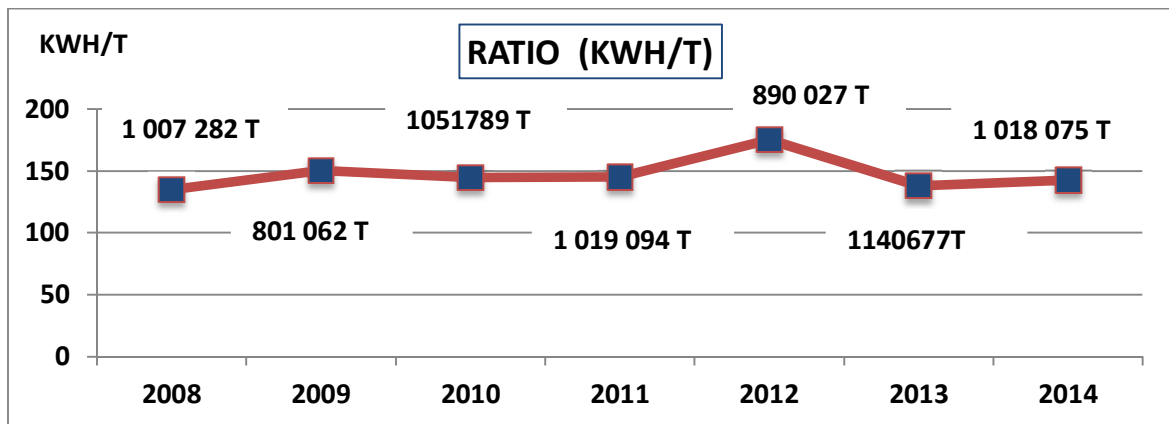
### **6.1. Optimisation de l'utilisation de l'énergie :**

La consommation énergétique de la cimenterie au titre de l'exercice 2014, représente 12 % de l'ensemble des charges d'exploitation. Elle représente également 8,35 % de son Chiffres d'affaires.

L'importance des arrêts incidents (imprévus) enregistrés durant l'année tant en nombre de jours qu'en complexité a énormément impacté le nombre d'heures de marches des différents ateliers gros consommateurs (principalement le concasseur carrière, les différents broyeurs pour l'électricité et le four pour le gaz) et par conséquent sur leur rendement.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Figure N° III- 8 : l'optimisation de l'utilisation de l'énergie



Source : document interne de l'entreprise

### 6.2. Impact des investissements :

#### 6.2.1. Sur la production :

- ✓ L'augmentation continue de la production ;
- ✓ Une qualité du ciment irréprochable ;
- ✓ Une maîtrise du contrôle et de l'exploitation des équipements de production.

#### 6.2.2. Sur la l'environnement :

En matière de protection des ressources naturelles :

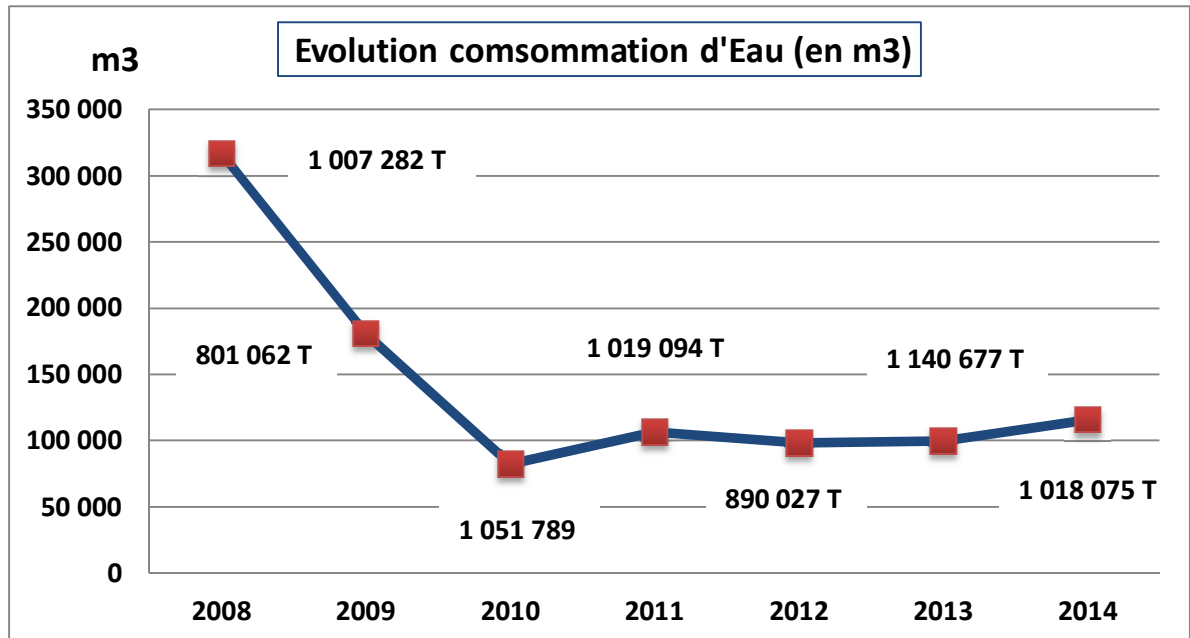
Avant l'installation du filtre à manches BC, la consommation en eau était de **0,323 m<sup>3</sup> /T** de ciment.

Après l'installation du filtre à manches BC : elle est de l'ordre de **0,078 m<sup>3</sup>/ T de ciment**.

Soit une économie en eau de : **245 000 m<sup>3</sup>/ année**, De quoi satisfaire annuellement une population de l'ordre de : **4 200 habitants**.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Figure N° III- 9 : L'évolution consommation d'eau



Source : document interne de l'entreprise

En matière de lutte contre la pollution atmosphérique :

Avant l'installation des filtres à manches les rejets étaient supérieurs à : **50 mg/Nm<sup>3</sup>**.

Après l'installation des filtres à manches les rejets sont nettement inférieurs à : **10 mg/Nm<sup>3</sup>**.

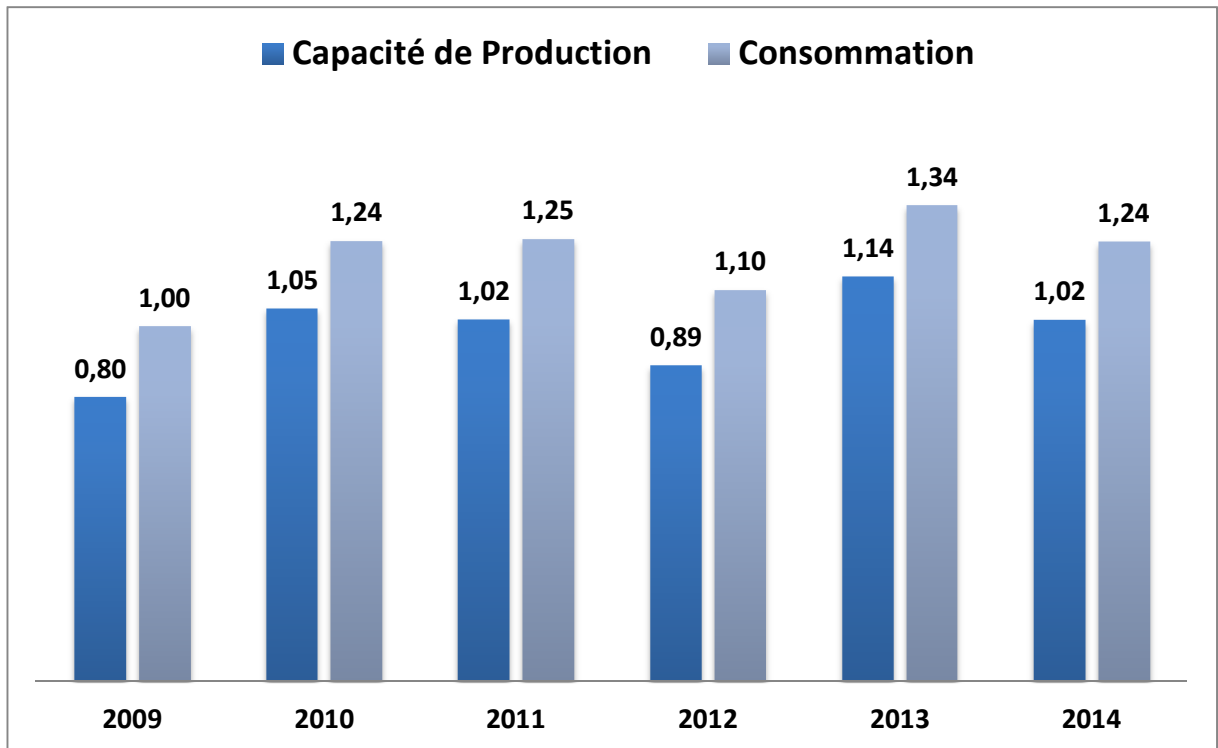
### 7. L'Offre et la Demande des ciments :

L'importante commande publique induite par l'ambitieux programme quinquennal (2010-2015) avec un peu plus de 200.000 logements à réaliser par année, ainsi que les différents chantiers ouverts à travers le territoire national par plusieurs secteurs (routes, habitat, rail, ports, aéroports, barrages, etc.), ont propulsé la demande à un niveau très élevé exerçant une énorme pression sur l'offre de matériaux de construction, notamment le ciment. Compte tenu des capacités actuelles de production, environ 18 millions de tonnes/an, le marché ne peut être satisfait en la phase actuel, d'où le recours à des opérations d'importation pour combler ce déficit estimé à trois millions de tonnes/an.

#### 7.1. L'Evolution de la consommation et de la capacité de production (en millions de tonnes) :

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Figure N° III- 10 : l'offre et la demande de ciment au niveau de la SCHB :



Source : document interne de l'entreprise

### Commentaire :

On remarque que l'offre est inférieure à la demande des clients pendant toutes ces années, et les niveaux de production sont restés inférieurs aux capacités installées, le taux de croissance moyen du volume de distribution aurait continué à enregistrer une tendance à la hausse favorisée en cela par un marché toujours porteur (forte demande).

# Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

## Section 02 : la politique de distribution de la SCHB

Pour l'entreprise, la politique de distribution est celle qui consiste à mettre en place le produit ou le service destiné au consommateur dans les meilleures conditions afin d'assurer au mieux la gestion des flux.

### 1. Circuit de distribution :

La SCHB dispose deux types de circuit pour la vente de son produit : circuit ultra court et circuit court.

#### 1.1. Circuit ultra court :

La distribution se fait directement de l'usine de production au consommateur/client final, il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires.

##### 1.1.1 Avantages :

- Permet un contrôle direct du marché,
- Connaissance approfondie des besoins de la clientèle.

#### 1.2. Circuit court :

Le produit est acheminé directement de l'usine de production au dépôt de vente pour être vendu à la clientèle, il ne comporte qu'un segment.

##### 1.2.1 avantage :

- Une croissance de la notoriété et de l'implémentation géographique de la SCHB.

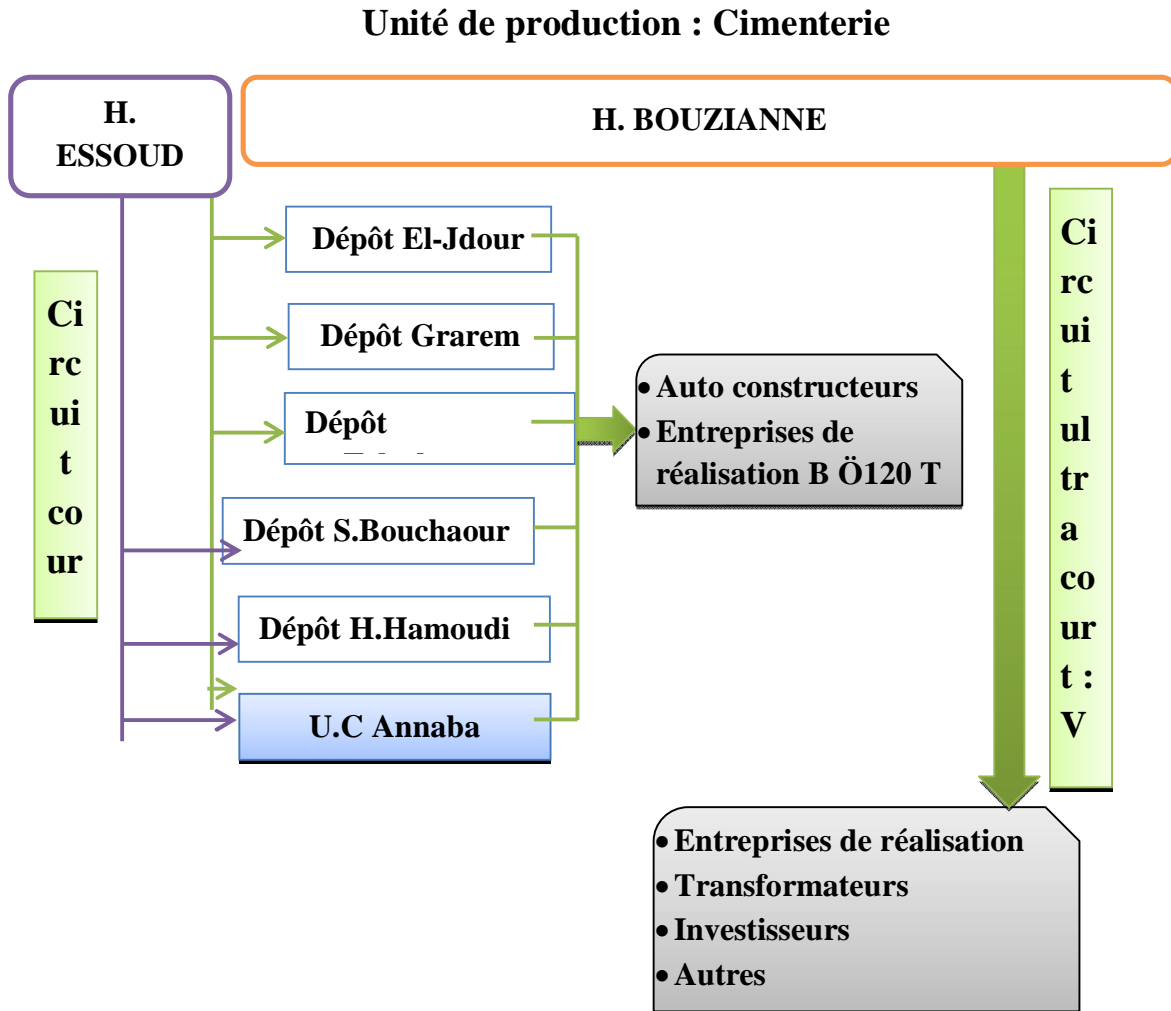
### 2. Réseau de distribution :

Le produit (ciment CPJ CEM II/A 42.5) est commercialisé (en sac et en vrac) directement à partir de l'usine aussi bien par route (pour les clients relevant de sa compétence territoriale: Constantine, Mila, Jijel) que par voie ferrée (unité commerciale de Touggourt, Wilaya Ouargla) et à travers son réseau de distribution constitué de dépôts de vente implantés dans les Wilaya de Constantine, de Mila, de Skikda et Annaba.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Le circuit de la distribution est organisé de la manière suivante :

Figure N° III- 11 : Illustration des circuits de distribution de la SCHB

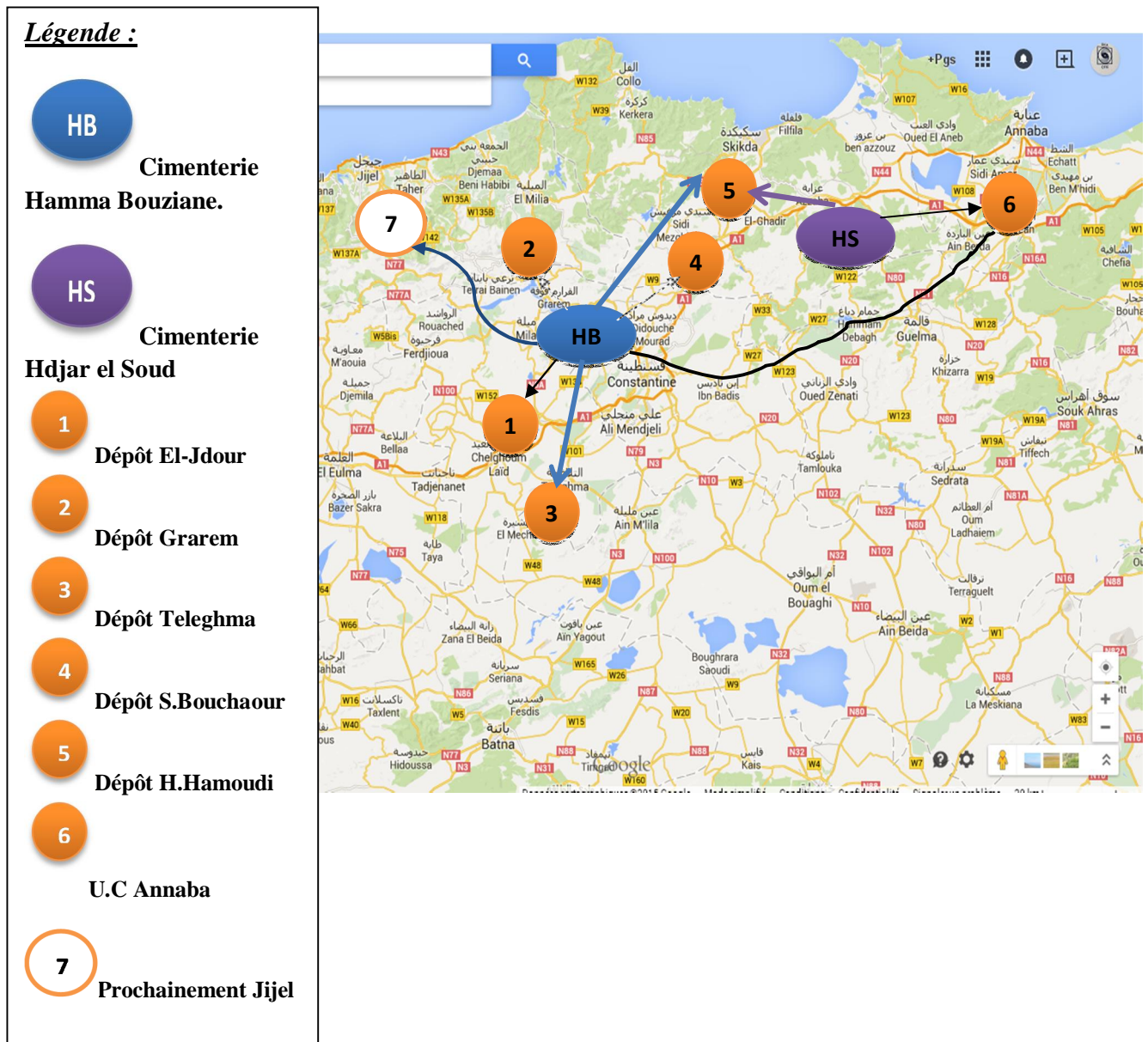


Source : élaboré par nous même

- Le réseau de distribution de la SCHB couvre toute la région Est, il dispose plusieurs dépôts :
- ✓ Cimenterie Hdjar el Soud
- ✓ Dépôt El-Jdour
- ✓ Dépôt Grarem
- ✓ Dépôt Teleghma
- ✓ Dépôt S. Bouchaour
- ✓ Dépôt H. Hamoudi
- ✓ U.C Annaba

# Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

FIGURE N° III- 12 : Implantation géographique des dépôts de vente de la SCHB



Source : Documents internes à l'entreprise.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 3. la stratégie de la distribution de la SCHB :

#### 3.1. Stratégie intensive :

Cette politique exige l'existence des entrepôts qui servent à stocker les produits sur le l'ensemble du territoire. GICA place ses produits dans le maximum des dépôts dans le territoire.

#### 3.2. Stratégie sélective :

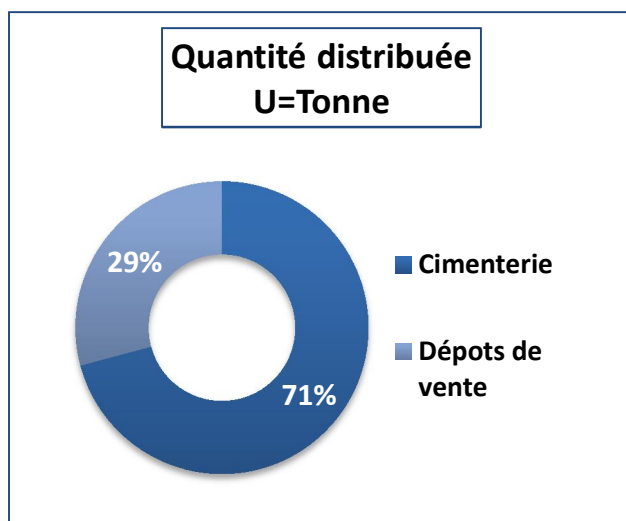
Dans cette stratégie, le producteur désigne un nombre bien précis de ses clients qui s'occuperont de ses produits.

L'entreprise SCHB opté cette stratégie de distribution pour les choix des fabricants.

### 4. la logistique de la distribution :

#### 4.1. La réalisation physique par source d'enlèvement :

Figure N° III- 13 : la quantité distribuée de la cimenterie et les dépôts de vente



Source de distribution	Quantité distribuée U=Tonne
Cimenterie	877 031,86
Dépôts de vente	361 433,35
<b>Total</b>	<b>1 238 465,21</b>

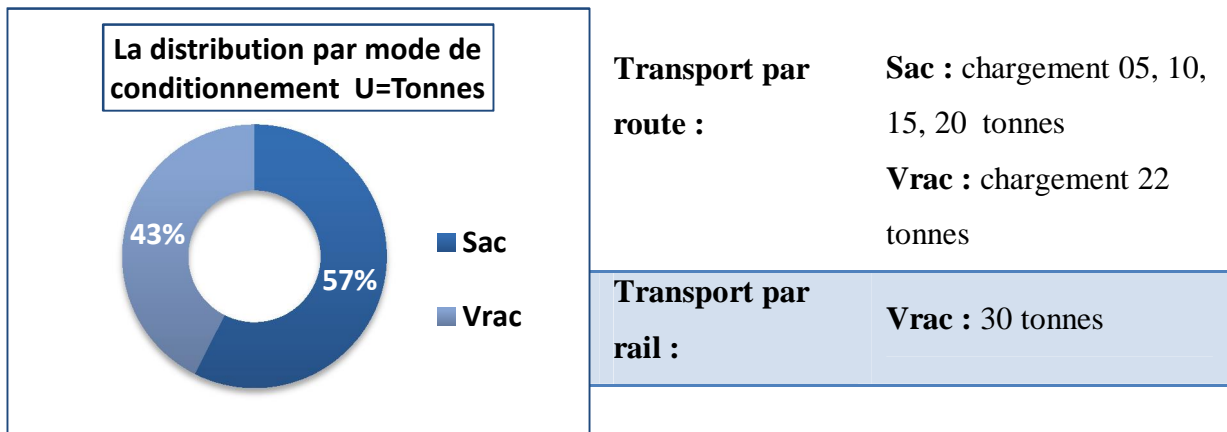
Source : document interne de l'entreprise

La SCHB a vendu 71 % des ciments au niveau de la cimenterie, et 29 % de produit on été distribué et vendu dans les dépôts de vente des différentes wilayas.

# Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

## 4.1.1. Mode d'expédition :

Figure N° III- 14 : le mode d'expédition



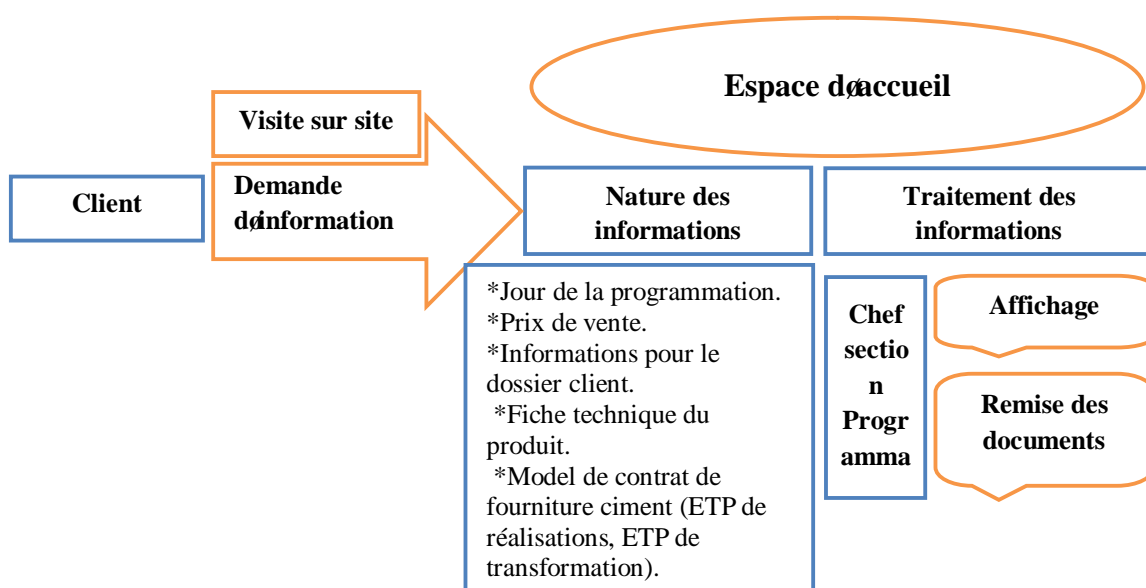
Source : document interne de l'entreprise

## 4.2. Analyse des flux d'informations :

Le sous-système d'information commercial représente l'ensemble du dispositif (matériels et logiciels, procédures, personnes) de collecte, d'analyse, de stockage et de diffusion de l'information commerciale au sein de la Société.

Il a pour but de produire un flux d'informations pertinentes issues de sources internes et externes de manière à servir la prise de décision et les actions.

Figure N° III- 15 : les flux d'information



Source document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### 4.2. Les fonctions de la distribution physique de la SCHB <sup>1</sup>:

#### 4.2.1. Le stockage :

La fonction de stockage est l'une des plus importantes au sein de la SCHB, la cimenterie dispose d'un hall couvert de stockage de : (320\*45\*16.6) m, conçu pour deux tas de 35 000 t chacun, l'un en constitution et l'autre en reprise. Le mélange est déposé en couches successives ayant la forme de chevrons emboîtés grâce au mouvement rectiligne de vas et vient du stocker. Une seconde correction est prévue au niveau du broyeur cru par ajout de minerai de fer et calcaire.

Le ciment produit fini est stocké dans six silos fluidisés dans des conditions appropriées. La capacité de stockage de (6\*10 000) tonnes. Les silos ne sont libérés (conformité du produit final) qu'au moment de leur exploitation.

#### 4.2.2. L'emballage :

La cimenterie dispose d'un processus d'emballage lui assure un conditionnement efficace du produit fini, l'emballage s'effectue dans des sacs de 50 kg dont le marquage se fait conformément à la norme algérienne **NA 442** en vigueur relative aux liants hydrauliques.

#### 4.2.3. La facturation :

Cette fonction est effectuée au niveau du service commercial, et la gestion des encaissements élaborée au niveau du service comptabilité auprès des différents acheteurs de la SCHB avant la livraison.

#### 4.2.4. La livraison :

Après vérification d'usage, le chef de quai (sac) ou le pupitreur (vrac) matérialise la livraison du produit par l'apposition de la mention : « livré » sur le BLF sac et BL vrac, et donne l'ordre de chargement de la quantité correspondante au tonnage mentionné.

#### 4.2.5. Le transport :

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

L'entreprise SCHB n'avait pas sa propre flotte camion pour accomplir la distribution, elle utilise des camions mais elle n'est pas investie dans l'achat de ces camions.

A cet effet le ciment voyageant lentement et coûteusement, la proximité géographique entre l'usine de production et client est véritablement essentielle. Au départ de l'usine, une tonne de ciment coûte environ 700 DA/HT dans un rayon de 100 kilomètres, Au-delà d'une distance de 150 kilomètres, l'approvisionnement en ciment n'est plus rentable. C'est pourquoi, les marchés sont essentiellement régionaux.

### 4.2.5.1. L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut :

Tableau N° III- 5 : l'impact du cout de transport sur la marge commerciale brut

<b>Relations de la : Cimenterie de HAMMA BOUZIANE</b>						
Point de vente (Unité commerciale de Constantine)	Distance (Cimenterie ó point de vente)	Année	Quantité Annuelle (U=Tonne)	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moyen par Tonne	% de marge commerciale brut
Dépôt El Jdour (Cne)	30 Km	2013	79 480,00	31 792 000,00	400,00	<b>39%</b>
Dépôt Teleghma (Mila)	60 Km		39 180,00	15 672 000,00	400,00	<b>39%</b>
Dépôt Grarem (Mila)	42 Km		50 580,00	18 006 480,00	356,00	<b>35%</b>
Point de vente (Unité commerciale de Skikda)	Distance (Cimenterie ó point de vente)	Année	Quantité Annuelle (U=Tonne)	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moyen par Tonne	% de marge commerciale brut
Dépôt Hamrouche Hamoudi (Skikda)	79 Km	2013	6 780,00	2 373 000,00	350,00	<b>34%</b>
Dépôt Salah Bouchaour (Skikda)	50 Km		32 960,00	11 206 400,00	340,00	<b>33%</b>
Point de vente (Unité commerciale d'Annaba)	Distance (Cimenterie ó point de vente)	Année	Quantité Annuelle (U=Tonne)	Coût du transport (U=DA/HT)		
				Global	Moyen par Tonne	% de marge commerciale brut
UC Annaba El- Hadjar	145 Km	2011	300,00	225 000,00	750,00	<b>73%</b>

Source : document interne de l'entreprise

### Commentaire :

Le cout de transport-ciment élevé influant négativement sur la marge commerciale de l'entreprise.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 4.2.5.2. Détail des transferts ciment vers dépôts en 2015 :

Tableaux N° III- 6 : Détail des transferts ciment vers dépôts au 31 décembre 2015 :

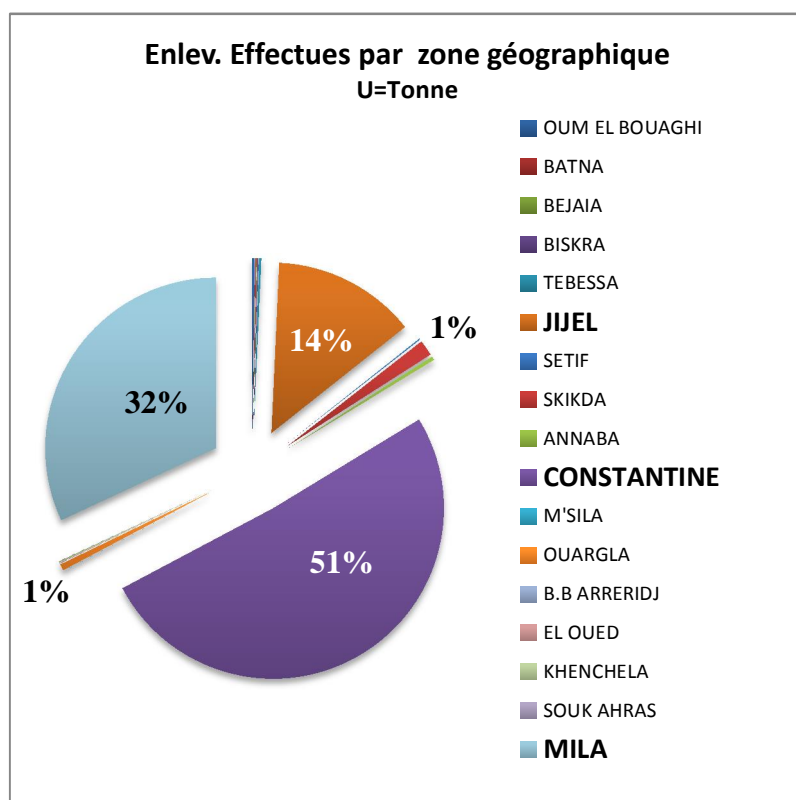
Unités commerciale	Quantité (t)
Constantine	129 940.00
Skikda	5 240 .00
Annaba	1 080 .00
total	136 260.00

Source : document interne de l'entreprise

### 4.2.5.3. La distribution du ciment par wilaya :

Figure N° III- 16 : la distribution de ciment par wilaya

Wilayas	Enlev. Effectue
4 OUM EL BOUAGHI	2 376
5 BATNA	1 038
6 BEJAIA	572
7 BISKRA	1 049
12 TEBESSA	2 353
18 JIJEL	138 417
19 SETIF	1 291
21 SKIKDA	15 270
23 ANNABA	3 644
25 CONSTANTINE	518 828
28 M'SILA	62
30 OUARGLA	6 251
34 B.B ARRERIDJ	62
39 EL OUED	499
40 KHENCHELA	1 468
41 SOUK AHRAS	81
43 MILA	325 393
<b>TOTAL</b>	<b>1 018 652</b>



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### Section 03 : La performance commerciale de la SCHB

Dans cette section nous essayons d'analyser la performance commerciale de la SCHB en identifiant ses indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaires, nombre des clients, part de marché).

L'évaluation de la performance commerciale au sein de la SCHB se mesure par les indicateurs suivants :

#### 1. Les quantités vendues :

Le volume des ventes de l'entreprise, de 2012 à 2015, est donné dans le tableau suivant :

**Tableau N° III- 7 : Evolution de la quantité vendue de la SCHB**

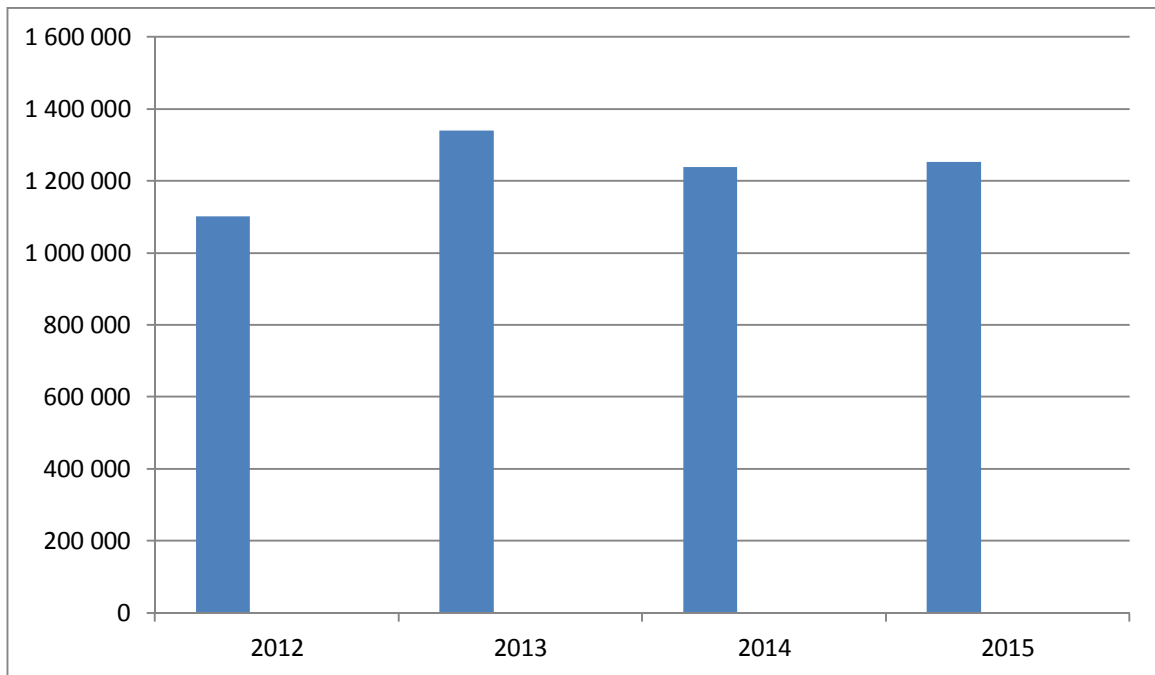
Années	2012	2013	2014	2015
Les quantités vendus	1 102 687	1 340 347.25	1 238 465.21	1 253 849.86
L'évolution de quantités vendues		237660.25	-101882.04	15384.65
L'évolution de quantités vendues en (%)		21.55 %	-7.60%	1.24 %

Source : à partir des annexes N°13,14,15

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

**Graphe N° III- 17 : Evolution de la quantité vendue de la SCHB**



**Source :** à partir des annexes N°13,14,15

### **Commentaire :**

D'après le graphe de l'évolution de la quantité distribuée, nous remarquons que la quantité vendue a connu pendant les quatre dernières années la situation suivante :

- 2012-2013 : les quantités vendues connaissent une augmentation importante de l'ordre de l'ordre de 21.55 %.
- 2013-2014 : une diminution de 7.60%.
- 2014-2015 : une augmentation de 1.24 % par rapport à l'année précédente.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 1.1. Comparaison entre les prévisions de quantités vendues et la réalisation au niveau de la cimenterie :

**Tableau N° III- 8 : Comparaison entre les prévisions de la QV et la réalisation au niveau de la cimenterie :**

Années	2013		2014		2015	
	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu
Quantité vendu	1 160 179.10	1 000 000	1 018 651.86	1 000 000	1 022 717.86	1 000 000
Taux (%)	116.2 %		101.87 %		102.27 %	

Source : à partir des annexes N°13,14,15

On remarque que la quantité réalisé est supérieur à la quantité prévu dans les trois dernières années, on peut dire que la performance est bonne par rapport à cette indicateur.

### 2. le chiffre d'affaire :

Afin de connaitre l'évolution du chiffre d'affaire en DA, on élabore le tableau suivant :

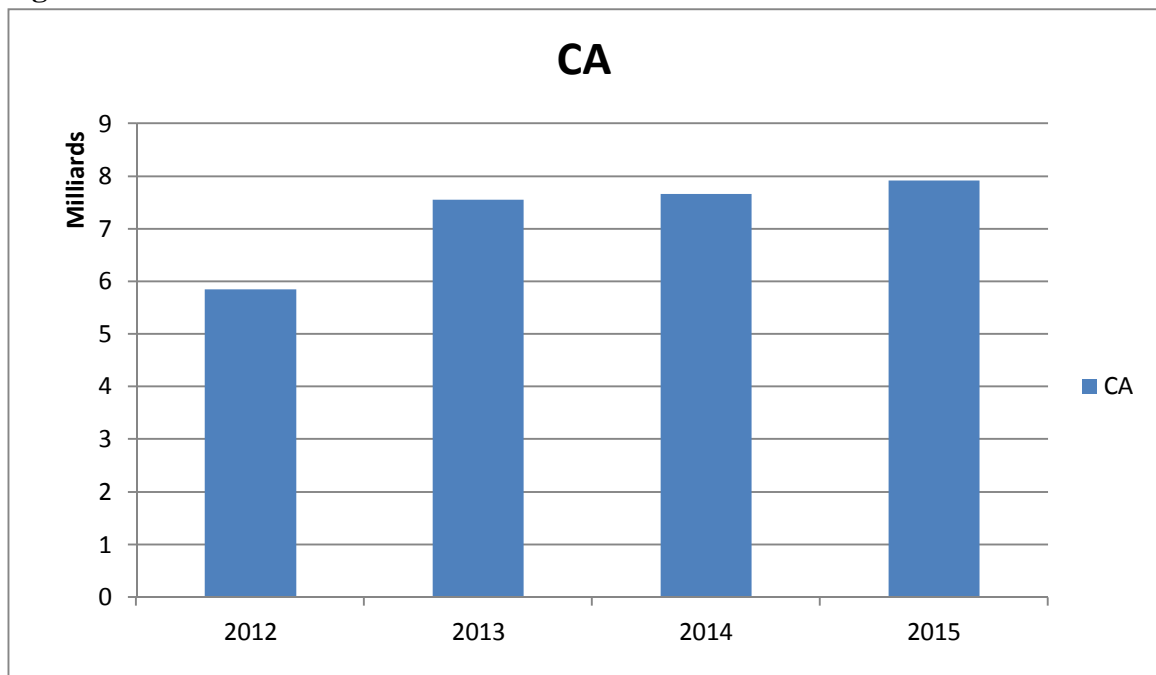
**Tableau N° III- 8 : l'évolution du CA**

Années	2012	2013	2014	2015
CA	5 855 805 805.12	7 562 057 536.83	7 666 318 467.18	7 926 289 256.08
Evolution du chiffre d'affaire		1 706 251 731	104 260 931	259 970 789
Evolution chiffre d'affaire en (%)		29.13 %	1.37 %	3.39%

Source : à partir des annexes N° 3,4,5

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

Figure N° III- 18 : L'évolution du chiffre d'affaires



Source : à partir des annexes N°3,4,5

### Commentaire :

On constate que pendant les quatre dernières années, le chiffre d'affaires de la SCHB connaît une augmentation continue et il est presque stable dans les trois dernières années :

- 2012-2013 : le chiffre d'affaire connaît une augmentation importante de l'ordre de l'ordre de 29.13 %
- 2013-2014 : une augmentation de 1.37 %
- 2014-2015 : une augmentation de 3.39 % par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaire est en croissance pendant ces quatre dernières années malgré que la quantité vendue a connu une baisse en 2014 par rapport à l'année précédente, cette croissance à cause de l'augmentation du prix unitaire de la quantité vendue ;

Ce prix unitaire a connu plusieurs changements :

Du 1 janvier 2013 au 16 juillet 2013 :

- Prix unitaire sac : 5128.21 da
- Prix unitaire vrac : 4448072

Du 17 juillet 2013 au 30 mars 2015 :

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

- Prix unitaire sac : 6128.20
- Prix unitaire vrac ; 5448.72

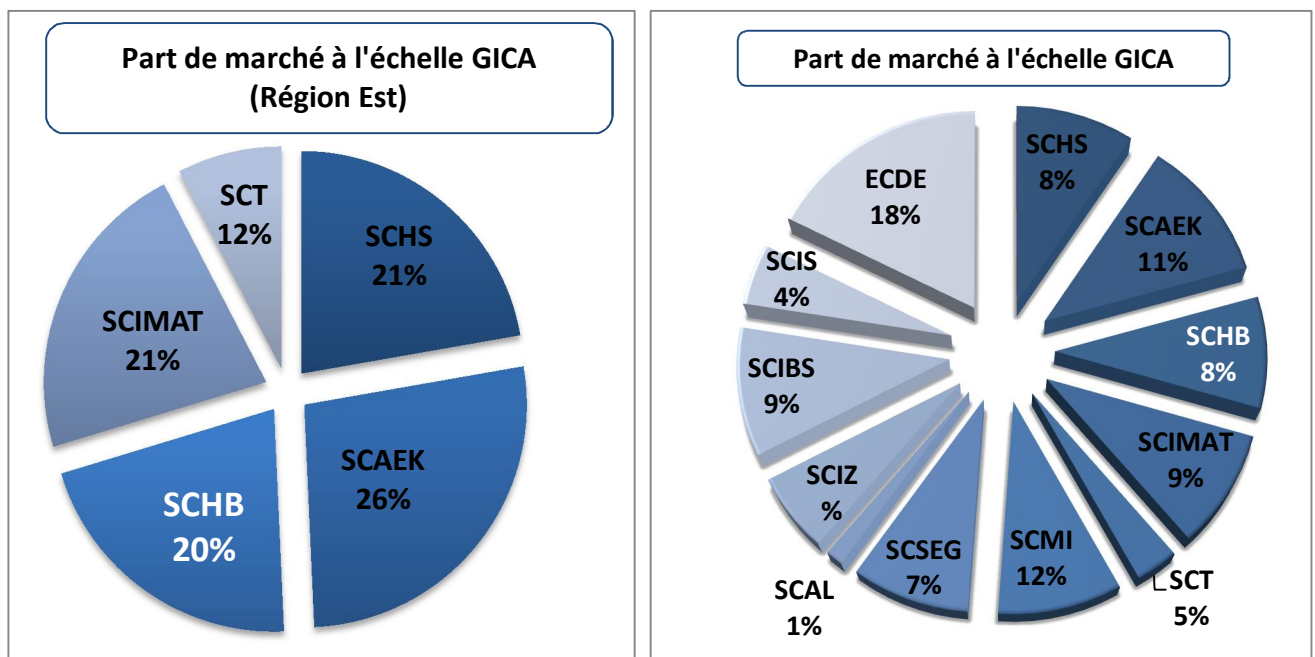
Du 1 avril 2015 au 31 décembre 2015 :

- Prix unitaire sac : 6328.20
- Prix unitaire vrac : 5648.72

### 3. la part de marché :

#### 3.1. Contribution de la SCHB à l'échelle Groupe GICA óAnnée 2015 :

Figure N° III- 19 : la Contribution de la SCHB à l'échelle Groupe GICA óAnnée 2015:



Source : document interne de l'entreprise

Dans la région Est, on remarque que le taux de la part de marché de la SCHB est : 20 %, et la part de marché des 4 sociétés de ciments du groupe GICA (région Est) représente 80 %

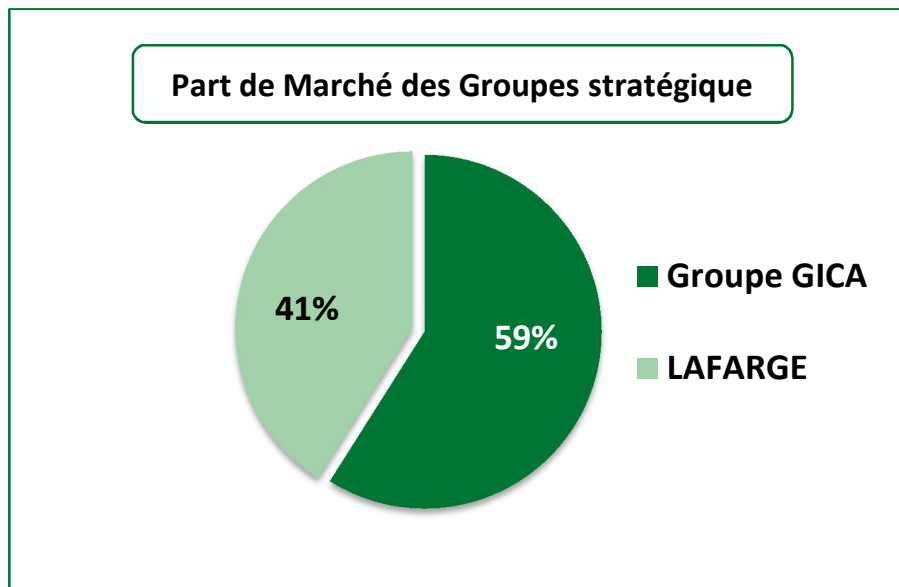
A l'échelle national, la SCHB à un taux de la part de marché 8 %, les 11 autres sociétés de ciments du groupe GICA ont un taux de 92 %

#### 3.2. La part de marché du groupe GICA par rapport à son concurrent LAFARGE :

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

Figure N° III- 20 : part de marché des groupes stratégique



Source : document interne de l'entreprise

### Commentaire :

Lafarge possède 2 cimenteries (M'Sila&Oggaz) avec une capacité totale de production qui dépasse les 8 millions de tonnes. Cependant Le groupe GICA reste le leader de la production national, et de la distribution des ciments en Algérie avec une capacité de production de 12 millions de tonnes.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 4. le nombre des clients :

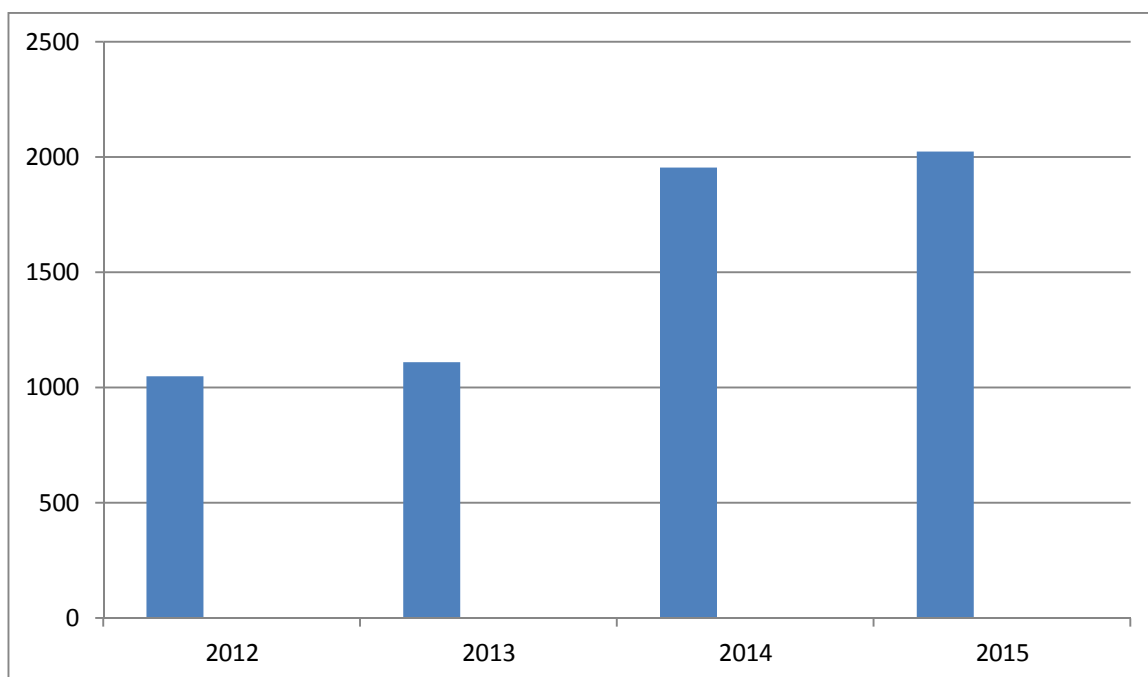
Nous présentons le nombre de clients de l'entreprise des quatre dernières années comme suit :

**Tableau N° III- 9 : l'évolution de nombre des clients du 2012 à 2015**

Années	2012	2013	2014	2015
Nombre de clients	1 050	1 110	1 955	2 024
Evolution de nombre clients		60	845	69
Evolution de nombres clients en (%)		5.71 %	76.12 %	3.52 %

Source : document interne de l'entreprise

**Figure N° III- 21 : L'évolution de nombre des clients**



Source : document interne à l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### Commentaire :

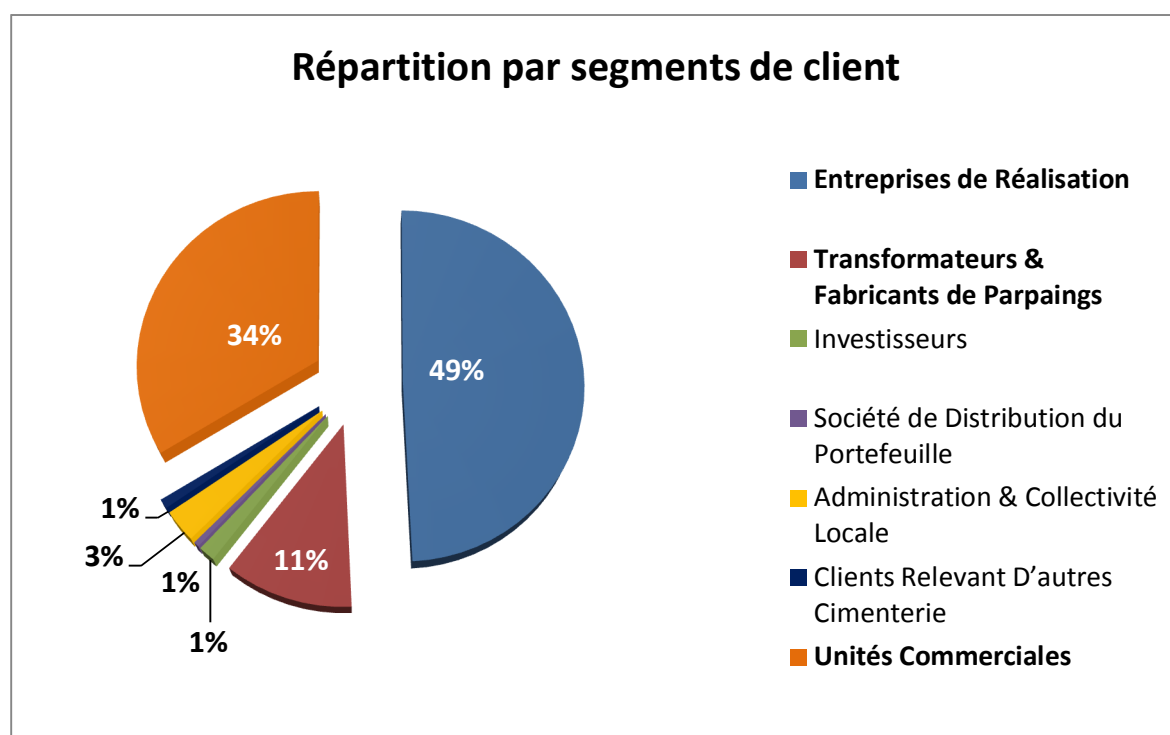
On constate que le nombre des clients est en augmentation d'une année à l'autre ces quatre dernières années,

- Du 2012 à 2013 : une augmentation de 5.71 %.
- Du 2013 à 2014 : une forte croissance de nombre des clients avec un taux de 76.12 %.
- Du 2014 à 2015 : une croissance de 3.52 %.

### 4.1. Répartition par segments de client :

Le portefeuille clients de la société des ciments de Hamma Bouziane est composé des clients Business to Business et des clients Business to Consumer.

Figure N° III- 22 : répartition par segments de client



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 5. les ratios de performance de la SCHB :

Afin de connaître la performance commerciale de l'entreprise, et sa situation financière, nous avons proposé les ratios suivants :

#### 5.1. L'importance des stocks dans le chiffre d'affaire :

**Tableau N° III- 10 : l'importance des stocks dans le chiffre d'affaire**

Importance des stocks dans le CA		2014	2015	Evolution du taux en %
Stocks	3 587 333	45.30	45.82	1.14
CA HT	7 829 580			

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

Les stocks représentent une proportion assez importante du CA HT en évolution par rapport à 2014, les résultats de ce ratio sont positifs, et en évolution.

C'est un bon indicateur pour une bonne performance commerciale.

#### 5.2. Ratios de productivité :

**Tableau N° III- 11 : ration de rentabilité**

EBE /valeur ajouté		2014	2015	Evolution du taux en %
EBE	2 378 755	68.62	63.39	- 7.63 %
V A	3 752 506			

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

Ce ratio est le meilleur indicateur de rentabilité interne, il est appréciable malgré qu'il est en recul par rapport à 2014.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 5.3. Ratios d'endettement :

Tableau N° III- 12 : les ratios d'endettement

Ratios d'endettement		2014	2015	Evolution du taux en %
Capitaux propres / dettes totales	$\frac{9\,621\,849}{4\,219\,762}$	219.18	228.02	4.03 %

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

Les dettes totales de la société sont largement couvertes par les capitaux.

### 5.4. Le degré d'amortissement économique des actifs immobilisés :

Tableau N° III- 13 : Le degré d'amortissement économique des actifs immobilisés :

degré d'amortissement économique des actifs immobilisés :		2014	2015	Evolution du taux en %
Amortissement / Immobilisation brutes	$\frac{12\,986\,450}{17\,994\,356}$	70.31	72.17	2.65 %

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

L'usure de l'outil de production est assez prononcée, compte tenu de la date de sa mise en service, cependant ce taux atteste de la politique d'investissement de la société en matière de renouvellement et mise à niveau, on remarque qu'il y a une augmentation de 2.65 % par rapport à l'année 2014.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

### 5.5. La marge bénéficiaire :

Tableau N° III- 14 : la marge bénéficiaire

Marge bénéficiaire		2014	2015	Evolution du taux en %
Résultat Net	1 190 389	21.71	15.20	- 29.98 %
CA HT	7 829 580			

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

Ce ratio demeure à un niveau acceptable et réconfortant, malgré qu'il est en recul par rapport à 2014.

### 5.6. Besoin en fond de roulement

Tableau N° III- 15 : besoin en fond de roulement

Besoin en fond de roulement	2014	2015	Evolution du taux en %
Fond roulement Net -Trésorerie(kda)	1 703 134 8155	1 534 815	- 9.89

Source : document interne de l'entreprise (rapport de gestion 2015)

#### Commentaire :

Le FRN étant positif, la trésorerie positive et BFR positif également, la société se trouve dans le cas de bonne situation financière.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### 6. le coefficient de corrélation linéaire<sup>2</sup> :

Le coefficient de corrélation linéaire ( $r$ ) est utilisé pour vérifier l'existence d'une relation linéaire entre deux variables.

Lorsque  $r = 1$ , il y a une *forte corrélation positive* entre les variables X et Y.

Lorsque  $r > 0$ , il y a une *corrélation positive* entre les variables X et Y. Lorsque  $r = 0$ , les variables X et Y sont *totalement indépendantes*.

Lorsque  $r < 0$ , il y a une *corrélation négative* entre les variables X et Y. Lorsque  $r$  est **proche de 0**, il y a une *faible corrélation* entre les variables X et Y.

Lorsque  $r = -1$ , il y a une *forte corrélation négative* entre les deux variables X et Y.

#### 6.1. Coefficient de corrélation linéaire entre le budget de distribution ( $X_i$ ) et le chiffre d'affaires ( $Y_i$ ) de la SCHB :

Afin de trouver l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, on a calculé le coefficient de corrélation pour vérifier l'existence d'une relation linéaire entre le budget de la distribution ( $X_i$ ) et le chiffre d'affaire de l'entreprise ( $Y_i$ ).

---

<sup>2</sup> BOURBONNAIS (R) ; *Econométrie*, 5ème édition, édition Dunod, paris, 2003, P.10.

### Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

**Tableau N° III- 17 : Coefficient de corrélation linéaire entre le budget de distribution (Xi) et le chiffre d'affaires (Yi)**

Année	Xi	Yi	X <sup>2</sup>	Yi <sup>2</sup>	Xi × Yi
2013	1 358 079 08 1.66	7 562 057 536.8 3	18843787920424 69000	571847141903274 00000	102698721550782 00 000,00
2014	1 013 057 78 6.24	7 666 318 467.1 8	10262860782614 90000	587724388402250 0000	776642361497220 0 000,00
2015	997 863 772. 08	1 013 057 786.2 4	99573210762972 6400	102628607826149 0000	101089366391246 0 000,00
Total	3369000639, 98	16241433790,25	3866396977933 680 000	116983439108814 0000	19 047 189 433 962 800 000,00

Source : élaboré par nous même

$$\text{MOY}(X) = 1\,123\,000\,213,33$$

$$\text{MOY}(Y) = 5\,413\,811\,263,42$$

$$r = 0.520315401$$

#### Commentaire :

On constate qu'il y a une corrélation positive entre le budget de distribution et le chiffre d'affaire de l'entreprise qui est égale à 0,52. C'est-à-dire, que les deux variables varient dans le même sens.

La relation entre le budget de distribution et le chiffre d'affaire est positive au sein de la SCHB, ce qui implique que la distribution a un impact positif sur un des indicateurs de performances au niveau de la SCHB.

## Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB)

---

### **La conclusion :**

Le but de ce chapitre était d'analyser la performance de la logistique de distribution au sein de la SCHB et de trouver les indicateurs qui mesurent cette dernière, les circuits et les stratégies de distribution.

Comme on a pu constater aussi que les indicateurs de la performance commerciale générée par la politique de distribution actuelle de la SCHB sont positifs en générale.

On a pu remarquer aussi qu'il existe une corrélation positive entre le budget de la distribution et l'indicateur de la performance commerciale de la SCHB.

Pour avoir au mieux des informations sur la politique de distribution adoptée par

La SCHB ainsi que pour une meilleure compréhension de l'impact de celle-ci sur la performance commerciale de cette entreprise, nous avons fait une enquête sur terrain qui nous la présenterons dans le quatrième chapitre.

# *Chapitre IV*

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Introduction :

Toute enquête d'un résultat fiable nécessite une démarche scientifique afin d'en tirer des enseignements permettant d'apporter des éléments de réponse à un problème donné.

Ce chapitre va nous permettre de concrétiser cette démarche pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête auprès des clients de la SCHB et l'entretien des trois cadres dans la SCHB afin d'en tirer des informations utiles pouvant apporter un plus au bon fonctionnement de l'entreprise et permettant d'apporter des éléments de réponse à un Problème donné.

Nous essayons d'apporter les éléments nécessaires pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nous allons présenter et analyser les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour aboutir à une synthèse générale.

Dans ce chapitre nous présenterons :

- ✓ Dans la première section nous allons faire une présentation globale de l'enquête et les techniques que nous avons utilisées pour recueillir les informations nécessaires.
- ✓ Dans la deuxième section nous essayerons de faire le traitement des résultats obtenus ainsi que leurs interprétations
- ✓ Et enfin dans la troisième section on va essayer d'élaborer d'une synthèse générale et la proposition des voies d'amélioration.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Section 01 : présentation globale de l'enquête

Pour toute étude qualitative (sondage, entretien) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur Pour atteindre les objectifs fixés.

#### 1- Objectif de l'enquête :

Il est important de bien définir l'objectif de notre étude qui est de :

- ✓ Identifier la politique de distribution de ciment au sein de la SCHB ;
- ✓ Faire le point sur l'impact de cette politique sur la performance commerciale.
- ✓ Connaître le degré de satisfaction de ses clientèles.

A travers cette section, nous essayerons de présenter la démarche de l'enquête qui se résume comme suit :

#### 2. Les techniques de recueil des données :

Pour comprendre la politique de distribution de la SCHB et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise, nous avons utilisés une enquête par sondage, qui peut être défini comme « *une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques ou opinions sur un sujet donné en interrogeant qu'un nombre limité de ses membre* »<sup>1</sup> et nous allons utiliser aussi une enquête par entretien.

Dans notre recherche, notre choix à été porté sur deux types d'enquête :

- Le questionnaire ;
- Le guide d'entretien.

##### 2.1. L'entretien avec le personnel de l'entreprise :

Dans notre cas, on a choisi l'entretien comme une première technique de recherche et de collecte d'informations afin d'explorer mieux le champ de notre étude.

---

<sup>1</sup> CHIROUZE, (Y) : *Le marketing les études préalables à la prise de décision*, édition Ellipse, Paris, 1993, p : 128.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

Cette technique a pour but d'étudier l'impact de la politique de distribution sur les indicateurs quantitatifs de la mesure de la performance commerciale à savoir ; le volume des ventes, le chiffre d'affaire et la part de marché,

### 2.1.1. Définition :

On appelle entretien (ou interview) : « un rapport orale, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés »<sup>1</sup>.

L'entretien individuel est une situation de face à face entre investigateur et un sujet, il est utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des méandres inextricables<sup>2</sup>.

### 2.1.2 Les avantages d'un entretien<sup>3</sup> :

Les avantages des interviews se résument en deux points :

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées aux préalables par un autre moyen
- Permet de faire connaissance directement avec la personne sans intermédiaire matériel.

### 2.1.3. Les types d'entretiens :

#### 2.1.3.1. Entretien directif<sup>4</sup> :

L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés.

---

<sup>1</sup> AKTOUF, (O) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, éd Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987, P 87.

<sup>2</sup> MERCIER, (J) : *Organisation et management*, Edition des Organisations, 2000, P181.

<sup>3</sup> Ibid. P 181.

<sup>4</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/Entretien-directif/> (consulté le 04-avril-2016 à 11h41)

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

Cette méthode d'entretien nécessite souvent une étude exploratoire préalable qui permet de structurer le déroulement de l'entretien.

La limite de cette méthode, est de passer éventuellement à côté d'éléments qui apparaîtraient plus naturellement ou plus spontanément dans le cadre d'un entretien non directif ou semi directif.

### 2.1.3.2. L'entretien semi-directif :

C'est l'entretien le plus couramment utilisé sur les terrains de recherche car, contrairement à l'entretien non directif où l'on pose comme principe l'acceptation du discours ce qu'il dit ou ne dit pas, il permet de chercher à obtenir des informations précises sur des thèmes préalablement définis.

### 2.1.3.3. L'entretien libre (ou non directif)<sup>1</sup> :

Dans ce type d'entretien, le rôle de l'intervieweur est primordial, sa fonction est de relancer la conversation sans toutefois l'orienter. Pour y parvenir certains comportements doivent donc être bannis (introduire des sujets de discussion non évoqués par l'interviewé, émettre des jugements de valeur, montrer des signes d'accord ou de désaccord, etc.). Une variante de l'entretien libre est l'entretien semi-directif dans lequel l'intervieweur dispose d'un guide d'entretien reprenant la liste des thèmes à aborder. Une fois le thème introduit, les règles de l'entretien libre doivent être appliquées.

### 2.1.4. Les conditions de déroulements :

#### 2.1.4.1. La taille de l'échantillon :

On est dans un cas d'étude qualitative, alors dans notre cas l'échantillon sélectionné est composé de 3 personnes de la SCHB.

#### 2.1.4.2. Lieu d'entretien :

Les personnes ont été interviewées sur leur lieu de travail, pour que l'enquête soit objective et surtout qu'elle soit faite de façon anonyme.

#### 2.1.4.3. La date :

---

<sup>1</sup> <http://www.marketing-strategique.com/Entretiens-libres.htm>.(consulté le 15 avril à 16h15)

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

La date de l'entretien est le 27 Avril 2016 à 10h au sein de l'entreprise SCHB

### 2.1.4.4. Les personnes interrogées :

Le choix de personnes à interrogés représente un élément déterminant qui conditionne la pertinence des informations recueillies.

Sur cette base nous avons précisés les personnes à interroger ;

Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec trois cadres :

- ✓ **Cadre 1** : chef de département commercial ;
- ✓ **Cadre 2** : chef de service de la facturation ;
- ✓ **Cadre 3** : un caissier comptable au service facturation.

On a pris comme critère pour choisir ces cadres à entretenir :

- Le poste occupé
- L'expérience

### 2.2. Le questionnaire avec les clients de l'entreprise :

Afin de mieux mesurer la performance commerciale de l'entreprise, on a décidé de voir le degré de satisfaction des clients de la SCHB.

Ce questionnaire a pour but d'étudier l'impact de la politique de distribution sur les indicateurs qualitatifs de la mesure de la performance commerciale qui sont ; la satisfaction des clients et l'image de l'entreprise.

#### 2.2.1. La cible et la taille de l'échantillon :

La cible représente la population à laquelle nous nous intéressons. Dans cette enquête, nous intéressons aux clients de l'entreprise,

Nous avons mené notre enquête auprès de 60 clients de la SCHB, dont tous les sondés nous ont répondu, ce qui représente une totalité de 60 interrogés.

#### 2.2.2. L'élaboration du questionnaire :

*« Le questionnaire est l'ensemble des questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude. »<sup>1</sup>*

##### 2.2.2.1. Les types de question :

On peut distinguer deux types de questions :

---

<sup>1</sup> GIONNELONI (J-L) et VERNETTE (E), *étude de marché*, édition vuibert, Paris, 1995, P.222.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

- **Les questions ouvertes :**

Les questions ouvertes sont : « *des questions qui laissent à l'interlocuteur une totale liberté dans le choix des mots utilisés pour répondre* »<sup>1</sup>

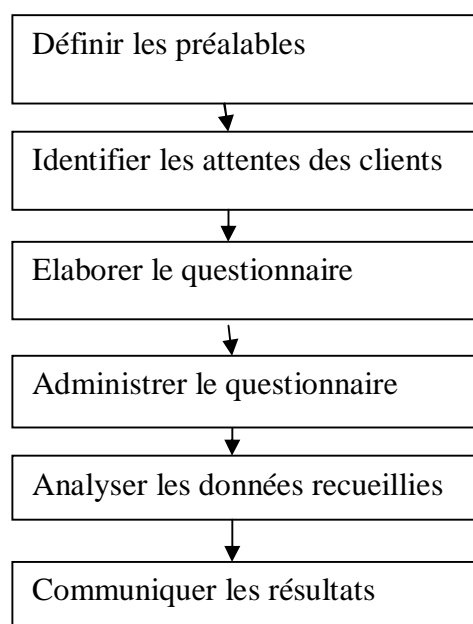
Ce type de question donne la liberté aux enquêtés à s'exprimer et à développer ses points de vue (exemple : la question 15).

- **Les questions fermées :**

Ce sont « *des questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de Réponses et un nombre limité de choix de réponses* »<sup>2</sup>

Dans ce type de question, on impose aux interrogés un nombre limité de réponse, L'élaboration d'un questionnaire s'articule autour des différents moments <sup>3</sup>:

**Figure N° IV- 1 : le processus d'élaboration d'un questionnaire**



### 2.2.2.2. Pré test du questionnaire :

Pour corriger les questions mal formulée ou les questions incompréhensibles, nous avons testé le questionnaire auprès d'un échantillon composé de trois entrepreneurs.

---

<sup>1</sup> VANDERCAMMEN, (M) : Marketing : *l'essentiel pour comprendre, décider, agir*, édition De Boeck, Belgique, 2002, p.195.

<sup>2</sup> GIANNELLONI (J-L) et VERNETTE (E) : Op.cit, P.258.

<sup>3</sup> [http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000\\_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique\\_Sysfal.pdf](http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique_Sysfal.pdf) (consulté le 15 avril 2016 à 19h08)

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Section 02 ; analyse de l'enquête sur terrain

Après avoir fini notre travail sur terrain, nous sommes passés au déploiement des résultats obtenus.

L'analyse de notre enquête va se dérouler en deux étapes, l'analyse de l'entretien, et l'analyse du questionnaire

#### 1. l'analyse de l'entretien :

##### Le département commercial :

#### Q1 : pouvez-vous nous présenter brièvement votre entreprise ?

**Cadre 1, 2 :** la société des ciments de Hamma Bouziane (SCHB) est une société par action au capital de 2 200 million DA, crée en mai 1998 d'une capacité de production de 1 million de tonnes par an et 3 unités commerciale (Annaba, Constantine, Skikda).

**Cadre 3 :** la SCHB est une entreprise qui produise le ciment pour le vendre dans des bonnes conditions.

#### Analyse de la première question :

La SCHB est une société spécialisé dans la production et la commercialisation des ciments, Avec plus de 18 années d'existence et d'expérience.

#### Q2 : quel sont les fonctions assurées par votre département ?

**Cadre 1 :** les fonctions du département commerciale sont divisés sur trois services :

- Chef département commerciale : veille sur le bon déroulement des processus de programmation, facturation et recouvrement ; la contractualisation du ciment auprès de la clientèle ; établi les rapports d'activité de la structure
- Service programmation : la réception et la vérification des dossiers clients, l'exécution du programme décadaire des enlèvements, classification des créances par âge, par client et par secteur
- Service facturation : suivre la situation journalière des ventes, la gestion des avances consenties par la clientèle.

**Cadre 2 :** la fonction programmation et la fonction facturation ; accueillir la clientèle, étudier les exigences des clients, programmation des enlèvements, et la vérification des chargements.

**Cadre 3 :** la vente de ciments, la réception et traitement des commandes

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Analyse de la troisième question :

On peut constater que le département commerciale est le cœur de la société, car c'est le département qui assure la bonne exécution des tâches principale De la SCHB (Gestion des commandes clients, ordonnancement des tâches, et Exécutions des commandes clients (programmation et facturation).

### Q3 : à quelle direction est rattachée la distribution ?

**Cadre 1, 2,3 :** la distribution dans la direction appro-commerciale.

### La politique de distribution

### Q4 : quelles sont les stratégies de distribution que vous adoptez dans votre entreprise ? Et pourquoi choisissez-vous ces stratégies

**Cadre 1, 2,3 :** la stratégie intensive parce que la SCHB utilise 6 dépôts qui servent à stocker les ciments sur l'ensemble du territoire, on a choisi cette stratégie pour une meilleure diffusion de produit , on adopte aussi la stratégie sélective pour une meilleure couverture des besoins clientèle.

### Analyse de la quatrième question :

On remarque que la SCHB adopte deux stratégies de distribution :

La stratégie intensive et la stratégie sélective afin de distribuer ses produits dans un maximum de point de vente différents, la stratégie intensive à un impact positive sur l'augmentation des ventes et du chiffre d'affaire et l'élargissement de la part de marché de l'entreprise. Car ses produits sont de grande consommation pour couvrir les besoins des clients.

### Q5 : quels sont les types de circuits de distribution suivie dans votre stratégie de commercialisation ?

**Cadre 1, 2, 3 :** on utilise deux circuits de distribution :

1. circuit ultra court : la distribution se fait directement de l'usine de production au consommateur final.
2. circuit court : le produit est acheminé de l'usine de production au dépôt de vente.

### Analyse de la cinquième question :

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

Dans la stratégie de distribution de la SCHB, elle suivie deux circuit : le circuit ultra court et le circuit court pour une meilleure communication afin de connaître les besoins de clientèle, et avoir une possibilité contrôle direct.

### **Q6 : comment est faite la réception des commandes clients ?**

**Cadre 1, 2, 3 :** la demande du client est étudiée au niveau de service programmation et les résultats de cette étude sont sanctionnés par la création d'un dossier client, et la délivrance d'un code et d'un mot de passe (pour un nouveau client), les besoins retenus sont pris en charge par des contrats de fourniture ciment.

On essaye toujours de faciliter la tâche pour le client, alors on réceptionne les commandes par téléphone/fax, ou par internet.

### **Analyse de la sixième question :**

La SCHB essaye de faciliter au maximum ses transactions avec les clients où le client peut effectuer une commande sur place, ou par téléphone/fax ou par email, pour les clients qui résident loin.

### **Q7 : Quels sont les problèmes rencontrés lors de la livraison ?**

**Cadre 1, 2, 3 :** des problèmes de manque de matériels de transport, des problèmes routiers, et un manque dans la quantité attribuée.

### **Analyse de la septième question :**

La SCHB n'est pas investie dans le transport, elle a 4 camion seulement, elle est menacée par l'insuffisance des matériels de transport, et des problèmes routier (fermeture des routes, accidents).

### **Q8 : quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?**

**Cadre 1 :** on prend en considération le seuil de compétence c'est-à-dire si la quantité demandée ne dépasse pas les 600 tonnes, le traitement de cette commande se fait au niveau du département commercial et il ne dépasse pas les cinq jours, mais si la quantité demandée dépasse les 600 tonnes, le dossier sera traité au niveau de la direction générale dans un délai de 10 jours.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

On a aussi des projets prioritaires ou la commande est réglé sur place comme : les établissements de santé, les écoles, et les bâtiments (ADL, LPA, LPL).

**Cadre 2 :** la transaction se effectue rapidement.

**Cadre 3 :** tout dépend du volume commandé et des exigences clients.

### **Analyse de la huitième question :**

Au niveau de la SCHB, la transaction se fait rapidement entre cinq et dix jours maximum, la commande d'un client moyen se règle dans cinq jours, et la commande d'un grand client qui exige une grande quantité sera réglé dans dix jours maximum.

**Q9 : Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?**

**Cadre 1, 2, 3 :** les clients réclament à cause de la quantité attribuée et ils nous appel des fois à cause des retardations de livraison.

### **Analyse de la neuvième question :**

Au niveau de la SCHB la demande de ciment est largement supérieure à l'offre, donc le problème le plus fréquent c'est la disponibilité de la quantité demandée.

**Q10 : d'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter la SCHB à sa logistique de distribution ?**

**Cadre 1,3 :** ouvrir plus de filiale dans le pays pour couvrir la forte demande des clients.

**Cadre 2 :** l'augmentation du tonnage sur le pont bascule.

### **Analyse de la dixième question :**

La réponse des cadres montre que la logistique de distribution de la SCHB est bien maîtrisée sauf qu'ils ont insisté sur l'augmentation de la quantité distribuée afin de couvrir les besoins de la clientèle.

### **La mesure de la performance de la logistique de distribution :**

**Q11 : trouvez-vous que votre chiffre d'affaire est en évolution par rapport aux années précédentes ?**

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

**Cadre 1 :** chaque année il ya une augmentation dans le chiffre d'affaire comme suite :

Année 2012-2013 : une augmentation de 130 %.

Année 2013-2014 : une augmentation de 103 %.

Année 2014-2015 : une augmentation de 101.24 %.

**Cadre 2 :** une petite augmentation chaque année, presque il ya une stabilité du chiffre d'affaire dans les deux dernières années.

**Cadre 3 :** effectivement, à l'évolution des projets le chiffre d'affaire s'augmente de l'année à l'autre.

### **Analyse de la onzième question :**

Le chiffre d'affaire de la SCHB augmente chaque année, c'est un bon indicateur pour une bonne performance de la société.

**Q 12 : quels sont les indicateurs sur lesquels vous vous appuyés pour mesurer la performance de votre entreprise ?**

**Cadre 1, 2, 3 :** la quantité distribuée de ciments (prévu /réalisé), la réalisation du chiffre d'affaire (prévu/réalisé), la part de marché à l'échelle GICA, et le traitement des réclamations clients.

### **Analyse de la douzième question :**

On remarque que la performance de la logistique de distribution de la SCHB est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs (la quantité distribuée de ciment pour mesurer la satisfaction de la demande des clients, le chiffre d'affaire et la part de marché) et des indicateurs qualitatifs (taux de réponses des clients, traitement des réclamations) selon l'objectif. Pour voir si elle est à l'écoute de ses clients.

**Q13 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?**

**Cadre1, 2, 3 :** trimestrielle et annuelle.

### **Analyse de la treizième question :**

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

La SCHB donne une grande importance à la mesure de sa performance commerciale chaque trimestre

Ils ont calculé déjà la performance d'un trimestre de l'année 2016 comme suit :

**Tableau N° IV- 1 : La production et l'expédition d'un trimestre de l'année 2016 et l'année 2015 :**

Désignation	2015		2016		Evolution 16 /15	
	réalisé	prévu	réalisé	%	Ecart	%
Production clinker	188 402	164 000	245 070	149	56 668	130
Production ciment	226 770	205 000	310 388	151	83 618	137
Expéditions	240 310	226 260	311 950	138	71 640	130

Source : www.schb.dz

**Tableau N° IV- 2 : les agrégats financiers**

désignation	2015		2016		Evolution 16/15	
	réalisé	prévu	réalisé	%	Ecart	%
Chiffre d'affaire	1 795 194	1 734 178	2 194 892	127	399 698	122
Consommations	734 202	1 066 156	856 113	80	121 911	117
Valeur ajoutée	992 790	668 022	1 342 344	201	349 554	135
Charge de personnel	93 828	172 922	239 140	138	145 312	255
EBE	870 059	465 922	1 067 762	229	197 703	123

Source : www.schb.dz

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

On remarque que tous les indicateurs ont augmenté dans le premier trimestre de l'année 2016.

**Q14 : quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d'améliorer la performance de votre entreprise ?**

**Cadre 1, 2, 3 :**

- La qualité de produit (clinker d'une composition minéralogique apte à donner un pouvoir hydraulique et des résistances mécaniques très élevés).
- Coût de revient de produit.
- Prise en charge de l'évolution technologique.
- Le Réseau de distribution.
- La meilleure capacité de stockage.
- La jeunesse de l'effectif de la société.

**Analyse de la quatorzième question :**

La SCHB produit une meilleure qualité de ciment avec un prix adorable, un réseau de distribution large, et une meilleure capacité de stockage par rapport aux autres concurrents.

**Q15 : de manière générale comment évaluez-vous la performance commerciale de votre entreprise ?**

**Cadre 1 :** les statistiques de l'évolution de l'entreprise indiquent un diagramme positif. A cet effet je dirais que la politique de distribution est performante.

**Cadre 2 :** le chiffre d'affaire est en croissance chaque année, donc je dirai que la politique de distribution est performante

**Cadre 3 :** le nombre des clients augmente d'une année à l'autre, c'est un bon indicateur d'une bonne performance de l'entreprise.

**Analyse de la quinzième question :**

D'après les réponses des cadres on trouve que la politique de distribution de l'entreprise est performante.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

### 2. Interprétation des résultats du questionnaire :

Pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats, nous avons rempli des tableaux et créé des figures en utilisant le tableur Excel.

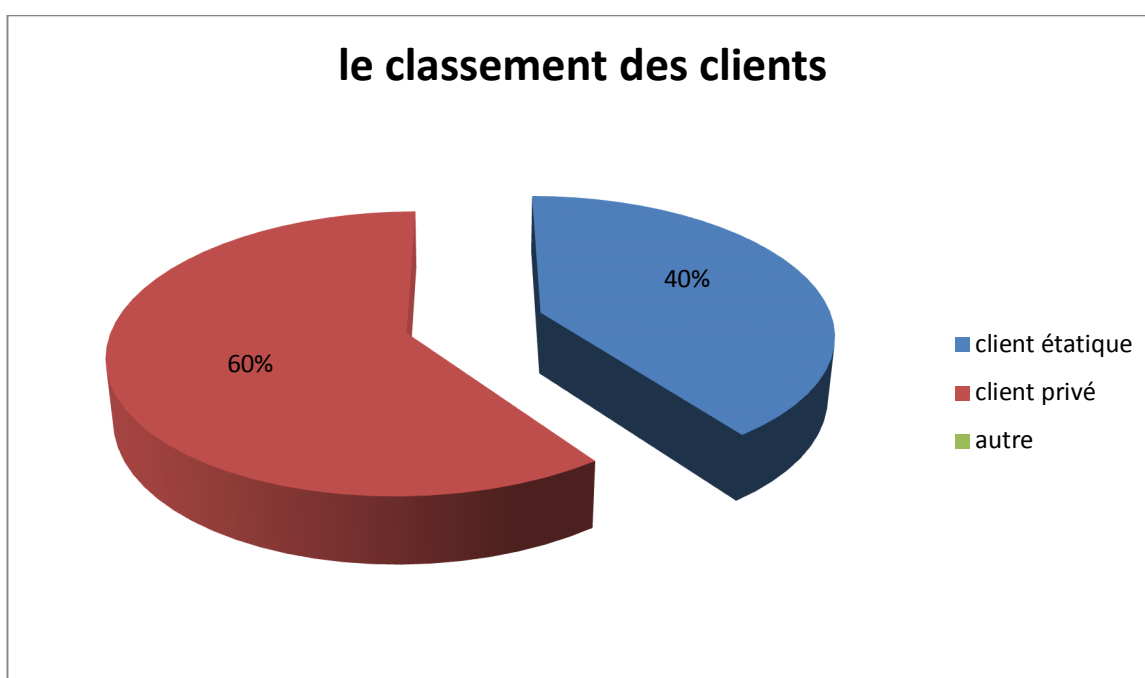
#### Question N° 1 -A : le classement des clients

Tableau N° IV- 3 : Le classement des clients

Désignation	Effectif	Taux
Client étatique	24	40 %
Client privé	36	60 %
Autre	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 2 : le classement des clients



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

On remarque que 60 % des clients sont des clients privés, et 40 % sont des clients étatiques.

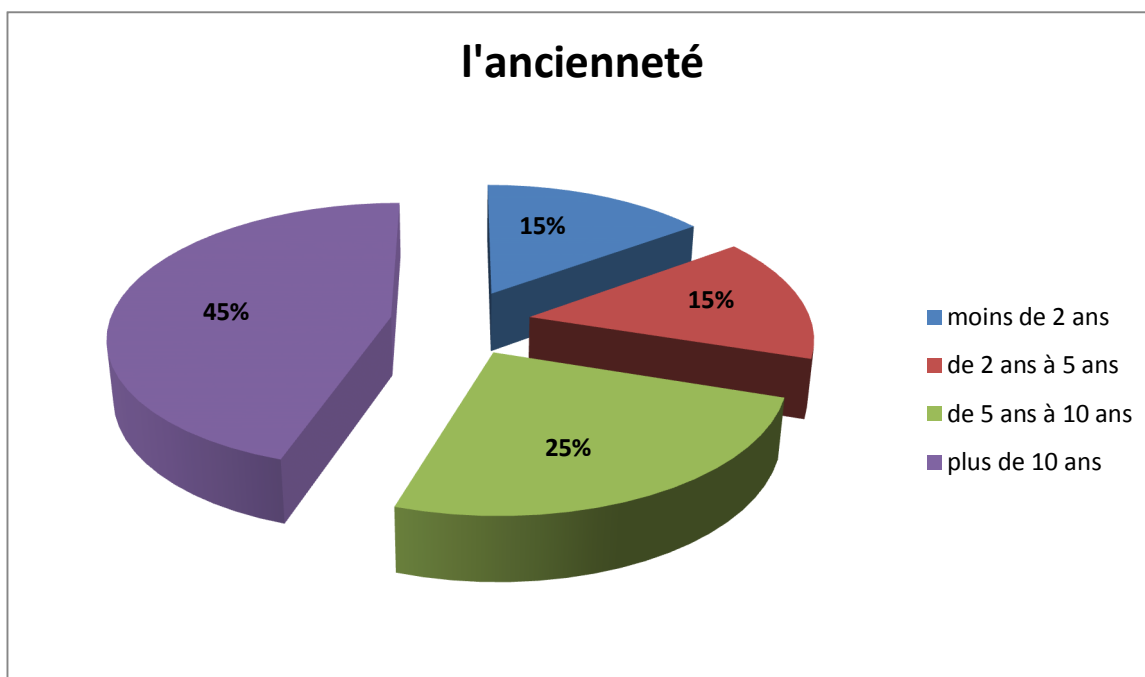
**Question N° 1 - B : depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez la SCHB ?**

**Tableau N° IV- 4 : Ancienneté**

Désignation	Effectif	Taux
Moins de 2 ans	9	15 %
Entre 2 ans et 5 ans	9	15 %
Entre 5 ans et 10 ans	15	25 %
Plus de 10 ans	27	45 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 3 : l'ancienneté



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

Le tableau et le graphe ci-dessus montre que 45% des interrogés s'approvisionne de ciments de la SCHB depuis plus de dix ans, qui sont des clients fidèles et anciens à la SCHB.

25% s'approvisionne depuis plus de cinq ans et moins de dix ans, 15% depuis plus de deux ans et moins de cinq ans, et 15 % depuis moins de deux ans, donc ce sont des nouveaux clients pour l'entreprise.

On constate alors que les clients de la SCHB sont stables, puisque la majorité des enquêtés 75 % sont des anciens clients qui s'approvisionne depuis plus de cinq ans, ce qui désigne la politique de l'entreprise prend en considération la fidélisation de ses clients.

**Question N° 02 : quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise SCHB ?**

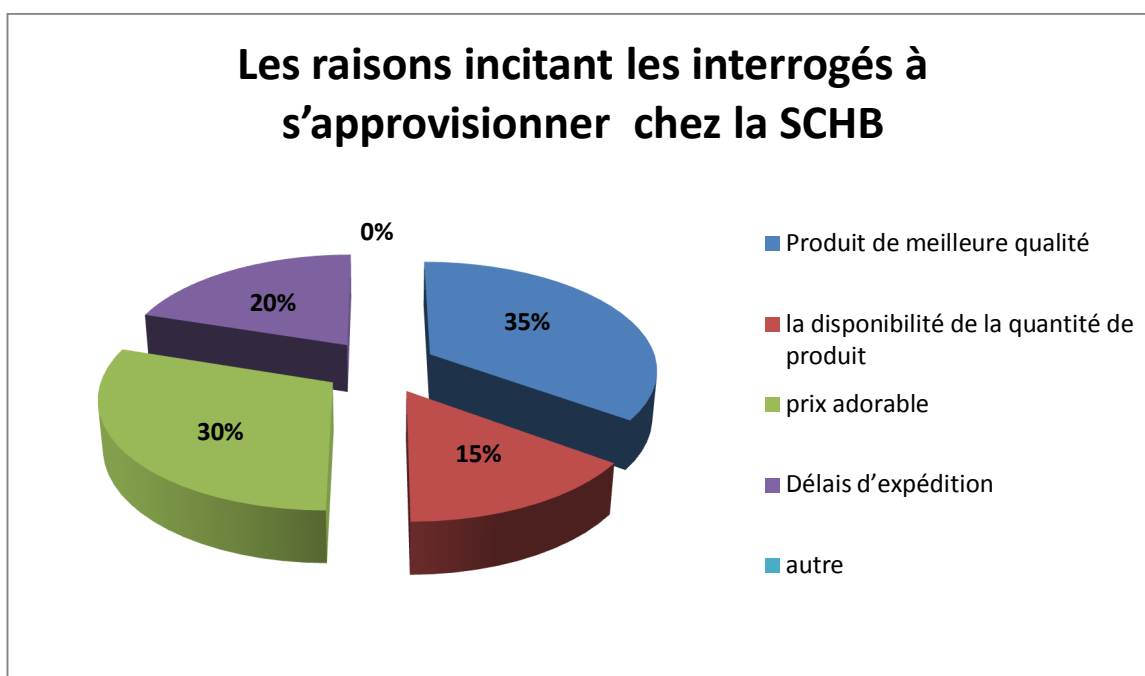
## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Tableau N° IV- 5 : Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez la SCHB

Désignation	Effectif	Taux
Produit de meilleure qualité	21	35 %
Prix adorable	18	30 %
La disponibilité de produit	9	15 %
Délais d'expédition	12	20 %
Autre	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 4 : Les raisons incitant les interrogés à s'approvisionner chez la SCHB



Source : élaboré par nous même

D'après les résultats précédents, on remarque que :

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

- La qualité de ciment est le facteur qui attire le plus avec un taux de 35 %
- Le prix de produit vient en deuxième position avec un taux de 30 %
- Le délai d'expédition de produit en troisième position avec un taux de 20 %, suivi par la disponibilité de la quantité de ciment qui possède un taux de 15 %.

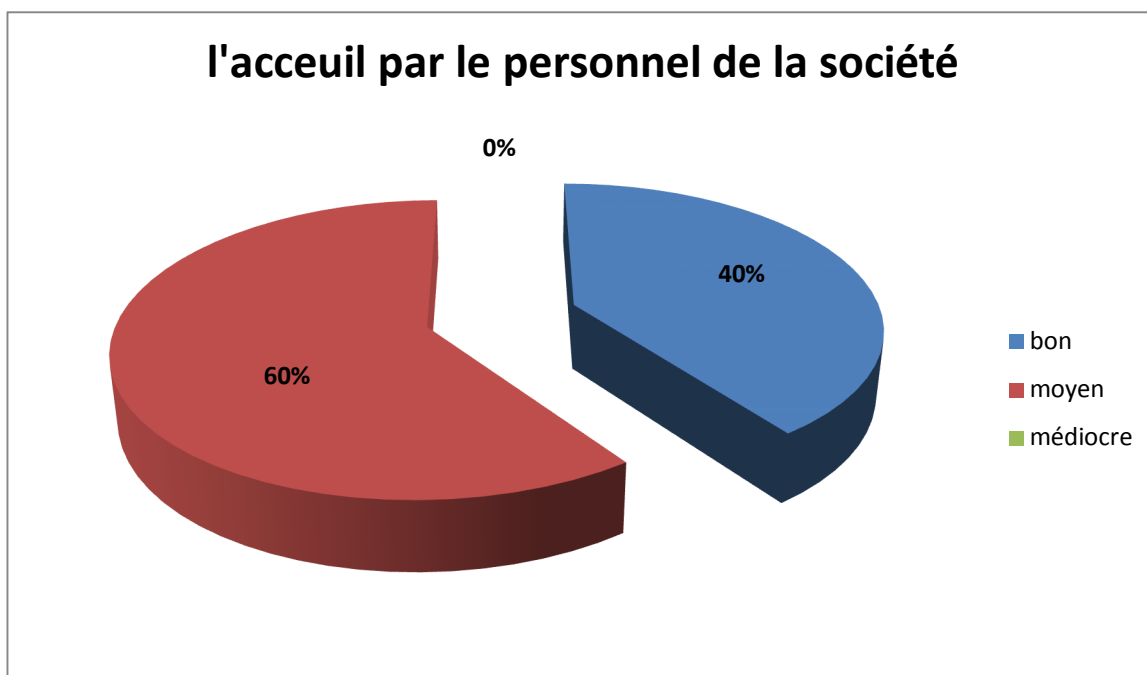
**Question N° 03 : comment vous trouvez l'accueil par le personnel de la société ?**

**Tableau N° IV- 6 : l'accueil par le personnel de la société**

Désignation	Effectif	Taux
Bon	24	40 %
Moyen	36	60 %
Médiocre	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

**Figure N° IV- 5 : l'accueil par le personnel de la société**



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

### Commentaire :

On remarque que les clients sont satisfaits à propos de l'accueil des personnels au sein de l'entreprise, 40 % des clients interrogés estime que l'accueil est bon, et 60 % ont répondu que la réception des personnels est moyenne.

### Question N° 04 : quel type de ciment achetez-vous ?

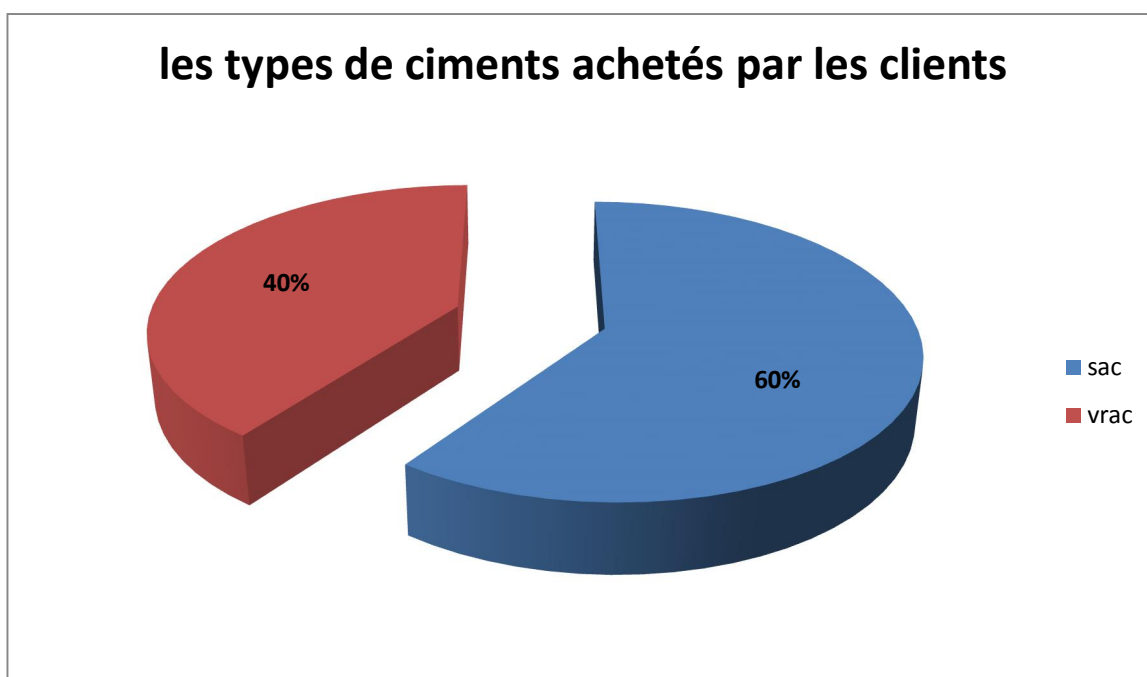
L'objectif de cette question : pour connaître la demande des clients

Tableau N° IV- 7 : les types de ciments achetés par les clients

Désignation	Effectif	Taux
Sac	36	60 %
Vrac	24	40 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 6 : les types de ciments achetés par les clients



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

D'après ce tableau et ce graphe on remarque que 60% achètent le ciment en sac et 40% achètent le ciment en vrac, c'est-à-dire : la demande des clients interrogés le ciment en sac est supérieure à la demande de ciments en vrac.

### Question N° 05 : par rapport aux ciments des concurrents, estimez-vous que les prix de ciments de la SCHB sont :

L'objectif de cette question est de savoir la stratégie de prix utilisé par la SCHB par rapport aux prix des concurrents.

### Tableaux N° IV-8 : les prix de ciments de la SCHB par rapport aux prix des concurrents

Désignation	Effectif	Taux
Elevé	0	0 %
Adorable	33	55 %
Bas	27	45 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV-7 : les prix de ciments de la SCHB par rapport aux prix des concurrents



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

La majorité soit 55% des clients interrogés estiment que le prix de ciment de la SCHB est adorable par rapport au ciment des concurrents. 45% estiment qu'il est bas.

### Question N° 06 : par quel moyen vous approvisionnez chez SCHB ?

L'objectif de cette question est de connaître Le moyen utilisé pour la distribution

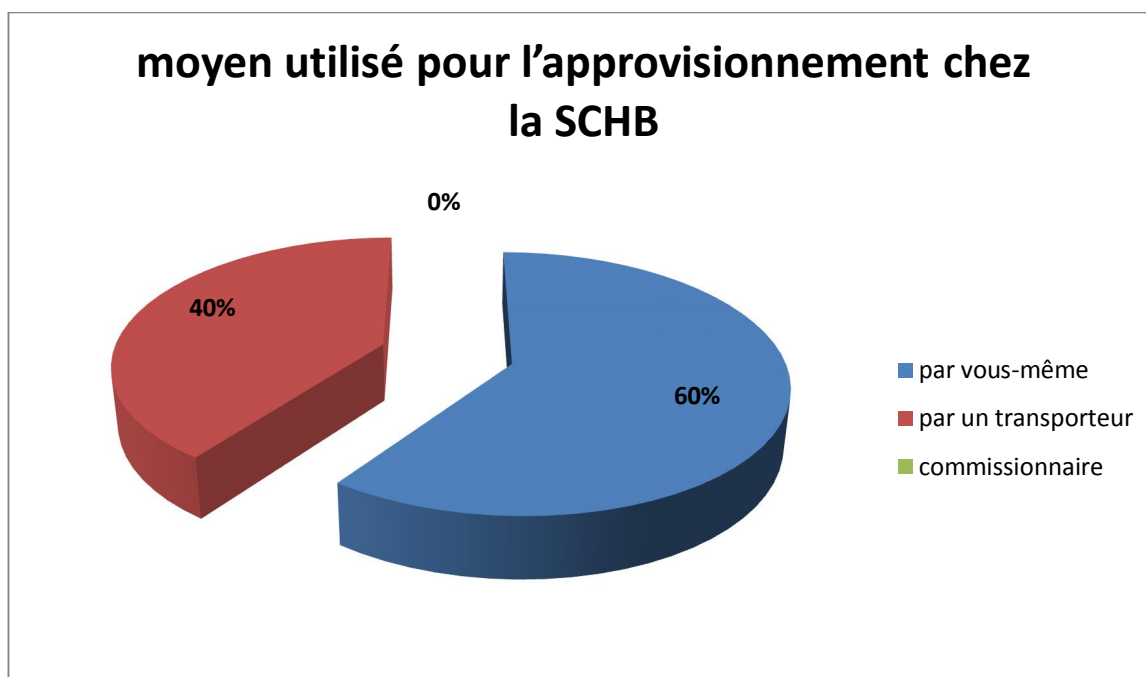
## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Tableau N° IV- 9 : le moyen utilisé pour l'approvisionnement chez la SCHB

Désignation	Effectif	Taux
Par vous-même	36	60 %
Par un transporteur	24	40 %
Commissionnaire	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 8 : Moyen utilisé pour l'approvisionnement chez la SCHB



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

On remarque que 60% des clients utilisent leur propre moyen, et 40% approvisionnent par un transporteur.

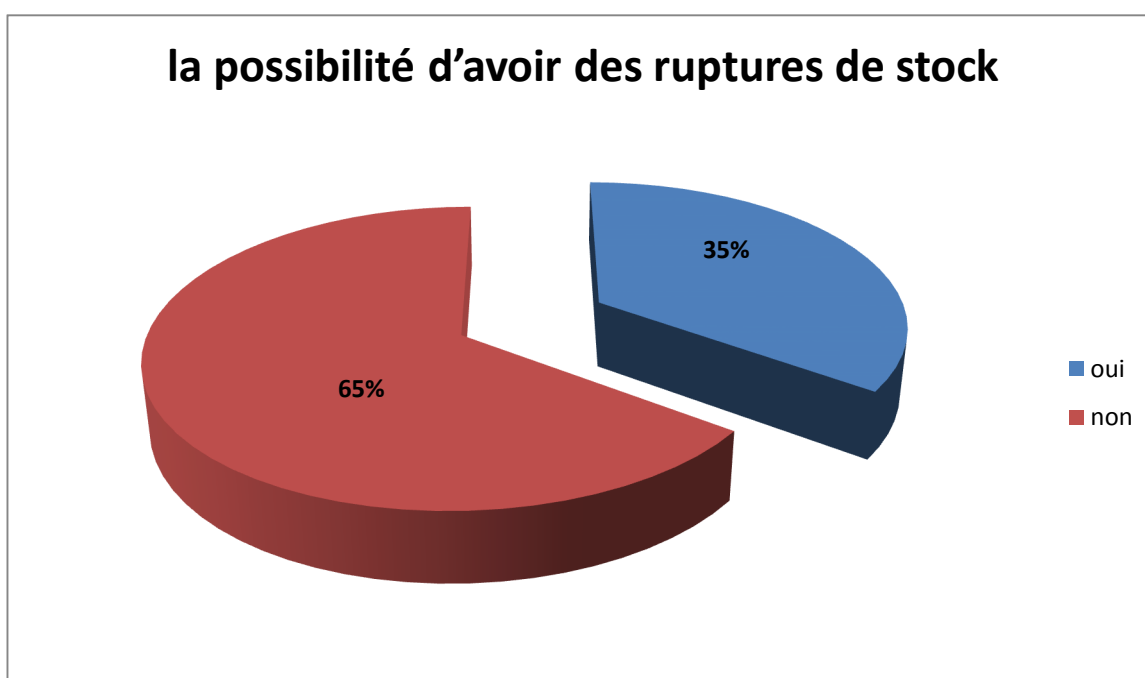
**Question N° 7 : A. Vous aviez-t-il d'avoir des ruptures de stock ?**

**Tableau N° IV- 10 : la possibilité d'avoir des ruptures de stock**

Désignation	Effectif	Taux
Oui	21	35 %
Non	39	65 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

**Figure N° IV- 9 : la possibilité d'avoir des ruptures de stock**



Source : élaboré par nous même

**Commentaire :**

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

D'après les résultats cités ci-dessus, on remarque que 65% des interrogés n'ont pas eu des problèmes de rupture des commandes, contre 35% qui ont eu ce problème.

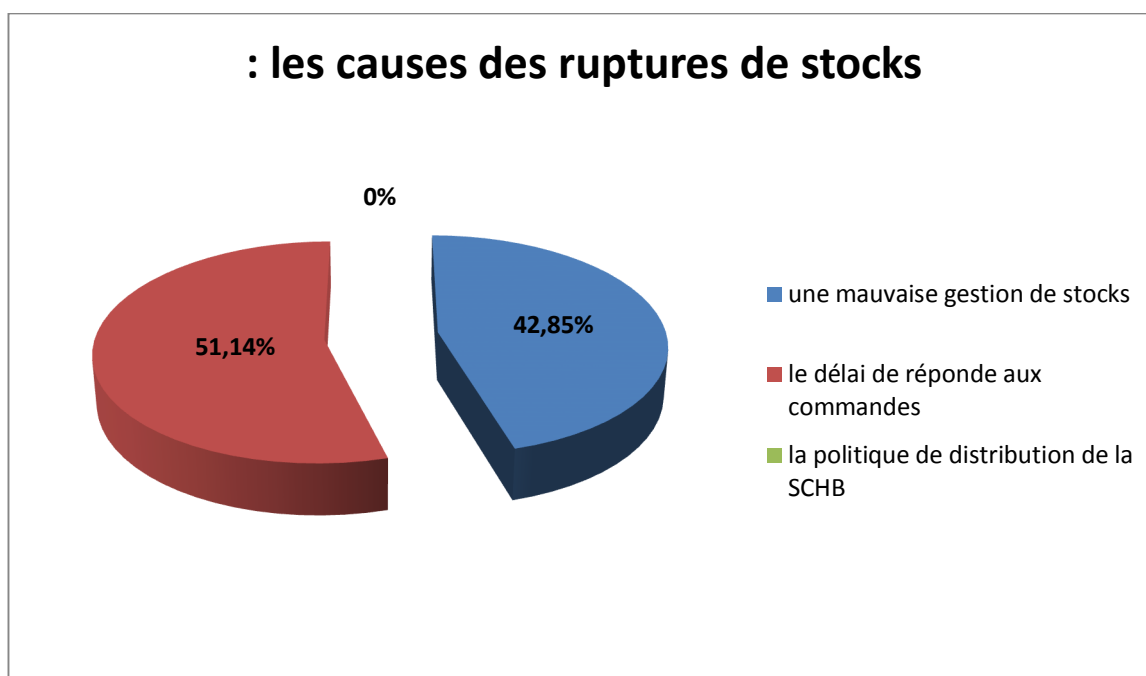
**Question N° 07 : B. oui selon vous les ruptures de stock sont dus à ?**

**Tableau N° IV- 11 : les causes des ruptures de stocks**

Désignation	Effectif	Taux
Une mauvaise gestion de stock	9	42.85 %
Le délai de réponse aux commandes	12	51.14 %
La politique de distribution de la SCHB	0	0 %
Total	21	100 %

Source : élaboré par nous même

**Figure N° IV- 10 : les causes des ruptures de stocks**



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

### Commentaire :

La minorité ont déclaré qu'ils ont vécu une rupture de stock, Et la cause de la rupture de stock estimée par 51.14 % est liée au délai de réponse aux commandes. 42.85 % déclarent que la cause est due à une mauvaise gestion de stocks.

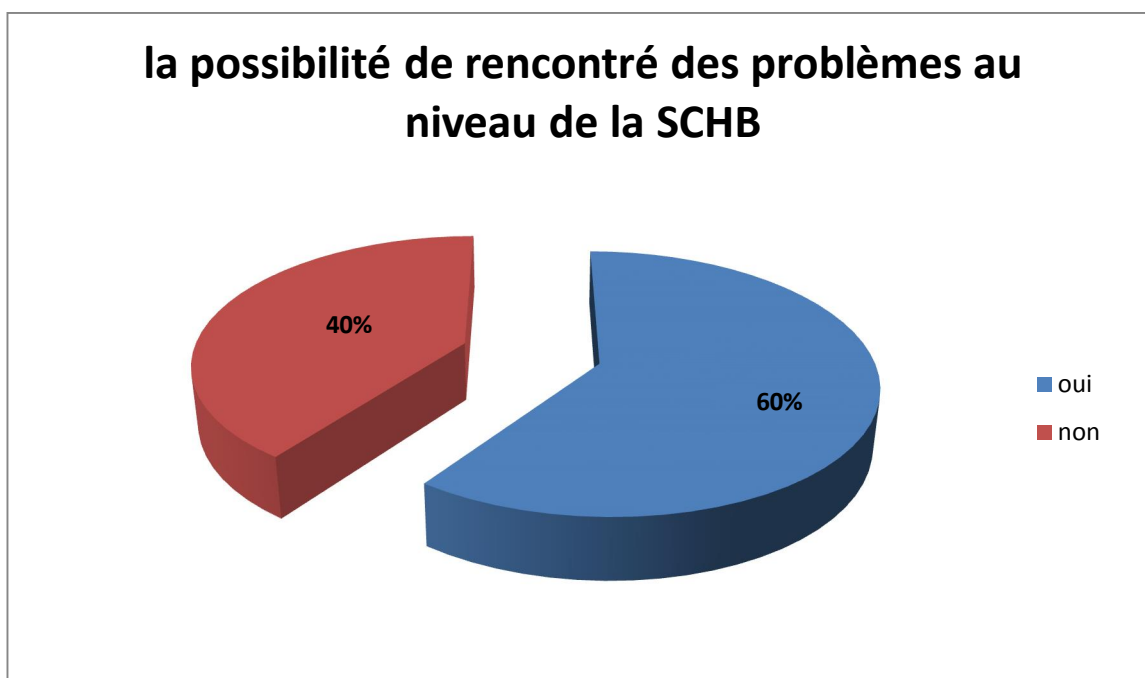
### Question N° 08 : A. avez-vous déjà rencontré des problèmes au niveau de la SCHB ?

Tableau N° IV- 12 : la possibilité de rencontré des problèmes au niveau de la SCHB

Désignation	Effectif	Taux
Oui	36	60 %
Non	24	40 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 11 : la possibilité de rencontré des problèmes au niveau de la SCHB



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

On remarque que 60 % des clients interrogés ont eu des problèmes au niveau de la SCHB, et 40 % des clients n'ont jamais eu des problèmes.

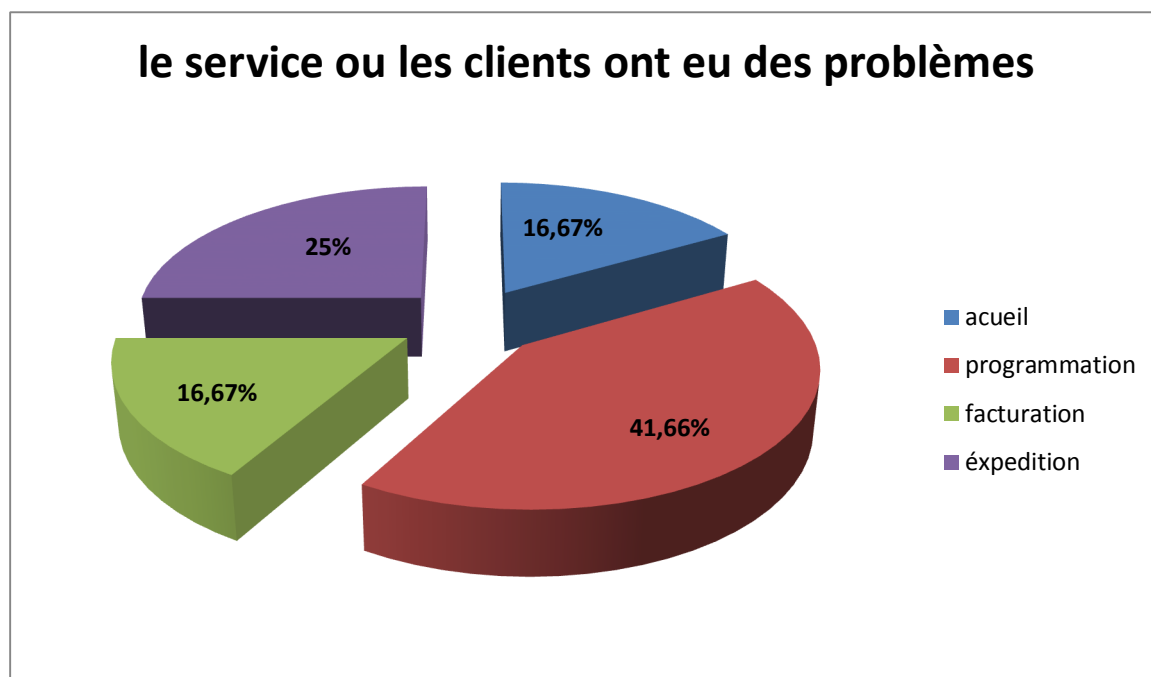
### Question N° 08 : B. si oui, au niveau de quel service ?

**Tableau N° IV- 13 : le service dans lequel les clients ont eu des problèmes**

Désignation	Effectif	Taux
L'accueil	6	16.67 %
Programmation	15	41.66 %
Facturation	6	16.67 %
Expédition	9	25 %
Total	36	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 12 : le service ou les clients ont eu des problèmes



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On remarque que parmi les clients qui ont eu des problèmes au niveau de la société ;

Le service de programmation est en première position avec un taux de 41.66 %, le service expédition en deuxième position avec un taux de 25 %, ensuite le service d'accueil et le service d'expédition en troisième position avec un taux de 16.67 %.

**Question N° 08 : C. comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société ?**

**Objectif :** A partir de cette question, nous pouvons savoir si la SCHB prend en considération les réclamations de ses clients.

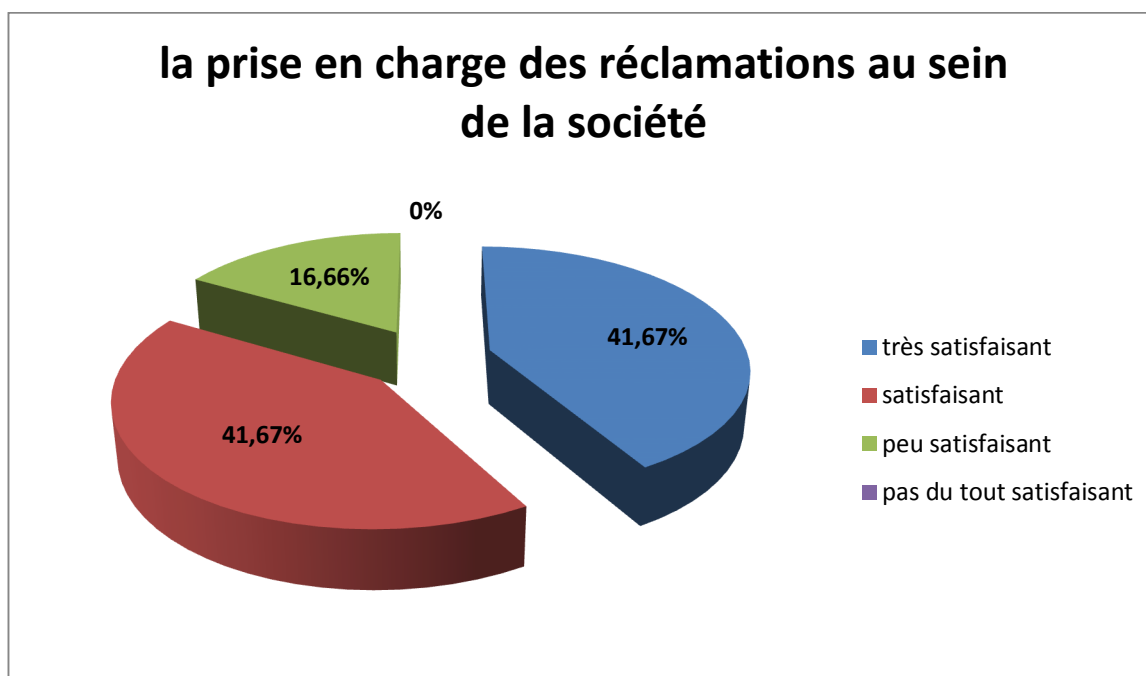
## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Tableau N° IV- 14 : la prise en charge des réclamations au sein de la société

Désignation	Effectif	Taux
Très satisfaisant	15	41.67 %
Satisfaisant	15	41.67 %
Peu satisfaisant	6	16.66 %
Pas du tout satisfaisant	0	0 %
Total	36	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 13 : la prise en charge des réclamations au sein de la société



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

On constate que parmi ceux qui ont déjà fait des réclamations :

41.67 % de ces clients sont très satisfaits de la prise en charge de leur réclamation, 41.67 % sont satisfaits, et 16.66 % sont un peu satisfaits de cette prise en charge.

Voyant ces résultats, nous pouvons dire que : l'entreprise prend en considération les réclamations de ses clients, parce qu'elle cherche à garder leur confiance pour sauvegarder la bonne relation avec eux.

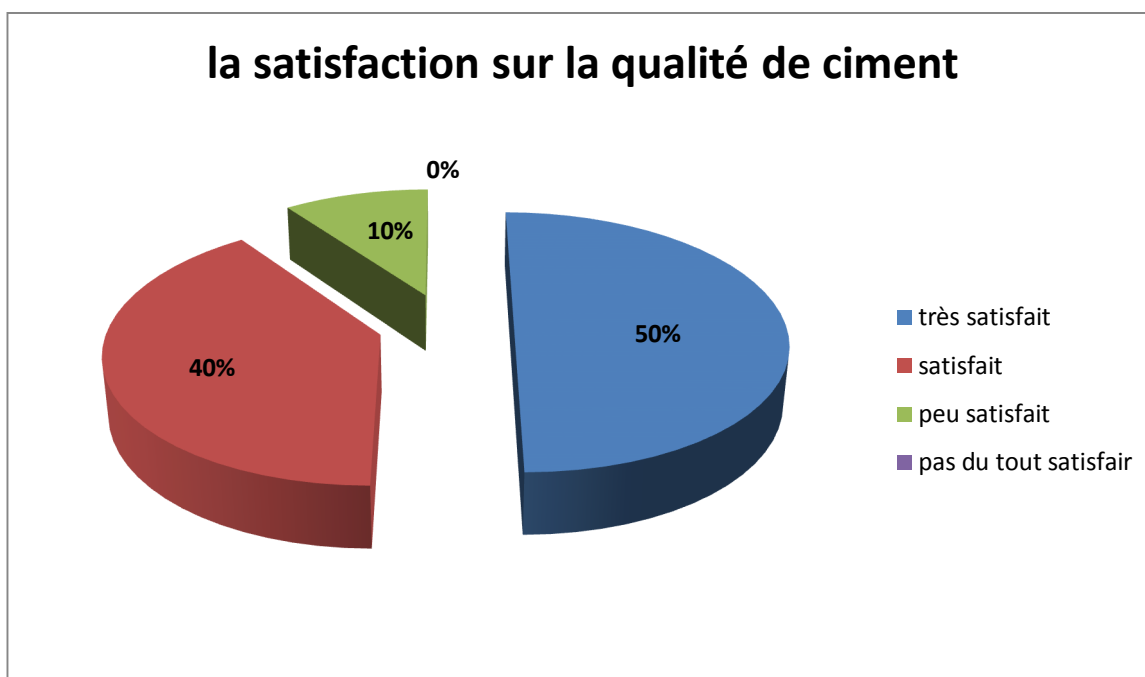
### Question N° 09 : êtes-vous satisfaits de la qualité de ciment

Tableau N° IV- 15 : la satisfaction sur la qualité de ciment

Désignation	Effectif	Taux
Très satisfait	30	50 %
Satisfait	24	40 %
Peu satisfait	6	10 %
Pas du tout satisfait	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 14 : la satisfaction sur la qualité de ciment



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On remarque que 50 % des clients sont très satisfait de la qualité de ciment de la SCHB, 40 % sont satisfait, et 10 % sont un peu satisfait.

D'après ces résultats ; on constate que la grande majorité des clients interrogés sont satisfait de la qualité de ciment.

### Question N° 10 : A. Êtes-vous satisfaits de la quantité de ciment vrac attribuée ?

L'objectif de cette question : est de savoir le degré de satisfaction des clients interrogés sur la quantité attribuée de ciment en vrac.

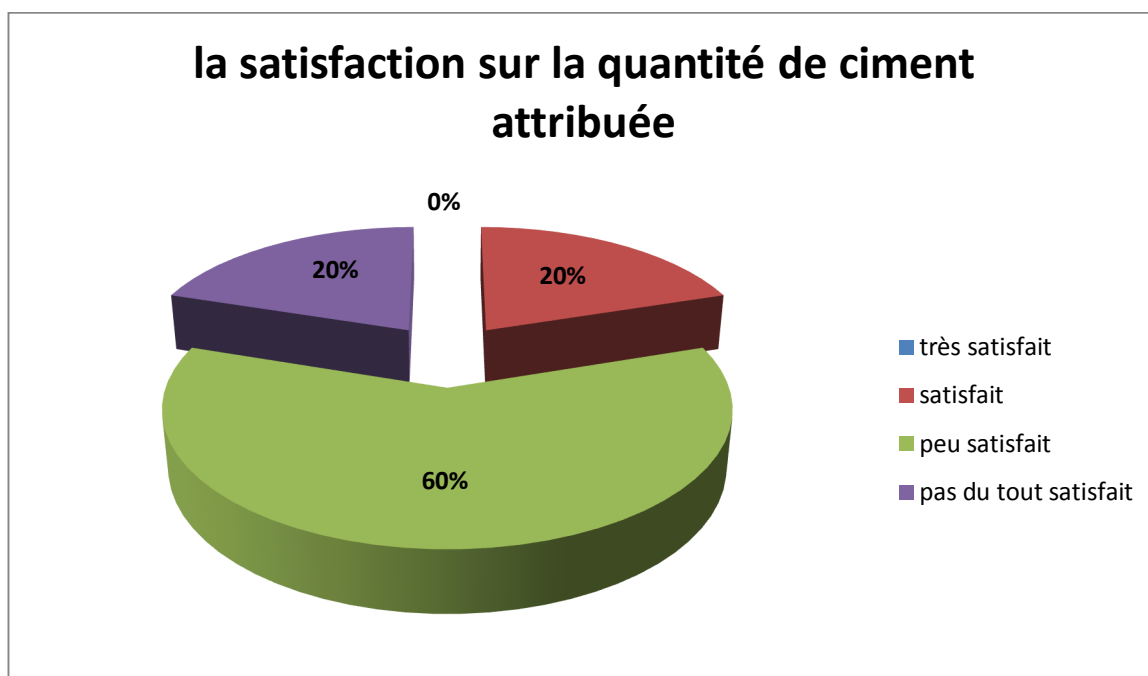
## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Tableau N° IV- 16 : la satisfaction sur la quantité de ciment vrac attribuée

Désignation	Effectif	Taux
Très satisfait	0	0%
Satisfait	12	20 %
Peu satisfait	36	60 %
Pas du tout satisfait	12	20%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 15 : la satisfaction sur la quantité de ciment vrac attribuée



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

On remarque que 60 % des clients interrogés sont un peu satisfait de la quantité vrac attribuée, 20 % sont pas du tout satisfaits, et 20 % sont satisfaits de la quantité attribuée.

Les clients qui ont plusieurs chantiers voient que la quantité de ciment vrac attribuée n'est pas vraiment suffisante.

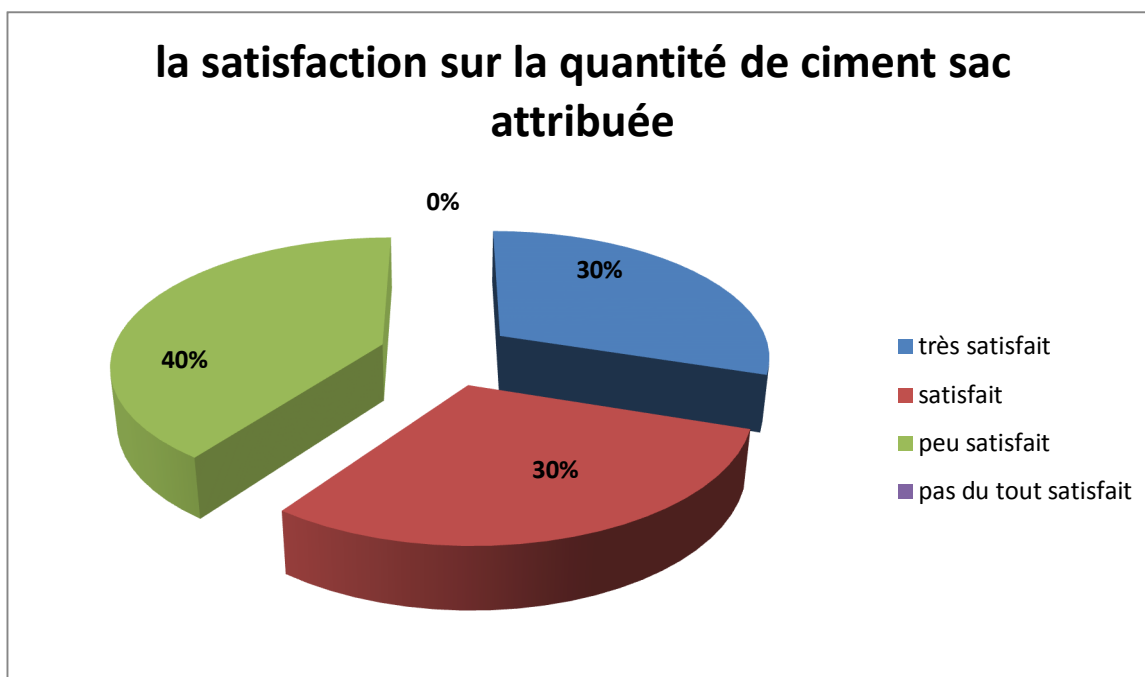
### Question N° 10 : B. êtes-vous satisfaits de la quantité de ciment sac attribuée ?

Tableau N° IV- 17 : la satisfaction sur la quantité de ciment sac attribuée

Désignation	Effectif	Taux
Très satisfait	18	30 %
Satisfait	18	30 %
Peu satisfait	24	40 %
Pas du tout satisfait	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 16 : la satisfaction sur la quantité de ciment sac attribuée



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

D'après les résultats ci-dessus on constate que 40 % des clients interrogés sont peu satisfaits de la quantité sac attribuée, 30 % sont satisfaits, et 30 % sont satisfait de la quantité sac attribuée.

Par rapport à la quantité vrac, les clients sont un peu plus satisfaits sur la quantité sac attribuée.

**Question N° 11 : Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage du ciment (sac ciment) ?**

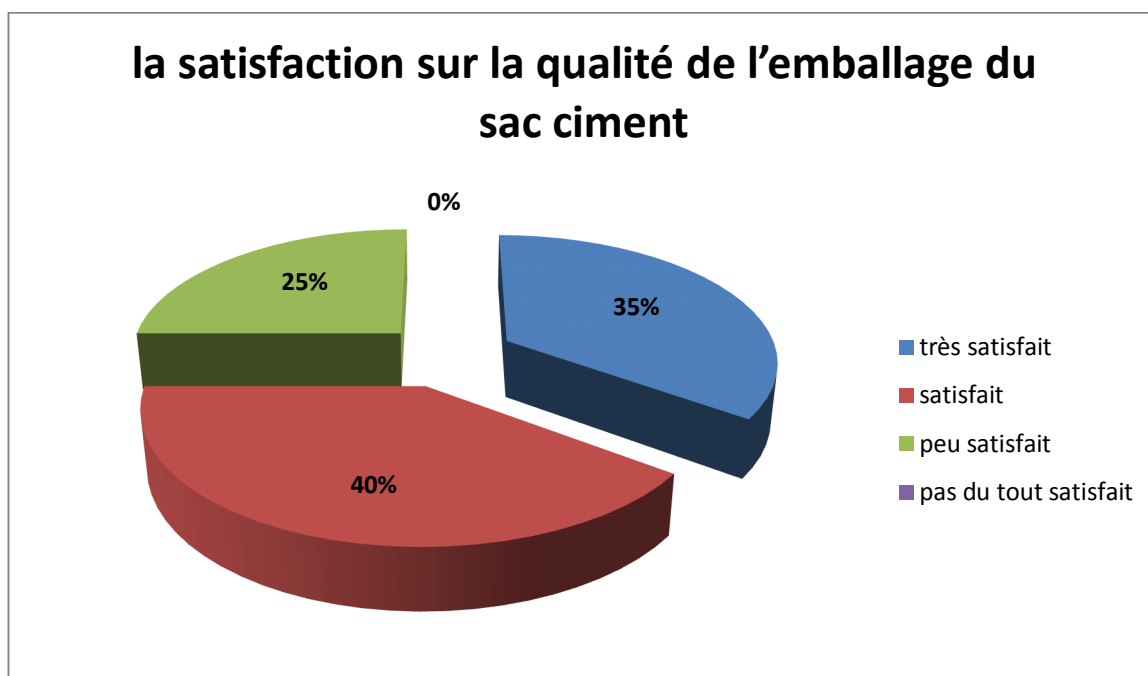
## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Tableau N° IV- 18 : la satisfaction sur la qualité de l'emballage du sac ciment

Désignation	Effectif	Taux
Très satisfait	21	35 %
Satisfait	24	40 %
Peu satisfait	15	25 %
Pas du tout satisfait	0	0 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 17 : la satisfaction sur la qualité de l'emballage du sac ciment



Source : réalisé par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Commentaire :

On remarque que 40 % des clients interrogés sont satisfaits sur la qualité de l'emballage du sac ciment, 35 % sont très satisfaits, et 25 % sont un peu satisfaits.

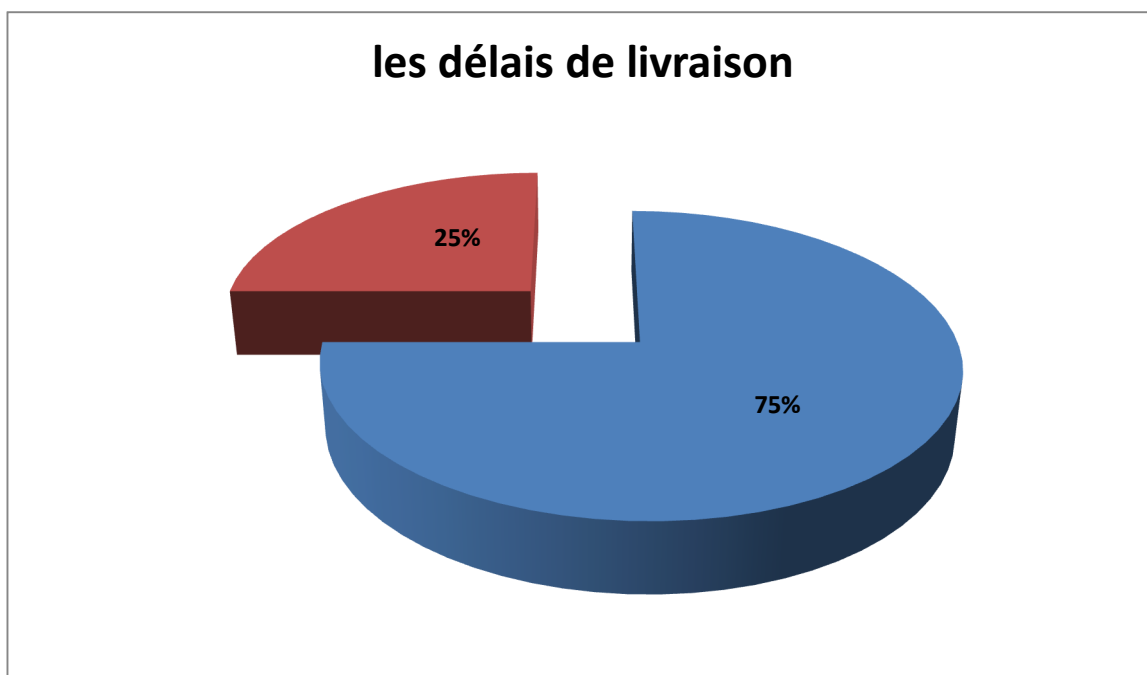
**Question N° 12 : Est-ce que les délais de livraison sont respectés ?**

**Tableau N° IV- 19 : les délais de livraison**

Désignation	Effectif	Taux
Oui	45	75 %
Non	15	25 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

**Figure N° IV- 18 : les délais de livraison**



Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Commentaire :

La majorité des clients interrogés sont très satisfait sur les délais de livraison de ciment avec un taux de 75 %, et 15 % des clients ont eu des problèmes avec les délais de livraison de ciment.

### Question N° 13 : comptez-vous restez fidèle à la SCHB ?

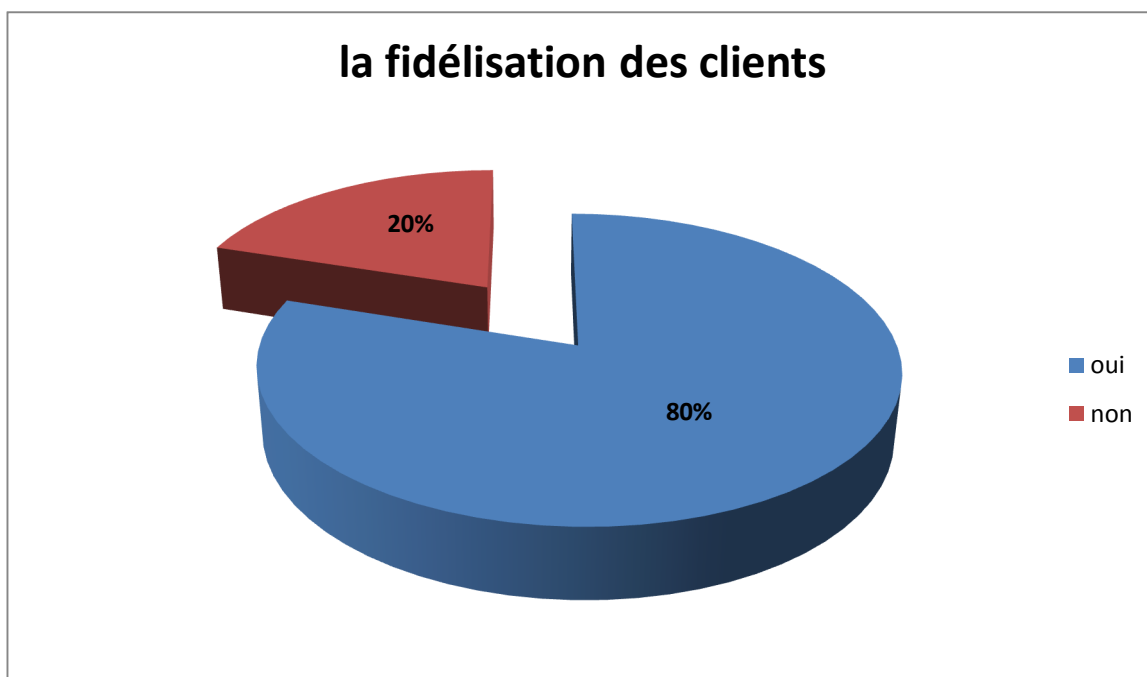
Tableau N° IV- 20 : la fidélisation des clients

Désignation	Effectif	Taux
Oui	42	80 %
Non	18	20 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

Figure N° IV- 19 : la fidélisation des clients



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On remarque que 80 % des clients interrogés veulent rester fidèle à la société SCHB, et 20 % des clients ont une volonté de changer la société.

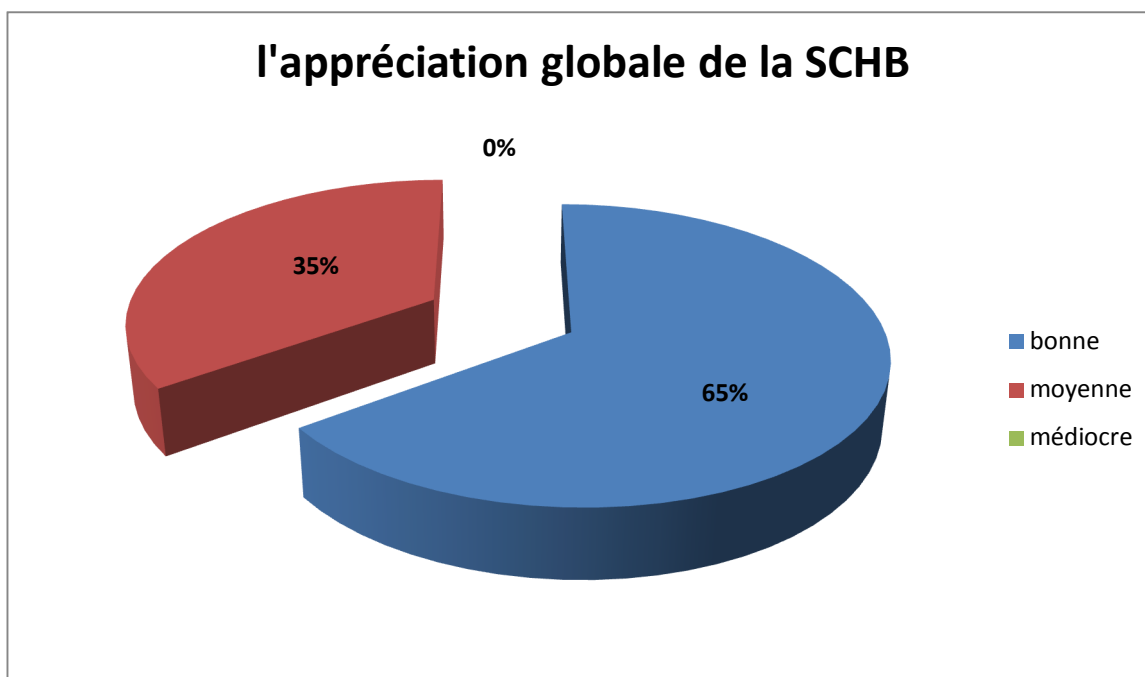
### Question N° 14 : quelle est votre appréciation globale de la SCHB ?

Tableau N° IV- 21 : l'appréciation globale de la SCHB

Désignation	Effectif	Taux
Bonne	13	65 %
Moyenne	7	35 %
Médiocre	0	0 %
Total	20	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N° IV- 20 : l'appréciation globale de la SCHB



Source : élaboré par nous même

### Commentaire :

On constate que la majorité des clients interrogés ont une bonne appréciation globale sur la SCHB avec un taux de 65 %, et les autres clients leur appréciation globale sur la société est moyenne avec un taux de 35 %.

### Question N° 15 : D'après vous quelles sont les améliorations que peut apporter à la SCHB ?

Les enquêtés ont des attentes communes, ce sont :

- La disponibilité de la quantité de ciment demandé ; parce que la quantité attribuée n'est pas suffisante pour leur projet.
- La création d'une nouvelle programmation par SMS.
- L'amélioration de la salle d'attente des clients
- La bonne construction d'un parking des voitures.
- Prendre en considération tous les réclamations des clients.
- L'amélioration de la qualité de l'emballage du sac de ciment, pour éviter la déchirure du sac.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### Section 3 : Synthèses et recommandations

#### 1. Synthèse de l'entretien :

L'analyse est faite par le biais d'entretien avec trois cadres pour déterminer les indicateurs qui mesurent la performance de la logistique de distribution ainsi que la politique et la stratégie de distribution suivies par la SCHB.

- La performance est mesurée à l'aide des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- Le chiffre d'affaire est en augmentation chaque année, ce sont des effets positifs sur la performance de l'entreprise.
- La demande de ciments est largement supérieure à l'offre, ce qui engendre des réclamations sur la quantité attribuée.
- La transparence de la programmation basée sur un système informatisé a un impact positif sur la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise.
- Les trois cadres trouvent que la politique de distribution a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

#### 2. Synthèse des résultats de l'enquête auprès des clients de la SCHB :

A partir de notre recherche et des résultats de notre enquête auprès des clients de la SCHB, ainsi que des observations faites sur terrain, nous amènent à dresser les constats suivants :

- La plupart des clients sont fidèles à l'entreprise, puisque la majorité s'approvisionne depuis plus de dix ans.
- Bien que la quantité des ciments proposés par l'entreprise est moyenne, on a remarqué que les clients préfèrent s'approvisionner de la SCHB à cause de la meilleure qualité de ciment, une livraison rapide ne dépasse pas les 10 jours et la forte demande sur ce produit.
- Les clients sont satisfaits de la prise en charge de leur réclamation et de l'accueil au niveau de la SCHB.
- La plupart des clients achètent le ciment en sac
- La majorité des clients interrogés estiment que le prix de ciment de la SCHB est adorable par rapport aux ciments des concurrents.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

- La majorité des clients s'approvisionnent chez la SCHB par leurs propres moyens.
- Les clients interrogés ont montré une insatisfaction en ce qui concerne la disponibilité de produits, c'est-à-dire la quantité attribuée ne peut pas couvrir tous les besoins des clients. L'indisponibilité des produits est enregistrée de temps en temps parce que la demande est largement supérieure à l'offre.
- La rupture des stocks constatée à cause la mauvaise gestion des stocks de temps en temps.
- La politique de distribution adoptée par la SCHB est satisfaisante pour la majorité des clients.

### 3. l'analyse SWOT de la SCHB :

A ce stade nous arrivons à faire un diagnostic interne et externe de la SCHB, et de proposer des voies d'amélioration pour notre entreprise d'accueil.

#### 3.1. Le diagnostic interne de la SCHB :

##### 3.1.1. Les forces de la l'entreprise :

- Des carrières caractérisées par des réserves importantes en matières premières (Calcaire, Argile);
- Une meilleure qualité du produit (clinker d'une composition minéralogique apte à donner un pouvoir hydraulique et des résistances mécaniques très élevés) ;
- Le coût de revient réduit du produit ;
- Une grande capacité de stockage du semi produit et du produit fini ;
- La prise en charge de l'évolution technologique ;
- Le réseau de distribution : sa force de réalisation C.A hors produit SCHB ;
- La jeunesse de son effectif ;
- Le système de stimulation matériel ;
- Une bonne Rentabilité (Bénéfice appréciable surtout lors de réalisation physique importante) ;
- Certification ISO 9001V2008 et ISO 14001(phase de lancement) ;

##### 3.1.2. Les faiblesses de l'entreprise :

- La répétitivité des arrêts incidents ;
- Manque d'analyse des causes de ses arrêts ;
- Le cout élevé du transport ciment ;

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

- La difficulté d'approvisionnement en certaines matières premières ajoutés (laitier, pouzzolane) ;
- Une inadéquation entre les différents ateliers pour optimiser le fonctionnement de la ligne technologique ;
- Départ en retraite du personnel expérimenté ;
- Absence d'un système de stimulation dans le cadre de la recherche de l'accomplissement de soi ;
- Un marché interne très réglementé : Les prix de vente et les marges plafonds brutes de gros et de détail sur le marché sont fixés par l'État ;
- Politique de communication (interne et externe) ;
- Des blocages dans le site web de la société ;

### 3.2. Le diagnostic externe de la SCHB :

#### 3.2.1. Les opportunités de l'entreprise :

- Une extension de la capacité de production afin de renforcer la part de marché de la société ;
- Une consommation intérieure en croissance favorisant le secteur du bâtiment ;
- Des perspectives de croissance sur le marché algérien surtout avec les méga projets qui nécessitent l'utilisation de grandes quantités de ciment ;
- Evolution des techniques de construction orientant le marché davantage vers le béton prêt à l'emploi et le vrac.
- Le marché des travaux d'aménagement et de rénovation (logements et locaux) ;

#### 3.2.2. Les menaces de l'entreprise :

- La concurrence du leader mondial des matériaux de construction ;
- La construction de 02 nouvelles cimenteries sur un rayon de 50 km de la cimenterie de Hamma Bouziane ;
- L'importation de ciment ;

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### 4. les Recommandations :

Pour améliorer la situation actuelle de l'entreprise, ainsi que la performance de la politique de distribution, nous proposons à la SCHB quelques suggestions qui nous estimons être pratiquées à court terme :

- ✚ L'entreprise doit renouveler les machines afin de renforcer la production pour assurer une bonne disponibilité de ciment de façon permanente, pour le but d'augmenter le chiffre d'affaire et la part de marché.
- ✚ L'entreprise doit faire des prévisions de la demande, construire un stock de protection pour arriver à satisfaire toutes les demandes.
- ✚ Elle doit faire un investissement dans le transport afin de minimiser le cout de transport des ciments.
- ✚ Elle doit faire une programmation via SMS, pour faciliter la réception des commandes surtout pour les clients qui habitent loin.
- ✚ L'entreprise doit améliorer et moindrer la file d'attente, elle doit réaliser un pont-bascule.
- ✚ Elle doit faire un centre d'appel (call center) ; une personne compétente qui répond aux exigences et les réclamations des clients.
- ✚ L'entreprise doit augmenter la motivation et l'efficacité de l'équipe de vente, ce qui conduit à une croissance de chiffre d'affaire.
- ✚ La société doit accroître la rotation des stocks.
- ✚ Elle doit développer la politique de communication interne et externe
- ✚ Elle doit améliorer la structure des couts : il s'agit d'abaisser les couts directs des produits et services, réduire les couts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités.
- ✚ Améliorer l'ensemble des processus, depuis l'innovation jusqu'au service après-vente, ses indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de la société.
- ✚ Mettre en œuvre un système de gestion des stocks pour mieux maîtriser les stocks et ne pas se trouver en situation de rupture.
- ✚ Etudier les stratégies de ses concurrents pour mieux les confronter.
- ✚ Dans la chaîne de valeur de la SCHB, il convient d'exercer dans le processus opérationnel pour assurer la position de valeur faite au client, cela se fera en

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

maintenant l'efficacité dans les autres processus notamment celui de la gestion du client, Les activités internes de la société doivent parvenir à :

- Une bonne gestion de la logistique.
- Une efficacité opérationnelle.
- Une gestion efficace de la clientèle.

✚ La SCHB doit améliorer certains aspects de la distribution, et elle doit adopter un circuit long pour élargir son réseau de distribution, pour une optimisation maximale de sa politique de distribution.

## Chapitre IV : Enquête sur terrain

---

### La conclusion :

Au terme de ce chapitre nous pouvons conclure que la politique de distribution de la SCHB : société des ciments Hamma bouziane a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons adopté une démarche qualitative et une démarche quantitative, d'où nous avons constaté que la mise en place d'une bonne logistique de distribution rendra sans doute l'entreprise plus performante.

C'est à l'aide de ce chapitre qu'on a pu faire une synthèse et arriver à proposer des recommandations pour cette entreprise, Suite à l'analyse des résultats nous pouvons répondre à notre problématique du départ et infirmer ou confirmer nos hypothèses.

# ***Conclusion générale***

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail, on a essayé d'étudier l'influence d'une politique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, et l'importance de la distribution en tant qu'outil d'amélioration pour l'entreprise.

Il est à noter que la gestion de la logistique de distribution est un atout majeur pour la différenciation des entreprises sur un marché en perpétuelle croissance. Pour cela toutes les entreprises tentent de mettre en place une politique de gestion de la logistique de distribution efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

Gérer la distribution signifie ; suivre des circuits de distribution, choisir une bonne stratégie de distribution, gérer les fonctions logistiques (stockage, manutention, emballage...), et respecter les conditions des livraisons.

La performance est une notion relativement difficile à cerner, en raison de ses multiples facettes en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent de réduire la complexité de cette notion et d'apprécier la réussite de la fonction commerciale de l'entreprise.

Nous nous sommes intéressés à l'évaluation de l'efficacité de la distribution de la SCHB, cette politique de distribution constitue un moyen qui permet de satisfaire les besoins des consommateurs, Nous nous rendons compte que l'indicateur de satisfaction client est le plus fiable pour mesurer la performance de la logistique de distribution, mieux que les autres indicateurs qui peuvent être changés à cause des différents facteurs.

La performance d'une politique de distribution dépend de nombreux facteurs ce qui nécessite une meilleure gestion des flux, ce qui conduit à étudier l'organisation administrative de l'entreprise et en particulier celle de la gestion des stocks.

A partir de ces résultats et à l'aide de l'analyse du fonctionnement de la SCHB, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ qui justifient cette étude.

Après l'élaboration de notre travail et sur la base du diagnostic qui a été fait, on peut confirmer partiellement notre première hypothèse qui stipule que : « *la politique de distribution a un impact positif sur la satisfaction des clients* ». Car c'est vrai on a enregistré une grande satisfaction sur la qualité, le prix, et la rapidité de livraison, mais nous avons pu

## Conclusion générale

---

remarquer que certains clients étaient peu satisfaits en ce qui concerne la quantité de produit attribuée.

Notre étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, selon laquelle « *La politique de distribution de la SCHB contribue à l'augmentation du chiffre d'affaire* », vu que la politique de distribution de la société a un impact direct sur l'augmentation successive du chiffre d'affaire d'une année à l'autre.

Nous avons abouti à la conclusion de confirmer notre dernière hypothèse qui stipule que « *la SCHB suit une politique de distribution permettant d'assurer une bonne gestion de ses flux* », Par ce que la gestion des stocks est bien maîtrisée, d'où la SCHB a une meilleure capacité de stockage (60 000 Tonne), on a pu enregistrer aussi la présence des documents administratifs comme le bon de commande qui peut aider à établir l'inventaire des stocks pour une meilleure gestion, une rapidité de livraison, et aussi on a trouvé que la société n'a pas rencontré des sérieux problèmes au niveau des stocks.

Pour clôturer, on propose à la société SCHB dans le but d'élargir sa part de marché, d'ouvrir d'autres dépôts de vente pour augmenter son réseau de distribution, et d'accroître l'offre des ciments afin de couvrir toute la demande des clients.

Nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de la performance reste un domaine très vaste pour le traiter. D'autres thèmes sont possible à être traiter : la logistique d'approvisionnement.

Enfin nous souhaitons, que notre travail de recherche contribuera à une bonne connaissance de la logistique de distribution, et de son impact sur la performance commerciale de l'entreprise,

# ***Bibliographie***

## Bibliographie

### 1 - Ouvrages :

- AIM, (Roger) : *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011.
- AUDIGIER, (G) : *Marketing et action commerciale*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2003.
- BARCZYK (D) et EVRARD (R) : *logistique & management*, édition Nathan/universel, Paris, 2002.
- BARCZYK, (D) et EVRARD, (R) : *La Distribution*, édition Nathan/universel, 2002.
- Bartoli, (A) : *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 2005.
- BOURBONNAIS (R) : *Econométrie*, 5ème édition, édition Dunod, paris, 2003.
- BOYATISIZ, (J) : *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, Edition de l'organisation, Paris, 1998.
- BUSSENAULT, (C) ET PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996.
- CHABOT, (C), STEPHANE, (R) : *Commerce, Distribution, Force de vente*, ANPE, la documentation française, Paris, 1997.
- CHESTER, (B): *the functions of the executive*, Etas Unis d'Amérique, 1938.
- CHIROUZE, (Y) : *Le marketing les études préalables à la prise de décision*, édition Ellipse, Paris, 1993.
- DEMEURE, (C) : *marketing*, 6 édition Dunod, Paris, 2008.
- DIOUX, (J) et DUPUIS, (M) : *la distribution stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson éducation, paris, 2005.
- DJITLI, (M) : *Marketing*, édition BERTI, Alger, 1998.

- DORIATH, (B) ET GOUJET, (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2002.
- DUCROU, (J-B) : *management des entreprises*, édition Hachette Technique, Paris, 2008.
- FAYOL, (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996.
- GIONNELONI, (J-L) et VERNETTE, (E) : *étude de marché*, édition Vuibert, Paris, 1995.
- GIRAUD, (F) et autres : *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, 2e édition, PARIS, 2004.
- HELFER, (J-P), ORSONI, (R) : *Politique commerciale*, édition Vuibert, Paris, 1988.
- HERMEL, (L) et ACHARD, (P) : *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010.
- KALIKA, (M) : *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*, Economica, Paris, 1988.
- KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : *Marketing Management* », 9ème édition, Public union, Paris. 1997.
- LAMBIN, (J-J) et DE MOERLOOSE, (C) : *marketing stratégique et opérationnel*, 7e édition, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- LAURENTIE, (Jean) et (C) : *Processus et méthodes logistiques*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013.
- LEMOIGNE, (R) : *Supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2013.
- MARMUSE, (C) : *Performance, dans Encyclopédie*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.

- MARTORY, (B) : contrôle de gestion, performance sociale, Ed Vuibert, 2ème édition, Paris, 1999.
- MEDAN, (P), GRATACAP, (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, 2008, Paris.
- MERCIER, (J) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000.
- MORECELLO, (E) : *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, édition Liaisons, Paris, 1999.
- MOULINIER (R), « *Les techniques de ventes* », Edition d'organisation, 5 ième édition, 1998.
- MOUGIN, (Y), *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, édition d'organisation, Paris, 2004.
- SOHIER, (J) et SOHIER, (D) : *Logistique*, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013.
- TOWILL, (D) : *supply chain management* », Paris, 2007.
- VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET, (N) : *la distribution* ,2 édition, De BOECK, Belgique, 2005.
- VANDERCAMMEN, (M) : *Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir*, édition De Boeck, Belgique, 2002.
- WEISS (K.O) : *la fonction Rh*, édition d'organisation, paris, 1988,

## 2- Revue :

- BOURGUIGNON, (A) : *peut-on définir la performance ?*, revue française de comptabilité, n269, France, 1995. P.17.

- BARRETTE (A) et BERARD (J) : *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations*, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.
- MORIN E, (M) et SAVOIE, (A) : *Représentations de l'efficacité organisationnelle, développements récents*, Revue psychologica, n°27. 2000.

### 3- Dictionnaires et encyclopédies :

- BURLAND, (A), EGLEM, (J) et MYKITA, (P) : *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995.
- DE BOISLANDELLE, (H .M) : *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- Dictionnaire de management de projet, AFNOR, 2010.
- Larousse, Le grand dictionnaire encyclopédique, édition 1989,
- Le dictionnaire de gestion : *comptabilité, finance, contrôle*, édition Foucher, Parais, 1995.

### 4- Travaux universitaires :

- CHALAL, (M) et ADRAR, (B) : *la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel*, Mémoire de licence, HEC, 2006.
- DERICHE, (M) : *l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de magister en science commerciale, EHEC, Alger, 2013.
- GAUZENT, (C) : *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité Analyse de la pertinence de certains indicateurs*, Université d'Angers.
- GHEMARI, (I), BOUCELMA, (M) : *l'état de la logistique amont au sien de Sonatrach*, mémoire de licence, HEC, 2010.
- HADJAJI, (H) et DEHA, (R) : *Contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise*, mémoire de licence. INC Alger, 2004.

- MERCIER, (S) : une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents : papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de bourgogne, 1998.
- NOUIRI, (A) : analyse du système de distribution d'une entreprise, Mémoire de licence, EHEC, Alger, 2006.
- OUACHERINE, (H) : Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère INC, 2001-2003, p : 32.
- VALLA, (A) : Thèse en Génie Industriel, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008.

#### **5- Textes réglementaires :**

- AKTOUF, (O) : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, éd Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987.
- La norme AFNOR (norme X 50-600).
- MENTZER, (J): Defining the supply chain management, journal of business logistics volume2, N°2, 2001.

#### **6- Web graphie:**

- [www.schb.dz](http://www.schb.dz).
- <http://ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>.
- <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>.
- <http://www.01net.com/actualites/7-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-de-la-chaine-logistique-globale-195292.html>.
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/Entretien-directif/>.
- <http://www.marketing-strategie.com/Entretiens-libres.htm>.

- [http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000\\_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique\\_Sysfal.pdf](http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique_Sysfal.pdf).
- <http://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm>.

#### **7- AUTRES DOCUMENTS :**

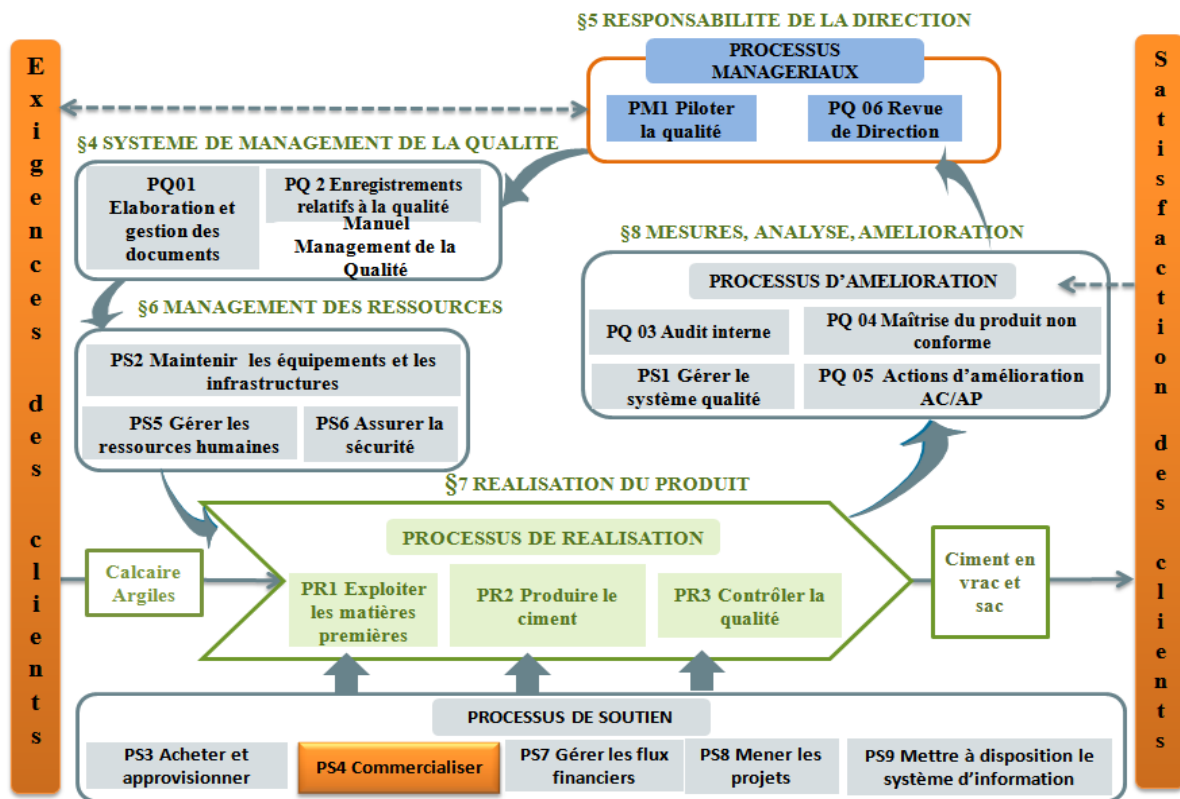
- BONENFANT, (J) et LACROIX, (J) : *La distribution*, chambre de commerce et d'industrie de paris,
- Documents interne de l'entreprise.

# *Annexes*

## Liste des annexes :

Annexes	Titres
01	CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA SCHB
02	Choix des indicateurs de performance stratégiques de la SCHB
03-A	Etat de réalisation chiffre d'affaire 2013
03-B	la distribution par wilaya 2013
03-C	le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée de la SCHB 2013
04-A	Etat de réalisation chiffre d'affaire 2014
04-B	la distribution par wilaya 2014
04-C	le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée de la SCHB 2014
05-A	Etat de réalisation chiffre d'affaire 2015
05-B	Distribution ciment par wilaya 2015
05-C	le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée 2015
06	fiche d'enquête de satisfaction client
06-A	Cas d'un grand client
06-B	Cas d'un client moyen
06-C	Cas d'un petit client
07	la synthèse des fiches d'enquête de satisfaction année 2015
08	fiche - Réclamation client
08-A	Un cas de réclamation client
09	Bon de commande
10	Codification clients SCHB
11	Facture
12	le processus d'expédition
13	Rapport de production et état des stocks 2013
14	Rapport de production et état des stocks 2014
15	Rapport de production et état des stocks 2015
16	Réseau de distribution de la SCHB
17	Guide de l'entretien
18	Questionnaire

Annexe N° 01 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA SCHB :



## Annexe N° 02 : Choix des indicateurs de performance stratégiques de la SCHB :

Axe financier :	
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Résultat net / Fonds propres de début de période (rentabilité financière)</li><li>■ Coefficient d'efficacité des actifs = Chiffre d'affaires HT / Capitaux investis</li></ul>
Profitabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Taux de marge opérationnelle (Return On Sales) = Résultat d'exploitation / CA HT</li></ul>
Résultat	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Marge brute</li><li>■ Excédent brut d'exploitation</li><li>■ CA global net facturé</li><li>■ (Résultat net)</li></ul>
Cash-flow	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Trésorerie nette constatée ou prévisionnelle</li><li>■ BFR ou BFR/CA (besoin en fonds de roulement)</li><li>■ Capacité d'autofinancement</li><li>■ Investissements (CAPEX)</li></ul>
Endettement	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Endettement net y compris compte courant</li><li>■ Ratio DF/CP avec DF = dettes financières et CP = capitaux propres</li><li>■ Leverage : EBE (EBITDA) / Dette nette = mesure la capacité d'endettement</li></ul>
Croissance	
Rentabilité clients Traditionnels	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Parts de marché</li><li>■ Quantités vendues par segments</li><li>■ Carnet de commande</li></ul>
Diversification (nouvelles sources de revenus)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Par segment nouveau (produit /client/zone) :</li><li>■ Tx de croissance CA</li><li>■ PDM</li><li>■ % du CA global ou % des ventes globales</li><li>■ Marge brute</li><li>■ Royalties sur brevets</li></ul>
Risque	
Minimiser le risque	<ul style="list-style-type: none"><li>■ % CA avec les clients majeurs</li><li>■ Ecart entre CA prévisionnel et réel</li><li>■ Créances douteuses : nombre ou %CA</li></ul>
Productivité	

Améliorer la structure des coûts

- CA par salarié coût unitaire du travail
- Coût unitaire de production (taux horaire)

Optimiser l'utilisation des actifs

*Eléments du BFR :*

- Ratios clients / stocks MP+EC+PF / fournisseurs

## Axe client : Concurrence

Pression concurrentielle

- Suivi de l'évolution des prix de vente moyens sur les différentes activités de l'entreprise
- % du Ca avec des clients traditionnels
- Taux de clients inactifs depuis x mois
- Suivi du nombre de clients gagnés ou perdus
- Ventes ou CA réalisé avec nouveaux clients ou produits

Concentration du secteur

- Suivi du nombre de concurrents
- Evolution de la part de marché de chaque concurrent

Veille concurrentielle

*Pas d'indicateurs mais nécessité d'un retour régulier (enquêtes de satisfaction, commerciaux, contacts entre dirigeants...)*

## Attributs produits

Prix

- Comparé aux concurrents

Qualité

- Indice de qualité produit
- Nombre de réclamations ou actions en garantie
- Taux de retour
- % de livraisons conformes
- Qualité perçue par le client

Choix

- Nombre de nouvelles applications à partir des produits plateforme (génériques)
- CA des nouveaux marchés et segments

Fonctionnalités

- Attributs spécifiques des nouveaux produits (taille, consommation énergie, vitesse,...)

## Attributs produits

### Délais

#### *Fiabilité-ponctualité*

- Nombre de commandes en retard
- Délai moyen de retard en jours
- % de livraisons à l'heure

#### *Réactivité*

- Délai moyen de livraison
- Délai de traitement des commandes

#### *Souplesse*

- % de commandes livrées avec un délai + court que délai contractuel (à la demande du client)

## Relations clients

### Concentration des échanges

- Poids dans le chiffre d'affaires des principaux clients
- Nombre de clients « grands comptes »

### Fidélisation client

- Enquête de satisfaction client

### Qualité liée

- Temps moyen de réponse à une demande d'information client

### Possibilités d'intégration par les clients

*Pas d'indicateurs mais nécessité d'un retour régulier (enquêtes de satisfaction, commerciaux, contacts entre dirigeants...)*

## Axe processus : Commercial

### Sélection

#### *Comprendre les segments de clients*

- Contribution par segment
- PDM par segments cibles

#### *Cibler les clients à forte valeur*

- clients stratégiques : Nombre de comptes ou valeur ou % CA

#### *Gérer la marque*

- Enquête clients sur la connaissance de la marque et la préférence

### Acquisition

#### *Communiquer la proposition de valeur*

- Connaissance de la marque (enquête)

#### *Acquérir de nouveaux clients*

- % de conversion de prospects
- Cout d'acquisition par client
- Valeur (estimée) du nv client sur la durée de vie

---

*Développer les relations avec les distributeurs*

---

- Tableau de bord des distributeurs
  - Enquête feedback distributeurs
- 

**Production**

Réduction des coûts

- Coût (méthode ABC) des processus clés
- Coût par unité de production
- Productivité main-d'œuvre
- CA/effectif ou CA/masse salariale
- Dotations amortissements/ CA

Amélioration continue

- Nombre de processus avec améliorations sensibles
- Taux de défaut (ppm)

Utilisation des actifs immobilisés

- Taux d'utilisation machines : TRS et ses composantes
- Fiabilité des équipements (% du temps disponible pr la production)
- Nombre et % d'arrêts (breakdowns)
- Temps de maintenance

Amélioration du BFR

- Niveau des stocks en jours (DPO)
  - % stocks obsolètes ou à rotation = 0 sur 12 mois
  - Délais clients (en jours)
  - Créances impayées > 6 mois
  - BFR : valeur / %CA
- 

**Axe Apprentissage organisationnel : Ressources humaines – Capital humain**

Compétences (skills)

- Couverture en Compétence stratégique dans les postes clés
- Niveau d'embauche
- Niveau de diplôme

Valeurs/ comportements (values)

- Nombre de suggestions par salarié

Satisfaction

Par Enquête annuelle ou sondage mensuel :

- Participation aux décisions
  - Reconnaissance des bons résultats
  - Accès à l'info permettant un travail de qualité
  - Encouragements actifs à la créativité et l'initiative
  - Soutien apporté par les services fonctionnels
  - Satisfaction globale à l'égard de la société
- 

**Systeme d'information – Capital informationnel**

---

## Systemes

- R&D : % de pds lancés avec une intégration CAO/MAO
- Enquête de satisfaction des utilisateurs

---

## Bases de données

- % de salariés formés aux applications
-

## Annexe N° 03-A : Etat de réalisation chiffre d'affaire 2013

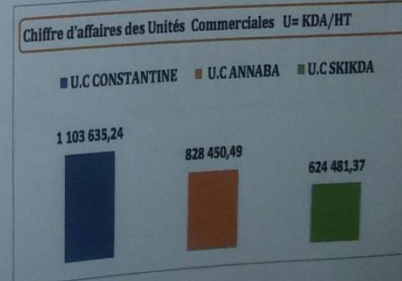
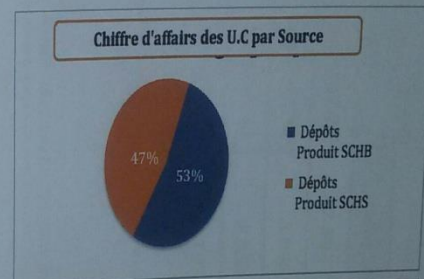
**TAB I - ETAT DE REALISATION CHIFFRE D'AFFAIRES**  
Année 2013

### 1) CIMENTERIE

DESIGNATIONS	QUANTITE			CHIFFRE D'AFFAIRE HORS TAXES		
	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total
Filiale GICA	0,00	52 072,83	<b>52 072,83</b>	0,00	243 233 800,28	<b>243 233 800,28</b>
Habitat	361 030,00	352 282,73	<b>713 312,73</b>	2 024 410 926,55	1 788 174 466,61	<b>3 812 585 393,16</b>
Autres	104 475,00	81 338,54	<b>185 813,54</b>	582 049 276,95	367 621 969,66	<b>949 671 246,61</b>
<b>S/Total Ventes Sortie Usine</b>	<b>465 505,00</b>	<b>485 694,10</b>	<b>951 199,10</b>	<b>2 606 460 203,50</b>	<b>2 399 030 236,55</b>	<b>5 005 490 440,05</b>

### 2) UNITES COMMERCIALES

DESIGNATION	U=Tonne		U=DA
	Quantité distribuée		Chiffre d'affaires HT
<b>U.C CONSTANTINE</b>	Produit SCHB	169 217,65	1 102 874 725,04
	Produit SCAEK Ciment CRS	80,00	760 512,80
	<b>S/Total</b>	<b>169 297,65</b>	<b>1 103 635 237,84</b>
<b>U.C SKIKDA</b>	Produit SCHS	55 339,80	369 277 013,93
	Produit SCHB	39 740,00	255 204 356,62
	<b>S/Total</b>	<b>95 079,80</b>	<b>624 481 370,55</b>
<b>U.C ANNABA</b>	Produit SCHS	124 770,70	828 450 488,39
	Produit SCHB	0,00	0,00
	<b>S/Total</b>	<b>124 770,70</b>	<b>828 450 488,39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>389 148,15</b>	<b>2 556 567 096,78</b>	52



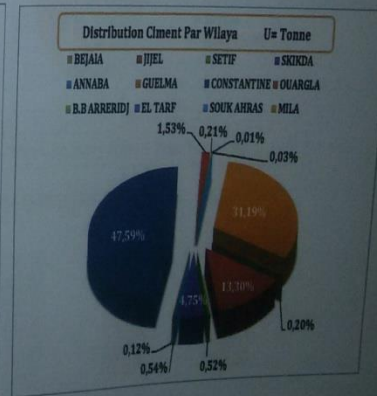
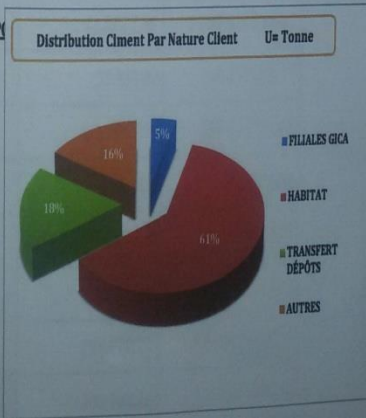
## Annexe N° 03-B : la distribution par wilaya 2013

**TAB II - ETAT DE REALISATIONS PAR WILAYA**  
CIMENTERIE : Année 2013

WILAYAS	FILIALES GICA			HABITAT			TRANSFERT DÉPÔTS			AUTRES			TOTAL		
	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Cumul
BEJAIA	0,00	2 325,82	2 325,82			0,00			0,00			0,00			2 325,82
JIJEL			0,00	68 580,00	55 108,63	123 688,63			0,00			0,00	0,00	2 325,82	2 325,82
SETIF	0,00	6 068,58	6 068,58			0,00			0,00	10 420,00	20 180,88	30 600,88	79 000,00	75 289,51	154 289,51
SKIKDA	0,00	15 394,44	15 394,44			0,00			0,00			0,00	0,00	6 068,58	6 068,58
ANNABA	0,00	6 230,22	6 230,22			0,00	39 740,00	0,00	39 740,00			0,00	39 740,00	15 394,44	55 134,44
GUELMA	0,00	1 352,36	1 352,36			0,00			0,00			0,00	0,00	6 230,22	6 230,22
CONSTANTINE			0,00	144 830,00	262 417,28	407 247,28	79 480,00	0,00	79 480,00			0,00	0,00	1 352,36	1 352,36
OUARGLA	0,00	17 751,45	17 751,45			0,00			0,00	42 775,00	22 670,00	65 445,00	267 085,00	285 087,28	552 172,28
B.B ARRERIDJ	0,00	2 454,44	2 454,44			0,00			0,00			0,00	0,00	17 751,45	17 751,45
EL TARF	0,00	348,56	348,56			0,00			0,00			0,00	0,00	2 454,44	2 454,44
SOUK AHRAS	0,00	146,96	146,96			0,00			0,00			0,00	0,00	348,56	348,56
MILA			0,00	147 620,00	34 756,82	182 376,82	89 760,00	0,00	89 760,00	51 280,00	38 487,66	89 767,66	288 660,00	73 244,48	361 904,48
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>52 072,83</b>	<b>52 072,83</b>	<b>361 030,00</b>	<b>352 282,73</b>	<b>713 312,73</b>	<b>208 980,00</b>	<b>0,00</b>	<b>208 980,00</b>	<b>104 475,00</b>	<b>81 338,54</b>	<b>185 813,54</b>	<b>674 485,00</b>	<b>485 694,10</b>	<b>1 160 179,10</b>

**TAB III - DETAIL DES TRANSFERTS CIMENT VERS DEP**  
Année 2013

UNITES COMMERCIALES	U=Tonne		
	SAC	VRAC	TOTAL
CONSTANTINE	169 240,00	0,00	169 240,00
SKIKDA	39 740,00	0,00	39 740,00
ANNABA	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>208 980,00</b>	<b>0,00</b>	<b>208 980,00</b>

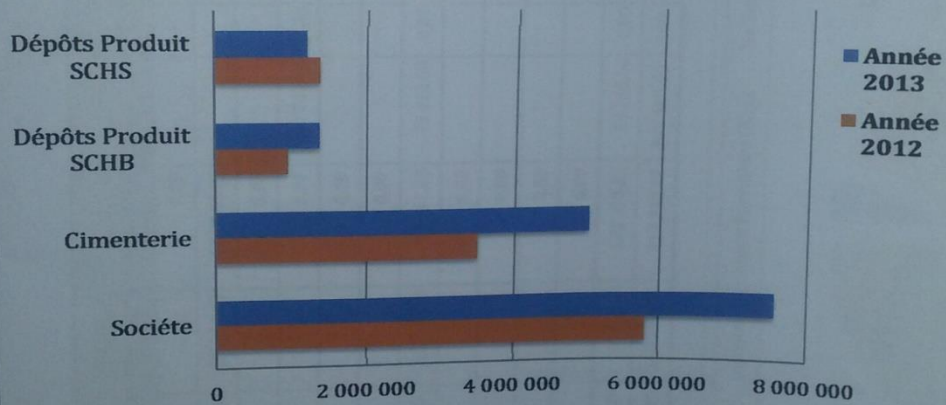


Annexe N° 03-C : le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée de la SCHB 2013

**RECAP GENERALE PAR PRODUIT**

Désignation	U=Tonne	U=DA
	Quantité	Montant HT
<b>C.A Société</b>	<b>1 340 347,25</b>	<b>7 562 057 536,83</b>
Cimenterie	951 199,10	5 005 490 440,05
Ventes Dépôts Produit SCHB	208 957,65	1 358 079 081,66
Ventes Dépôts Produit SCHS	180 110,50	1 197 727 502,32
Produit SCAEK Ciment CRS	80,00	760 512,80

Comparatif du Chiffre d'Affaires Année 2012/2013 U= KDA/HT



## Annexe N° 04-A : Etat de réalisation chiffre d'affaire 2014

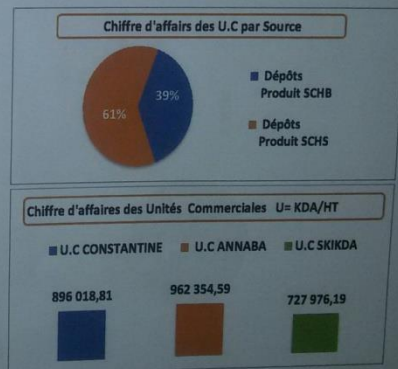
TAB I - ÉTAT DE RÉALISATION CHIFFRE D'AFFAIRES  
Année 2014

### 1) CIMENTERIE

DÉSIGNATIONS	U=Tonne			U=DA		
	QUANTITÉ			CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES		
	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total
Filiale GICA	0,00	19 093,18	<b>19 093,18</b>	0,00	104 033 391,73	<b>104 033 391,73</b>
BTPH	253 740,00	270 360,32	<b>524 100,32</b>	1 554 969 468,00	1 473 117 682,79	<b>3 028 087 150,79</b>
FABRICANTS & TRANSFORMATEURS	78 190,00	69 366,06	<b>147 556,06</b>	479 163 958,00	377 956 238,44	<b>857 120 196,44</b>
AUTRES	111 450,00	74 832,30	<b>186 282,30</b>	682 987 890,00	407 740 249,66	<b>1 090 728 139,66</b>
<b>S/Total Ventes Sortie Usine</b>	<b>443 380,00</b>	<b>433 651,86</b>	<b>877 031,86</b>	<b>2 717 121 316,00</b>	<b>2 362 847 562,62</b>	<b>5 079 968 878,62</b>

### 2) UNITÉS COMMERCIALES

DÉSIGNATION	U=Tonne		U=DA
	Quantité distribuée		Chiffre d'affaires HT
U.C CONSTANTINE	Produit SCHB	124 910,35	893 588 658,24
	Produit SCAEK Ciment CRS	240,00	2 430 153,60
	<b>S/Total</b>	<b>125 150,35</b>	<b>896 018 811,84</b>
U.C SIKKDA	Produit SCHS	87 720,20	627 536 275,57
	Produit SCHB	14 040,00	100 439 913,60
	<b>S/Total</b>	<b>101 760,20</b>	<b>727 976 189,17</b>
U.C ANNABA	Produit SCHS	131 862,80	943 325 373,15
	Produit SCHB	2 660,00	19 029 214,40
	<b>S/Total</b>	<b>134 522,80</b>	<b>962 354 587,55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>361 433,35</b>	<b>2 586 349 588,56</b>	



# Annexe N° 04-B : la distribution par wilaya 2014

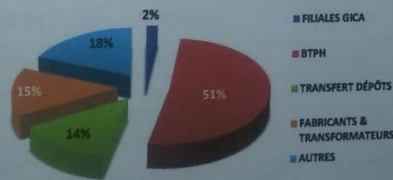
**TAB II - ETAT DE RÉALISATIONS PAR WILAYA**  
CIMENTIERIE : Année 2014

WILAYAS	FILIALES GICA		BTPH		TRANSFERT DÉPÔTS		FABRICANTS & TRANSFORMATEURS			AUTRES			TOTAL			
	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Cumul
Oum El-Boughi	2 215,62	2 215,62														
BATNA	1 037,80	1 037,80									460,00		460,00	460,00	2 215,62	2 675,62
BEJAIA	571,84	571,84													1 037,80	1 037,80
BISKRA	1 048,84	1 048,84													571,84	571,84
TEBESSA	2 352,96	2 352,96													1 048,84	1 048,84
JJUEL	-	-	52 695,00	19 547,10	72 242,10										2 352,96	2 352,96
SETIF	1 228,98	1 228,98						12 810,00	15 422,68	28 232,68	19 320,00	13 203,00	32 523,00	84 825,00	48 172,78	132 987,78
SKIKDA	1 229,98	1 229,98													1 228,98	1 228,98
ANNABA	983,92	983,92				14 040,00	14 040,00							14 040,00	1 229,98	15 269,98
CONSTANTINE	-	-	74 225,00	226 617,74	300 842,74	124 920,00	124 920,00	17 070,00	17 968,14	35 038,14	56 430,00	59 107,80	115 537,80	272 645,00	303 693,68	576 338,68
M'SILA	62,26	62,26													62,26	62,26
OUARGLA	6 148,92	6 148,92													6 148,92	6 148,92
B.B ARRERIDJ	61,70	61,70													61,70	61,70
EI - OUED	600,90	600,90													600,90	600,90
KHENCHELA	1 468,10	1 468,10													1 468,10	1 468,10
SOUK AHRAS	81,36	81,36													81,36	81,36
MILA	-	-	126 820,00	24 195,48	151 015,48			48 310,00	35 975,24	84 285,24	35 240,00	2 521,50	37 761,50	210 370,00	62 692,22	273 062,22
<b>TOTAL</b>	<b>19 093,18</b>	<b>19 093,18</b>	<b>253 740,00</b>	<b>270 360,32</b>	<b>524 100,32</b>	<b>141 620,00</b>	<b>141 620,00</b>	<b>78 190,00</b>	<b>69 366,06</b>	<b>147 556,06</b>	<b>111 450,00</b>	<b>74 832,30</b>	<b>186 282,30</b>	<b>585 000,00</b>	<b>433 651,86</b>	<b>1 018 651,86</b>

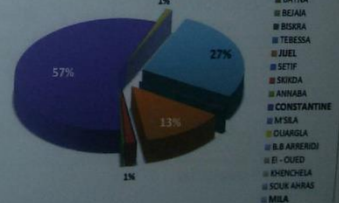
**TAB III - DETAIL DES TRANSFERTS CIMENT VERS DEPOTS**  
Année 2014

UNITES COMMERCIALES	U=Tonne / Sac	TOTAL
CONSTANTINE		124 920,00
SKIKDA		14 040,00
ANNABA		2 660,00
<b>TOTAL</b>		<b>141 620,00</b>

Distribution Ciment Par Segment d'activité U= Tonne



Distribution Ciment Par Wilaya U= Tonne

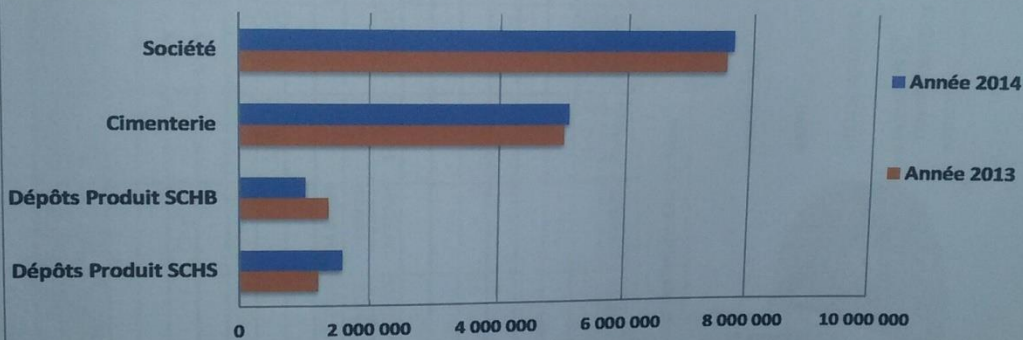


Annexe N° 04-C : le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée de la SCHB 2014

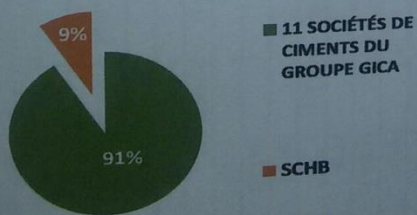
RECAP GÉNÉRALE PAR PRODUIT  
Année 2014

Désignation	U=Tonne	U=DA	Taux de Réalisation
	Quantité	Montant en HT	
C.A Société	1 238 465,21	7 666 318 467,18	103%
Cimenterie	877 031,86	5 079 968 878,62	101%
Ventes Dépôts Produit SCHB	141 610,35	1 013 057 786,24	109%
Ventes Dépôts Produit SCHS	219 583,00	1 570 861 648,72	107%
Produit SCAEK Ciment CRS	240,00	2 430 153,60	

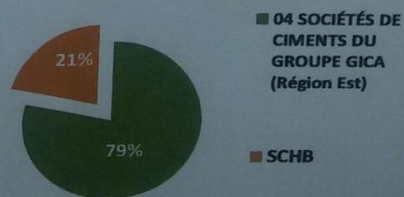
Comparatif du Chiffre d'Affaires Année 2013/2014 U= KDA/HT



Part de marché à l'échelle GICA  
Année 2014



Part de marché à l'échelle GICA  
(Région Est)  
Année 2014



## Annexe N° 05-A : Etat de réalisation chiffre d'affaire 2015

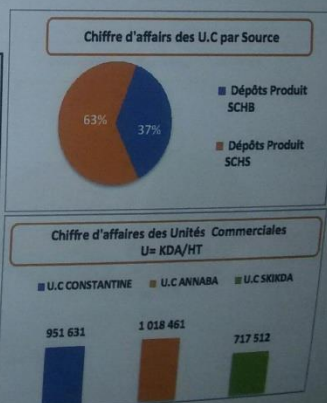
**TAB I - ÉTAT DE RÉALISATION CHIFFRE D'AFFAIRES**  
Au 31 Décembre 2015

### 1) CIMENTERIE

DÉSIGNATIONS	QUANTITÉ			CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES		
	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total
Filiale GICA	0.00	15 131.96	15 131.96	0.00	85 058 545.09	85 058 545.09
BTPH	252 820.00	349 352.32	602 172.32	1 587 803 524.00	1 957 365 377.03	3 545 168 901.03
FABRICANTS & TRANSFORMATEURS	64 820.00	63 029.26	127 849.26	405 633 924.00	353 249 333.55	758 883 257.55
AUTRES	87 065.00	54 239.32	141 304.32	546 755 733.00	302 818 551.67	849 574 284.67
S/Total Ventes Sortie Usine	404 705.00	481 752.86	886 457.86	2 540 193 181.00	2 698 491 807.34	5 238 684 988.34
Péréquation des Prix	414 660.00	367 776.82	782 436.82	82 932 000.00	73 555 364.00	156 487 364.00
Total Chiffre d'Affaires Hors PP	540 965.00	481 752.86	1 022 717.86	2 457 261 181.00	2 624 936 443.34	5 082 197 624.34

### 2) UNITÉS COMMERCIALES

DÉSIGNATION	U=Tonne		U=DA/HT	Taux de Réalisation (Objectifs)
	Quantité distribuée	Chiffre d'affaires		
U.C CONSTANTINE	Produit SCHB	129 972.00	951 631 492.48	108.31%
	S/Total	129 972.00	951 631 492.48	
U.C SKIKDA	Produit SCHS	92 860.00	679 221 582.40	103.26%
	Produit SCHB	5 240.00	38 290 121.60	
S/Total	98 100.00	717 511 704.00		
U.C ANNABA	Produit SCHS	138 240.00	1 010 518 913.26	116.10%
	Produit SCHB	1 080.00	7 942 158.00	
	S/Total	139 320.00	1 018 461 071.26	
<b>TOTAL</b>	<b>367 392.00</b>	<b>2 687 604 267.74</b>	<b>109.67%</b>	



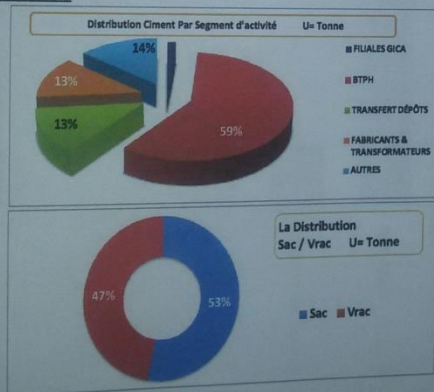
# Annexe N° 05-B : Distribution ciment par wilaya 2015

**TAB II - ÉTAT DE RÉALISATIONS PAR WILAYA**  
CIMENTERIE : Au 31 Décembre 2015

WILAYAS	FILIALES GICA		BTPH			TRANSFERT DÉPÔTS		FABRICANTS & TRANSFORMATEURS			AUTRES			TOTAL		
	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Total	Sac	Vrac	Cumul
BEJAIA	468.26	468.26														
JIJEL	-	-	47 805.00	19 131.78	66 936.78									0.00	468.26	468.26
SETIF	1 321.72	1 321.72						14 260.00	13 972.32	28 232.32	17 705.00	13 501.90	31 206.90	79 770.00	46 605.00	126 376.00
SKIKDA	715.44	715.44				5 240.00	5 240.00								1 321.72	1 321.72
ANNABA	570.40	570.40				1 080.00	1 080.00							5 240.00	715.44	5 955.44
CONSTANTINE	6 317.22	6 317.22	69 905.00	304 317.82	374 222.82	73 420.00	73 420.00	13 670.00	21 146.24	34 816.24	41 395.00	37 009.34	78 404.34	1 080.00	570.40	1 650.40
OUARGLA	5 170.60	5 170.60													198 390.00	567 180.62
B.B ARRERIDJ	568.32	568.32													5 170.60	5 170.60
MILA	-	-	135 110.00	25 902.72	161 012.72	56 520.00	56 520.00	36 890.00	27 910.70	64 800.70	27 965.00	3 728.08	31 693.08	256 485.00	57 541.50	314 026.50
<b>TOTAL</b>	<b>15 131.96</b>	<b>15 131.96</b>	<b>252 820.00</b>	<b>349 352.32</b>	<b>602 172.32</b>	<b>136 260.00</b>	<b>136 260.00</b>	<b>64 820.00</b>	<b>63 029.26</b>	<b>127 849.26</b>	<b>87 065.00</b>	<b>54 239.32</b>	<b>141 304.32</b>	<b>540 965.00</b>	<b>481 752.86</b>	<b>1 022 717.86</b>

**TAB III - DETAIL DES TRANSFERTS CIMENT VERS DEPOTS**  
Au 31 Décembre 2015

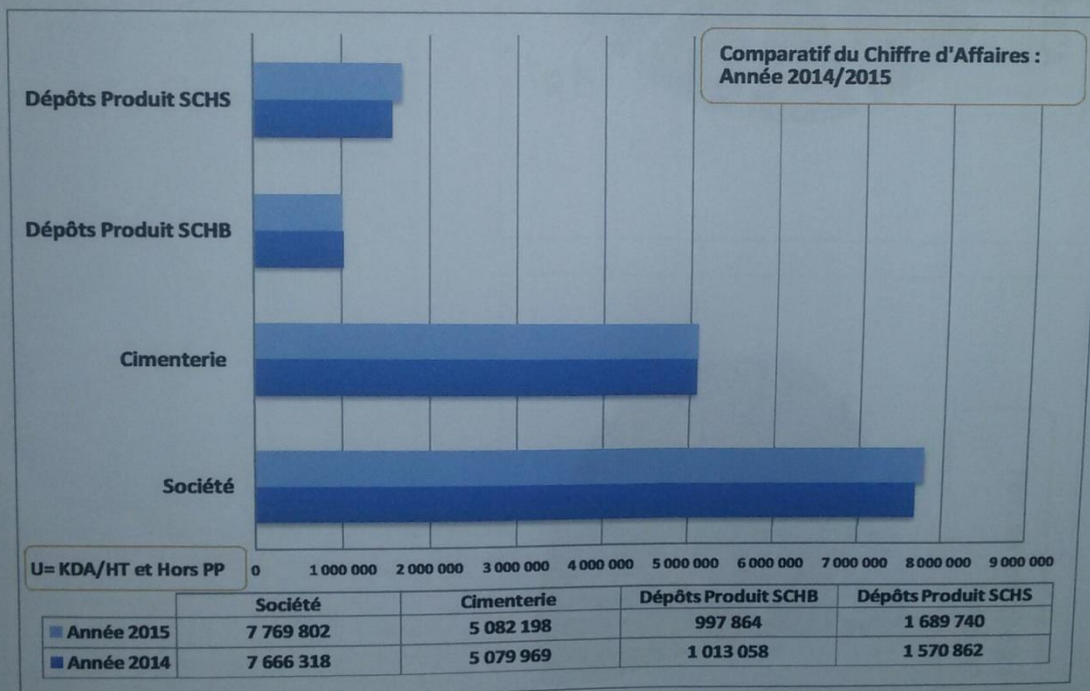
UNITES COMMERCIALES	TOTAL
CONSTANTINE	129 940.00
SKIKDA	5 240.00
ANNABA	1 080.00
<b>TOTAL</b>	<b>136 260.00</b>




Annexe N° 5-C : Le chiffre d'affaire globale et la quantité distribuée 2015

**RECAP GÉNÉRALE PAR PRODUIT**  
**Au 31 Décembre 2015**

Désignation	U=Tonne	U=DA		Taux de Réalisation (Objectifs)	Taux de Réalisation Année 2015/2014
	Quantité	Montant HT et Hors PP	Montant HT et avec PP		
<b>C.A Société</b>	<b>1 253 849.86</b>	<b>7 769 801 892.08</b>	<b>7 926 289 256.08</b>	<b>104.05%</b>	<b>101.24%</b>
Cimenterie	886 457.86	5 082 197 624.34	5 238 684 988.34	101.89%	101.07%
Ventes Dépôts Produit SCHB	136 292.00	997 863 772.08	997 863 772.08	104.84%	96.24%
Ventes Dépôts Produit SCHS	231 100.00	1 689 740 495.66	1 689 740 495.66	112.73%	105.24%



Annexe N° 6 : fiche d'enquête de satisfaction client

 <b>SCHB</b>	<b>Enregistrement</b>	<b>ENR 07/PS4</b>
<b>FICHE D'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT</b>		Edition 05      Date : 21/08/2014
Page : 1 sur 1		

Unité : ..... وحدة : .....      Date : / /      التاريخ : .....



Client étatique :       Client privé :       Autres :   
 زبون قطاع عام      زبون قطاع خاص      أخرى

Client (☎ / Fax / Adresse / E-mail) : .....  
 (البريد الإلكتروني / العنوان / الفاكس / ☎) الزبون


Votre échelle	تقييمك				
<b>A : Très satisfaisant</b> راض جدا	<b>B : Satisfaisant</b> راض	<b>C : Peu satisfaisant</b> راض قليلا	<b>D : Pas du tout satisfaisant</b> غير راض تماما		
	A	B	C	D	
1. Vous trouvez l'accueil par notre personnel :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. كيف هو الاستقبال من قبل موظفي الشركة؟
2. Etes-vous satisfait des espaces d'accueil ? Sinon quelles en sont les raisons ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. هل أنت راض عن أماكن الاستقبال؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
3. Etes-vous satisfait de la qualité du ciment ? Sinon quelles en sont les raisons ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. هل أنت راض عن جودة الإسمنت؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
4. Etes-vous satisfait de la quantité de ciment attribuée?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. هل أنت راض عن كمية الإسمنت الممنوحة؟
5. Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage du ciment (sac ciment)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. كيف هو تلميع الإسمنت (كيس الإسمنت)؟
6. Est-ce que les délais de livraison sont respectés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. هل أجل التوريد و الشحن مطرومة؟
7. Comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. كيف هو التكفل بشكياتكم من قبل الشركة؟

Vos suggestions pour mieux répondre à vos besoins et attentes : .....  
 اقتراحاتكم لتلبية أفضل لاحتياجاتكم وتوقعاتكم

Siège Social: Zone Industrielle Rhumel, BP 87 – BOUSSOUF – Constantine, Algérie  
 Direction Générale: Tél 213 (0) 31 66 49 09 Fax : 213 (0) 31 66 88 15 E-mail: schbdg@gmail.com  
 Cimenterie: Tel : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23 E-mail : schbu@erce-dz.com

Annexe N° 6-A : Cas d'un grand client

 <p><b>SCHB</b></p>	<b>Enregistrement</b>	<b>ENR 07/PS4</b>		
	<b>FICHE D'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT</b>		<b>Edition</b> 05	<b>Date :</b> 21/08/2014
				Page : 1 sur 1

Unité : ..... وحدة : ..... Date : 23/04/2016 التاريخ: 23/04/2016

Client étatique :  Client privé :  Autres :   
 زبون قطاع عام زبون قطاع خاص أخرى


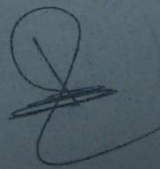
Client (☎ / Fax / Adresse / E-mail) : telco.youssef@eloston-yopi.com.tn  
 (البريد الإلكتروني/الفاكس / الزبون)  
**SARL ASLAN CONSTRUCTION ET COMMERCE** (48291225)

نقيمتكم


	A : Très satisfaisant راض جدا	B : Satisfaisant راض	C : Peu satisfaisant راض قليلا	D : Pas du tout satisfaisant غير راض تماما	
	A	B	C	D	
1. Vous trouvez l'accueil par notre personnel :	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. كيف هو الاستقبال من قبل موظفي الشركة؟
2. Etes-vous satisfait des espaces d'accueil ? Sinon quelles en sont les raisons ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. هل أنت راض عن أماكن الإستقبال؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
3. Etes-vous satisfait de la qualité du ciment ? Sinon quelles en sont les raisons ?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. هل أنت راض عن جودة الإسمنت؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
4. Etes-vous satisfait de la quantité de ciment attribuée?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. هل أنت راض عن كمية الإسمنت الممنوحة؟
5. Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage du ciment (sac ciment)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. كيف هو تلميع الإسمنت (كيس الإسمنت)؟
6. Est-ce que les délais de livraison sont respectés?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. هل إجال اللوزيع و الشحن محترمة؟
7. Comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. كيف هو اللكفل بشكياتكم من قبل الشركة؟

Vos suggestions pour mieux répondre à vos besoins et attentes : Nous avons quatre chantiers en cours et chaque chantier il a besoin du ciment usac et sac. Quantité attribuée en ciment sac et satisfaisant mais quantité attribuée en ciment usac n'est pas suffisante pour tous les chantiers.

Siège Social: Zone Industrielle Rhumel, BP 87 - BOUSSOUF - Constantine, Algérie  
 Direction Générale: Tél 213 (0) 31 66 49 09 Fax : 213 (0) 31 66 88 15 E-mail: schbdg@gmail.com  
 Cimentaria: Tél : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23 E-mail : schbu@erca-dz.com

Annexe N° 6-B : Cas d'un client moyen

	Enregistrement		ENR 07/PS4	
	FICHE D'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT		Edition 05	Date : 21/08/2014
		Page : 1 sur 1		

Unité : \_\_\_\_\_ وحدة: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

Client étatique :  Client privé :  Autres :   
 زبون قطاع عام زبون قطاع خاص أخرى

Client (☎ / Fax / Adresse / E-mail) : \_\_\_\_\_  
 (البريد الإلكتروني / العنوان / الفاكس / البريد)

**Votre échelle** تقييمك

A : Très satisfaisant راض جداً	B : Satisfaisant راض	C : Peu satisfaisant راض قليلا	D : Pas du tout satisfaisant غير راض تماما
A	B	C	D

- Vous trouvez l'accueil par notre personnel :  A  B  C  D . كيف هو الاستقبال من قبل موظفي الشركة؟
- Etes-vous satisfait des espaces d'accueil ? Sinon quelles en sont les raisons ?  A  B  C  D . هل أنتي راضون عن أماكن الإستقبال؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب: \_\_\_\_\_
- Etes-vous satisfait de la qualité du ciment ? Sinon quelles en sont les raisons ?  A  B  C  D . هل أنتي راضون عن جودة الإسمنت؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب: \_\_\_\_\_
- Etes-vous satisfait de la quantité de ciment attribuée?  A  B  C  D . هل أنتي راضون عن كمية الإسمنت الممنوحة؟
- Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage du ciment (sac ciment)?  A  B  C  D . كيف هو تعليق الإسمنت (كيس الإسمنت)؟
- Est-ce que les délais de livraison sont respectés?  A  B  C  D . هل اجل التوزيع و الشحن محترمة؟
- Comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société?  A  B  C  D . كيف هو التكفل بشكياتكم من قبل الشركة؟

Vos suggestions pour mieux répondre à vos besoins et attentes :  
 اقترحاتكم لتلبية أفضل لاحتياجاتكم ونوعمانكم

Programmation - Pas STB

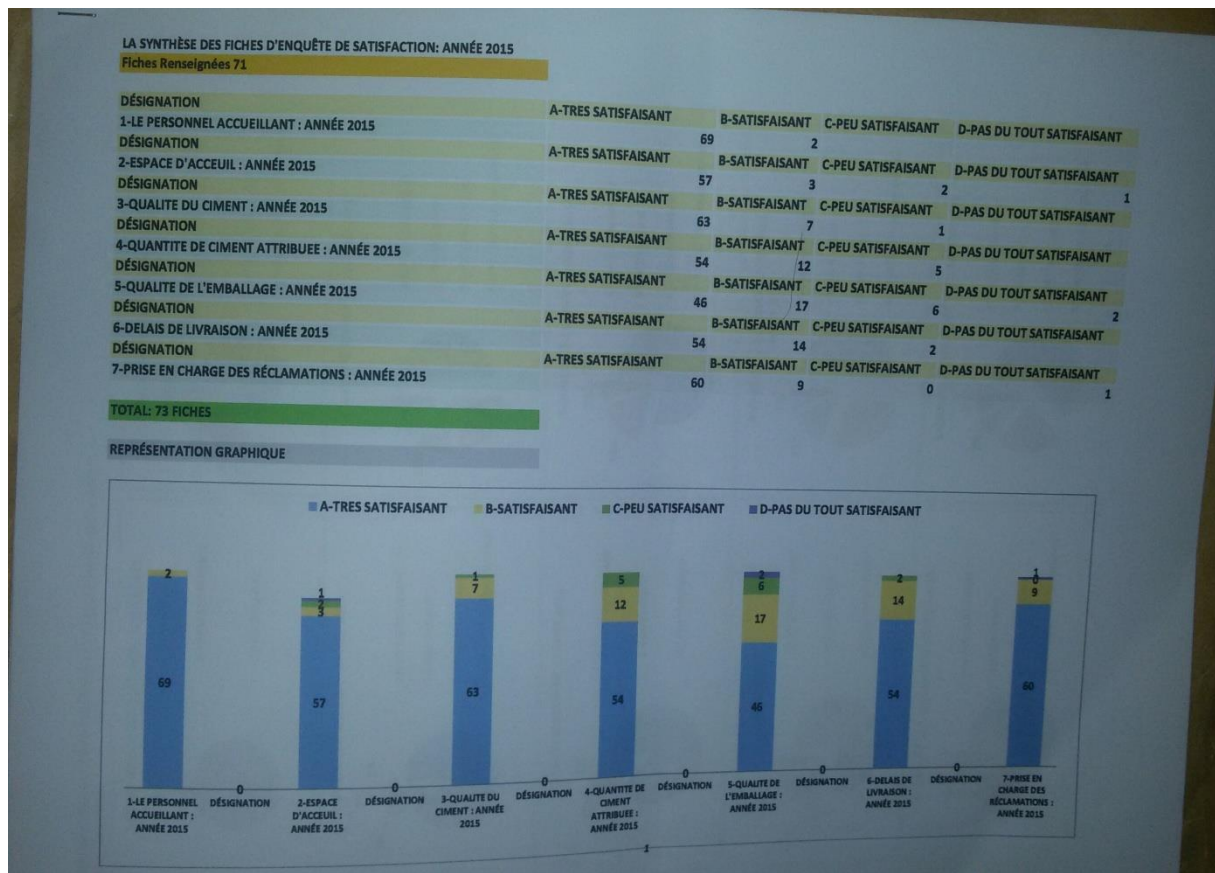
Siège Social: Zone Industrielle Rhumel, BP 87 - BOUSSOUF - Constantine, Algérie  
 Direction Générale: Tél 213 (0) 31 66 49 09 Fax : 213 (0) 31 66 88 15 E-mail: schbdg@gmail.com  
 Cimenterie: Tel : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23 E-mail : schbu@erce-dz.com

ISO 9001  
 VINGUILLE  
 ENET


Annexe N° 06-C : Cas d'un petit client :


Enregistrement		ENR 07/PS4			
FICHE D'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT		Edition 05	Date : 21/08/2014		
SCHB		Page : 1 sur 1			
Unité :	وحدة :	Date :	التاريخ : 21/08/2014		
Client étatique : <input type="checkbox"/> Client privé : <input type="checkbox"/> Autres : <input type="checkbox"/> زبون قطاع عام زبون قطاع خاص أخرى					
Client ( / Fax/ Adresse/E-mail) :		حميدة الطاهر بنتها وحدة لإنتاج سلاط القرانيت و الخروف الصحي منطقة الشماط 116 حصة رقم 81-80-79 بلدية عسین التيسين - ميلة			
(البريد الإلكتروني/العنوان/الفاكس / الزبون)					
Votre échelle		تقييمكم			
A : Très satisfaisant	B : Satisfaisant	C : Peu satisfaisant	D : Pas du tout satisfaisant		
راض جدا	راض	راض قليلا	غير راض تماما		
		A B C D			
1. Comment trouvez l'accueil par notre personnel :	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. كيف هو الاستقبال من قبل موظفي الشركة؟
2. Êtes-vous satisfait des espaces d'accueil ? Sinon, quelles en sont les raisons ?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. هل أنت راض عن أماكن الاستقبال؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
3. Êtes-vous satisfait de la qualité du ciment ? Sinon, quelles en sont les raisons ?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. هل أنت راض عن جودة الأسمنت؟ في حالة عدم الرضا الرجاء ذكر الأسباب:
4. Êtes-vous satisfait de la quantité de ciment livrée?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. هل أنت راض عن كمية الأسمنت الممنوحة؟
5. Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage (sac ciment)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. كيف هو تلميع الأسمنت (كيس الأسمنت)؟
6. Êtes-vous satisfait que les délais de livraison sont respectés?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. هل اجل التوزيع و الشحن محترمة؟
7. Comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. كيف هو التكفل بشكياتكم من قبل الشركة؟
Suggestions pour mieux répondre à vos besoins et attentes : اقتراحاتكم للتحسين و تلبية احتياجاتكم و توقعاتكم موقع السيارات					
Social: Zone Industrielle Rhumel, BP 87 - BOUSSOUF - Constantine, Algérie Direction Générale: Tél 213 (0) 31 66 49 09 Fax : 213 (0) 31 66 88 15 E-mail: schbdg@gmail.com Direction Commerciale: Tél : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23 E-mail : schbu@erce-dz.com					
		حميدة الطاهر بنتها وحدة لإنتاج سلاط القرانيت و الخروف الصحي منطقة الشماط 116 حصة رقم 81-80-79 بلدية عسین التيسين - ميلة			
		ISO 9001 CERTIFIED BY VINCENSA			

## Annexe N° 07 : La synthèse des fiches d'enquête de satisfaction année 2015 :



## Annexe N° 08 : Fiche - Réclamation client

 **GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGÉRIE**  
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE HAMMA BOUZIANE  
« S.C.H.B. »  
SPA au capital social de: 2.200.000.000 DA



### Fiche - Réclamation Client

Date de Réclamation: / /

**Mes Coordonnées**

Client étatique:  Client Privé:  Client étranger:

Nom et Prénom: .....

Raison Sociale: .....

Adresse: .....

Code Client: .....

E-mail: ..... Tél/Fax: .....

**Motif(s) de la Réclamation**

Accueil:

Programmation:

Facturation:

Expédition:

Merci de nous expliquer ci-dessous en quelques lignes le ou les problème(s) rencontré(s)


.....

.....

.....

.....

Siège Social : BP.174 – Hamma Bouziane – Constantine  
Cimenterie : Tel 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23  
E-Mail : schbunite@gmail.com



Annexe N° 08-A : Un cas de réclamation client

**المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر**  
**GICA**  
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

**GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGÉRIE**  
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE HAMMA BOUZIANE  
« S.C.H.B. »  
SPA au capital social de: 2.200.000.000 DA

**Fiche - Réclamation Client**

Date de Réclamation: / /

**Mes Coordonnées**

Client étatique:  Client Privé:  Client étranger:

Nom et Prénom: BENIACHA A. K. CAM  
Raison Sociale: S.N.E. S.T.E. BENIACHA et cie  
Adresse: 93 lots Frères Ferral Ain El Bey Cne  
Code Client: 41379125  
E-mail: ..... Tél/Fax: 0770 5191 23

**Motif(s) de la Réclamation**

Accueil:   
Programmation:   
Facturation:   
Expédition:

Merci de nous expliquer ci-dessous en quelques lignes le ou les problème(s) rencontré(s)

dans le délai s'expirant le 24 ou 26 j'expire  
que le reste de la quantité de ciment qui nous reste  
soit programmé avant ce délai

Siège Social : BP.174 – Hamma Bouziane – Constantine  
Cimenterie : Tel 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23  
E-Mail : schbunite@gmail.com

ISO 9001  
CERTIFIED  
BY  
BUREAU VERITAS

Annexe N° 09 : Bon de commande

# ENTREPRISE DE

NOM ET PRENOM : .....  
ADRESSE : .....  
Tele : ..... E-MAIL : .....  
RC:.....  
NIF:.....  
ART:.....  
RIB:.....  
CODE CLIENT .....

A: ORDRE

S.C.H.B  
HAMMA BOUZIANE  
CONSTANTINE

# BON DE COMMANDE

DATE BC	N° BC
.....	.....

QUANTITE	UNITE	DESCRIPTION	OBS
	TONNE	CIMENT CPJ- CEM !!!/ 42.5 SAC OU VRAC	

Caché Et Signature

## Annexe N° 10 : Codification clients SCHB

### Codification clients SCHB

La distribution de ciment se fait par zone géographique selon la compétence de chaque cimenterie.  
Seuls les clients relevant des Wilayas de Constantine, de Mila et de Jijel sont pris en charge par la société des ciments Hamma Bouziane.

#### Composition d'un code client par segments :

**Exemple :** Code (37322125) (EURL DAR DAMBRI AISSA).



37322125		
Segment 1	Segment 2	Segment 3
Suite de caractère	Activité de l'entreprise (en 2 caractères)	Wilaya (en 2 caractères)
3732	21	25

Activité	Code	Wilaya	Code
Filiales GICA	10	Constantine	25
Entreprises de réalisation publiques	11	Mila	43
Entreprises de réalisation étrangères	12	Jijel	18
Hydraulique	13		
Investisseurs publiques	14		
Administrations	15		
Collectivité local	16		
Transformateurs publics	17		
Revendeurs publics	18		
Entreprises de réalisation privées	21		
Investisseurs privés	24		
Fabricants de parpaing & carrelage	27		
Revendeurs privés	28		


#### Composition d'un code client par segments : Unité Commerciale de Constantine.

92588		
Segment 1	Segment 2	Segment 3
Activité	Wilaya (en 2 caractères)	Suite de caractère
3 : Entreprise de Réalisation 9 : Auto Constructeur	25 ; 18 ; 43	88

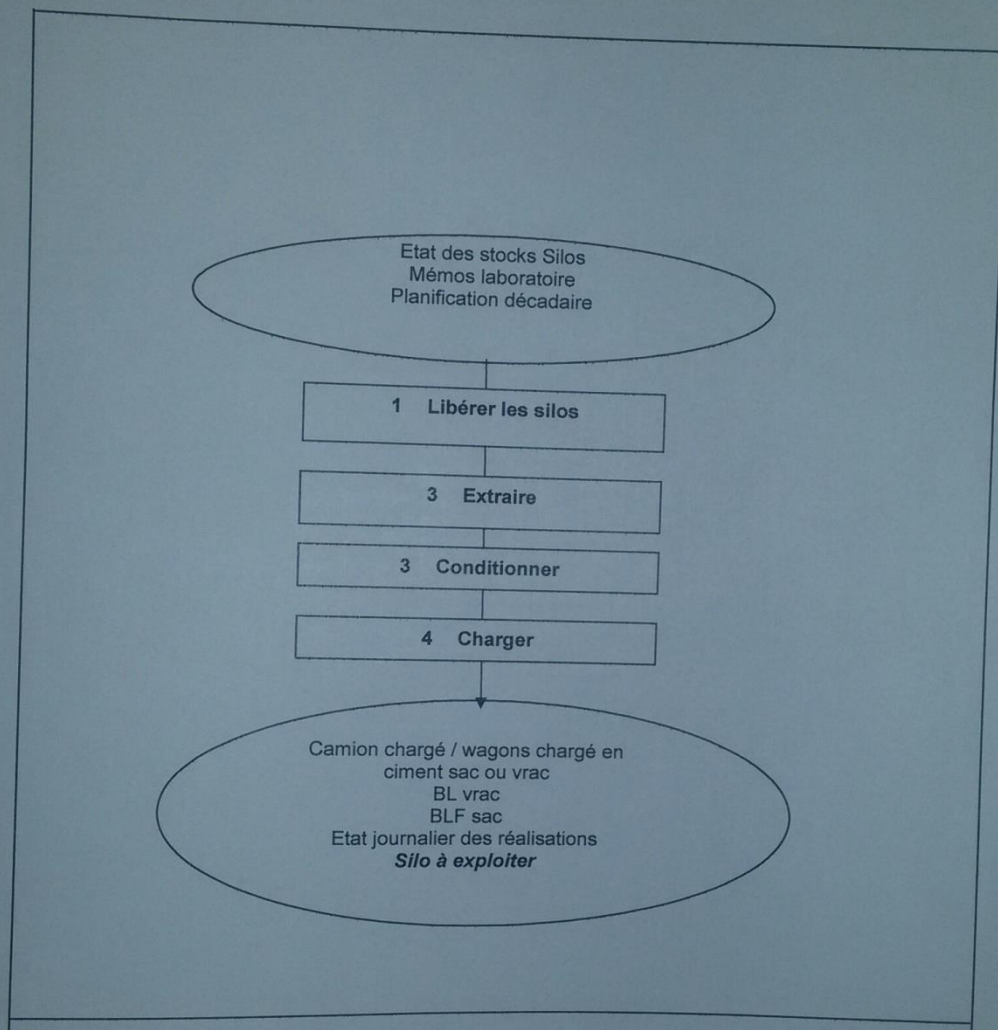
Annexe N° 11 : Facture

		المجموع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE HAMMA BOUZIANE شركة الإسمنت خاصة بوزيان Spa au Capital Social : 2.200.000.000 DA						<b>G I C A</b>	
						0330500			
N° Journée:		N° Decade		Mois	Année	Date du jour		<b>F A C T U R E</b>	
Code Client		Mode paiement		<b>Doit</b>					
Produit	Désignation			Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant		Observation
Timbre Fiscal									
TOTAL									
Montant en lettres									
Paiement		N°		Sur :		Date :			
Les ventes à terme doivent être réglées par virement à notre compte bancaire ou par chèque certifié									
B C N°		Origine		Date		Tonnage			
Code produit		Désignation			Nature				
<b>T R A N S P O R T</b>	Nom transporteur			Visa caissier / Facturier		Visa expédition		<b>B O N L I V R A I S O N</b>	
	Matricule								
	Poids bruts								
	Tare								
	Net charge			Indiquer l'identité de l'agent signataire					
R.C : 98 B 0062245		RIB : 0020005050037 63 672 72			Tél Siège : 031 66 49 09				
N.I.S : 0998 2500 6224 525		BEA Cne			Tél Unité : 031 90 88 45				
Art.Imp : 25.020.1981 71		E-Mail : schbdg@gmail.com			Fax : 031 90 66 23				

## Annexe N° 12 : Le processus d'expédition

 S.C.H.B	PROCESSUS DE REALISATION	PR 2-5	
	EXPEDIER	Edition :	Date :
		01	08/12/2007
Page 3 sur 5			

### \* 8. Logigramme



# Annexe N° 13 : Rapport de production et état des stocks 2013



## RAPPORT DE PRODUCTION

JOURNEE DU : 31 decembre 2013

R.P.J. N° : 365



ATELIER	H.M JOUR	H M CUMUL	REAL JOUR	REAL MENS	PREV MENS	TAUX (%)	REAL AN	PREV AN	TAUX (%)
CONC. CAR	12 h 30'	210 h 45'	12 385.00	141 331.00	140 980	100.25	1 595 422.00	1 484 000	107.51
B. CRU 1	23 h 00'	609 h 45'	3 450.00	94 700.42	93 100	101.72	988 709.58	980 000	100.89
B. CRU 2	17 h 50'	635 h 10'	1 426.67	59 260.00	39 900	148.52	584 201.67	420 000	139.10
TOTAL B.C.	40 h 50'	1244 h 55'	4 876.67	153 960.42	133 000	115.76	1 572 911.25	1 400 000	112.35
FOUR	23 h 30'	704 h 20'	2 447.92	84 458.33	76 000	111.13	907 696.88	800 000	113.46
B. K 1	18 h 10'	535 h 45'	1 635.00	48 217.50	47 500	101.51	580 679.17	500 000	116.14
B. K 2	13 h 30'	520 h 45'	1 215.00	46 867.50	47 500	98.67	559 997.92	500 000	112.00
TOTAL CIM	31 h 40'	1056 h 30'	2 850.00	95 085.00	95 000	100.09	1 140 677.08	1 000 000	114.07
SAC ROUTE			2 105.00	55 070.00			674 485.00		
VRAC ROUTE			1 826.90	57 970.46			467 933.65		
VRAC FER			0.00	775.40			17 760.45		
TOTAL EXP			3 931.90	113 815.86	79 000	144.07	1 160 179.10	1 000 000	116.02

### CONSOMMATION MATIERES ET ETAT DES STOCKS

DESIGNATION	FARINE	CLINKER	GYPSE	LAITIER	FER	CAL.	POUZ.	TUF	SAC	CIMENT
CONSO MMAT	4 220.55	2 166.00	114.00	0.00	0.00	142.50	142.50	285.00	42 268	3 931.90
RECEPTION	4 876.67	2 447.92	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	450.22	336 000	2 850.00
CONS MENS	145 617.82	75 148.65	3 803.40	213.90	310.17	6 575.40	1 099.05	8 244.60	1 104.473	
RECEP MENS	153 960.42	84 458.33	4 255.82	0.00	0.00	6 550.00	1 110.00	9 105.04	1 396 000	
STOCK	15 416.64	15 368.89	3 715.63	790.64	2 068.14	9.60	23.68	2 093.85	1 901 781	40 297.98

### INCIDENTS

CONCASSEUR CARRIERE		FOUR	
R A S		Déclenchement moteur principal	00 h 30'
BROYEUR CRU 1		BROYEUR CLINKER 1	
Suite arrêt four	01 h 00'	Intervention graissage palier sortie	02 h 30'
		Délestage	03 h 20'
BROYEUR CRU 2		BROYEUR CLINKER 2	
Intervention R2P26	06 h 10'	Intervention XBK	03 h 30'
		PH	03 h 30'
		Délestage	03 h 30'

### EMARGEMENT

A. Boukerzaza

BP. N° 02 – Hamma Bouziane – Constantine

Cimenterie : Tél : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 - Fax : 213 (0) 31 90 66 23 - e Mail : schbunite@gmail.com



**Annexe N° 14 : Rapport de production et état des stocks 2014 :**



**RAPPORT DE PRODUCTION**  
 JOURNEE DU : 31 decembre 2014  
 R.P.J. N° : 365



ATELIER	H.M JOUR	H.M CUMUL	REAL JOUR	REAL MENS	PREV MENS	TAUX (%)	REAL AN	PREVAN	TAUX (%)
CONC. CAR	06 h 30'	153 h 45'	4 757,00	117 789,00	140 980	83,55	1 423 817,00	1 484 000	95,94
B. CRU 1	20 h 20'	445 h 10'	3 253,33	71 226,67	93 100	76,51	864 900,83	980 000	88,26
B. CRU 2	24 h 00'	477 h 05'	2 160,00	42 937,50	39 900	107,61	519 632,08	420 000	123,72
TOTAL B.C	44 h 20'	922 h 15'	5 413,33	114 164,17	133 000	85,84	1 384 532,92	1 400 000	98,90
FOUR	24 h 00'	496 h 45'	3 200,00	66 233,33	76 000	87,15	805 443,06	800 000	100,68
B. K 1	22 h 35'	457 h 30'	2 032,50	41 175,00	47 500	86,68	503 290,83	500 000	100,66
B. K 2	22 h 15'	468 h 15'	2 002,50	42 142,50	47 500	88,72	514 784,58	500 000	102,96
TOTAL CIM	44 h 50'	925 h 45'	4 035,00	83 317,50	95 000	87,70	1 018 075,42	1 000 000	101,81
SAC ROUTE			1 240,00	45 410,00			585 000,00		
VRAC ROUTE			1 262,66	43 641,90			427 747,56		
VRAC FER			0,00	0,00			5 904,30		
TOTAL EXP			2 502,66	89 051,90	83 200	107,03	1 018 651,86	1 000 000	101,87

**CONSOMMATION MATIERES ET ETAT DES STOCKS**

DESIGNATION	FARINE	CLINKER	GYPSE	LAITIER	FER	CAL.	POUZ.	TUF	SAC	CIMENT
CONSO MMAT	5 517,24	3 066,60	161,40	0,00	0,00	201,75	0,00	605,25	25 023	2 502,66
RECEPTION	5 413,33	3 200,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00	592,08	76 000	4 035,00
CONS. MENS	114 195,40	63 965,25	3 332,70	0,00	0,00	3 843,38	475,05	11 701,13	914 459	
RECEP. MENS	114 164,17	66 233,33	5 578,38	0,00	1 422,28	3 800,00	495,00	14 436,52	1 020 000	
STOCK	11 138,01	4 339,06	6 120,33	418,30	3 190,61	2,06	30,81	5 331,58	1 786 554	40 373,54

**INCIDENTS**

CONCASSEUR CARRIERE		FOUR	
Intervention mecanique concasseur	04 h 00'	R.A.S	
Bourrage concasseur	02 h 00'		
BROYEUR CRU 1		BROYEUR CLINKER 1	
Intervention gratteur	01 h 00'	Chute de tension	00 h 25'
Intervention tapis 12P12	02 h 40'	Intervention reedler gypse	01 h 00'
BROYEUR CRU 2		BROYEUR CLINKER 2	
R.A.S		Chute de tension	00 h 15'
		Intervention filtre delta neu	01 h 30'

**EMARGEMENT**

A. Boukerzaza

BP. N° 02 – Hamma Bouziane – Constantine

Cimenterie : Tél : 213 (0) 31 90 68 45 / 90 66 37 - Fax : 213 (0) 31 90 66 23 - e.Mail : schbunite@gmail.com



# Annexe N° 15 : Rapport de production et état des stocks 2015



## RAPPORT DE PRODUCTION

JOURNEE DU : 31 decembre 2015

R.P.J. N° : 365



ATELIER	H.M JOUR	H M CUMUL	REAL JOUR	REAL MENS	PREV MENS	TAUX (%)	REAL AN	PREV AN	TAUX (%)
CONC. CAR	00 h 00'	224 h 00'	0,00	185 080,00	133 560	138,57	1 430 444,00	1 484 000	96,39
B CRU 1	20 h 00'	630 h 30'	3 000,00	92 429,17	78 400	117,89	857 870,83	980 000	87,54
B CRU 2	24 h 00'	645 h 40'	2 400,00	60 505,00	33 600	180,07	538 485,83	420 000	128,21
TOTAL B.C.	44 h 00'	1276 h 10'	5 400,00	152 934,17	112 000	136,55	1 396 356,67	1 400 000	99,74
FOUR	24 h 00'	714 h 15'	3 000,00	89 408,33	72 000	124,18	<b>809 503,13</b>	800 000	101,19
B. K 1	16 h 15'	641 h 40'	1 462,50	57 750,00	45 000	128,33	510 352,50	500 000	102,07
B. K 2	12 h 30'	601 h 50'	1 125,00	54 165,00	45 000	120,37	509 947,50	500 000	101,99
TOTAL CIM	28 h 45'	1243 h 30'	2 587,50	111 915,00	90 000	124,35	<b>1 020 300,00</b>	1 000 000	102,03
SAC ROUTE			1 580,00	55 455,00			540 965,00		
VRAC ROUTE			2 549,34	53 198,98			476 582,26		
VRAC FER			0,00	932,90			5 170,60		
TOTAL EXP			4 129,34	109 586,88	85 000	128,93	<b>1 022 717,86</b>	1 000 000	102,27

### CONSOMMATION MATIERES ET ETAT DES STOCKS

DESIGNATION	FARINE	CLINKER	GYPSE	LAITIER	FER	CAL.	POUZ.	TUF	SAC	CIMENT
CONSO MMAT	5 172,41	1 966,50	103,50	0,00	54,00	77,63	155,25	284,63	31 758	4 129,34
RECEPTION	5 400,00	3 000,00	154,58	0,00	0,00	0,00	663,02	80 000	2 587,50	
CONS MENS	154 152,30	88 709,55	4 476,60	0,00	164,00	4 042,28	5 776,50	8 910,08	1 114 524	
RECEP MENS	152 934,17	89 408,33	4 599,90	0,00	0,00	4 050,00	3 209,80	12 900,04	1 280 000	
STOCK	12 061,63	6 819,38	1 595,88	450,00	1 712,98	13,05	2 134,60	7 132,84	1 850 315	37 790,14

### INCIDENTS

CONCASSEUR CARRIERE		FOUR	
Tas plein	12 h 30'	R A S	
BROYEUR CRU 1		BROYEUR CLINKER 1	
PH	04 h 00'	PH Déclenchement T°c palier entrée	
			05 h 45' 02 h 00'
BROYEUR CRU 2		BROYEUR CLINKER 2	
R A S		Soudure fuite ciment Intervention XBK Déclenchement T°c arbre separateur Intervention pompe ciment	
			02 h 30' 03 h 00' 03 h 30' 02 h 30'

### EMARGEMENT

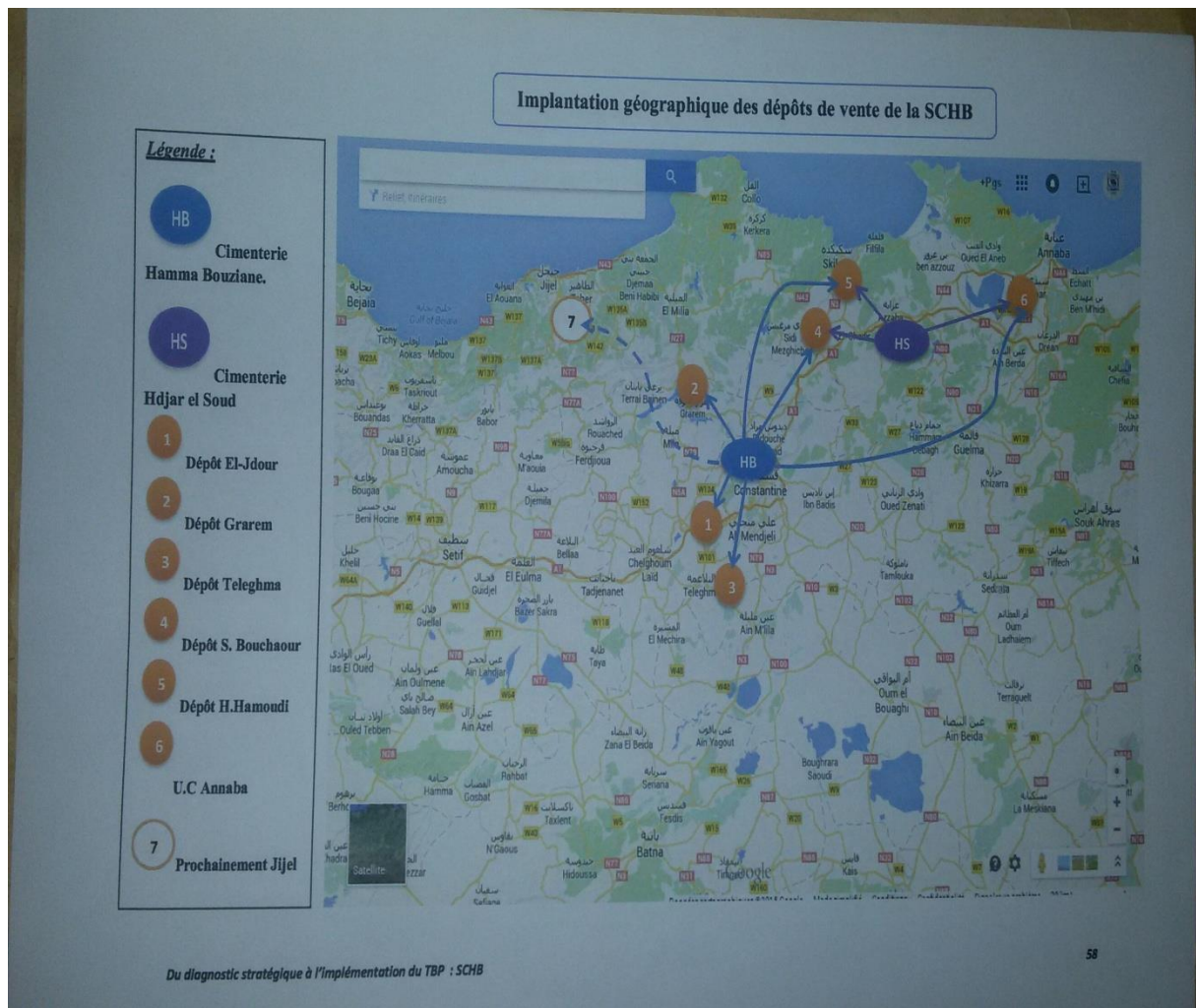
A. Boukerzaza

BP. N° 02 - Hamma Bouziane - Constantine

Cimenterie - Tél : 213 (0) 31 90 66 45 / 90 66 37 - Fax : 213 (0) 31 90 66 23 - e Mail : [schbunite@gmail.com](mailto:schbunite@gmail.com)



# Annexes N° 16 : Réseau de distribution de la SCHB



## **Annexe N° 17 : Guide de l'entretien**

### **Entretien destiné aux cadres dirigeants de la SCHB :**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciales à l'école des hautes études commerciales (EHEC) Alger. Ayant pour thème : **l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise**, nous avons préparé cet entretien avec trois cadres du département appro-commerciale de l'entreprise ; le chef département commerciale, le chef de service de la facturation, et un caissier comptable au service facturation.

### **Notre objectif :**

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction logistique de distribution et d'analyser l'utilisation des indicateurs. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de l'entreprise.

### **Axe I : Le département commercial :**

Q1- pouvez-vous nous présenter brièvement votre entreprise ?

Q2-quel sont les fonctions assurées par votre département ?

Q3-à quelle direction est rattachée la distribution ?

### **Axe II : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION**

Q4-quelles sont les stratégies de distribution que vous adoptez dans votre entreprise ? Et pourquoi choisissez-vous ces stratégies

Q5- quels sont les types de circuits de distribution suivie dans votre stratégie de commercialisation ?

Q 6 – comment est faite la réception des commandes clients ?

Q 7 – quels sont les problèmes rencontrer lors de la livraison ?

Q 8 – quel est le délai moyens pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

Q 9– quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?

Q 10– d’après vous quelle sont les améliorations que peut apporter la SCHB à sa logistique de distribution ?

**Axe III : La mesure de la performance de la logistique de distribution**

Q 11– trouvez-vous que votre chiffre d’affaire est en évolution par rapport aux années précédentes ?

Q 12 – quels sont les indicateurs sur lesquels vous vous appuyés pour mesurer la performance de votre entreprise ?

Q13 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?

Q 14 – quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d’améliorer la performance de votre entreprise ?

Q 15– de manière générale comment évaluez-vous la performance commerciale de votre entreprise ?

Merci pour votre collaboration

## Annexe N° 18 : Questionnaire

Destiné aux clients particuliers de la SCHB :

Dans le cadre de notre formation pour l'obtention d'un master en science commerciale dans l'école des hautes études commerciale HEC ex INC, et afin de récolter les informations nécessaires pour réaliser et enrichir notre travail de recherche portant sur le thème : « l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise, cas SCHB » nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

Veuillez cocher la réponse qui convient.

1- A. Vous êtes ?

Client étatique

Client privé

Autre

B. depuis combien de temps vous vous approvisionnez chez la SCHB ?

Moins de 2 ans

De 2 ans à 5 ans

De 5 ans à 10 ans

Plus de 10 ans

2- quelles sont les raisons qui vous incitent à travailler avec l'entreprise SCHB ?

Produit de meilleure qualité

Prix adorable

La disponibilité de produit

Délais d'expédition

Autre

3- comment vous trouvez l'accueil par le personnel de la société ?

Bon

Moyen

Médiocre

4- quel type de ciment achetez-vous ?

Sac

Vrac

5- par rapport aux ciments des concurrents, estimez vous que les prix de ciments de la SCHB sont :

Élevé

Adorable

Bas

6- par quel moyen vous approvisionnez chez SCHB ?

Par vous même

Par un transporteur

Commissionnaire

7- A. vous aviez t-il d'avoir des ruptures de stock ?

Oui

Non

B. si oui selon vous les ruptures de stock sont du à ?

Une mauvaise gestion de stock

Le délai de réponse aux commandes

La politique de distribution de la SCHB

8- A. avez-vous déjà rencontré des problèmes au niveau de la SCHB ?

Oui

Non

B. si oui, au niveau de quel service ?

Accueil

Programmation

Facturation

Expédition

C. comment trouvez-vous la prise en charge de vos réclamations au sein de la société ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

9- êtes-vous satisfaits de la qualité du ciment ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

10- A. êtes-vous satisfaits de la quantité de ciment vrac attribuée ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

B. êtes-vous satisfaits de la quantité de ciment sac attribuée ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

11- Comment trouvez-vous la qualité de l'emballage du ciment (sac ciment) ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

12- Est-ce que les délais de livraison sont respectés ?

Oui

Non

13- comptez-vous rester fidèle à la SCHB ?

Oui

Non

14- quelle est votre appréciation globale de la SCHB ?

Bonne

Moyenne

Médiocre

15- d'après vous quelles sont les améliorations que peut apporter à la SCHB ?

## Table des matières :

<b>Remerciement</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : la chaine logistique et la distribution.....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	05
<b>Section 1 : les concepts de base de La chaine logistique.....</b>	<b>06</b>
1. Définitions de la chaine logistique.....	06
2. Le rôle de la logistique .....	07
3. les flux de la logistique.....	08
4. Les objectifs de la Supply Chain.....	10
5. Les enjeux de la Supply Chain.....	11
5.1. Les coûts .....	11
5.2. La qualité des produits.....	12
5.3. Le délai .....	12
5.4. La flexibilité.....	12
5.5. Le niveau de service .....	12
5.6. Les Risques .....	12
5.7 Le potentiel de progrès .....	13
6. Structure de la Chaine logistique.....	13
6.1. Stratégique.....	13
6.2 Tactique.....	13
6.3. Opérationnelle .....	13
7. Outils de la Supply Chain .....	14
7.1. Les MRP (Material Ressource Planning).....	14
7.2. Les ERP (Enterprise Ressource Planning).....	14
7.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling).....	14
<b>Section 02 : la logistique de distribution.....</b>	<b>15</b>
1. Notion sur la distribution .....	15

1.1. Définitions de la distribution .....	15
1.2. Importance et rôle de la distribution .....	15
1.2.1. L'importance .....	15
1.2.2. Le rôle de la distribution .....	16
2. Le processus de distribution .....	17
3. Activités de la logistique de distribution .....	18
3.1. Le transport .....	18
3.2. L'entreposage .....	18
3.3. La manutention .....	18
4. Les circuits et les canaux de distribution .....	18
4.1. Différents définitions .....	18
4.1.1. Définition du canal de distribution .....	18
4.1.2. Définition du circuit de distribution.....	19
4.1.3. Définition du réseau de distribution .....	19
4.2. Les types de circuits de distribution .....	19
4.2.1. Le circuit direct ou ultra-court .....	19
4.2.2. Le circuit court .....	19
4.2.3. Le circuit long .....	19
4.3. Les critères de choix d'un circuit .....	20
4.4. Les avantages et inconvénients des circuits de distribution .....	21
5. Les intermédiaires .....	23
5.1. L'importance des intermédiaires .....	23
<b>Section 03 : la politique de distribution .....</b>	<b>24</b>
1. Les fonctions de la distribution.....	24
1.1. Les fonctions spatiales.....	24

1.2. Les assortiments .....	24
1.3. Les fonctions temporelles .....	24
1.4. Les fonctions commerciales .....	24
2. Les stratégies et les techniques de distribution .....	25
2.1. Les stratégies de la distribution .....	25
2.1.1. La distribution intensive (ouverte).....	25
2.1.1.1. Avantages et inconvénients de la distribution intensive .....	25
2.1.2. La distribution sélective .....	26
2.1.2.1. Les avantages et les inconvénients de la stratégie sélective .....	26
2.1.3. La distribution exclusive .....	27
2.1.3.1. Les avantages et les inconvénients de la stratégie exclusive .....	27
2.2. Les techniques de la distribution .....	28
2.2.1. La technique Push .....	28
2.2.2. La technique pull .....	28
2.2.3. La technique mixte .....	29
2.3. Les objectifs de la distribution .....	29
2.3.1. Couverture quantitative du marché .....	29
2.3.2. Aspects qualitatifs du système de distribution .....	29
2.3.3. Minimiser les coûts .....	30
Conclusion .....	31
<b>Chapitre II : la performance commerciale .....</b>	<b>32</b>
Introduction .....	33
<b>Section 01 : concept de base sur la performance .....</b>	<b>34</b>
1. Conception de la performance .....	34
1.1. Définition de la performance .....	34
1.2. Les composants de la performance .....	35
1.2.1. Efficacité et performance .....	35

1.2.2. Efficience et performance.....	36
1.2.3. Performance et pertinence.....	36
2. Les modèles de la performance.....	37
2. La mesure de la performance .....	38
3. Les différents niveaux de mesures de la performance .....	39
3.1. La performance interne .....	39
3.2 La Performance externe .....	39
4. Les types de performance .....	39
4.1. La performance sociétale .....	39
4.2. La performance stratégique .....	40
4.3 La performance organisationnelle .....	40
4.4 La performance économique .....	41
4.5. La performance technologique .....	42
4.6. La performance commerciale .....	42
4.7. La performance managériale .....	42
4.8. La performance financière .....	43
<b>Section 02 : les indicateurs et les outils de la performance commerciale.....</b>	<b>44</b>
1. La fonction commerciale .....	44
1.2. Objectif de la fonction commerciale .....	44
2. Le tableau de bord .....	45
2.1. Définitions .....	45
2.2. La mission et le but d'un tableau de bord .....	45
3. la performance commerciale .....	46
3.1 Définition .....	46
3.2 Les indicateurs de performance commerciale .....	46

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs .....	46
3.2.1.1 Quantités vendues (QV) .....	46
3.2.1.2 le chiffre d'affaire (CA) .....	47
3.2.1.3 La part de marché (PDM) .....	48
3.2.1.4. Nombre de nouveaux clients .....	48
3.2.1.5. La marge commerciale .....	49
3.2.2. Les indicateurs qualitatifs .....	49
3.2.2.1. Satisfaction des clients .....	49
3.2.2.2. L'image de l'entreprise .....	50
3.2.2.3. La fidélité des clients .....	50
3.3. Les outils de la performance commerciale .....	50
3.3.1. Le benchmarking .....	51
3.3.1.1. La règle des 4A du benchmarking .....	51
3.3.2. Le triangle de la performance .....	52
3.3.3. L'analyse SWOT .....	54
<b>Section 03 : la performance de la chaine logistique .....</b>	<b>55</b>
1. Introduction à l'évaluation de la performance logistique .....	55
2. les indicateurs de performance de la chaine logistique globale .....	55
3. Analyse de la performance de la fonction achat .....	56
3.1. L'efficacité de la fonction achat .....	56
4. Analyse de la performance de la fonction production .....	56
4.1. Suivre les coûts de la production.....	57
5. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance logistique .....	57
5.1 Exemple d'indicateurs de la fonction achats .....	57
5.2. La mesure de Production .....	57
5.3. Le traitement des commandes .....	58
5.4. Les taux de rotations et de fiabilité des stocks .....	58
5.4.1. Le taux de rotations des stocks .....	58
5.4.2. Le taux de fiabilité des stocks .....	58
5.5. Les indicateurs du transport .....	59
Conclusion .....	60

<b>Chapitre III : l'impact de la logistique de la distribution sur la performance commerciale de l'entreprise (SCHB) .....</b>	<b>61</b>
Introduction .....	62
<b>Section 1 : la présentation de l'entreprise et son environnement .....</b>	<b>63</b>
1. la présentation de l'entreprise .....	63
1.1. Historique .....	63
1.2. Identification de la SCHB .....	63
1.3. Patrimoine de l'entreprise .....	64
1.4. Données marquantes .....	64
1.5. La forme structurelle de la SCHB .....	65
1.5.1. La structure fonctionnelle .....	65
1.6. Le plan stratégique de la SCHB (vision, valeurs, objectifs) .....	65
1.6.1. La vision .....	65
1.6.2. Les valeurs .....	66
1.6.3. Les objectifs .....	66
1.7. Moyens humains .....	67
1.8. Données générales et techniques de la cimenterie .....	67
1.9. L'organigramme de la SCHB .....	67
1.9.1. Le rôle des différentes fonctions de la SCHB .....	68
1.9.2. Le processus d'achat .....	70
2. Le produit de la SCHB .....	71
2.1. Les caractéristiques du produit .....	72
2.2. Le cout de production .....	72
2.3. Évolution de la production .....	73
3. les clients de la cimenterie SCHB .....	73

3.1. Comment devenir client à la cimenterie .....	74
4. les concurrents de la SCHB .....	74
5. la fonction commerciale .....	75
5.1. l'organigramme de la fonction commerciale .....	75
5.2. Référentiel des métiers cadres de la fonction commerciale .....	75
5.3. L'effectif de la fonction commerciale de la SCHB .....	78
5.4. La fixation des prix de vente .....	78
5.4.1. Comparaison du Prix de vente Sac de ciment CPJ CEM II A42, 5 entre la SCHB et les concurrents .....	80
6. Protection de l'environnement .....	80
6.1. Optimisation de l'utilisation de l'énergie .....	81
6.2. Impact des investissements .....	82
6.2.1. Sur la production .....	82
6.2.2. Sur la l'environnement .....	82
7. L'Offre et la Demande des ciments .....	83
7.1. L'Evolution de la consommation et de la capacité de production (en millions de tonnes) .....	84
<b>Section 02 : la politique de distribution de la SCHB .....</b>	<b>85</b>
1. Circuit de distribution .....	85
1.1. Circuit ultra court .....	85
1.1.1 Avantages .....	85
1.2. Circuit court .....	85
1.2.1 avantage .....	85
2. Réseau de distribution.....	85
3. la stratégie de la distribution de la SCHB .....	88
3.1. Stratégie intensive .....	88
3.2. Stratégie sélective .....	88
4. la logistique de la distribution .....	88
4.1. La réalisation physique par source d'enlèvement .....	88
4.1.1. Mode d'expédition .....	89
4.2. Analyse des flux d'informations .....	89

4.2. Les fonctions de la distribution physique de la SCHB .....	90
4.2.1. Le stockage .....	90
4.2.2. L'emballage .....	90
4.2.3. La facturation .....	90
4.2.4. La livraison .....	90
4.2.5. Le transport .....	91
4.2.5.1. L'impact du coût du transport ciment sur la marge commerciale brut .....	91
4.2.5.2. Détail des transferts ciment vers dépôts en 2015 .....	92

### **Section 03: La performance commerciale de la SCHB .....93**

1. Les quantités vendues .....	93
1.1. Comparaison entre les prévisions de quantités vendues et la réalisation au niveau de la cimenterie .....	95
2. le chiffre d'affaire .....	95
3. la part de marché .....	97
3.1. Contribution de la SCHB à l'échelle Groupe GICA –Année 2015.....	97
3.2. La part de marché du groupe GICA par rapport à son concurrent LAFARGE.....	98
4. le nombre des clients .....	99
4.1. Répartition par segments de client .....	100
5. les ratios de performance de la SCHB .....	101
5.1. L'importance des stocks dans le chiffre d'affaire .....	101
5.2. Ratios de productivité .....	101
5.3. Ratios d'endettement .....	102
5.4. Le degré d'amortissement économique des actifs immobilisés .....	102
5.5. La marge bénéficiaire .....	103
6. le coefficient de corrélation linéaire .....	104

6.1. Coefficient de corrélation linéaire entre le budget de distribution (Xi) et le chiffre d'affaires (Yi) de la SCHB .....	104
La conclusion .....	106
<b>Chapitre IV : enquête sur terrain .....</b>	<b>107</b>
Introduction .....	108
<b>Section 01 : présentation globale de l'enquête .....</b>	<b>109</b>
1- Objectif de l'enquête .....	109
2. Les techniques de recueil des données .....	109
2.1. L'entretien avec le personnel de l'entreprise .....	109
2.1.1. Définition .....	110
2.1.2. Les types d'entretien .....	110
2.1.3.1. Entretien directif .....	110
2.1.3.2. L'entretien semi-directif .....	111
2.1.3.3. L'entretien libre (ou non directif) .....	111
2.1.4. Les conditions de déroulements .....	111
2.1.4.1. La taille de l'échantillon .....	111
2.1.4.2. Lieu d'entretien .....	111
2.1.4.3. La date .....	112
2.1.4.4. Les personnes interrogées .....	112
2.2. Le questionnaire avec les clients de l'entreprise .....	112
2.2.1. La cible et la taille de l'échantillon .....	112
2.2.2. L'élaboration du questionnaire .....	112
2.2.2.1. Les types de question Les types de question.....	113
2.2.2.2. Pré test du questionnaire .....	113
<b>Section 02 ; analyse de l'enquête sur terrain .....</b>	<b>114</b>
1. l'analyse de l'entretien .....	114
2. Interprétation des résultats du questionnaire .....	121
<b>Section 3 : Synthèses et recommandations .....</b>	<b>146</b>
1. Synthèse de l'entretien .....	146
2. Synthèse des résultats de l'enquête auprès des clients de la SCHB .....	146
3. l'analyse SWOT de la SCHB .....	147

3.1. Le diagnostic interne de la SCHB .....	147
3.1.1. Les forces de la l'entreprise .....	147
3.1.2. Les faiblesses de l'entreprise .....	147
3.2. Le diagnostic externe de la SCHB .....	147
3.2.1. Les opportunités de l'entreprise .....	148
3.2.2. Les menaces de l'entreprise .....	148
4. les Recommandations .....	149
La conclusion .....	151
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>153</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

