

Ecole des Hautes Etudes commerciale d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle
pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

THEME :

**L'apport de la logistique de distribution à
l'amélioration de la performance commerciale**

Etude de cas : NUMIDIS

Elaboré par :

Houazene Imene

Encadreur :

Laoudj Ouardia

**- Maître de conférence à
EHEC Alger-Kolea -**

2ème Promotion

Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes commerciale d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle
pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

THEME :

**L'apport de la logistique de distribution à
l'amélioration de la performance commerciale**

Etude de cas : NUMIDIS

Elaboré par :

Houazene Imene

Encadreur :

Laoudj Ouardia

**- Maitre de conférence à
EHEC Alger-Kolea -**

2ème Promotion

Septembre 2015

المخلص

في سياق المنافسة العالمية، أصبحت مسألة حسن الأداء حيويًا للشركة. يكمن هذا الأداء في قدرتها على تطوير مجموعة من المؤشرات والأدوات التي تمكن المؤسسة من قياس واكتشاف أدنى خلل في تسييرها و هذا من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية في وقت مناسب لغرض كسب ثقة المستهلك و الحصول على رضا جميع موظفيها و عملائها .

تتطلع شركة توزيع نوميديس إلى الحصول على حصة كبيرة من السوق و ذلك بتطوير حجم عمالها. يتضمن هذا البحث قياس أداء أعمال لوجستية توزيع. لهذا أجرينا دراسة عن طريق مقابلات مع مسؤولي شركة نوميديس لقياس أدائها من خلال المؤشرات الدالة على حسن أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار قياس رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الكلمات المفتاحية

مؤشرات الأداء وأدوات الأداء، ورضا العملاء، والحصة السوقية، والخدمات اللوجستية التوزيع

RESUME :

Dans un contexte de compétition mondialisée, 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 et d'outils qui lui permettent de la mesurer et de détecter les problèmes afin de mettre en place des actions correctives par la suite dans le but de pouvoir procurer la satisfaction à l'ensemble de ses salariés ainsi qu'à ses clients pour enfin les fidéliser.

Une entreprise de distribution cherche à gagner une grande part de marché pour être leader avec une évolution successive de son chiffre d'affaires. L'objet de cette recherche est de mesurer la performance commerciale de la logistique de distribution de l'entreprise NUMIDIS, et cela par une étude qualitative à l'aide des entretiens qui permet de mesurer sa performance à travers un premier indicateur qui est le chiffre d'affaires, tout en prenant en considération la mesure de satisfaction des clients par rapport aux magasins de NUMIDIS comme un deuxième indicateur afin d'atteindre le but de la recherche.

Mots-clés :

Performance, indicateurs et outils de performance, satisfaction des clients, part de marché, logistique de distribution.

ABSTRACT:

In a context of global competition, the performance issue has become vital for the company. This performance is through its ability to develop a set of indicators and tools that enable it to measure and detect problems in order to implement corrective actions later in order to be able to obtain satisfaction all of its employees and its customers to finally loyalty.

A distribution company looking to gain a large market share for leader with a successive evolution of its turnover. The purpose of this research is to measure the business performance of the company's distribution logistics Numidis, and that by a qualitative study through interviews to measure its performance through a first indicator is the number business, taking into consideration customer satisfaction measurement over Numidis stores as a second indicator in order to achieve the purpose of research.

Keywords:

Performance, indicators and performance tools, customer satisfaction, market share, distribution logistics.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour Dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes chers frères « Mehdi » et « Hichem » et à ma chère petite sœur « Mira ».

Mes dédicaces ne sauraient être complètes sans l'évocation de mon cher oncle « Mohamed » et mes chères cousines « Wissem », « Amina », « Nina » et « Rania ». Et bien évidemment à mon ange cousin « Imad » que j'adore.

Sans oublier mes chères amies « Imene », « Chahinez » et « Narimene ».

Aux personnes qui m'ont toujours aidées et encouragées, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnées durant mon chemin d'études supérieures.

Imene...

Remerciement

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Dieu, le tout puissant pour les chances qui m'a offertes pour réaliser ce travail.

*Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à Madame **O.Laoudj** mon encadreur à EHEC pour son aide et ses précieux conseils dans la concrétisation du présent mémoire.*

*Je tiens aussi à remercier vivement mes tuteurs de stage Monsieur **Ameziane Yazid** et Monsieur **Zelmat Abdelmadjid** pour leur temps sacrifiés et pour leurs grande contribution à la réalisation de ce travail.*

Je voudrai remercier également tout le personnel pour leur encouragement tout au long de mon stage.

Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Les deux facettes de la supply chain	14
2	Historique de NUMIDIS	65
3	Analyse des ventes (VMH)	76
4	Analyse des bons de commandes (quantité commandée)	77
5	Analyse du manque à gagner	78
6	Analyse des commandes destinées à l'entrepôt	81
7	Points forts et points faibles de l'entreprise	94

Liste des figures :

N°	Titre	Page
1	Les domaines englobés par la logistique	8
2	Illustrations des flux de la logistique	9
3	Les canaux de distribution selon leur longueur	25
4	Les indicateurs de la performance commerciale pour les entreprises	42
5	Le principe de la roue de Deming PDCA	46
6	Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking	50
7	Les différents types du benchmarking	52
8	Le triangle de la performance	54
9	Exemple de processus de gestion du transport	61
10	Les produits alimentaires NUMIDIS	66
11	Les produits non alimentaires NUMIDIS	67
12	Organigramme de l'entreprise NUMIDIS	69
13	Organigramme de la direction marchandise	71
14	Organigramme service achat "Epicerie et boissons"	72
15	Organigramme du service supply chain	72
16	Fonctionnement du réapprovisionnement direct	75
17	Fonctionnement du réapprovisionnement central	79
18	Evolution du chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2013 et 2014 du secteur PGC	87
19	Evolution du chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2013 et 2014 du secteur PFT	87

Liste des abréviations :

- **PGC** : Produits de grande consommation
- **PFT** : Produits frais transformables
- **EPCS** : électro photo ciné son
- **GEM** : Grand électroménager
- **PEM** : Petit électroménager
- **Qtité** : Quantité
- **VMH** : Ventes moyennes hebdomadaires
- **VMHa** : Ventes moyennes hebdomadaires annuelles
- **S** : Semaines
- **BC** : Bon de commande
- **CA** : Chiffre d'affaire
- **PCB** : Nombre d'unités dans un carton (colis)
- **CM** : Consommation mensuelle
- **SS** : Stock de sécurité
- **PC** : Point de commande
- **SPA** : Société par action
- **VPC** : Vente par correspondance
- **VAD** : Vente à distance
- **PME** : Petite et moyenne entreprise
- **MRP** : Management des Ressources de Production
- **ERP** : Enterprise Resource Planning
- **EOQ** : Quantité économique de commande
- **DRP** : Distribution Ressource Planning
- **JAT** : Juste à temps
- **EDI** : échange de données informatisées
- **PDM** : Part de marché
- **PDCA** : Plan do check act
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **MOFF** : Menaces, opportunités, forces, faiblesses
- **DLC** : Date limite de consommation

SOMMAIRE

Introduction.....	02
Chapitre I – Le cadre conceptuel de la Supply Chain	06
Section 01 – La supply Chain et ses composantes	06
Section 02 - La place de la distribution physique dans la logistique.....	23
Section 03 – Finalité et objectifs de la logistique	33
Chapitre II – Les indicateurs et les outils de la performance commerciale.....	37
Section 01 – Les indicateurs de performance commerciale	37
Section 02 - Les outils de la performance commerciale.....	45
Section 03 – Mesurer la performance de la chaine logistique	57
Chapitre III – L’apport de la logistique de distribution à l’amélioration de la performance commerciale de NUMIDIS.....	64
Section 01 - Présentation générale de l’entreprise	64
Section 02 – Fonctionnement global de la logistique au sein de NUMIDIS.....	71
Section 03 – Méthodologie de l’enquête.....	85
Conclusion.....	98
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

INTRODUCTION

La fonction Supply Chain s'est très fortement professionnalisée au cours de la dernière décennie et tout montre que la prochaine décennie ne fera que renforcer le rôle et la contribution des acteurs de cette fonction au sein des entreprises. Cette montée en puissance est liée aux enjeux portés par la fonction tant au niveau de la création de valeur générée au niveau des clients et des marchés que celle intéressant les actionnaires. Dès lors les objectifs confiés par les Directions générales aux patrons Supply Chain sont de plus en plus exigeants année après année. Pour atteindre ces objectifs, l'amélioration de la performance globale de la Supply Chain et l'atteinte de l'excellence de la Supply Chain passent par la capacité à maîtriser la palette des outils qui sont aujourd'hui à la disposition des professionnels de la Supply Chain.

La palette des outils à la disposition du Supply Chain Manager est vaste et il est essentiel de prioriser. C'est pourquoi nous avons lié leur utilisation à l'objectif d'accroissement de performance de la Supply Chain en lien avec les objectifs business.

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. Les médias grand public n'ont d'ailleurs cessé de relater un certain nombre d'évolutions en œuvre dont les impacts économiques et sociaux sont largement soulignés. On peut citer deux raisons qui justifient cette orientation :

- Le succès des formes modernes de vente au détail (hypermarché, hard discount, grandes surfaces spécialisées, etc.) a permis aux entreprises commerciales qui les mettaient en œuvre de connaître une croissance continue de leur volume d'activité. Cette dynamique du secteur commercial se traduit aujourd'hui par un renversement du rapport de taille entre producteurs et distributeurs : dans bon nombre de pays industriels, dont la France, des entreprises de commerce de détail ont un chiffre d'affaires bien supérieur à celui des plus grandes entreprises industrielles. Traduire ce rapport de taille en rapport de pouvoir entre les acteurs est facile. Les choix stratégiques des détaillants s'imposent donc comme autant de contraintes pour leurs fournisseurs, et font constamment osciller les relations de ces agents entre la coopération et le conflit. Cette évolution remet aussi en cause une conception ancestrale de la distribution traitée comme la dernière variable du marketing mix, et qui parlait encore de choix de canaux de distribution par le producteur.
- Enfin, la fonction de distribution est aussi une source importante de coûts. Alors que les entreprises de tous secteurs ont fait de la réduction des coûts une condition absolue du maintien de leur compétitivité, les gains de productivité potentiels dans les canaux de distribution restent l'une des dernières sources de création de valeur supplémentaire. Cette pression constante en faveur de la réduction des coûts explique la prise en compte massive des flux logistiques, mais aussi des coûts de transaction, dans la gestion des canaux, tant sur les marchés industriels que sur ceux des produits de grande consommation.

INTRODUCTION

Le choix du thème n'est pas un hasard, la principale raison qui nous a poussé à le choisir et qu'aujourd'hui la question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyper concurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme. Pour cela, Numidis est spécialisée dans la grande distribution donc on va analyser l'amélioration de la performance de la distribution physique de cette entreprise.

Ce modeste travail a pour ambition de mesurer la performance commerciale de la logistique de distribution de NUMIDIS tout en se basant sur la mesure des indicateurs de performance qu'elle utilise. D'où l'importance de proposer la présente étude de recherche dont le thème est comme suit : « **L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de NUMIDIS** ».

C'est dans cette optique que nous avons posé la question principale suivante pour le présent travail :

Dans quelle mesure la logistique de distribution contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS ?

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:

- Quelles sont les différentes activités de la logistique de distribution ?
- Comment gérer le cheminement des produits ?
- Quels sont les différents indicateurs de performance de la logistique de distribution?
- Quel est le rôle de la logistique de distribution dans l'entreprise NUMIDIS ?

Afin de répondre à notre problématique. Nous émettons une hypothèse principale et globale:

- **La performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS, est conditionnée par les meilleures livraisons, la mise à disposition d'un produit en quantité souhaitée au bon moment et au bon endroit avec un moindre coût.**

Ainsi, pour répondre aux interrogations, notre travail reposera sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer :

- Le rôle de la logistique de distribution est de mettre en place un produit ou service à la disposition de l'utilisateur afin de fidéliser ses clients d'où la possibilité d'identifier de façon factuelle les fournisseurs en matière de délai d'approvisionnement, la disponibilité des produits et leur rotation.
- La logistique de distribution a comme rôle de gérer les flux physiques intégrant plusieurs activités (entreposage, stockage, emballage transport...) d'où la

INTRODUCTION

performance s'appuie sur la nécessité d'identifier les différents postes de coûts et essayer de les maîtriser.

- La logistique de distribution permet davantage d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise, tout en adoptant une stratégie de juste à temps (JAT) ce qui garantit la fidélisation des clients.

Pour tenter de confirmer ou infirmer ces hypothèses et répondre aux exigences de rigueur scientifique, nous avons opté pour une méthode d'ordre descriptive et analytique d'où on analyse la performance commerciale au sein de NUMIDIS tout en décrivant les différentes fonctions de la logistique de distribution de l'entreprise.

Cette démarche s'articule autour des outils d'investigations de collecte de données et de tentatives d'analyse et d'interprétation. Parmi ces outils de recherche :

- L'utilisation des différents ouvrages sur la distribution et la performance des entreprises, ainsi, les travaux universitaires (mémoires) et les sites internet pour définir et expliquer les concepts de base avant de passer à notre cas pratique.
- L'analyse des contenus documentaires relatifs à l'entreprise NUMIDIS
- L'organisation des entretiens avec les responsables et les chefs de NUMIDIS ainsi des magasins UNO.
- L'organisation d'un sondage direct avec les clients de NUMIDIS suivant une grille d'analyse de satisfaction des clients.

Afin de bien traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, on va donner un aperçu général sur la supply chain en introduisant quelques concepts logistique et ses composantes.

Dans le deuxième chapitre, il sera question de comprendre le concept de tableau de bord d'une entreprise. Ainsi, les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs.

Dans le troisième et dernier chapitre, on va analyser le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de NUMIDIS dans le but de mesurer sa performance.

CHAPITRE I

Le cadre conceptuel de la supply chain

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

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 **productivité dans l'entrepôt**, de façon globale, reste également une préoccupation majeure tout comme l'**optimisation du transport**. Et il existe un réel besoin pour le développement d'interfaces performantes entre ces deux maillons.

Dans le but de comprendre le rôle de la logistique de distribution, on doit d'abord aborder les concepts de la supply chain de manière générale. Ensuite, on verra la place de la distribution dans la supply chain.

Section 01 : La Supply Chain et ses composantes

Afin de comprendre les composantes de la supply chain, on va dans un premier temps définir la logistique, ensuite, on abordera ses différentes composantes.

Sous section 01 : Définitions et concepts de la Supply Chain

On va donc définir la logistique globale tout en identifiant son rôle et ses caractéristiques.

1. Définitions :

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.¹

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

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

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

processus de l'entreprise impliquent donc des facettes logistiques, en particulier la Chaîne Logistique qui va des fournisseurs aux clients.¹

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 : La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Elle permet l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.²

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 :³

- **Logistique d'approvisionnement** : des matières nécessaires à l'activité industrielle.
- **Logistique de production** : flux internes de matières (dans les usines et entre les sites de production) ;
- **Logistique de distribution** : acheminement des biens au client

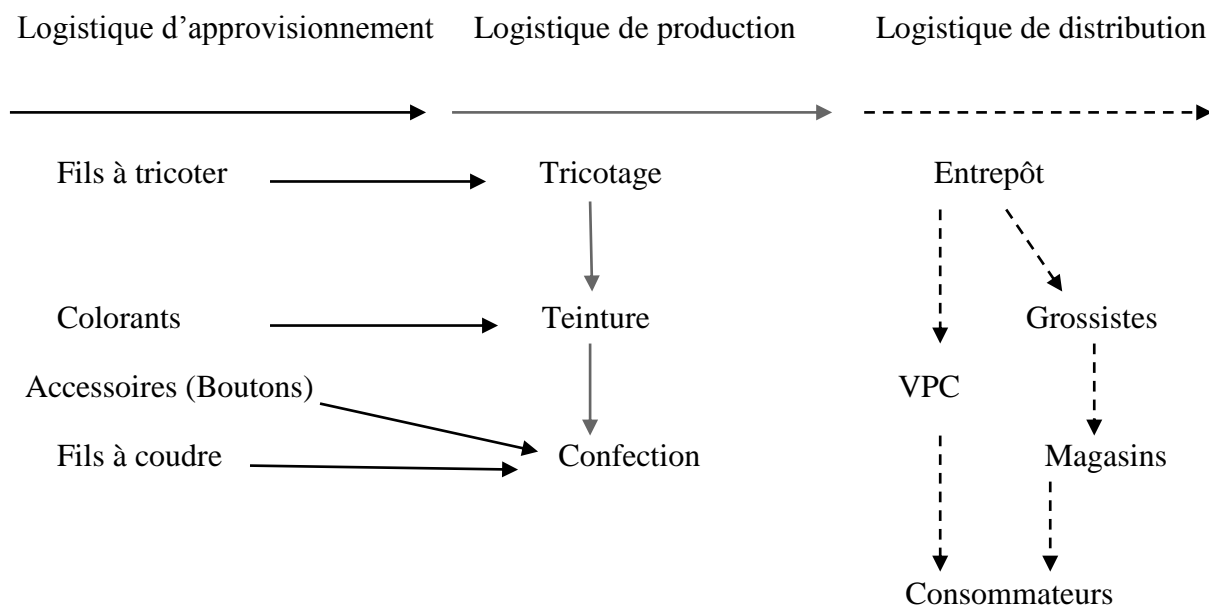
¹ La norme AFNOR (norme X 50-600)

² <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm> (le 22/07/2015 à 00h28)

³ SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : *Logistique*, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013 p.11.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Figure N° 01 - Les domaines englobés par la logistique
(illustration pour une entreprise textile de fabrication d'articles en maille).¹



Source : SOHIER (J) et SOHIER (D) : *Logistique*

3. Caractéristiques de l'organisation logistique :

3.1. Les flux mis en jeu :

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 :

–**Des flux physiques de l'entreprise** : transport et stockage des marchandises ;

–**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.

Il existe aussi un troisième flux mis en jeu qui circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée.³

–**Des flux financiers** : ils constituent des flux monétaire visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Tels que : payer le fournisseur,

¹ Ibid. p.12.

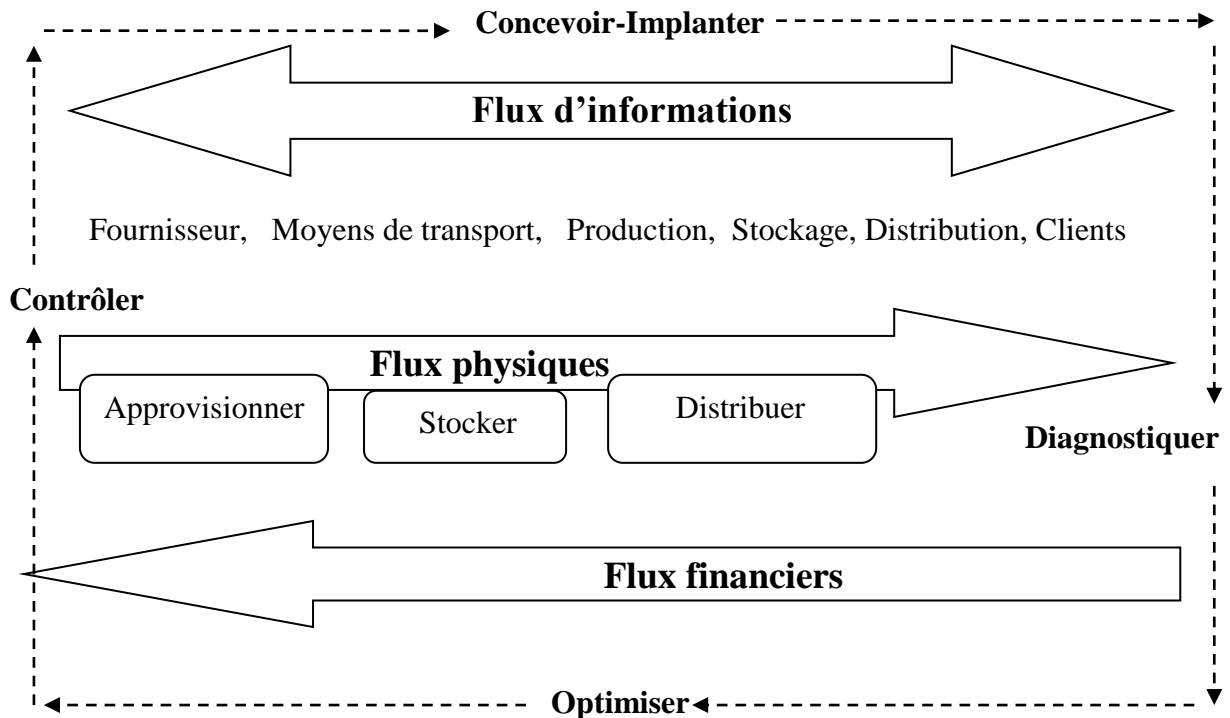
² Ibid. p.7.

³ <http://ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html> (le 11/07/2015 à 15h15)

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

facturations des produits aux clients, l'argent issue de la transaction du flux physique. Le flux financier est la contre partie du flux physique.

Figure N° 02 – Illustrations des flux de la logistique



Source : http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html

(11/07/2015 à 15h45)

On peut trouver aussi quelques notions associées aux différents flux cités au dessus :¹

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.

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.

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.

Les flux synchrones

L'approvisionnement des différents composants est réalisé en fonction de leur ordre d'utilisation dans le processus de production. Les composants sont donc livrés au dernier

¹ <http://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm> (11/07/2015 à 16h08)

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

moment, juste quand ils sont nécessaires, ce qui permet de limiter les stocks et les coûts qui y sont liés.

3.2. Le temps :¹

Le décalage temporel entre demande finale et production peut être résolu en partie par l'activité de stockage. Mais il faut gérer le facteur temps d'une façon globale et non pas seulement sur quelques étapes du réseau.

Le concept de « **Juste à temps** » décrit l'organisation de distribution physique dont l'objectif est de lancer à l'instant optimal les réapprovisionnements des points de vente. Il faut éviter à la fois les ruptures en supprimant tous les temps inutiles liés à des stockages trop importants, à la mauvaise organisation des opérations de manutention dans les dépôts ou aux autres activités logistiques. Le juste à temps s'appuie sur des flux tendus, des stocks minimaux (certains distributeurs commerciaux veulent tendre vers le zéro stock) et une connaissance approfondie de la demande finale.

Les demandes des consommateurs pilotent les commandes des distributeurs commerciaux auprès de leurs fournisseurs, c'est un marché dirigé par la demande. Les flux sont essentiellement tirés. Cette contrainte se représente chez les fournisseurs à travers les délais exigés par les distributeurs commerciaux entre les passations de commande et les livraisons qui imposent une gestion du facteur temps dans les déplacements des marchandises d'autant plus serrée que le produit est périssable.

3.3. L'espace :²

La multiplicité des lieux d'approvisionnement d'une part et la dispersion des lieux de consommation d'autre part nécessitent la mise en place d'une structure permettant de pallier ce problème spatial. C'est le rôle de l'organisation de distribution physique.

La région logistique est une zone spatiale regroupant l'ensemble des points de vente dont la gestion en termes d'approvisionnement (achats, réapprovisionnement, stock, etc.) s'effectue par le même centre de décision. La forme géographique et le nombre de régions (qui permettent de couvrir le territoire) dépendent de l'organisation de distribution physique adoptée par chaque distributeur commercial. Plusieurs bases logistiques peuvent être localisées dans la même région ; certaines organisations implantent un dépôt central unique, d'autres préfèrent plusieurs entrepôts dispersés qui sont spécialisés par famille.

¹ MORECELLO (Estelle) : *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, édition Liaisons, Paris, 1999, p.37.

² Ibid. p.38

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

3.4. Gestion des risques :¹

Les entreprises au cours de ces dernières années ont été confrontées à des événements qui ont directement impacté leur logistique :

- Fusions/acquisitions qui ont provoqué des fermetures de site et une réorganisation des schémas de distribution
- Mouvements sociaux dans les centres de distribution qui ont obligé parfois les sociétés à mettre en place une organisation temporaire (location d'un entrepôt,...) afin de continuer à livrer leur client.
- Grèves des transports routier, ferroviaire et aérien qui impactent les stocks de produits finis et de matières premières des entreprises.

Aujourd'hui, les entreprises doivent prendre en compte plusieurs autres variables :

- La hausse des matières premières qui incite les entreprises à faire un stockage « spéculatif » afin d'anticiper une hausse de prix avec une contrepartie, la surface d'entreposage nécessaire car ces matières premières ne seront pas utilisées immédiatement.
- La délocalisation des fournisseurs de plus en plus fréquente afin de réduire les coûts avec une contrepartie, l'éloignement géographique des fournisseurs et des délais plus long dans le réapprovisionnement des produits.
- Le changement climatique qui peut provoquer des inondations, de violentes tempêtes qui peuvent endommager les produits stockés ou ralentir leur transport.

C'est pourquoi à présent, les directions demandent aux directeurs logistique/Supply Chain d'élaborer des plans de contingences en termes d'organisation et de structure afin de répondre aux situations décrites ci-haut. Ces plans de contingences ou plans de continuité d'activité doivent permettre aux entreprises de continuer à distribuer et livrer les produits commandés par les clients de l'entreprise en toutes circonstances.

4. Les moyens requis par l'organisation logistique :²

Les moyens requis par l'organisation logistique permettent de répondre à la question « avec quoi ? » :

Moyens organisationnels : ils décrivent l'ensemble des choix faits par le logisticien pour permettre l'organisation des flux. Autrement dit, le logisticien choisit une structure qui permettra le bon fonctionnement des acheminements, et qui fera appel à d'autres moyens nécessités par la finalité du système. Ces moyens organisationnels sont donc des choix faits

¹ GONZALEZ (Laurent) : *Vous avez dit supply chain !*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009, p.14

² MORECELLO (Estelle), Op.cit. pp.163-164

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

tels que : le passage systématique par entrepôt, l'importance de l'informatique, le choix de la sous-traitance, etc.

Moyens humains : ils sont constitués de l'ensemble des salariés dont l'activité relève du domaine logistique. Ils sont de même inclus la secrétaire du responsable logistique, le gestionnaire de quais ou le conducteur du chariot de palettes.

Moyens financiers : ils correspondent aux coûts évalués pour financer l'organisation logistique, à la fois pour assurer son fonctionnement mais également son développement. Ce sont donc des coûts de mise à disposition.

Moyens physiques et matériels : ils correspondent à l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers utilisés par l'organisation logistique. Ils regroupent la totalité des bases logistiques (entrepôts, dépôts et plates-formes), des bâtiments occupés par les salariés de l'organisation, ainsi que les autres moyens tels que : les véhicules de la flotte propre (si le distributeur en a une) ou tout autre moyen utilisé dans les entrepôts (transporteurs de palettes, etc.).

5. Les différents intervenants :¹

Le fournisseur : qui est l'expéditeur initial des envois. Il devient maintenant le fournisseur direct de la grande distribution, celle-ci utilisant de moins en moins le grossiste comme intermédiaire. Les flux dont il est à l'origine dépendent de la demande du destinataire, tant pour la gestion logistique (délai par exemple) que pour la composition des envois. Le producteur recherche la massification des flux et des flux réguliers (en volume et dans le temps).

Le distributeur commercial : le destinataire final des flux est le distributeur commercial. Le lieu de destination peut être une grande surface ou une base logistique. Le distributeur est l'interface finale entre la production et la consommation. Il cherche avant tout à éviter la rupture des produits sur ses linéaires, ce qui nécessite le respect des délais de réapprovisionnement de ses magasins vers le dépôt régional dont ils dépendent, les flux entre la base logistique et les points de vente sont nettement moins réguliers que ceux parvenant au dépôt.

Le prestataire : la question se pose au producteur ou au distributeur commercial de la maîtrise organisationnelle de leur logistique (le transport ou les opérations proprement dites) : doivent-ils la gérer intégralement ou, au contraire, la sous-traiter ? Le prestataire propose ses compétences et ses moyens (techniques, humains) pour le transport, le stockage, les opérations liées à la manutention du produit (reconditionnement, etc.). Il peut proposer des solutions que son client ne veut ou ne peut mettre en œuvre par ses propres moyens.

¹ Ibid., p.35

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Sous section 02 : Les composantes de la supply chain

Il existe plusieurs activités qui composent la supply chain, on va donc les analyser.

Pour cela la nature de l'entreprise impacte la manière dont la logistique est pratiquée. Dans une société à vocation industrielle, la logistique est souvent rattachée au directeur de l'usine ou de production. Ce rattachement hiérarchique au directeur de l'usine ou de production implique que les contraintes industrielles comme les tailles de lots, les plans de production sont souvent prioritaires par rapport aux contraintes logistiques. Les optimisations de production et la définition des tailles de lots impacteront directement le réapprovisionnement des produits qui impactera à son tour la gestion des stocks...

Dans une société à vocation commerciale, la fonction première de l'entreprise est de vendre. En effet, dans ce type d'organisation, la fonction logistique est souvent considérée comme une fonction d'intendance.

La pratique de la logistique varie donc en fonction de la nature de la société, des relations entre la logistique et les autres départements de la société.

1. Les achats:¹

La fonction achat est devenue de plus en plus importante au cours de ces dernières années. En effet, les entreprises ont commencé à sous-traiter leur production et à délocaliser leur outil de production dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère. Le métier d'acheteur est donc devenu de plus en plus technique avec ces délocalisations des outils de production qui ne touchent pas seulement les produits à bas coûts comme les textiles mais aussi les produits électroniques, de télécommunication,... Les usines se délocalisant en Asie et dans d'autres régions du monde, les délais de réapprovisionnement se sont allongés par rapport à une production locale. Par conséquent, les entreprises doivent maintenir un niveau de stock plus important afin de pallier aux aléas de production et de transport.

Dans les entreprises, la fonction achat est parfois centralisée au niveau du siège et les décisions sont ensuite transmises dans les filiales. Parfois la fonction achat est indépendante ou bien elle est regroupée dans la Supply Chain. Le logisticien, le Supply Chain Manager ou le directeur logistique doivent garder un lien avec la fonction achat afin de savoir comment la logistique peut être impactée par une renégociation des achats qui pourraient entraîner un changement géographique de fournisseur. Cela peut paraître être une évidence mais le cloisonnement des services empêche parfois les informations concernant les politiques d'achat de la société de circuler.

¹ GONZALEZ (Laurent), Op.cit, p.24.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Le management global des achats (Supply Management) se définit comme la gestion globale du processus d'achat qui inclut lui-même :

- L'identification des besoins
- La localisation
- La sélection des fournisseurs,
- La négociation du prix et des termes contractuels,
- Le suivi jusqu'à la livraison

L'acte d'achat avec toute sa phase précontractuelle (purchasing) est alors suivi de la phase logistique d'approvisionnement correspondant au pilotage post-contractuel et au suivi des contrats signés. Dans la suite des développements, le management des achats inclut les approvisionnements, même si ces derniers peuvent éventuellement être gérés séparément.¹ (Tableau ci-dessous).

Tableau N°01 – Les deux facettes de la Supply Chain –²

	Approvisionnement	Achat
Composantes, métiers	Anticipations des commandes à passer (via le MRP notamment)	Élaboration de la politique achat
	Passation des commandes	Élaboration du budget Achats
	Suivi des contrats et reporting aux achats	Évaluation des fournisseurs
	Suivi des entrées fournisseurs	Sourcing, veille et consultation fournisseurs
	Suivi des litiges	Négociation des marchés
	Gestion des stocks	Rédaction des accords/contrats

Source : DORIOL (D) et SAUVAGE (T) : *Management des achats et de la supply chain*

¹ DORIOL (David) et SAUVAGE (Thierry) : *Management des achats et de la supply chain*, édition Vuibert, N°02, Paris, avril 2012, p.35.

² Ibid., p.36.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

1.1. Gestion du transport d'acheminement des produits :

Les entreprises se posent souvent la question du transport afin d'acheminer les produits en provenance des usines à l'export.

Deux cas de figure s'offre à l'entreprise :

- S'occuper elle-même du transport si c'est une société internationale qui a une cellule spécifique pour ce fret international.
- Mandater un commissionnaire de transport pour une PME car le commissionnaire de transport pourra négocier un meilleur tarif en mutualisant avec d'autres clients le transport.

Le choix dépend de la taille de la société, du volume de produits expédiés et de sa capacité à organiser des transports dans des pays que cette société ne connaît pas toujours bien.

1.2. Le MRP :¹

Le MRP I a pour objectif de déterminer les besoins en sous-ensembles, composants et matières premières, en tenant compte de la date à laquelle ces besoins seront effectifs, et de générer des commandes aux fournisseurs qui tiennent compte de l'anticipation nécessaire à une livraison à la date du besoin.

Le MRP, lui, anticipe les besoins futurs pour éviter à la fois le manque de pièces à la fabrication et l'entretien de stocks inutiles. En cela il répond à un besoin nouveau, apparu dès lors que l'offre est devenue abondante sur les marchés, que les gammes se sont diversifiées et les séries raccourcies.

Le MRP I (Calcul des Besoins Nets) est devenu MRP II (Manufacturing Resources Planning, en français : Management des Ressources de Production) au fur et à mesure que son champ d'application grandissait.

Le MRP II couvre trois grandes fonctions :

- **La planification**, qui se décompose en trois sous-fonctions :
 - la gestion de la demande,
 - la planification industrielle et commerciale,
 - le Programme Directeur de Production (PDP).
- **Le calcul des besoins nets et de la capacité.**
- **Le pilotage des ateliers, ordonnancement/lancement.**

Une quatrième fonction s'est développée à partir de MRP, il s'agit de DRP (Distribution Ressources Planning) ou Gestion des Ressources de Distribution. Dans la mesure où il s'agit d'appliquer à la distribution des produits, les méthodes qui ont fait le succès du MRP, tant en

¹ LAURENTIE (Jean) et coll. : *Processus et méthodes logistiques*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013, p.109.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

ce qui concerne la gestion de la demande, que la rigueur du calcul des besoins, on peut considérer aujourd'hui que le DRP complète vers l'aval le MRP.

2. Le réapprovisionnement :¹

Le réapprovisionnement (des stocks) est une opération consistant à reconstituer le stock afin d'éviter les ruptures de stock. Le réapprovisionnement est généralement initié par une commande passée à un fournisseur ou fabricant.

Afin d'augmenter la productivité, la plupart des ERP et des systèmes de gestion des stocks implémentent des règles de réapprovisionnement pour automatiser les opérations dans une certaine mesure. Le réapprovisionnement se fait généralement lorsque le niveau des stocks atteint le point de commande (également appelé niveau de déclenchement du réapprovisionnement), qui est un paramètre du système.

Lorsque le point de commande est atteint, une commande correspondant à la Quantité Economique de Commande (EOQ) est passée. Là encore, les ERP fournissent généralement une aide pour calculer l'EOQ.

La complexité des opérations de réapprovisionnement dépend beaucoup de la position de l'agent passant commande dans la chaîne logistique.

Pour les points de vente faisant partie d'un réseau de distribution reposant sur des entrepôts centralisés, les réapprovisionnements sont généralement nombreux, simples et largement automatisés. En effet, au niveau du point de vente, un grand nombre de petites commandes sont généralement passées chaque jour. Par conséquent, les gérants de points de vente ne peuvent pas se permettre d'avoir un système trop complexe ou trop demandeur en termes de main d'œuvre.

Pour les entrepôts, les réapprovisionnements auprès des fabricants sont généralement plus importants et ont un cycle de commande plus long (de l'ordre de la semaine plutôt que du jour). La commande en elle-même est donc généralement plus complexe, car le délai de réapprovisionnement peut varier considérablement (jusqu'à plusieurs mois) et parce que d'autres facteurs tels que les réductions sur les gros volumes de commande ont un impact sur la Quantité Economique de Commande.

2.1. L'ERP :²

Les ERP sont des progiciels qui visent à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise.

Un ERP consiste à intégrer les principales fonctions de gestion d'une entreprise en un seul (SI) au sein duquel l'information circule de manière automatique, synchrone ou asynchrone selon le cas, et qui déclenche les traitements elle a besoin, au moment nécessaire: on parle

¹ <http://www.lokad.com/fr/definition-reapprovisionnement-stock> (13/07/2015 à 16h59)

² WILFRID (Azan) : *Les ERP dans l'organisation*, édition e-thèque, 2002, p.13.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

d'ERP dès que l'ensemble de la supply chain est géré par une base de données unique venant remplacer les traditionnelles bases multiples servant chacune des applications de la logistique et de la vente comme : les prévisions, la planification, les commandes...

3. Gestion des stocks :¹

le stock se définit comme « la non-coïncidence, dans le temps et dans l'espace, de la production et/ou des achats avec la consommation ». La prise de décision en matière de stockage consiste à faire un arbitrage entre les services qu'ils rendent et les contraintes qu'ils occasionnent.

Les stocks ont une légitimité. Ils permettent :

- D'éviter les longs délais d'attente aux clients internes et externes ;
- D'éviter la rupture de stock ;
- De réguler le différentiel entre la charge et les capacités de production ;
- D'éviter les arrêts de fabrication ;
- De produire en grande série ;
- D'étaler dans le temps la commercialisation de produits saisonniers ;
- De lutter contre les incertitudes et aléas ;
- De faire face à la non-coïncidence géographique entre producteurs et consommateurs ;
- Le contrôle de la saisonnalité des produits achetés ;
- Une opportunité spéculative à l'occasion de conjonctures favorables ;
- L'amélioration / détérioration naturelle d'un produit en fonction de la durée de stockage (vin, etc.).

Mais cette légitimité a un prix. Les stocks engendrent :

- De nombreux coûts administratifs, financiers, d'hébergement.
- Un mauvais retour sur investissement puisque l'augmentation des sommes finançant les stocks ralentit la rotation des capitaux engagés dans l'entreprise et donc leur rentabilité ;
- Des problèmes d'obsolescence, de détérioration.

3.1. Repère pédagogique : que dire du stock zéro ?

Le stock zéro s'appréhende dans le cadre de la philosophie du juste-à-temps selon laquelle les stocks ne sont que les symptômes des dysfonctionnements de l'organisation. Toute tentative de réduction des stocks est vaine si les problèmes ne sont pas résolus. Avec la gestion traditionnelle des stocks, l'objectif consiste à s'attaquer aux stocks directement (commander plus, commander moins...) alors qu'en JAT on cherche à modifier le contexte qui a fait naître les stocks. La philosophie du JAT présente les stocks comme un résultat et non pas comme un outil de pilotage. Se déconnecter des stocks constitue un réflexe très sain. Cependant, dans

¹ DORIOU (D) et SAUVAGE (T), Op.cit, p.280.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

beaucoup d'entreprises, produire sans stock est impossible. Le « zéro stock » ne constitue qu'un idéal à atteindre.

3.2. Le DRP :¹

Le module de DRP (Distribution Resource Planning) d'un ERP ou d'un progiciel de gestion de stock va « livrer » en fonction des paramètres qui l'alimentent un calcul des besoins. Ce calcul va déterminer, en fonction des prévisions de vente des quantités, des délais de réapprovisionnement, des stocks disponibles et des stocks de sécurité, la quantité de produit par article et par dépôt afin d'honorer les commandes clients. Par conséquent, si les prévisions de vente sont erronées, le calcul du DRP le sera aussi. D'autres paramètres comme la fréquence et le délai de réapprovisionnement peuvent avoir un impact dans la gestion du stock en entrepôt.

Parmi les causes aboutissant à une multiplication des stocks, on peut citer :

- Un plan de production de l'usine qui est déconnecté de la demande. L'usine produit plus que de besoin, les produits finis sont expédiés dès qu'ils sont produits vers les entrepôts. Les expéditions vers les clients sont inférieures aux quantités produites, le niveau de stock progresse inexorablement dans le(s) dépôt(s).
- Des prévisions de ventes qui sont surévaluées et qui viennent fausser le calcul du DRP, si elles ne sont pas modifiées.
- Des palettiers ou des racks de stockage inadaptés à la nature des produits stockés, les opérationnels doivent alors stocker les palettes au sol.

4. L'entreposage :

La notion d'entrepôt a énormément évolué au cours des années, plusieurs concepts ont fait leur apparition et certains ont été abandonnés. La technologie a également fait son apparition dans l'entrepôt afin d'améliorer la réception/l'expédition des produits, la préparation de commande.²

4.1. Les entrepôts et les plates-formes logistiques :

Un entrepôt (warehouse) est un bâtiment utilisé pour le stockage des marchandises. Une plate-forme logistique (logistics hub) est un bâtiment utilisé pour des opérations de groupage ou de dégroupage de marchandises. Elle est appelée plate-forme de cross-docking lorsque les marchandises ne sont pas stockées pour ces opérations de groupage/dégroupage. Certains

¹ GONZALEZ (Laurent), Op.cit. p.31.

² Ibid. p.34.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

bâtiments sont pour partie des entrepôts, pour partie des plates-formes logistiques. Les entrepôts et plates- formes logistiques disposent de quais de déchargement et de chargement.¹

La distinction entre entrepôts et plates-formes n'est cependant pas aussi tranchée car beaucoup utilisent les deux termes indifféremment. En outre, beaucoup de situations sont mixtes : ainsi un entrepôt d'usine peut stocker une partie des composants et produits de base nécessaires à la production et en recevoir d'autres en juste-à-temps avec un minimum de stock, sinon aucun.²

4.2. Les types d'entrepôts :

Les entrepôts et plates- formes peuvent répondre à différents objectifs :

Réduire les coûts de transport en concentrant puis en éclatant les flux de marchandises, positionner les marchandises à proximité des lieux de consommation, stocker les marchandises sur des périodes données...

Certains entrepôts et plates- formes sont mis en place pour répondre à des fonctions spécifiques :³

- Des entrepôts de stockage des composants dans les usines ;
- Des entrepôts de stockage pétrolier, chimique, produits agroalimentaires, bois et autres matières premières ;
- Des entrepôts de produits finis d'usines ;
- Des entrepôts de distributeurs pour les produits importés, les achats spéculatifs, etc. ;
- Des plates-formes et hubs de ramasse et de distribution des transporteurs ;
- Des plates-formes de producteurs pour la livraison directe des surfaces de vente ;
- Des entrepôts de VPC et e-business ;
- Des arrières-magasins et plates-formes de distributeurs.

4.3. L'EDI :

Les messages d'échange de données informatisé (EDI), cela permet de recevoir le descriptif complet de la palette avant l'arrivée du camion chez l'entrepôt client, a permis donc de simplifier la réception des marchandises. Aujourd'hui, on assiste l'échange de données via l'Internet, le web EDI.⁴

L'échange de données informatisées est la possibilité d'échanger des données entre deux entreprises différentes. Dans le domaine du supply chain, il s'agit de documents commerciaux ou de transport tels que commandes, factures, catalogues, ordre d'expédition... Et également,

¹ LEMOIGNE (Rémy), Op.cit, p.224.

² PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : *Logistique*, édition Dunod, N°05, Paris, 2008, p.203.

³ Ibid. p.203.

⁴ Ibid. p38.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

d'étiquettes avec codes à barres pouvant accompagner la marchandise et d'être lues automatiquement. Elle permet donc l'échange d'informations d'ordinateur à ordinateur.¹

Pour réaliser un échange de données informatisées, il faut que les deux entreprises qui désirent échanger des données définissent par une convention quelles informations elles veulent échanger, dans quelles formes elles les communiqueront, avec quels moyens...

Ces définitions doivent comprendre:

- Des scénarios précisant quelles information sont échangées, quand, dans quel ordre, pour quoi faire, avec quelles réponses... (Schéma)
- Des messages types (factures, commandes, avis d'expédition...) précisant les données regroupées sous forme de langages, leur codification, leur ordre...
- Des standards de réseau et des règles spécifiques pour le transfert des messages et les opérations qui s'y rattachent.
- Des réseaux organisés avec leurs serveurs et leurs modalités de gestion technique et commerciale.

L'EDI suppose que les systèmes informatiques des deux partenaires commerciaux puissent communiquer d'une des façons telle que le fournisseur peut se connecter au système informatique de son client avec les interfaces appropriées.

4.4. Le rôle d'un entrepôt :²

Le rôle d'un entrepôt est grâce à son stock :

- D'assurer la régularité des fournitures en usine et livraisons aux clients grâce à un stock de sécurité
- De permettre la planification de la production et regrouper les expéditions ;
- De regrouper éventuellement les fournitures de plusieurs usines ou de plusieurs fournisseurs pour livrer des commandes multi produits ;
- D'adapter les produits aux commandes des clients : conditionnements particuliers, promotions par exemple ;
- De stocker éventuellement des marchandises pour spéculer sur les prix en achetant moins cher des quantités plus importantes.

4.5. Emballage et conditionnement :³

Il ne faut pas confondre l'emballage et le conditionnement bien que la terminologie ne soit pas toujours fixée. On peut distinguer :

¹ <http://si-supplychain.over-blog.com/article-l-edi-logistique-echange-de-donnees-informatisees-65638611.html> (16/07/2015 à 16h50)

² PIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit, p.204.

³ Ibid. p.248.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

- Le conditionnement primaire qui contient directement le produit ;
- Le conditionnement secondaire qui protège le premier et joue un rôle promotionnel ;
- Le conditionnement tertiaire ou d'expédition qui regroupe des produits et sert au transport, à l'identification et au stockage ;
- L'emballage de transport qui permet la manutention et le transport en protégeant la marchandise contre les risques.

Si le choix des conditionnements ressort directement du marketing, le choix d'un emballage est aussi une décision importante car il conditionne les modes de transport retenus et doit d'autre part protéger contre les différents risques que court la marchandise pendant le transport :

- Perte ;
- Avarie (coup de fourche de chariot, écrasement, chute, etc.) ;
- Mouille (pluie, embruns, inondations, humidité, etc.) ;
- Chaleur ou froid ;
- Vol (25 % des avaries à l'international).

Ces risques doivent être évalués par rapport à la nature de la marchandise, aux destinations prévues, aux modes de transport envisagés et à leurs ruptures de charge.

Les conséquences de la réalisation de ces risques peuvent être importantes :

- Perte de la marchandise non remboursée par le transporteur ou l'assureur s'ils prouvent que la perte résulte d'un défaut d'emballage ;
- Obligation de livrer le même produit au client par le moyen le plus rapide et donc coûteux
- Perte d'image de marque et insatisfaction du client. Une bonne protection contre ces risques coûte plus ou moins cher ; elle s'obtient par :
 - Un choix d'emballage et la qualité de sa réalisation ;
 - La certification éventuelle de l'emballage pour éviter qu'on l'accuse en cas d'avarie ;
 - Une assurance d'autant plus chère que les risques sont plus grands (bonus possibles).

Pour assurer le transport et le stockage, le produit doit être étiqueté en plus des conditionnements primaires et secondaires :

- Par carton (conditionnement tertiaire) ;
- Par palette ou conteneur (emballage).

4.6. La manutention :¹

Les moyens techniques de manutention constituent une des composantes fondamentales de la logistique. C'est le secteur de la logistique qui a le plus évolué au cours de ces dernières

¹ Ibid. p.262.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

décennies si l'on considère que les wagons de chemin de fer n'ont que peu changé et que les camions n'ont connu que des modifications de performance et de consommation.

Manutention (Handling) : Déplacement physique des marchandises dans l'entrepôt.

5. La distribution :¹

Les sociétés ont pris conscience que la distribution des produits pouvait être stratégique. C'est pourquoi vers la fin des années quatre-vingt-dix, on assiste dans certaines sociétés à un mouvement inverse d'internalisation logistique. Des entreprises réinternalisent leur logistique alors que d'autres décident dès le départ de gérer leur logistique en propre. On verra plus de détail dans la section trois de ce chapitre.

6. Le transport :²

La définition générale du « transport de marchandises » semble ne pas poser de difficulté. L'expression fait partie du vocabulaire banal. Pour le dictionnaire, le transport est le « fait de porter pour faire parvenir dans un autre lieu ». Quant à une marchandise, c'est une « chose mobilière pouvant faire l'objet d'un commerce, d'un marché ». Transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer des choses destinées à être vendues et achetées.

Dans la pratique de la vie économique, le champ couvert par le mot « transport » est plus restrictif que dans le dictionnaire. Il est des choses que l'on déplace sans que l'on dise qu'on les transporte : pour l'eau courante, on parle de distribution et non de transport ; pour les pièces qui vont d'une machine à l'autre dans un atelier de mécanique, on parle de manutention.

¹ GONZALEZ (Laurent), Op.cit. p.41.

² SAVY (Michel) : *le transport de marchandises*, édition d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007, p.13.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Section 02 : La place de la distribution physique dans la logistique

D'un point de vue économique, et dans la mesure où l'on fait abstraction du commerce entre firmes, les entreprises de distribution ont pour fonction de mettre à la disposition des consommateurs les biens fabriqués par le secteur de la production.

La distribution se réalise par l'intermédiaire de plusieurs opérations distinctes : la distribution physique des produits (transport, manutention, stockage, allotissement), la diffusion d'informations entre le producteur, le distributeur et le consommateur, l'offre de services complémentaires (présentation, promotion, conseils, livraison, service après-vente...), le financement (délais et conditions de paiement). Ces diverses opérations se répartissent de manière différente selon les méthodes de vente pratiquées et les structures organisationnelles adoptées par les entreprises.

Sous section 01 : Définitions et concepts de la logistique de distribution

La distribution est une composante essentielle dans la supply chain, quand on parle de distribution on sous entend le transport, la manutention... Pour mieux connaître sa place dans la logistique, on doit tout d'abord aborder les différents concepts de la logistique de distribution.

1. Définition de la distribution physique :

L'organisation de la distribution physique d'un distributeur commercial peut être définie 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 plateforme. L'organisation de distribution physique est caractérisée par un grand nombre d'opérations hétérogènes (stockage, transport, manutention, traitement des commandes, etc.) et par la dispersion géographique plus ou moins importante des services ayant la responsabilité des activités.¹

La distribution physique est l'ensemble des activités interconnectées (principalement le transport, la détention des stocks, l'entreposage, la manutention et le processus de réapprovisionnement) impliquées dans le transfert physique des biens finis du fournisseur vers le consommateur.

2. Les circuits et les canaux de distribution :

Si les termes de circuit et de canal sont souvent utilisés de façon indifférenciée, un circuit de distribution diffère d'un canal de distribution, appelé aussi format ou formule de distribution. Un circuit prend en compte les flux de marchandises et le parcours que prend un produit ou un service pour aller du stade de sa production à celui de sa consommation.

¹ MORCELLO (Estelle), Op.cit, p.31.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Un canal de distribution est constitué par les intermédiaires appartenant à la même catégorie (par exemple le canal des magasins populaires, de la VPC, des hypermarchés). On peut également parler de formats de distribution. ¹

Un circuit de distribution peut donc être constitué d'un ensemble de canaux (ou formats) choisis par un producteur pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation (par exemple, certains produits de beauté peuvent être distribués dans les grands magasins, les magasins populaires et des chaînes de détaillants indépendants et franchisés).²

La longueur du canal sera plus ou moins importante selon qu'il y a ou non internalisation des fonctions. On distingue trois longueurs :³

2.1. Les canaux directs ou ultra-courts :

Ils mettent en relation directe producteurs et consommateurs.

2.2. Les canaux courts :

Ils s'affranchissent des intermédiaires entre fabricants et détaillants, même si les achats de ceux-ci sont regroupés au sein de centrales d'achat.

2.3. Les canaux longs :

Ils intègrent plusieurs intermédiaires entre production et consommation.

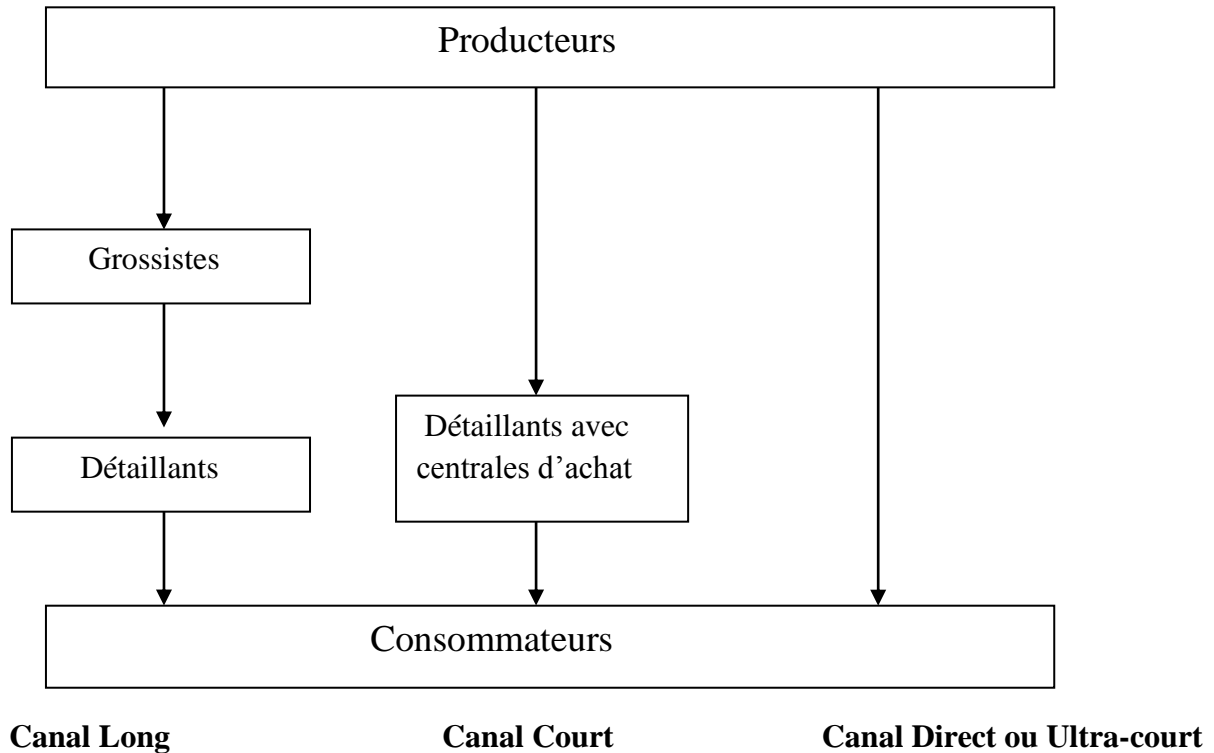
¹ BINNINGER (Anne-Sophie) : *la distribution*, édition Lextenso, Paris, 2013, p.33.

² Ibid. p.33

³ CLIQUET (G) et FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, N°02, Paris, 2006, p.102.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Figure N°03 – Les canaux de distribution selon leur longueur –¹



Source: CLIQUET (G) et FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*

3. Les trois âges de la distribution :²

La distribution, grande ou petite, considérée du point de vue des flux, mobilise des ressources logistiques importantes. Elle consiste à apporter les biens de consommation, fabriqués ou conditionnés dans des usines, jusque dans le logement de chaque consommateur. Elle résulte naturellement de la grande industrie et de son éloignement des consommateurs. Bien entendu, comme les produits de grande consommation (PGC) et les produits Frais (PF) constituent la plus grande partie des échanges, logistique et grande distribution vont de pair : la logistique dépend étroitement des formes que revêt actuellement la distribution ou qu'elle pourrait revêtir dans les prochaines années, et les formes variées que peut revêtir la distribution sont étroitement contraintes par les organisations logistiques économiquement possibles.

On peut distinguer trois âges dans la grande distribution : ce qui existait autrefois, la distribution historique, ce qui existe aujourd'hui, l'âge d'or de la grande distribution, ce qui existera peut-être demain, et qui est du domaine de la conjecture, la grande distribution à domicile.

¹ Ibid. p.103.

² PIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit, p.390.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

3.1. La distribution historique :

Il y a un demi-siècle, la distribution ne connaissait que deux variantes. Les marchandises parvenaient depuis les usines jusqu'au consommateur :

- soit par l'intermédiaire de boutiques,
- soit par l'intermédiaire de grands magasins de centre ville.

Les marchandises produites dans les usines et stockées dans les magasins d'usine étaient expédiées, assez souvent par chemin de fer, aux magasins régionaux du producteur ou parfois directement à des grossistes. Des magasins régionaux, elles étaient ensuite expédiées à des grossistes et ceux-ci les livraient à des détaillants.

Logistique et distribution étaient liées avec des boutiques dans chaque village ou chaque quartier de ville, des grossistes et magasins régionaux d'usine dans chaque région, des transports à longue distance par chemins de fer et des transports de courte distance par petits camions et camionnettes. Cette distribution qui mobilisait une armature commerciale importante et des stocks considérables était chère.

3.2. L'âge d'or de la grande distribution :

C'est le système que nous connaissons actuellement et qui prend trois formes distinctes :

- Les hypermarchés
- Des boutiques d'autre part, y compris à côté des boutiques indépendantes du petit commerce, de véritables chaînes participant de la grande distribution et parfois pilotées par des entreprises virtuelles ;
- La vente à distance, un peu en déclin jusqu'à l'arrivée d'Internet, mais qui, sans aucun doute, constitue aujourd'hui un canal de distribution à part entière.

3.2.1. Système des hypermarchés et supermarchés :

Le système des hypermarchés et supermarchés est un système logistique qui fait intervenir fabricant, grande surface et le consommateur lui-même. En amont, on trouve les entrepôts d'usine, puis les plates-formes d'usines ou de distributeurs et arrières-magasins entre lesquels les flux se rejoignent avec des transports longue distance et des tournées.

Le consommateur remplit d'ailleurs une part non négligeable de ces activités logistiques, sans aucun doute la plus coûteuse :

- Se rendre au supermarché ou hypermarché et choisir ce qu'il lui faut.
- Transporter les produits qu'il a achetés jusque chez lui avec son automobile ;
- Transférer les biens de son véhicule à son domicile ;
- Les ranger dans ses placards, réfrigérateur et congélateur.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Ce rôle du consommateur ne doit pas être sous-estimé. Il a permis de réduire considérablement les coûts de la distribution.

3.2.2. Les boutiques et entreprises virtuelles :

La grande distribution ci-dessus n'exclut pas l'existence de boutiques en centre ville qui peuvent prendre des formes différentes :

- Supérettes de la grande distribution ;
- Boutiques individuelles survivantes de la distribution historique, y compris ce qui offrent des PGC de proximité avec des horaires d'ouverture très larges ;
- Boutiques offrant des prestations ou produits qui impliquent la proximité des acheteurs et un service développé : café, restaurants, traiteurs, etc. ;
- Chaînes de boutiques vendant des produits exclusifs soutenus par une publicité importante et un haut niveau de service : mode, informatique, etc.

3.3. La vente à distance VAD :

La vente à distance anciennement appelée vente par correspondance VPC, est apparue avec les caractéristiques suivantes :

- Mise à disposition du consommateur, à titre gratuit ou onéreux, de volumineux catalogues illustrés en couleur, offrant un grand choix de produits ;
- Commande passée par le consommateur, soit par lettre, soit par téléphone.
- Paiement par chèque à la commande, carte bleue (numéro donné au téléphone) ou paiement à réception ;

4. Le processus de distribution :¹

Il comprend :

- **La gestion du ou des stocks de produits finis :**
 - approvisionnements,
 - réapprovisionnements des magasins,
 - liaison avec la planification et la programmation de la production.
- **Les systèmes de gestion des commandes clients.**
- **La planification et la programmation de la distribution.**
- **La gestion des magasins :**
 - entrées,
 - mouvements internes,
 - sorties.
- **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,

¹ LAURENTIE (Jean) et coll., Op.cit. p.206.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

- **La gestion des opérations de préparation ou de modification de la marchandise :**
 - emballage ou réemballage,
 - retours des marchandises et reprise s'il y a lieu.

5. Internalisation et externalisation logistique :

5.1. L'internalisation logistique :¹

L'internalisation répond à une volonté forte de maîtrise des opérations logistiques. Les entrepôts sont loués mais gérés par le distributeur commercial lui-même, selon une logique patrimoniale.

L'intégration décrit l'étape la plus avancée selon laquelle les moyens logistiques sont largement possédés par le distributeur commercial lui-même.

La principale raison à l'internalisation et à l'intégration est liée à l'existence d'économies d'échelle substantielles lorsque les flux de marchandises sont suffisants. Certains distributeurs commerciaux font également ce choix afin d'éviter le recours à un intervenant extérieur et pour assurer eux même la gestion de la circulation physique de leurs approvisionnements.

On trouve quelques cas de sous-traitance dans la logistique internalisées, pour trois raisons :

- Elle peut être ponctuelle et s'appliquer à des produits spécifiques qui demandent des compétences et des équipements particuliers, ou correspondre à des pointes d'activités.
- La seconde possibilité concerne le rachat d'un réseau distributeur par un autre qui maintient, pour l'enseigne rachetée, le système logistique déjà en place.
- La décentralisation de la logistique et l'autonomie des régions favorisent des prises de décisions indépendantes pour chacune de ces régions.

5.2. L'externalisation logistique:

Elle obéit à la volonté de limiter l'activité de l'entreprise aux opérations propres à la grande distribution (fonctions de gros et de commerce de détail).

L'AFNOR donne la définition suivante de l'externalisation : « L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis. » Plus simplement, l'externalisation consiste selon à « confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne».²

¹ MORCELLO (Estelle), Op.cit. p.50.

² MEDAN (Pierre) et GRATACAP (Anne) : Logistique et supply chain management, édition Dunod, Paris, 2008, p.47.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Sous section 02 : les fonctions et les activités de distribution

Pour mieux connaître la place de la distribution dans la chaîne logistique, on présente les fonctions suivantes :

1. Les fonctions de la distribution :¹

Une première façon permettant de mieux comprendre la nature de la distribution est de s'intéresser à ses fonctions sur l'ensemble d'un circuit, mais aussi de répondre à la question de son utilité et de sa capacité à produire de la valeur. Les fonctions de la distribution sont aujourd'hui multiples mais peuvent être regroupées selon quatre axes :

1.1. Les fonctions physiques :

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le plus efficacement les produits et services du producteur aux clients finaux. Sont donc inclus les fonctions logistiques, l'approvisionnement, le stockage, le transport et le déconditionnement des marchandises, les achats, la mise en magasin et le réapprovisionnement des rayons, la présentation conforme des informations sur le point de vente (notamment le prix et la référence du produit). Ces fonctions sont l'essence même du métier de distributeur et doivent s'orchestrer dans un souci d'optimisation des coûts de transaction, de service rendu au client et de la relation avec les industriels et fournisseurs.

1.1.1. Les achats :

Les achats constituent l'un des principaux métiers des acteurs du commerce moderne. « Savoir acheter à bas prix, pour revendre à bas prix », maxime des fondateurs du discount, reste aujourd'hui encore adaptée à la majorité d'entre eux. Au-delà du discount, il s'agit de regrouper les achats pour bénéficier de conditions tarifaires les plus avantageuses, et de constituer un assortiment qui répondent le mieux aux attentes des clients. Le processus de choix de cet assortiment est donc essentiel pour éviter d'acheter des produits dont la rotation ou la vente seront problématiques. Sur les marchés de grande consommation, la taille qu'occupent certaines centrales d'achat sur les marchés nationaux est telle que le pouvoir de décision se trouve du côté de la centrale plutôt que du producteur. Des régulations juridiques sont alors mises en place par les pouvoirs publics pour éviter des abus de position dominante.

1.1.2. Les fonctions de transport et d'acheminement :

Ces fonctions sont essentielles car elles permettent aux producteurs de confier aux intermédiaires, qu'ils soient grossistes, centrales d'achat ou détaillants, la charge du transport, l'acheminement des produits, et l'éclatement des produits achetés vers des lieux de stockage et de vente directe au client. Certaines parties de cet acheminement peuvent être assurées par un intermédiaire, souvent transporteur ou logisticien, qui éclate ensuite la production en fonction des clients-distributeurs.

¹BINNINGER (Anne-Sophie). Op.cit . p.33.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

1.1.3. Les fonctions de stockage et de régulation :

Une fois les produits transportés et acheminés sur le lieu de vente, les lots de production sont adaptés aux normes de stockage et de présentation des magasins.

Le stockage peut s'effectuer à différents endroits dans le circuit de distribution (grossiste, centrale nationale, centrales régionales, entrepôts de massification, plates-formes de groupage) pour réguler et adapter au mieux la production à la demande, ainsi que la livraison aux magasins. Cette régulation est importante par exemple en fonction de la saisonnalité de ventes, de la régionalisation de la demande ou de la météorologie pour des catégories comme les vêtements, les glaces et soft drinks, les produits de jardinage ou de bricolage, le café, etc.

1.2. Les fonctions commerciales :

Les fonctions commerciales et marketing ont pour objectif de faire venir un client et de faire acheter de façon régulière. Ces fonctions ont pour but de créer les conditions les plus favorables pour attirer les consommateurs (concept de magasin, communication externe et interne aux points de vente, assortiments proposés, gammes de prix, promotions...) et tenter de les fidéliser en établissant une relation plus durable. On parle alors :

- **De fonctions marketing** (étude des zones de chalandise, de la nature des clientèles, de leurs achats, proposition de marques propres au magasin, mises en scènes des produits) ;
- **De fonctions relationnelles** (cartes de fidélité, services personnalisés, service après-vente...)
- **De fonctions expérientielles** (expériences vécues en magasin, qu'elles soient ludiques, hédonistes, esthétiques à travers des actions de marketing sensoriel ou olfactif...).

1.3. Les fonctions financières ou temporelles :

Les fonctions de financement constituent enfin une part importante du rôle assumé par tout intermédiaire qui achète à un producteur, en lui apportant l'avantage financier de ne pas attendre que les produits soient réellement vendus au consommateur. Il s'agit donc de la prise en charge financière du décalage de trésorerie entre l'achat du produit par le distributeur et sa vente au client final. Mais dans le secteur de la grande distribution, les producteurs accordent généralement aux enseignes des délais de paiement plus importants que les délais de vente et ne bénéficient plus de cette contrepartie.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

1.4. Les fonctions modernes de création de valeur :

À partir des années 1960, le rôle de la distribution-intermédiaire évolue et elle devient un vecteur de création de valeur reconnu sur un plan économique.

Pour les enseignes de la distribution moderne, la création de valeur est désormais au cœur des stratégies et fonctions remplies. Sur un plan générique, la valeur est constituée du différentiel entre les bénéfices apportés par le distributeur et perçus par le client et les risques perçus. Les bénéfices sont à la fois matériels et immatériels et peuvent concerner le choix, les services, le temps passé, l'énergie dépensée ou encore les promotions. Les risques sont financiers mais aussi psychologiques (risque pour la santé, risque d'avoir acheté trop cher, risque de perdre trop de temps...). Cette équation simple met en relief la nécessité pour un distributeur moderne de maîtriser à la fois les fonctions physiques et commerciales pour atteindre l'excellence client, l'excellence produit et l'excellence opérationnelle ou logistique. Ces objectifs stratégiques nécessitent une complémentarité et une efficacité dans la mise en œuvre des fonctions, qui permettent à la valeur de se construire réellement et d'être perçue.

2. Les activités de la distribution :¹

Elles sont de deux natures :

- La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle.
- La distribution à des clients extérieurs.

2.1. La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle :

La distribution intra-entreprise est caractérisée par le fait qu'elle est pilotée par un système de gestion interne. Cependant et bien qu'il utilise des moyens physiques semblables à ceux pratiqués dans la distribution physique des produits finis, qu'il s'agisse de magasins ou de moyens de transport, ce type de distribution est commandé par des systèmes internes à l'entreprise et peut être facilement piloté par une procédure MRP.

Dans ce genre de schéma de distribution, la chaîne est entièrement maîtrisée par le fabricant qui :

- Détermine les besoins,
- Détermine le taux de service qui lui convient,
- Détermine la taille des lots, les délais et les stocks qui en résultent,
- Gère lui-même ses stocks
- organise lui-même le transport,
- Choisit le mode de transport et les emballages « transport » qui correspondent le mieux à ses besoins,
- Sous-traite le transport ou même partie des opérations d'éclatement à qui bon lui semble.

¹ LAURENTIE (Jean) et coll., Op.cit. p.203.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

2.2. La distribution des produits finis :

Quand on parle de distribution de produits finis, on entend la distribution de biens, marchandises ou produits destinés à la vente, donc facturables.

Le distributeur quant à lui, peut mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à capter la clientèle dans les meilleures conditions possibles.

L'entreprise investit dans des moyens qui lui permettent d'obtenir :

- le prix,
- la qualité,
- la fiabilité du produit, mais aussi :
- une réactivité,
- une fiabilité de ses moyens de développement et de production de façon à suivre ou mieux précéder les évolutions du marché et à répondre à la demande en temps et en qualité.

Où aussi investir dans des moyens destinés :

- à toucher le plus grand nombre possible de clients potentiels,
- à mettre en valeur la marchandise offerte.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Section 03 : Finalités et objectifs de la logistique

D'après les deux sections précédentes de ce chapitre, on a pu conclure que l'entreprise de distribution et son organisation logistique sont en interdépendance permanente avec leur environnement. La finalité de l'organisation logistique se réalise par la désignation d'objectifs. Elle est conditionnée par la finalité de l'entreprise de distribution dont elle est l'un des sous-systèmes. Pour cette raison, on va s'intéresser au groupe de distribution avant d'étudier l'organisation logistique proprement dite.

Sous section01 : L'entreprise de distribution « Finalité et objectifs »¹

On va en premier temps, définir la finalité et les objectifs de l'entreprise de distribution

1. La finalité de l'entreprise de distribution :

La finalité d'un distributeur est sa survie, ce qui suppose un ensemble d'objectifs qui ne portent pas tous directement sur son activité économique proprement dite. Dans le passé, la finalité des entreprises de distribution commerciale était la recherche du volume maximal des ventes, dans une logique de moyen terme. Toute leur stratégie (marketing, financière, etc.) était tournée vers ce but. Pourtant, on peut maintenant observer une prise de conscience des enjeux liés à la survie dans le secteur de la grande distribution. Les distributeurs réfléchissent autrement qu'à travers le volume des ventes uniquement. Ainsi, sont définis des objectifs qui n'y sont plus directement liés. Peu à peu, les groupes de distributions organisent leur stratégie d'entreprise pour assurer leur survie et non plus uniquement pour maximiser leur volume de ventes.

2. Les objectifs d'une entreprise de distribution :

La finalité d'une entreprise de distribution, comme pour les entreprises industrielles, est la croissance, qui s'exprime par le développement du parc commercial. Dans ce cadre, plusieurs stratégies sont possibles, dont voici quelques exemples : la moindre dépendance aux fournisseurs qui passe par leur diversification, ou encore l'optimisation des acheminements vers les magasins, qui se traduit par la mise en place d'une organisation logistique.

Certains objectifs sont propres à quelques distributeurs, c'est le cas du positionnement sur certains marchés. Un autre objectif peut également être la diversification des enseignes, à la fois alimentaire et non alimentaire.

¹ MORCELLO (Estelle), Op.cit. p.167.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

Sous section 02 : L'organisation logistique « Finalité et objectifs »¹

L'organisation logistique a longtemps été considérée comme un outil de l'entreprise de distribution, puisqu'elle en est l'un des sous-systèmes. Elle est aujourd'hui un élément stratégique de l'entreprise, comme dans les entreprises industrielles. On va donc s'intéresser maintenant à l'organisation logistique elle-même, pour voir comment sa finalité et ses objectifs sont liés à ceux du distributeur.

1. La finalité d'une organisation logistique

La finalité d'une organisation logistique est d'assurer, quel que soit le moment, le juste approvisionnement entre production et vente. Elle correspond donc à l'organisation des acheminements (gestion, entreposage, transport, etc.). L'organisation logistique apparaît comme l'une des conditions nécessaires à un volume élevé de ventes, bien qu'il existe d'autres domaines de la société qui soient également essentiels : c'est par exemple la gestion des achats et des fournisseurs qui permet l'obtention de prix faibles et donne un avantage sur les concurrents. On note que la finalité de l'organisation logistique est d'aider à la réalisation de celle de l'entreprise de distribution.

2. Les objectifs d'une organisation logistique :

La réalisation de la finalité de l'organisation logistique est rendue possible par la définition d'un certain nombre d'objectifs. L'organisation logistique que donne la possibilité à l'entreprise de distribution de vendre et de survivre en lui fournissant les bons produits en temps voulu et aux endroits souhaités. Elle permet la coïncidence dans l'espace et dans le temps d'une offre (les producteurs) et d'une demande (les consommateurs), en acheminant les marchandises entre les fournisseurs et les points de vente. En évitant la rupture dans les linéaires et en ayant une part faible de la logistique dans le prix de vente du produit, le distributeur se positionne favorablement par rapport à ses concurrents.

Dans ce but, l'organisation logistique s'appuie sur un ensemble de moyens, qu'ils soient physiques, humains, technologiques ou financiers.

L'objectif le plus apparent est donc d'ordre physique. C'est aussi et surtout un enjeu capitalistique (Rotation du capital, coûts des stocks, etc.). Mais l'organisation logistique, par son impact sur les coûts, représente également un enjeu stratégique : un coût logistique bas pour chaque produit est une condition nécessaire sur un marché fortement concurrentiel où les marges sont réduites. L'organisation logistique est également essentielle à la relation entre le distributeur et ses clients : un groupe de distribution qui veut établir une relation de confiance avec ses consommateurs (par exemple : en les assurant de non-rupture dans les linéaires) met en place une organisation logistique adéquate, dont les contraintes de temps à respecter sont importantes (d'où un coût logistique élevé). Au contraire un autre distributeur peut accepter un risque de rupture des approvisionnements plus important, mais qui induit un coût

¹Ibid. p.169.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de la logistique de distribution

logistique globalement moindre : ce distributeur s'appuie sur le fait que sa clientèle n'est pas particulièrement attaché à une marque précise (et qui peut faire défaut) mais à un produit, dont la marque lui est indifférente.

Pour conclure ce chapitre, une organisation logistique, au-delà de son rôle fondamental d'acheminement des marchandises, est le reflet et l'outil d'une stratégie propre au distributeur.

Ainsi, qu'à travers des échanges nombreux et variés, l'organisation logistique d'un groupe de distribution est en interaction permanente avec son environnement, ces échanges la faisant évoluer. C'est donc un système ouvert. Le terme d'environnement, dans le cas d'une organisation logistique, couvre une réalité variée, puisqu'il s'agit aussi bien de l'environnement économique que technologique, politique ou encore législatif.

CHAPITRE II

Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

« *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). On dit souvent que trop d'informations tuent l'information.

Tout manager d'entreprise fonctionnel ou opérationnel se trouve confronté au problème de la prise de décision et de la qualité de l'information qui l'oriente et la justifie.

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.

Section 01 : Les indicateurs de performance commerciale

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.

Sous section 01 : Définitions des indicateurs et de la performance

Afin de mieux comprendre la signification d'un tableau de bord ou d'un indicateur de performance, on présentera les définitions ci-dessous

1. Définition de la performance commerciale :

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés.

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience.¹

L'analyse de la performance va se décliner donc en deux grandes notions :

¹<https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-la-performance-commerciale/>
(Le 24/07/2015 à 1h28).

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

- L'**efficacité** mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- L'**efficience** est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

Ces deux axes sont à considérer sur l'ensemble de l'entreprise, les différents canaux ou services en contact avec les clients.

2. Définition du tableau de bord :

Définition 01 : 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 qu'elle soit bonne ou mauvaise) et l'objectif à atteindre (la bonne direction).¹

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.

Définition 02 : C'est aussi, un outil de communication, il permet de faire dialoguer les différents acteurs de l'entreprise par les informations « transverses » qu'il contient.²

D'après cette deuxième définition, c'est un outil qui facilite la communication à travers l'information qui passe entre les différents acteurs de l'entreprise.

Définition 03 : C'est un document unique de synthèse, logique, ingénieusement structuré, judicieusement documenté et illustré par des tableaux, des graphiques et des courbes permet de visualiser et de comprendre rapidement l'état d'une situation.³

De cette définition, on comprend que le tableau de bord est un document qui permet d'expliquer et de comprendre une situation donnée d'une entreprise.

D'une manière générale, et selon les définitions précédentes, on conclue la définition suivante :

Le tableau de bord donne une vision claire et objective de la situation et du fonctionnement d'une activité. En cas de dysfonctionnement, les indicateurs permettent de faire des mesures

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

² Ibid. p.3.

³ Ibid. p.3.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

correctives afin d'améliorer la performance. C'est aussi, un outil de communication interne à l'entreprise mais aussi, pour certains indicateurs, avec les partenaires externes : clients et fournisseurs.

3. La mission et le but d'un tableau de bord :¹

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, audit...).

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

La mission du tableau de bord est claire : il doit contenir à l'instant T, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.

La définition et la mission du tableau de bord ont permis donner une idée générale sur les indicateurs de performance et leurs utilités.

Sous section 02 : Les différents indicateurs de performance

Après avoir défini les notions, tableau de bord et indicateurs de performance, on va présenter quelques indicateurs de performance.

¹ AIM (Roger), Op.cit.p.6.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

1. Tableaux de bord au niveau de la direction logistique :¹

- Au niveau des volumes : les quantités par semaine, par région, par classe de volume ou de poids ; le nombre de commandes et le nombre de livraisons selon une décomposition analogue : semaine, région, classe de volume ou poids.
- Au niveau du service : nombre et valeur des commandes livrées en retard, litiges, retours..., par semaine, région ou transporteur.
- Au niveau des coûts : coûts par type de transport, par kilomètres de transport, coûts décomposés (frais administratifs, assurances, salaires...).

2. Les principales catégories d'indicateurs :²

2.1. Les indicateurs d'activités :

Ils sont liés aux volumes traités, aux flux physiques ou aux flux d'informations : quantités produites, quantités en cours de fabrication, quantités en stock, volumes transportés, nombre de réceptions, nombre d'expéditions, nombre de mouvements de stocks, nombre de références gérées...

2.2. Les indicateurs de productivité :

Ce sont les taux d'utilisation des moyens et des ressources (fabrication, transport, traitement, main-d'œuvre en général).

2.3. Les indicateurs de qualité :

Ils permettent d'évaluer les prestations : niveau de service client, pourcentage de livraison en retard, pourcentage d'anomalies dans les livraisons, pourcentage de réclamations clients...

2.4. Les indicateurs de coûts :

Ce sont les coûts de fabrication, de stockage, de rupture, de distribution, de transport, de traitement...

3. La nature des indicateurs :

Selon la manière dont ils sont exprimés ou calculés, ou selon ce qu'ils mesurent, les indicateurs peuvent être de nature, de types différents.

Un indicateur peut être de nature quantitative ou qualitative :

¹ LAURENTIE (Jean) et coll. P.335.

² Ibid. p.336.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

3.1. Des indicateurs commerciaux quantitatifs :

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

3.1.1. Le Chiffre d'affaires (CA):

CA= Quantités vendues * Prix de vente unitaire

Pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise dispose de **deux leviers** : la **quantité** (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le **prix** (vendre plus cher).

Le chiffre d'affaires est **un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise** et donc de sa performance commerciale.

3.1.2. La part de marché (PDM) :

La part de marché représente **la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché**. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché. L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs. Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. On en déduit qu'elle a vu ses ventes progresser, mais moins vite que celles de ses concurrents. ¹

Calcul de la PDM = (chiffre d'affaires de l'entreprise/chiffre d'affaires total du marché) × 100.

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

3.1.3. Le profit :²

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Le profit = Recette totale – Dépense totale.

3.1.4. Le rendement des capitaux investis :³

La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis

¹http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 (Le 25/07/2015 à 2h18)

²<http://www.memoireonline.com/03/07/392/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html> (Le 25/07/2015 à 2h 50)

³ Ibid.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

pour la réalisation de ce produit ou service doivent rentabiliser, sinon on ne saurait parler de performance.

3.2. Les indicateurs commerciaux qualitatifs :

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

3.2.1. 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.¹

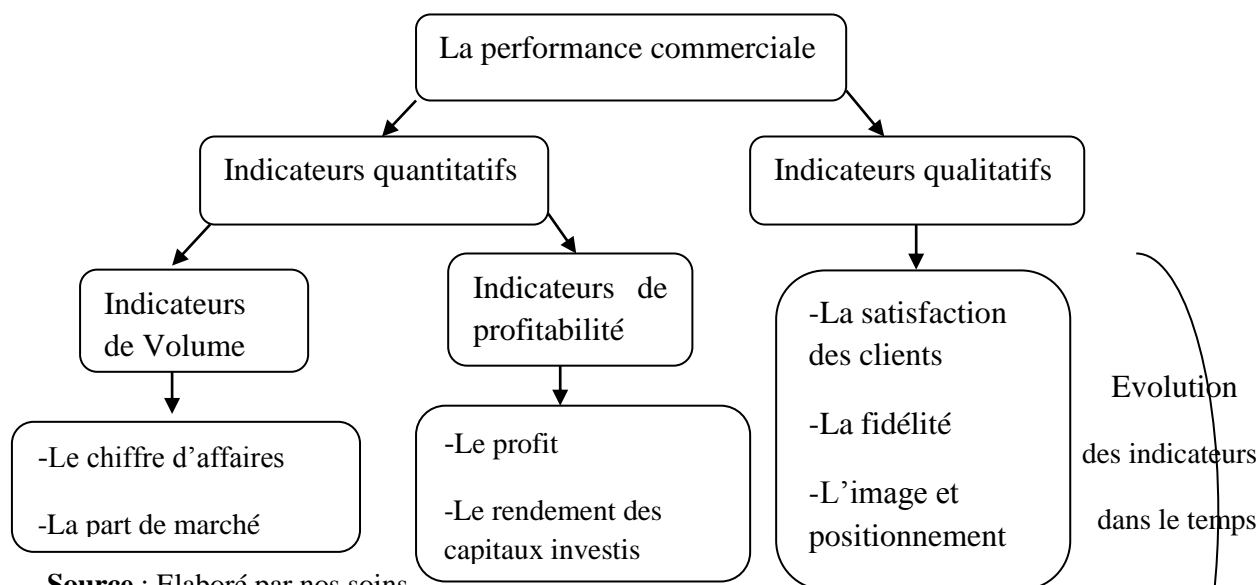
3.2.2. Fidélité :

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.

3.2.3. Image et positionnement :

Réussir son positionnement et se démarquer de ses concurrents ne sont pas qu'affaires d'étude de marché, de produit ou de fixation de prix, mais aussi et surtout affaire de message, de valeurs, en un mot d'identité de marque. La définition des valeurs de l'entreprise permettra de créer une marque qui pourra attirer les clients.

Figure N°04 – Les indicateurs de la performance commerciale pour les entreprises-



Source : Elaboré par nos soins

¹ Ibid.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

4. Les types d'indicateurs :¹

4.1. Indicateur retardé :

Certains de ces indicateurs fournissent des informations sur une performance passée. Ils sont appelés indicateurs de résultat ou indicateurs retardés ou indicateurs du passé ou indicateurs de constat (lagging indicator).

4.2. Indicateur avancé :

Ces indicateurs fournissent des informations sur la performance en cours pouvant affecter la performance future. Ils sont appelés indicateurs d'action ou indicateurs principaux ou indicateurs avancés ou indicateurs de pilotage ou bien encore indicateurs d'alerte (leading indicator).

La fonction principale des indicateurs d'action est d'aider à améliorer la performance future par la promotion d'actions permettant de corriger les faiblesses potentielles, sans attendre la preuve de l'échec.

4.3. Indicateur coïncident :

Les indicateurs de type coïncidents signalent des événements arrivant à peu près au même moment.

5. Caractéristiques des indicateurs :²

-Pertinent : En rapport avec les objectifs spécifiques et généraux

-Limité : Un minimum d'indicateurs significatifs pour le suivi

-Facile d'utilisation : Simple et Pratique, élaboré par / avec le Client. Des données facilement accessibles.

-Intermédiaire et précurseur : Capacité d'Annoncer / de présager d'un événement significatif.

-Quantitatif : Évite les biais de perception et d'interprétation.

-Comparable : T0 [...] Tn : Données de référence et Valeurs cibles.

-Spécifique : Permet de situer / cerner les problèmes, facilite le choix des actions correctrices.

¹ JAULENT (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès) et GRENIER (Jacques) : Objectif performance, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2011, p.222.

²http://www.capec-ci.org/website/docs/supports/Indicateurs_de_performance_et_cadre_de_rendement.pdf (Le 25/07/2015 à 15h20)

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

En présentant quelques indicateurs de performance, avec quelques caractéristiques, cela permet de les utiliser pour mesurer la performance d'une entreprise.

En conclusion, toute entreprise cherche à être la meilleure sur son marché. Pour cela, elle doit utiliser les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs afin de la mesurer tout en restant à jour dans ses activités.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Section 02 : Les outils de la performance commerciale

Il existe plusieurs outils de mesure dont le gestionnaire peut se servir pour mesurer sa performance logistique.

Dans cette section, on va définir quelques outils qui permettent à l'entreprise de prendre les bonnes décisions et d'améliorer sa performance commerciale.

Sous section 01 : La roue de Deming et le benchmarking

On a cité dans le premier chapitre quelques outils informatiques comme le MRP, DRP, EDI utilisés dans l'amélioration de la performance de la fonction logistique dans ses différentes activités. On verra maintenant d'autres outils.

1. La roue de DEMING (PDCA)

Le tableau de bord, ainsi qu'on l'a vu, est considéré comme un outil :

- de management,
- d'aide à la prise de décision.

1.1. Objectif :

Le principal objectif : Générer un état d'esprit d'amélioration continue.

À partir d'objectifs fixés par la direction et représentés par différents indicateurs, il permet de :¹

- Vérifier le comportement des objectifs (tendance),
- Mesurer des écarts (analyse),
- Prendre des actions correctives (agir).

1.2. Enjeux :²

- Améliorer une situation existante.
- Visualiser l'état d'avancement des actions d'un plan de progrès.
- Atteindre les objectifs fixés.

¹ AIM (Roger). Op.cit. p.84.

² GALLAIRE (Jean-Marc), *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p.149.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

1.3. Principe :

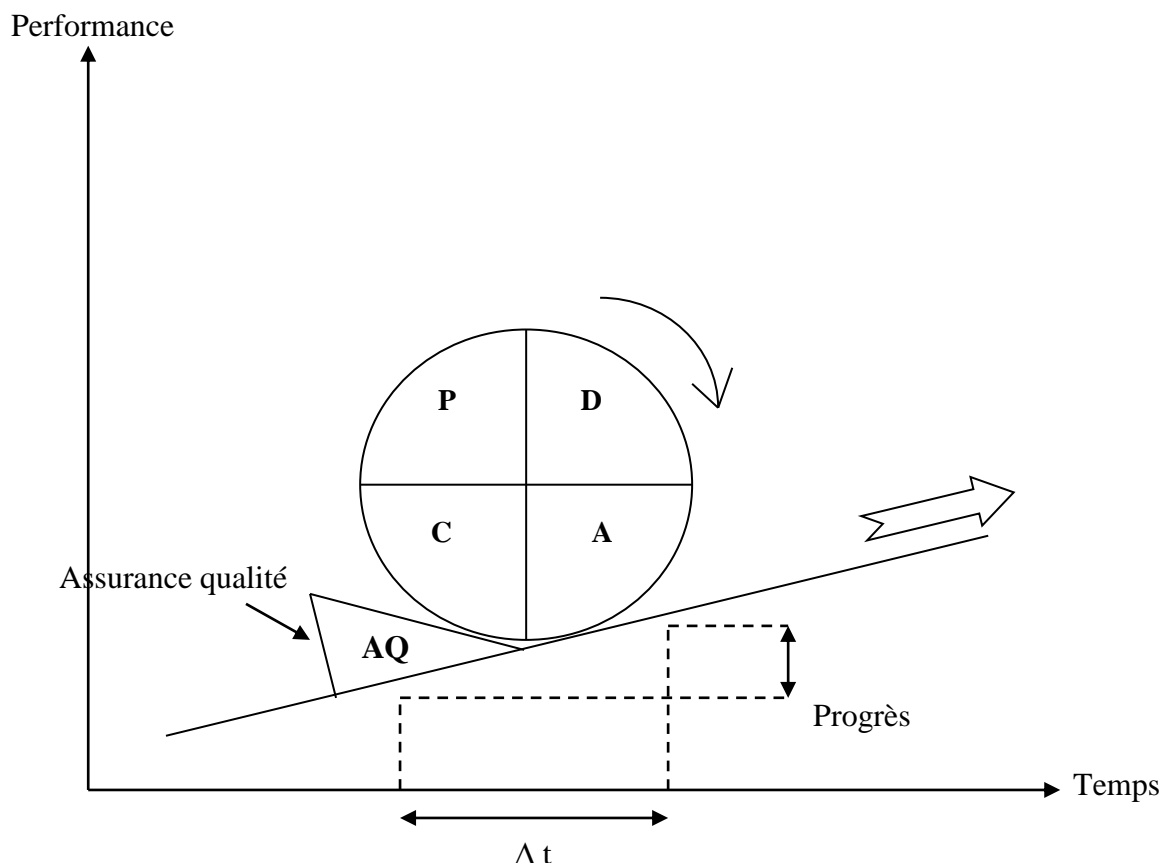
Le principe de la roue de Deming est :¹

- Procéder à une amélioration (axe de progrès),
- Contrôler les résultats (vérifier la performance),
- Valider le résultat en termes de progrès (consolide le résultat),
- Continuer le processus d'amélioration (tour après tour sans pouvoir revenir en arrière, par un système de cliquet anti-retour).

La roue de Deming, ou PDCA, est une démarche d'amélioration continue en quatre étapes :

- P = Plan (planifier);
- D = Do (faire);
- C = Check (vérifier);
- A = Act (consolider).

Figure N°05 - Le principe de la roue de Deming PDCA -²



Source : GALLAIRE (Jean-Marc) , *les outils de la performance industrielle*

¹ AIM (Roger). Op.cit. p.84.

² GALLAIRE (Jean-Marc). Op.cit. p.149.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

1.4. Les étapes de mise en application :¹

1.4.1. Préparation :

- Plan (P) = Planifier :

- Poser le problème;
- Mesurer l'écart entre la situation initiale et l'objectif;
- Rechercher les causes de l'écart (problème);
- Rechercher des solutions pour atteindre l'objectif;
- Planifier la mise en œuvre des solutions.

1.4.2. Application :

- Do (D) = Faire :

- Mettre en œuvre les solutions. (Faire, formuler, exécuter)

1.4.3. Valorisation et suivi :

- Check (C) = Vérifier :

- Si les solutions mises en œuvre permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Dans cette étape, on pourra mesurer les performances, si les résultats ne sont pas conformes aux objectifs on recherchera les causes racines.

1.4.4. Consolidation :

- Act (A) = Agir :

- Corriger le tir si les résultats attendus ne sont pas obtenus.
- Poursuivre l'action dans la direction choisie et consolider les résultats.

Dans cette étape, on valide les résultats acquis e on poursuit le processus.

1.5. Les principaux acteurs :²

- Production
- Maintenance
- Méthodes
- Qualité
- Logistique
- Gestion

¹ GALLAIRE (Jean-Marc). Op.cit. p.150.

²Ibid. p.150.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

2. Le benchmarking :

2.1. Définitions et concepts :

2.1.1. Le benchmarking :¹

Le benchmarking 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. Le benchmarking, c'est aussi une démarche qui consiste à tirer profit des expériences réussies dans d'autres organisations et à les introduire dans la sienne. Cette notion du benchmarking est plus connue sous le vocable de « meilleures pratiques ». Les données collectées lors du benchmarking donnent aux entreprises des bases pour construire des plans opérationnels et surpasser les meilleures pratiques de son industrie ou de son marché.

En français, le benchmarking correspond à « l'étalonnage concurrentiel », terme tout à fait heureux dans la mesure où il permet de distinguer sans difficulté deux expressions : « les benchmarks » et le benchmarking.

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots :

- Bench : banc d'essai;
- Marking: notation.

On comprend donc que:

Le benchmarking est un processus permanent permettant à l'entreprise de s'améliorer, de gagner en compétitivité et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs mondiaux, le benchmarking est un outil privilégié de suivi de l'environnement et de gestion du changement.

2.1.2. Le benchmark:²

Le benchmark est un étalon, une unité de mesure. Dans un processus déterminé, les benchmarks ou étalons permettront la mesure et la comparaison des performances entre l'entreprise modèle et l'entreprise moins performante.

On conclue donc que :

Le benchmark introduit un impératif de mesure de performance qui permet à l'entreprise d'évaluer et surtout de quantifier ses avancées. Comme seul ce qui se mesure progresse et

¹ HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010, p.3.

² Ibid. p.5.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

prend de l'importance, le souci de se comparer aux meilleurs accélère l'engagement de l'entreprise dans la voie du changement et du progrès.

2.2. Les principes de mise en œuvre du benchmarking (la règle des 4A) :¹

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.

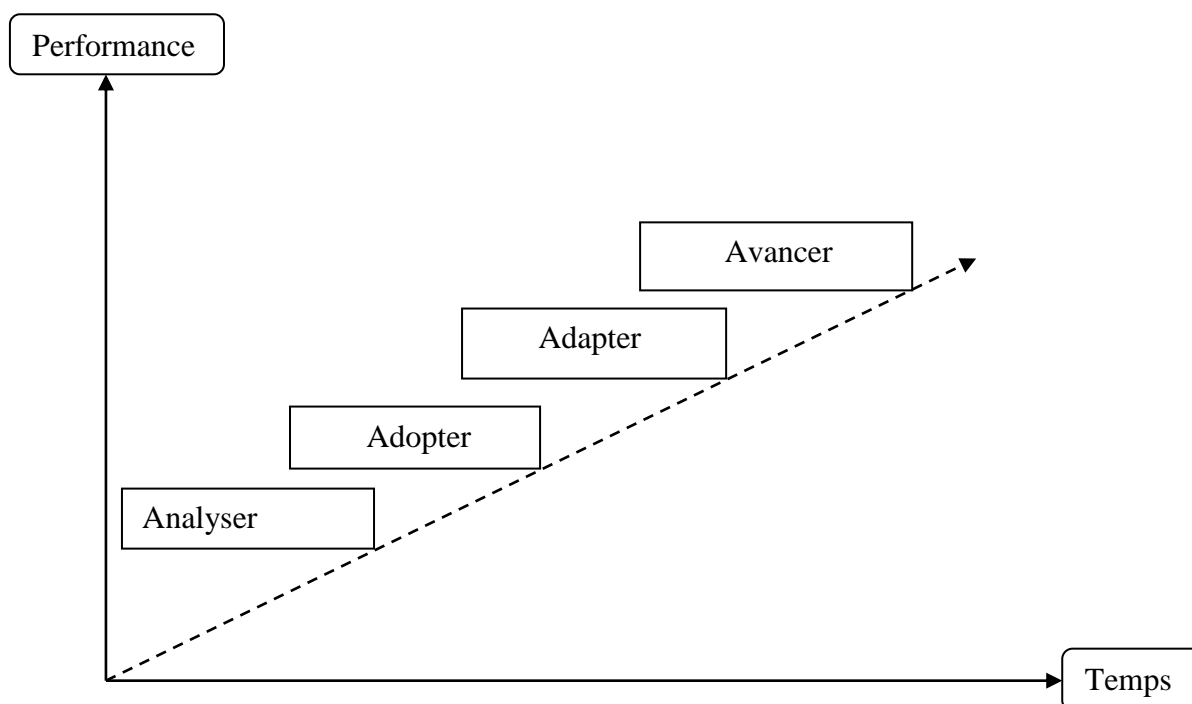
En termes opérationnels ces étapes peuvent se résumer aux quatre verbes qui suivent :

- **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.

¹ Ibid. p.22.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Figure N°06 - Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking –¹



Source : HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*

2.3. Les étapes du processus du benchmarking :²

Cinq étapes résument le processus de benchmarking :

2.3.1. Lancer l'opération : les améliorations, les secteurs et l'impact

- Identification des fonctions clés où l'entreprise doit exceller ;
- Analyse de performance ;
- Comparaison par rapport à ce qui se fait de mieux dans le secteur d'activité ;
- Identification et conception du projet.

2.3.2. Organiser, les processus visés, les équipes, les individus :

- Equipe de benchmarking
- Sélection des entreprises les plus performantes sur ces processus ;
- Définition des méthodes de recueil d'information et les sources.

¹ Ibid. p.23.

² Ibid. p.37.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

2.3.3. Appliquer, mettre en place des processus et les mener à terme :

- Recueil des informations ;
- Gestion de la relation avec les partenaires ;
- Planning

2.3.4. Assimiler, regrouper, analyser, synthétiser et proposer :

- Evaluation de l'hiatus de performance à combler ;
- Projection des écarts dans le futur ;
- Communication autour des écarts et les opportunités d'amélioration.

2.3.5. Agir, définir les priorités, planifier et impliquer :

- Fixation d'objectifs d'amélioration ;
- Mise en place d'un plan d'actions ;
- Implémentation des actions spécifiques, et suivi des réalisations.
- Recourir aux indicateurs pour juger des résultats obtenus ;
- Atteindre la position de leader ou s'en rapprocher ;
- Intégration des meilleures pratiques identifiées dans les processus internes.

2.4. Les types du benchmarking :¹

Selon les objectifs visés, l'entreprise peut adopter trois types de benchmarking : les processus de production, la performance et enfin les choix stratégiques.

2.4.1. Le benchmarking opérationnel :

Ce type de benchmarking regroupe le benchmarking des processus et le benchmarking des performances. Il s'intéresse aux processus facilitant la réponse à l'attente du client. Il compare les produits, les prix, les services, la qualité intrinsèque et fonctionnelle des produits, et les résultats.

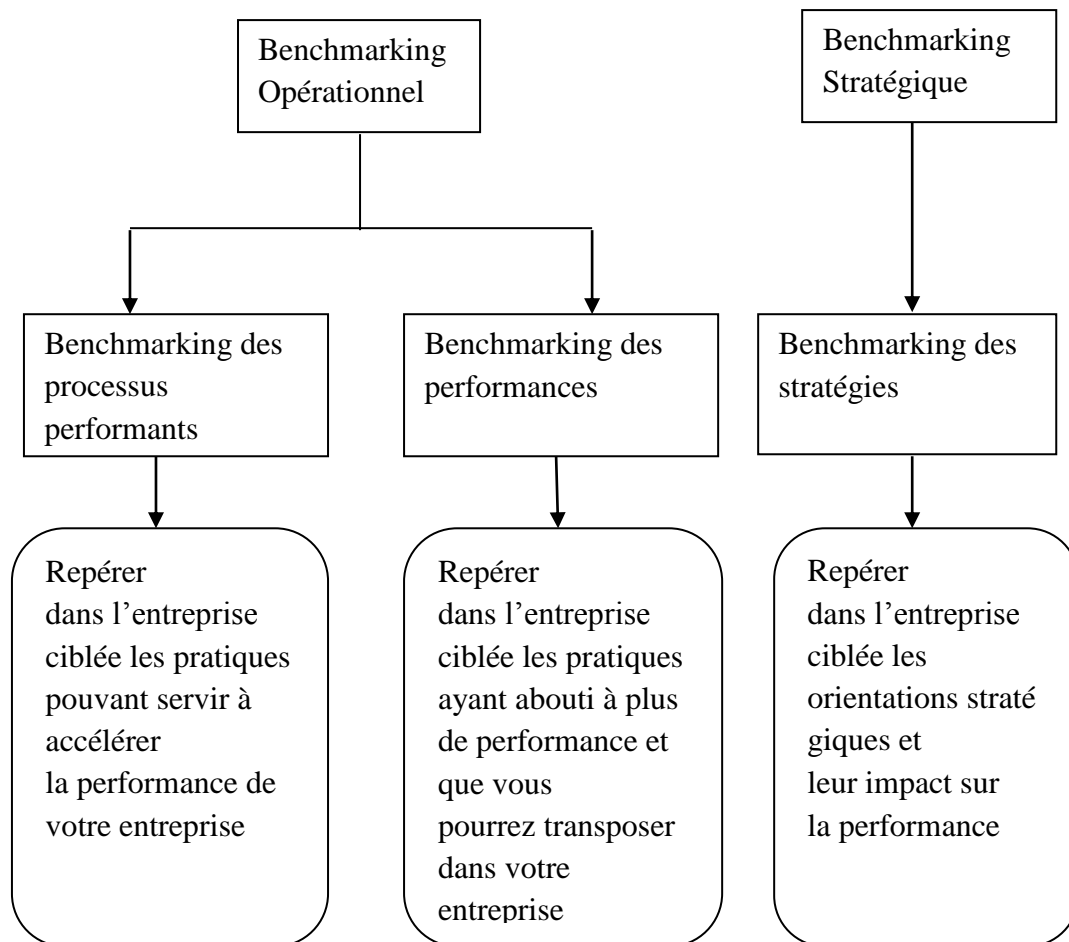
2.4.2. Le benchmarking stratégique :

Le benchmarking des stratégies regroupe les choix stratégiques. Il compare les stratégies et les perspectives d'avenir. Il analyse les résultats et identifie les meilleures solutions d'avenir. Le progrès attendu se situe en termes de compétitivité, de résultats à long terme, d'adaptabilité, de capacité de changement et d'innovations.

¹ Ibid. p.47.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Figure N°07 – Les différents types du benchmarking -¹



Source : HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*

La roue de Deming et le benchmarking sont deux outils très utilisés dans les entreprises qui cherchent à améliorer leurs performances commerciales.

¹ Ibid. p.47.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Sous section 02 : l'analyse SWOT et le triangle de la performance

L'analyse SWOT et le triangle de la performance sont aussi des outils de la performance commerciale, on va les définir pour mieux comprendre ces deux outils.

1. L'analyse SWOT :

1.1. Définition :

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.¹

C'est une forme de matrice :

- Les facteurs internes qui caractérisent son potentiel, à savoir : ses forces et ses faiblesses.
- Les facteurs externes qui caractérisent les conditions de son environnement, à savoir : les opportunités et les menaces (ou risques).

Le tableau de bord, par les informations qu'il contient, est un des outils qui permet de conduire avec efficacité une analyse stratégique de type SWOT.

1.2. La raison d'utiliser une analyse SWOT :

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'intérêt du modèle SWOT repose sur la combinaison de ces analyses conditionnée par quatre critères : ²

- Force/opportunités : s'appuie sur les compétences fortes de l'entreprise afin de définir de nouvelles opportunités extérieures pour la réalisation de la stratégie ;
- Force/Menaces : définit et assemble des savoir-faire internes à l'entreprise pour affronter les menaces extérieures ;
- Faiblesses/opportunités : vise à améliorer ses points faibles en révélant les faiblesses internes et exploitant les opportunités externes ;
- Faiblesses/Menaces : permet de définir une stratégie pour une entreprise consciente de ses faiblesses afin de se protéger de menaces extérieures.

¹ AIM (Roger). Op.cit.86.

²http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16_R148.pdf (Le 27/07/2015 à 19h51)

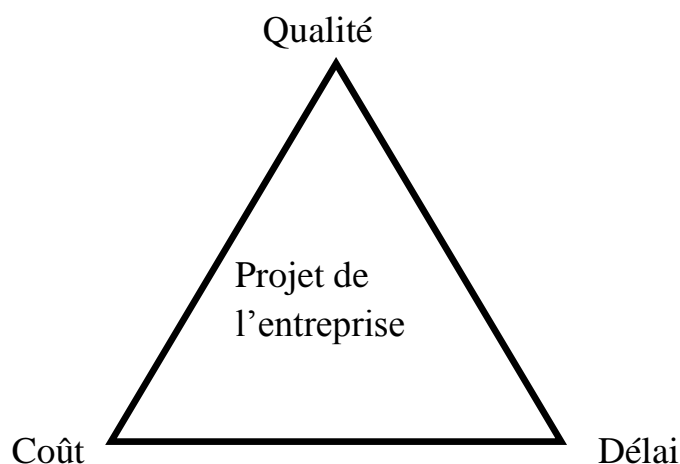
Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Une fois la matrice SWOT complétée, il est nécessaire de mettre en place une stratégie : d'une part insister sur les points forts et profiter des opportunités du projet, d'autre part surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces. Il convient lors de cette phase d'explorer les possibilités offertes par l'analyse.

2. Le triangle de la performance :

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.

Figure N°08 – Le triangle de la performance -



2.1. Comprendre le triangle :¹

- **Qualité** : Il s'agit du soin qui est apporté à la réalisation fonctionnelle et technique du projet. Un projet de médiocre qualité remplira les besoins immédiats du client, en s'autorisant un certain nombre de raccourcis. Un projet de bonne qualité aura été spécifié pour couvrir certains besoins futurs identifiables, et offrira une ergonomie adaptée, des performances homogènes, une évolutivité étudiée, une documentation complète.
- **Coût** : Un client est prêt à dépenser une certaine somme pour un projet donné. La valeur du projet peut éventuellement s'adapter à un certain nombre de critères, mais il y a forcément un seuil au-delà duquel il est impossible de le rentabiliser. La notion de coût englobe aussi bien les frais d'étude (en fonction du temps passé aux spécifications fonctionnelles et techniques) et de réalisation (suivant le nombre de développeurs nécessaires, le matériel mis à leur disposition, la présence d'une équipe de test et de validation, ...), que les frais d'exploitation (matériel nécessaire pour faire tourner le projet en production, salaire de l'opérateur de maintenance, ...).

¹<http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai> (Le 31/07/2015 à 19h38)

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

- **Délai** : Savoir combien de temps doit durer la réalisation d'un projet n'est pas aisé, même si cela fait partie du travail d'un ingénieur. Certains projets ne sont pas urgents, ni même importants, mais ils comportent forcément une deadline à partir de laquelle ils deviennent caducs.

2.2. Utiliser le triangle :¹

Ces trois points sont interdépendants, et doivent être pris en compte soigneusement. Il faut donc comprendre – et faire comprendre – 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 faible, et « on y travaille quand on a du temps ». Pareil pour les ressources techniques, qui sont disponibles d'abord pour les autres projets.

2.3. Ce qu'il faut éviter :²

Ce qui ne devrait pas exister :

- **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.

¹ Ibid.

² Ibid.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

- **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.

L'analyse SWOT, permet à l'entreprise de détecter ses points forts et faibles et de les corriger. Le triangle de la performance permet de gérer les trois variables : coût, qualité, délai qui permettent à l'entreprise d'être performante.

En conclusion, on a cité quatre outils aidant l'entreprise à améliorer sa performance commerciale, il existe plusieurs autres outils et chaque entreprise est libre dans son choix dans un but commun qui est la recherche de la performance commerciale.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Section 03 : Mesurer la performance de la chaîne logistique

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.

Sous section 01 : Analyse de la performance des activités achat, production et vente

On commencera par analyser la performance dans trois activités de la logistique telles que : l'achat, la production et la vente

1. Analyse de la performance de l'organisation achat :¹

L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en œuvre pour y parvenir.

1.1. L'efficacité de l'organisation achat :

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères : la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais.

- **La maîtrise des coûts** est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits (on parle quelquefois de dérive achat). Le suivi de l'évolution des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette évolution et, si nécessaire, de mettre en œuvre les actions correctrices. La cause de la variation d'un coût d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs mais peut être aussi dû à la variation d'un taux de change ou du coût d'une matière première, à une évolution technique ou à l'augmentation d'un coût de transport.
- **La 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. Le taux de rebut des produits livrés par les fournisseurs, le nombre de fournisseurs certifiés ou encore le respect des quantités commandées permettent, par exemple, d'évaluer la maîtrise de la qualité. La maîtrise de la qualité peut être également évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.
- **L'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.

¹LEMOIGNE (Rémy). Op.cit.p.69.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

1.2. 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.

1.3. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat :

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 = $(\text{Prix produit} - \text{Prix produit année précédente}) \times \text{Quantité} / \text{Prix du produit année précédente} \times \text{Quantité}$.

Ratio de rotation du crédit fournisseurs : Le ratio de rotation du crédit fournisseurs mesure le délai moyen de paiement des fournisseurs.

Ratio de rotation du crédit fournisseurs = $\text{Montant encours fournisseurs} \times \text{durée de la période} / \text{Nombre des achats TTC sur la période}$.

2. Piloter la performance de la production :¹

2.1. Suivre les coûts de la production :

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

¹ Ibid.141.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

2.2. 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).

2.3. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de la 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 = Nombre de produits fabriqués / Nombre standard de produits fabriqués.

Par exemple, si une machine, qui produit en standard 100 pièces par heure, produit 780 pièces pendant 8 heures, alors l'efficience sera égale à $780/800$ soit, exprimée en pourcentage, 97,5 %.

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

3. Piloter la performance de la gestion des commandes :¹

Il existe de très nombreux indicateurs de mesure de la performance du processus de gestion des commandes. Quelque fois ces indicateurs sont partagés entre les clients et les fournisseurs. Dans le secteur de la grande distribution, les distributeurs suivent le taux de service de leurs fournisseurs.

3.1. Exemple d'indicateurs de mesure de l'efficacité du processus de traitement des commandes :

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

On entend par « taux de service » tous les éléments qui permettent à une marchandise d'arriver : – à l'heure voulue, – dans les quantités voulues, – dans l'état voulu, – au prix convenu.

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

¹ Ibid. p.191.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

Enfin, l'analyse de la performance de la chaîne logistique commence par l'analyse de la fonction achat et ne se limite pas dans la vente.

Sous section 02 : Analyse de la performance des stocks et flux des produits, des entrepôts et du transport

Trois autres activités : la gestion stock et des flux de produits, ainsi de l'entrepôt et de transport sont incluses dans la logistique. On analysera aussi la performance des ces trois activités.

1. Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits :¹

1.1. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du pilotage des stocks :

Taux de rotation des stocks : 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 = Nombre de produits sortis du stock / Nombre moyen de produits en stock.

On peut le calculer aussi de la façon suivante :

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.

2. Piloter la performance de la gestion des entrepôts :²

2.1. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance logistique :

Taux de fiabilité des stocks : 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 = \sum quantité d'un produit \times valeur du produit.

¹ Ibid. p.212.

² Ibid. p.244.

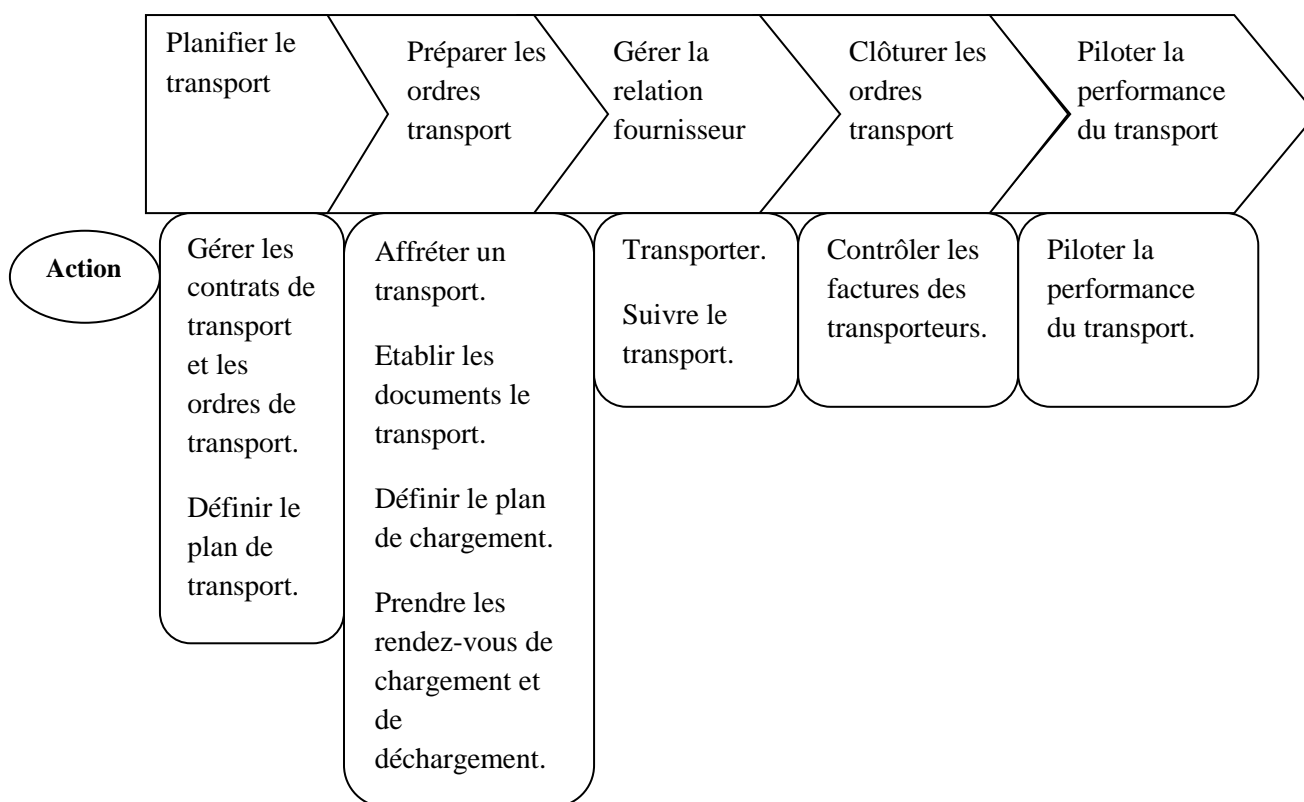
Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

3. Piloter la performance de la gestion du transport :¹

3.1. Le processus de gestion de transport :

Plusieurs fonctions participent à la gestion du transport d'une entreprise. Souvent, la fonction achat négocie les contrats avec les transporteurs, les usines affrètent le transport amont, le département logistique affrète le transport aval, tandis que le département service client contrôle les factures des transporteurs. Parce que la gestion du transport est rarement sous la responsabilité d'un département unique.

Figure N°09 –Exemple de processus de gestion du transport -



Source :LEMOIGNE (Rémy) : *Supplychain management*

¹ Ibid. p.277.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

3.2. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du transport :

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.

Afin de conclure ce chapitre, on comprend que la performance commerciale est liée à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'où on l'entreprise peut faire appel à des outils de performance afin de pouvoir gérer ses activités dans tous les départements.

Chapitre II : Les indicateurs et les outils de la performance commerciale

CHAPITRE III

**L'apport de la logistique
de distribution à
l'amélioration de la
performance commerciale
de NUMIDIS**

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

L'amélioration de la performance commerciale passe par toutes les activités de la logistique de distribution. Pour le cas de l'entreprise NUMIDIS nous tenterons à travers notre étude d'analyser le département supply chain et toutes les activités attachées à ce dernier, par la suite nous effectuons un entretien avec les responsables, afin de vérifier les hypothèses formulées au départ. Pour ce faire nous présentons tout d'abord l'entreprise NUMIDIS, ses objectifs et les moyens de sa stratégie de développement sur le marché algérien.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise

Le groupe CEVITAL a été créé en 1971 par son fondateur Mr ISSAD REBRAB avec la création et la reprise de plusieurs sociétés de construction métallique. C'est une Holding à croissance soutenue avec un chiffre d'affaires de 3 Milliards USD en 2012

CEVITAL est un groupe présent sur plus de dix métiers bien qu'on va présenter deux filiales NUMIDIS et NUMILOG ; celles qui représentent l'objet de notre recherche.

Sous-section 01 : Présentation de NUMIDIS

NUMIDIS est une filiale de CEVITAL, c'est une société par action SPA, créée le 16 janvier 2007, le 1er Groupe privé de la Grande Distribution 100% Algérien doté d'un capital social de 2.500.000.000 DA.

L'objectif principal de **Numidis** est de devenir leader de la grande distribution en Algérie, répondre aux attentes des consommateurs en présentant les produits en libre-service dans le respect des règles du merchandising et proposer des prix compétitifs sur le marché grâce à une politique d'achats centralisée et par la réduction d'intermédiaires.

Elle compte satisfaire les besoins d'une majorité de clients, par la création d'une chaîne de magasins sous différents formats sur le territoire national :

- **Supermarchés** : surface supérieure à 500m² (UNO GARIDI-KOUBA)
- **Hypermarchés** : surface supérieure à 2500m² (UNO BEB ZOUAR, MOSTAGANEM, BOUIRA, AIN DEFLA)
- **Relais** : il existe neuf.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

1. Historique de NUMIDIS :

L'entreprise Numidis, société par action et filiale du groupe CEVITAL. Elle a été créée le 16 janvier 2007.

NUMIDIS compte plus de 1.300 collaborateurs à ses actifs, avec une prévision de recrutement de plus de 700 collaborateurs en 2012.

Cette entreprise a ouvert ses portes par l'ouverture du 1^{er} magasin de proximité à Alger centre en 2007, dans la même année elle a ouvert un deuxième magasin à Bir Khadem. Ces deux superettes ont permis à NUMIDIS d'élargir son marché par l'ouverture du 1^{er} supermarché à ROUIBA et le 2^{eme} à GARIDI-KOUBA. En 2010, NUMIDIS s'inscrit dans l'histoire de la grande distribution en Algérie avec l'ouverture de son premier hypermarché à Bab Ezzouar de 4 950 m² de surface de vente.

Tableau N°02 – Historique de NUMIDIS -

Date	Evénement
16 Janvier 2007	Création de NUMIDIS
Avril 2007	Ouverture du 1 ^{er} magasin de proximité, sous l'enseigne Tabaàn (Alger Centre)
Mai 2007	Ouverture du deuxième magasin de proximité sous l'enseigne Swima (Bir Khadem).
10 Novembre 2007	Ouverture du 1 ^{er} supermarché à ROUIBA de 500 m ² de surface de vente.
10 Juin 2008	Ouverture du 2 ^{ème} supermarché à GARIDI de 2 000 m ² de surface de vente
05 Aout 2010	L'ouverture de son premier hypermarché à Bab Ezzouar de 4 950 m ² de surface de vente.
13 Septembre 2011	Ouverture du second hypermarché à Bouira de 5 900 m ² de surface de vente.
01 Avril 2012	Ouverture Uno Relais- Station-service Yellel (Relizane)
17 Avril 2012	Ouverture du troisième hypermarché à Ain Defla de 5 122 m ² de surface de vente.
26 Juin 2012	Ouverture du quatrième hypermarché à Mostaganem de 6 150 m ² de surface de vente.
01 Juillet 2012	Ouverture Uno Relais- Station-service Ain Arnat (Setif)
01 Novembre 2012	Ouverture Uno Relais- Station-service Sidi Zitouni (Bordj Bouariridj)
11 Décembre 2012	Ouverture Uno Relais- Station-service Sidi Yakoub (Sidi Belabès)
20 Février 2013	Prévision d'Ouverture Uno Relais- Station-service Tiberkanine (Ain Defla).

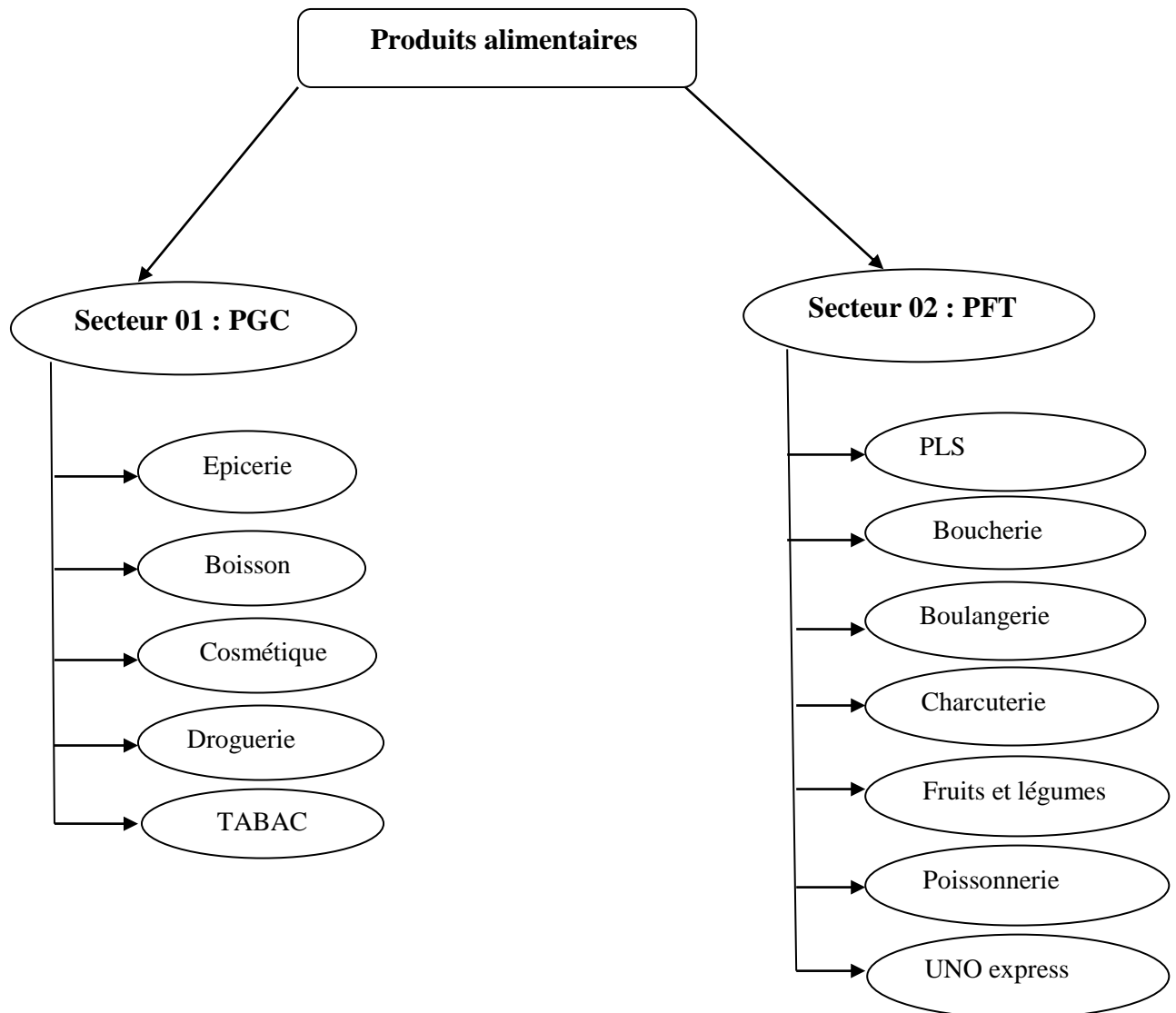
Source : Document interne de NUMIDIS

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

2. Produits de NUMIDIS et leur répartition :

Dans la grande distribution, on a les produits alimentaires et les produits non alimentaires :

Figure N°10 – Les produits alimentaires NUMIDIS–

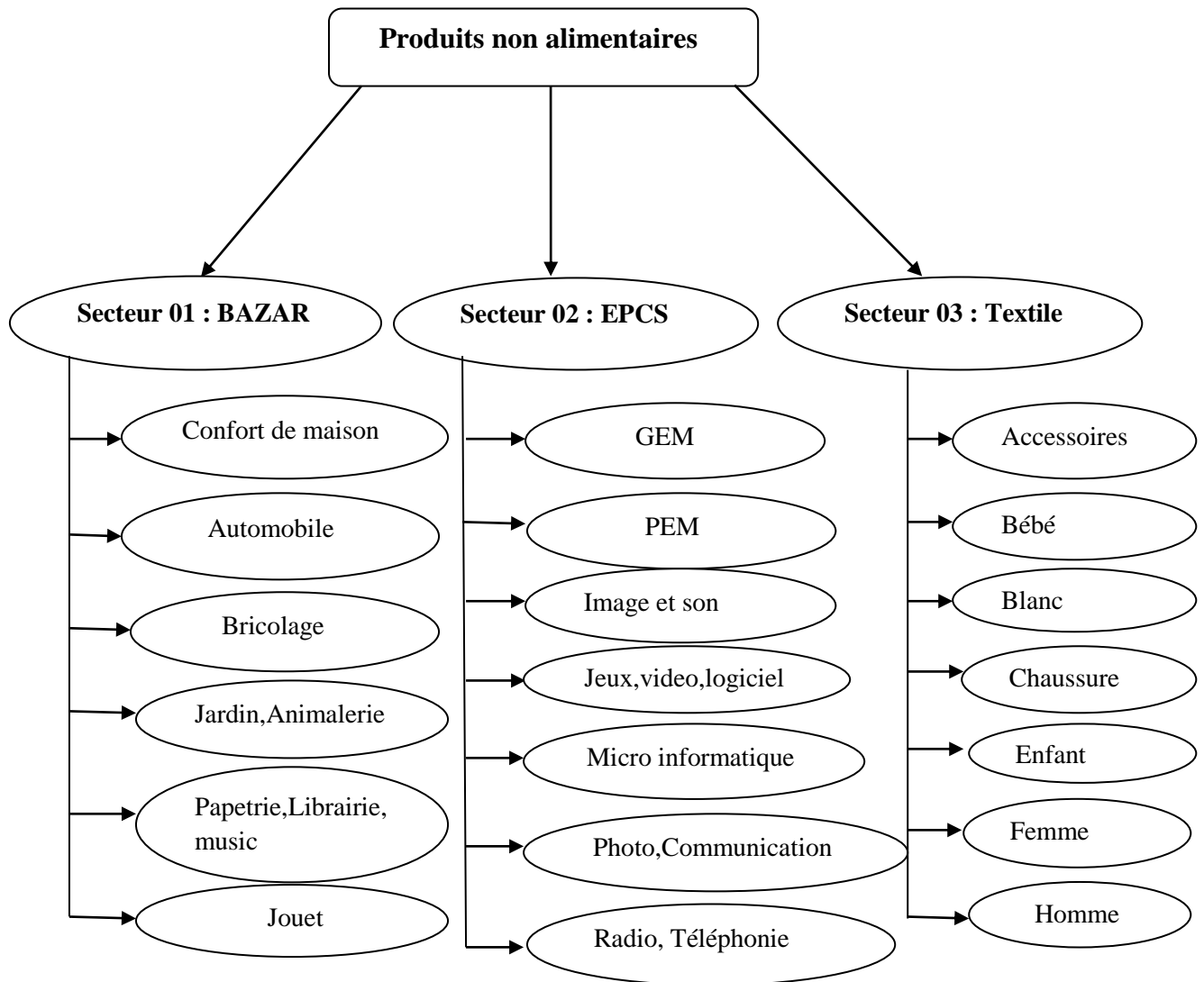


Le secteur PGC représente 53% du CA

Le secteur PFT représente 17% du CA

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Figure N°11 –Les produits non alimentaires de NUMIDIS-



Le secteur BAZAR représente 11% du CA

Le secteur TEXTILE représente 6% du CA

Le secteur EPCS représente 13% du CA

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

3. Missions, Valeurs, Atouts, Projets :

3.1. Missions :

Numidis a pour mission de lancer et développer la grande distribution en Algérie en déployant une chaîne de magasins en différents formats « supermarché et hypermarché » et ainsi faciliter la vie quotidienne des familles. Ainsi, de devenir et rester la référence sur des valeurs communes à l'ensemble de:

- ✓ Nos clients
- ✓ Nos collaborateurs
- ✓ Nos fournisseurs
- ✓ Nos actionnaires

3.2. Valeurs :

- ✓ Ecoute et Respect : Développer l'échange en acceptant les différences
- ✓ Solidarité et esprit d'équipe : renforcer l'entraide et l'union
- ✓ Intégrité et transparence : Œuvrer dans la clarté et avec équité
- ✓ Initiative et persévérance : Encourager la prise de décision et la ténacité
- ✓ Courage et engagement de la performance : Valoriser la volonté de relever les défis.

3.3. Atouts :

- ✓ Offrir tout sous le même toit,
- ✓ Assurer une Praticité, Modernité et Simplicité dans les magasins de Numidis,
- ✓ Proposer des produits Frais et de Qualité aux prix les plus bas,
- ✓ Accueillir et servir les clients
- ✓ Faire économiser chaque jour pour toutes les courses.

3.4. Projets :

Numidis projette de cumuler à l'horizon 2012 :

- Une surface de vente de 80 000 m².
- Plus de 3 000 collaborateurs.

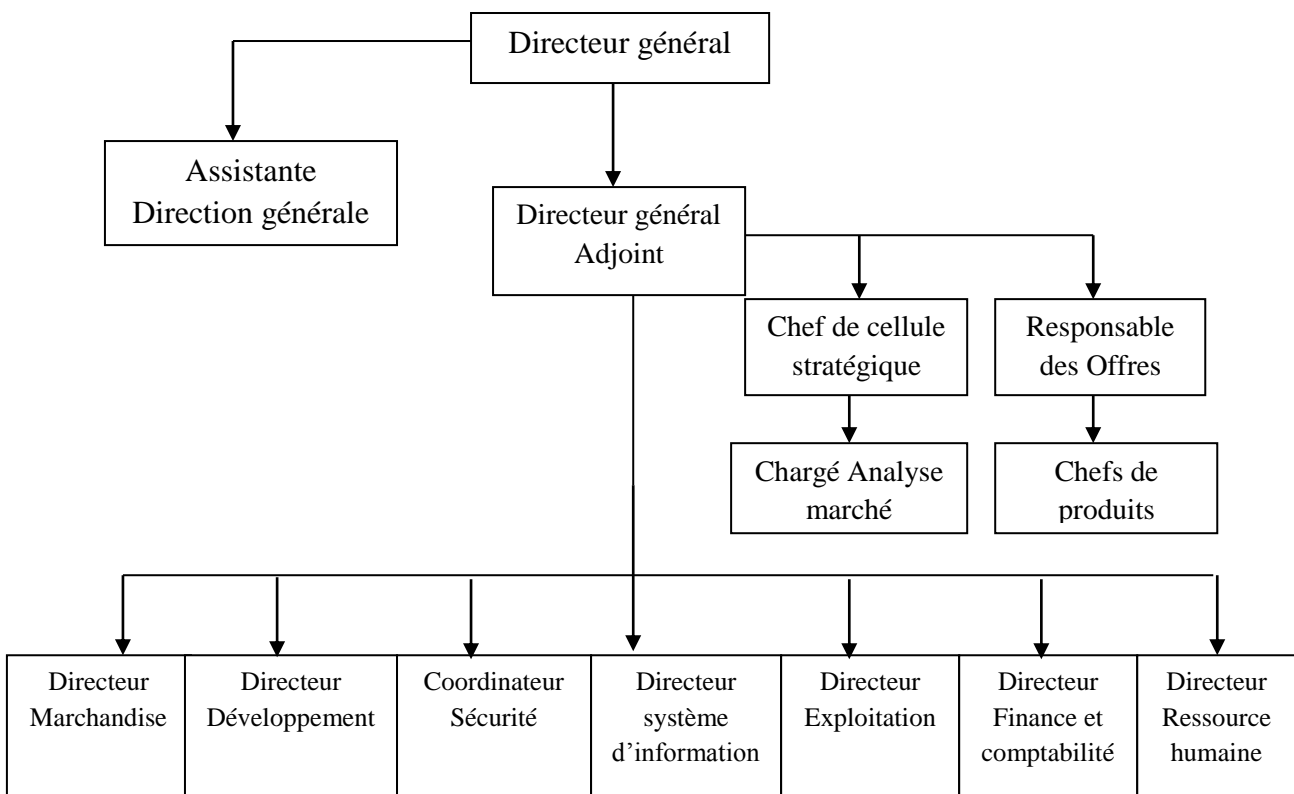
Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

- Ouverture de trois (3) hypermarchés par an sur l'ensemble du territoire national et devenir ainsi le N° 1 de la Grande Distribution.

4. Organisation de NUMIDIS :

Comme toute entreprise, NUMIDIS est chapotée par la direction générale d'où le directeur général adjoint suivi de plusieurs chefs et responsables. Ensuite, il ya les autres directions pour chacune un directeur.

Figure N°12 - Organigramme de l'entreprise NUMIDIS -



Source : Document interne de NUMIDIS

Donc, Numidis s'est fixé comme objectif de développer une chaîne de distribution (supermarché et hypermarché), sous le sigle UNOCity et UNO, et ceux pour satisfaire les attentes de ses clients à l'échelle régionale et nationale.

Pour ce faire, Numidis gère environ 60000 articles, dont 3600 articles stockés dans l'entrepôt de BOUIRA, et le reste livraient directement aux grandes surfaces.

Ces entrepôts appartiennent à une autre entreprise « NUMILOG » prestataire logistique.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Sous-section 02 : Présentation de NUMILOG

NUMILOG qui est aussi une filiale de CEVITAL, elle est considérée comme un sous traitant logistique pour NUMIDIS.

1. NUMILOG : Prestataire logistique

Créé en 2007, Numilog est une SPA filiale du Groupe Cevital avec des ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en termes de Logistique et de Transport. Première du genre en Algérie, Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique et vous accompagne dans le développement de vos projets et l'optimisation de vos activités ; Ceci grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

NUMILOG s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle accorde ainsi un intérêt et un traitement particuliers à ses clients pour répondre à leurs besoins spécifiques en proposant des offres adaptées à tous les secteurs d'activités de la supply chain.

Avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 2 Plates-Formes Logistiques (Oran et Bouira) soit une surface totale de stockage d'environ 100 000 m², 5 Agences de Transport (Alger, Bejaia, Oran, Sétif, Constantine), une flotte de plus de 400 véhicules tous types confondus ainsi qu'un réseau de distribution de 16 CLR (Centres logistiques Régionaux) judicieusement réparties à travers le territoire national.

NUMILOG offre une prestation complète d'une Supply Chain allant de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits à travers le territoire national en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.

2. NUMIDIS / NUMILOG :

NUMILOG est un sous-traitant de NUMIDIS, qui gère l'entrepôt et le transport. Il faut noter que NUMILOG loue la plateforme de stockage chez Immobis filiale de Cevital, qui active dans le domaine de l'immobilier.

Les produits stockés dans la plateforme NUMILOG seront par la suite expédiés vers les grandes surfaces gérées par NUMIDIS, ainsi que vers les neuf relais implantés dans l'axe autoroutier Est/Ouest.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Section 02 : Fonctionnement global de la logistique au sein de NUMIDIS

Il est noté que NUMIDIS traite avec environ 2000 fournisseurs, qui livrent les produits soit directe de l'usine vers le magasin, soit indirecte en passant par l'entrepôt.

On va donc présenter la direction d'accueil pour ensuite passer au principe de fonctionnement de la logistique au sein de NUMIDIS

Sous section 01 : Présentation de la direction marchandise et de la supply chain

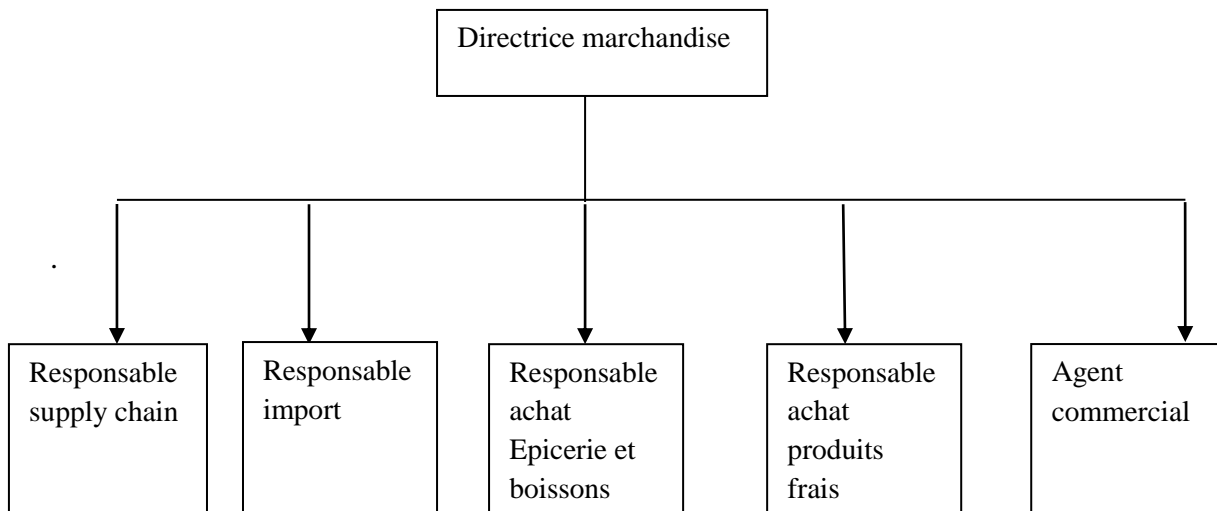
« NUMIDIS » :

Le service supply chain fait partie de la direction marchandise, dans ce cas on doit présenter cette dernière pour ensuite passer à la supply chain.

1. Direction marchandise :

Dans l'organigramme de la direction générale de l'entreprise, il ya la direction de marchandise. Cette dernière comprend trois service : le service supply chain et le service achat et le service importation.

Figure N°13 - Organigramme de la direction marchandise -

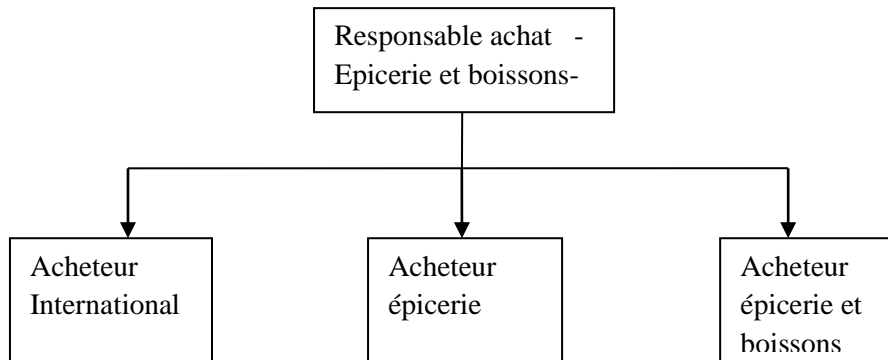


Source : Document interne NUMIDIS

- Dans le service achat, il ya des responsables d'achat et des acheteurs pour chaque secteur : responsable achat épicerie et boissons avec les acheteurs, responsable achat DPH et les acheteurs.... Pour chacun un organigramme adapté.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Figure N°14 - Organigramme service achat « épicerie et boissons »

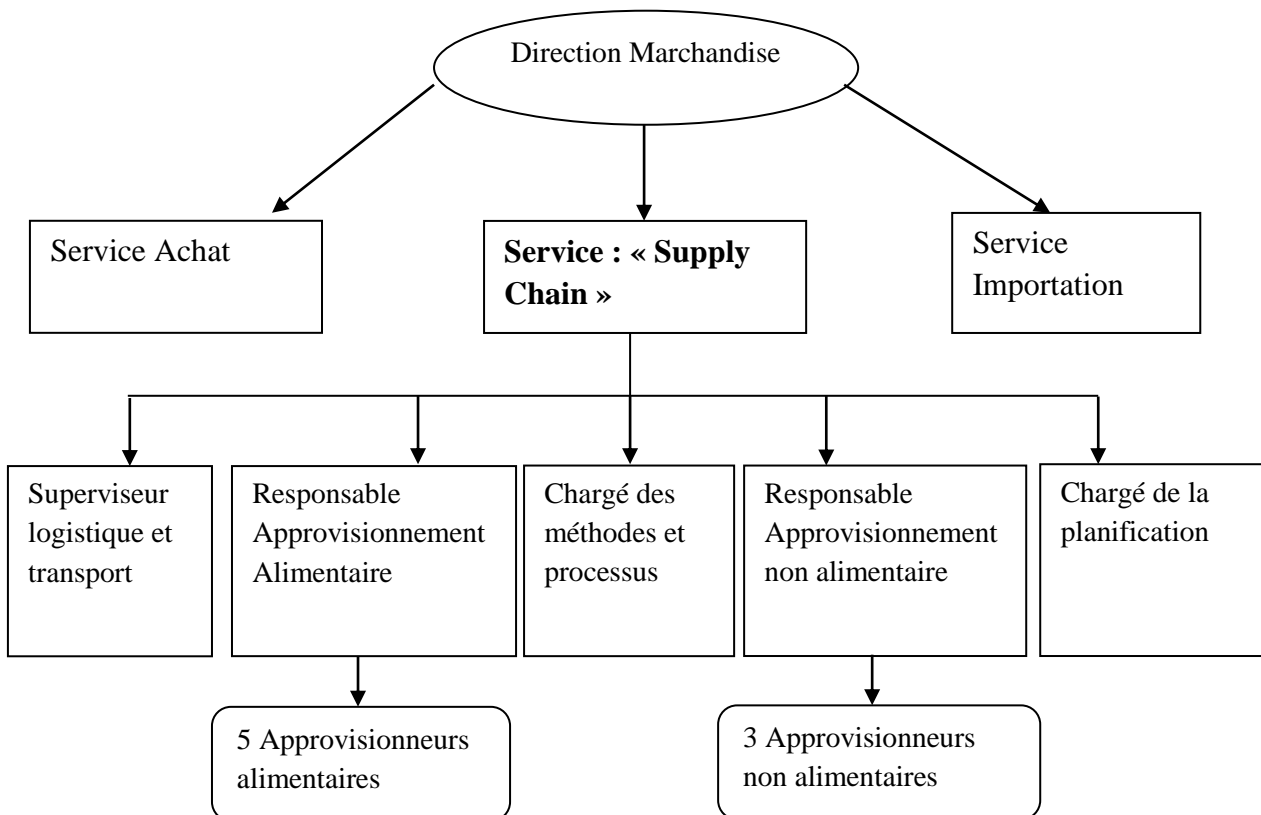


Source : Document interne NUMIDIS

2. La supply Chain :

Le service supply chain comprend : le chargé du transport, Chargé méthodes et processus, planification, responsables approvisionnement (d'où les approvisionneurs des produits alimentaires et non alimentaires).

Figure N°15 - Organigramme du service supply chain -



Source : Document interne NUMIDIS

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Sous section 02 : Les différentes activités de la logistique de distribution « NUMIDIS »:

Puisque NUMIDIS sous traite un prestataire logistique comme on l'a cité avant mais cela ne l'empêche pas d'avoir des activités principales liées à la grande distribution.

1. Réapprovisionnement (Gestion des commandes):

Le réapprovisionnement (des stocks), comme on l'a déjà défini dans le premier chapitre est une opération qui a pour rôle d'éviter toute rupture de stock. Pour cela, l'entreprise doit bien gérer ses commandes.

Avant d'entamer les deux méthodes de réapprovisionnement qui existent : réapprovisionnement direct et réapprovisionnement indirect (central). On doit passer par l'historique de centralisation de commandes.

1.1. Historique :

Les passations de commandes et les livraisons se faisaient directement distribuées aux grandes surfaces, les marchandises réceptionnées au niveau des magasins étaient stockées dans la réserve de ces derniers afin d'alimenter les rayons dans le cas des demandes quotidiennes. Cette réserve jouait le rôle d'un entrepôt ce qui a causé un réel problème à NUMIDIS surtout avec l'augmentation des demandes d'où la nécessité de centraliser les achats.

Avec l'ouverture des deux supermarchés UNOCity ROUIBA et GARIDI, l'augmentation de la surface de vente et du nombre des fournisseurs et du nombre de référence, le besoin de centralisation des livraisons s'est clairement manifesté et la réserve des magasins était très étroite pour recevoir le nouveau débit de flux quotidien.

1.1.1. Le passage à la centralisation des commandes

Afin de passer à la centralisation des commandes, NUMIDIS a pu organiser les opérations de réception au niveau d'un entrepôt qui se trouvait à HUSSEIN DEY et par la suite à HAMMADI.

L'ouverture de UNO Bebzouar avec un taux de rotation élevé, l'entrepôt de Hammadi n'arrivait plus à couvrir les besoins de tous les magasins. Il fallait donc réfléchir à une solution plus efficace et c'est à ce moment que l'entreprise pense à un prestataire logistique et passer à l'externalisation par la création d'un entrepôt géré par un partenaire logistique NUMILOG et qui se trouve aux Issers avec une superficie de 4500m².

Ce passage a permis l'augmentation du taux de service à la réception d'où et réduction des taux de rupture par la constitution des stocks de sécurité pour couvrir les périodes de pique de vente (Comme le mois de Ramadhan) et les ruptures de certains produits.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

D'où : le **taux de service** = Quantité livrée/ Quantité commandée

Et : le **taux de rupture** = Nombre de SKUs¹ en rupture / nombre total de SKUs actifs

1.1.2. Le retour à la distribution directe :

Durant les incidents de Janvier 2011, L'entrepôt central a du fermé après avoir été incendié par des casseurs en conséquent les livraisons ont été rebasculé en mode direct.

En septembre 2011, un hyper de 6000m² vient d'ouvrir ses portes à BOUIRA, le premier de cette envergure en Algérie, sur le plan logistique ce qui le différencie de UNO Bebzouar c'est bien sa superficie de la réserve qui est de 2500m² environ avec la capacité des rayons qu'il ne faut négliger.

Six ouverture ont eu lieu en 2012 : deux hyper : UNO Ain defla (5122m²) et UNO Mostaganem (6150m²), quatre relais autoroute Est/Ouest avec une superficie de 230m² chacun. Avec les surfaces existantes cela donnera plus de dix magasins géographiquement éparpillés à approvisionner en livraison directe.

Le même problème survient encore une autre fois qui est le besoin de centralisation des commandes, la distance s'est répercutée sur le taux de rupture car les fournisseurs exigent des commandes consistantes pour livrer afin de rentabiliser le transport et minimiser les couts de livraison.

1.1.3. Le repassage à la centralisation par la création de l'entrepôt central BOUIRA :

Enfin une solution réussite, avec 26000m² de surface de vente, la centralisation des achats est devenue un passage obligatoire pour NUMIDIS. En effet, cela ne signifie pas que la nécessité de piloter les flux de marchandises et d'informations qui transitent les magasins mais aussi l'optimisation de logistique de l'enseigne tant en amont qu'en aval de façon à générer une croissance durable.

La centralisation des achats s'est faite grâce à un partenariat avec NUMILOG au niveau de sa plateforme logistique de Bouira.

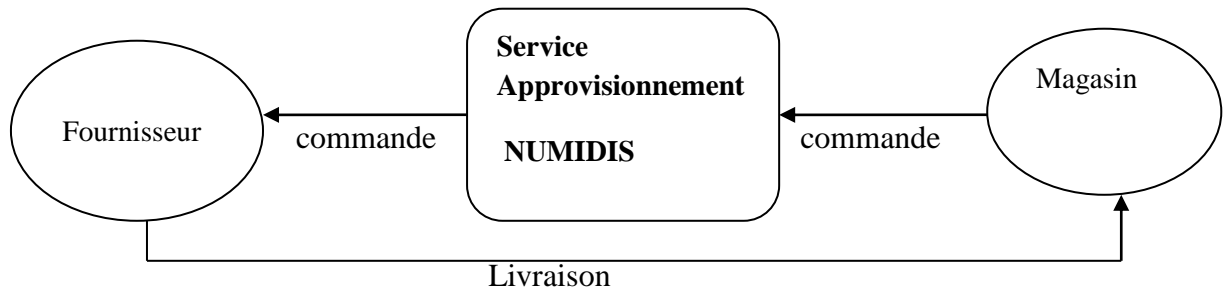
¹ Stock Keeping Unit

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

1.2. Réapprovisionnement direct :

Le réapprovisionnement direct est une méthode utilisée pour le cas des produits non centralisés, qui permet au chef de rayon 'magasin 'de passer des commandes directement aux fournisseurs après vérification du niveau de stock. Ces dernières doivent passer par les approvisionneurs de NUMIDIS afin de traiter et vérifier les bons de commandes en matière de quantité demandée, de délai et de les comparer aux ventes précédentes pour enfin les valider. Ils vérifient aussi les jours de commandes propres à chaque fournisseur selon le **cadencier** de passation de commande directe.

Figure N°16 -Fonctionnement du réapprovisionnement direct-



Source : Elaboré par nos soins

1.2.1. Analyse des bons de commandes selon les ventes hebdomadaires :

Dans le réapprovisionnement direct, l'entreprise exige que le chef de rayon commande pour une période d'un mois, l'équivalent de quatre semaines dans le but de gagner :

- En termes d'espace : l'espace qui sera pris par ce produit, on le remplace par un autre produit qui va générer du chiffre d'affaire.
- En termes de mobilisation : au lieu de mobiliser de la valeur dans le produit, on va mobiliser le surplus dans un autre produit qui va lui même avoir de l'espace et qui va générer du chiffre d'affaires et de la marge.

Le service « approvisionnement NUMIDIS » doit donc contrôler les quantités commandées pour valider le bon. Pour cela, il procède à une analyse des ventes moyennes hebdomadaires des cinq dernières semaines et les ventes moyennes hebdomadaires annuelles.

- La méthode des ventes moyennes hebdomadaires des cinq dernières semaines VMH : est considérée comme un premier point de contrôle, on utilise les ventes récentes et on calcule la VMH tel que :

$$VMH = \sum \text{Quantités vendues des 5 dernières semaines} / 5$$

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

- La méthode des ventes moyennes hebdomadaires annuelles : est un deuxième point de contrôle qui se fait au même temps. On cherche à calculer la VMHa tel que :

$$VMHa = \sum Q_{tités\ annuelles} / 52$$

Prenons l'exemple du magasin UNO BEBZOUAR

Le secteur : PGC, Rayon : Cosmétique. Afin de faire une étude de cas

On fait une analyse des ventes précédentes des cinq dernières semaines telle que :

Première semaine : Du 22 mars au 28 mars 2015

Deuxième semaine : Du 29 mars au 04 avril 2015

Troisième semaine : Du 05 avril au 11 avril 2015

Quatrième semaine : Du 12 avril au 18 avril 2015

Cinquième semaine : Du 19 avril au 25 avril 2015

On va donc calculer les VMH des cinq dernières semaines dans le but de comparer entre la pertinence du bon de commande et les ventes précédentes afin que l'approvisionneur vérifie les quantités et décide enfin de la commande ou non.

-Tableau 03- Analyse des ventes (VMH) -

Article	Libellé article	S1	S2	S3	S4	S5	VMH
12001581	NIVEA CREME DOUCHE DOUCEUR SOF	1	1	1	5	18	5
12002131	NIVEA VISAGE BB CREME DE TEINT	1					1
12003321	NDEO SPRAY FRESH POWER MEN 20	3	1	1	1	9	3
12001592	NIVEA DEO H STRESS PROTECT 2	4	13	1	6	8	6
75245	CRM NIVEA200ML HYDRATANTE BLEU	4	16	2	5	15	8
73480	CREME VIS NIVEA 30ML	12	20	1	3	13	10
21351	NFM.GEL A RASER SENSIT.200ML	3	11	1	12	3	6
86725	CRM NIVEA50ML VITAL ANTI AGE S	3	6	1	2	2	3

Source : Document interne NUMIDIS

Pour le premier produit : NIVEA CREME DOUCHE DOUCEUR SOF, dans les trois premières semaines : UNO BEBZOUAR a vendu une unité par semaine et dans la quatrième semaine, il a vendu 5 unités par contre dans la cinquième semaine il a vendu 18 unités et donc :

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

la VMH = $1+1+1+5+18 / 5$ ce qui implique que : la VMH = 5 (arrondie)

Le magasin UNO BEBZOUAR vend en moyenne 5 unités par semaine.

Pour analyser les bons de commandes, on prend l'exemple d'un bon de commande daté du 28/04/2015 au 30/04/2015

Lieu de livraison : UNO BEBZOUAR

Fournisseur: 2131. SARL ABC distribution

Facturation : NUMIDIS SPA. Tour CEVITAL

Tableau N°04 - Analyse des bons de commande (Quantités commandées) - (ANNEXE n° 01)

Article	Libellé article	Qtités Commandées BC
12001581	NIVEA CREME DOUCHE DOUCEUR SOF	36
12002131	NIVEA VISAGE BB CREME DE TEINT	60
12003321	NDEO SPRAY FRESH POWER MEN 20	24
12001592	NIVEA DEO H STRESS PROTECT 2	36
75245	CRM NIVEA200ML HYDRATANTE BLEU	48
73480	CREME VIS NIVEA 30ML	300
21351	NFM.GEL A RASER SENSIT.200ML	24
86725	CRM NIVEA50ML VITAL ANTI AGE S	24

Source: Document interne NUMIDIS

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Tableau N° 05 -Analyse du manque à gagner– (Annexe n°02)

Libellé article	Nombre de semaine	PCB	Colis Commandé	CM	Surplus	Prix d'achat	Montant d'achat
NIVEA CREME DOUCHE DOUCEUR SOF	6,9231	12	3	20,8	15,2	213,68	3247,94
NIVEA VISAGE BB CREME DE TEINT	60	12	5	4	56	623,93	34940,1
NDEO SPRAY FRESH POWER MEN 20	8	12	2	12	12	256,41	3076,92
NIVEA DEO H STRESS PROTECT 2	5,625	12	3	25,6	10,4	273,5	2844,4
CRM NIVEA200ML HYDRATANTE BLEU	5,7143	24	2	33,6	14,4	255,56	3680,06
CREME VIS NIVEA 30ML	30,612	300	1	39,2	260,8	76,92	20060,7
NFM.GEL A RASER SENSIT.200ML	4	0		24	0	367,52	0
CRM NIVEA50ML VITAL ANTI AGE S	8,5714	12	2	11,2	12,8	444,06	5683,97

Source : Document interne NUMIDIS

Si on prend le cas du produit « NIVEA CREME DOUCHE DOUCEUR SOF », on remarque que la consommation mensuelle d'après les VMH est de 21 unités dont la quantité commandée équivalente à ce produit est de 36 unités. Cette dernière sera consommée dans environ 7 semaines au lieu d'un mois ce qui implique un surplus de 15 unités. Donc pour le chef de rayon au lieu de stocker pour une période supérieure à 4 semaines, on préfère stocker pour un mois afin de gagner le montant d'achat du surplus tout en réservant l'espace de ce produit pour un autre produit qui sera vendu dans un mois et qui va aussi générer du bénéfice.

Le chef de rayon évite deux problèmes dans le réapprovisionnement direct :

Le 1^{er} : commander une quantité qui dépasse quatre semaine (1mois) de stock dans le magasin, car dans ce cas le produit reste dans le magasin sans se vendre cela veut dire que l'argent est bloqué dont il aurait du acheter un autre produit qui se vend.

Le 2eme : commander une quantité qui se vend dans une semaine, car le temps qu'il lance la commande et le temps que le produit arrive au magasin, il va se vendre très rapidement après les rayons seront vides.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

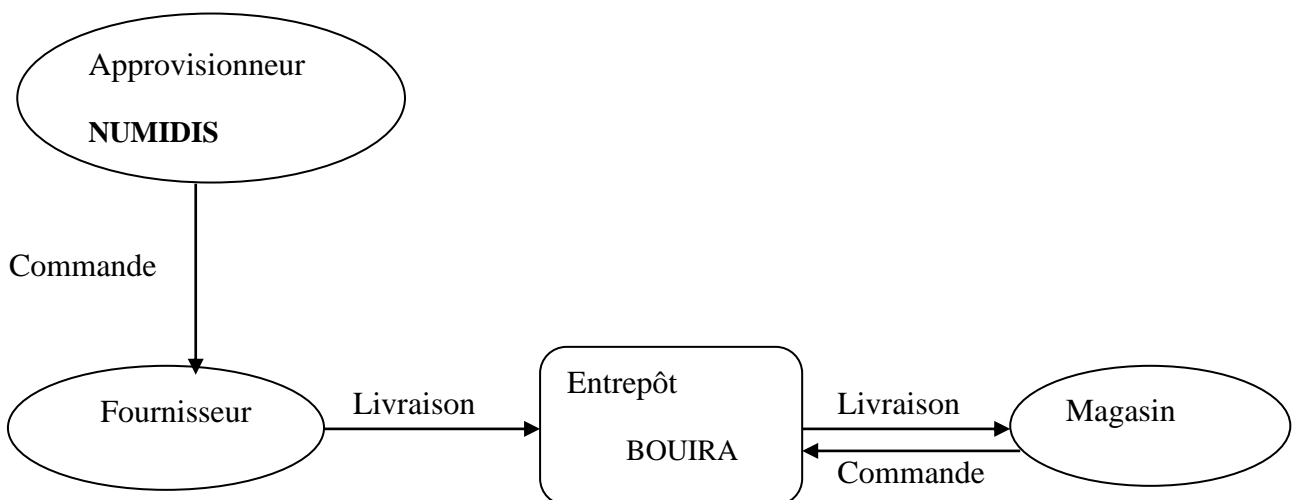
En conclusion, l'idéal pour le chef de rayon est de lancer des commandes dans l'intention de stocker pour une période d'un mois.

1.3. Réapprovisionnement indirect (Central) :

Le réapprovisionnement indirect est une méthode réservée aux produits centralisés, qui permet à l'approvisionneur de passer des commandes centrales afin de stocker à l'entrepôt pour une période de **21 jours** plus un stock de sécurité pour éviter de tomber en rupture. Les approvisionneurs font un suivi de stock chaque jour car ils lancent pour chaque fournisseur une commande par semaine au minimum. Pour cela, ils vérifient le statut des produits (produits disponibles, produits bloqués..) et les jours de commandes propres à chaque fournisseurs selon le planning négocié auparavant et ils calculent le nombre d'unités qu'il faut commander d'après le stock actuel. Ils cherchent dans la plupart de temps à commander par palette afin de minimiser les couts et faciliter la tâche aux fournisseurs.

Les fournisseurs concernés dans le réapprovisionnement central sont « les fournisseurs 20/80 » : c'est les grands fournisseurs d'où 80% du chiffre d'affaires est assuré par 20% des fournisseurs.

Figure N°17 -Fonctionnement du réapprovisionnement central-



Source : Elaboré par nos soins

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

La démarche de centralisation avait pour objet de réduire les coûts logistiques mais le plus important pour une enseigne de grande distribution est d'assurer une disponibilité optimale au niveau des points de vente.

1.3.1. Analyse des commandes centrales :

Prenons l'exemple suivant :

Passation de commande pour les produits alimentaires. (On prend uniquement les produits dont leurs statut est actifs).

Secteur : PGCRayon : Cosmétique.

Fournisseur : HAYAT DHC

Lieu de livraison : Entrepôt BOUIRA.

Afin de calculer les quantités que l'approvisionneur doit commander d'après le stock actuel qui existe à l'entrepôt :

Sachant que :

DELAI FOURNISSEUR = 1 (une semaine)

LE COEFFICIENT DE LA LOI NORMALE = 1.65

Remarque : Le calcul s'est fait d'après les commandes des huit dernières semaines

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Tableau N°06 - Analyse des commandes destinées à l'entrepôt – (Annexe n°03)

Libellé article	moyenne hebdo	écart type	SS	PC	Stock du 10 juin 2015	Lancer commande
MOUCHOIR DE POCHE PAPIA	1886	1550	2558	4443	0	Commande
COUCHE JUMEAUX JUNIOR 40 MOLFIX	531	166	274	805	35	Commande
SAV TEST 75GR ROSE	638	282	466	1103	792	Commande
PAQUET JUMEAUX MAXI 40	521	279	460	981	440	Commande
PAPIER HYGIENIQUE 4*12 PAPIA	475	129	213	688	540	Commande
PAPIER HYGIENIQUE 8*6 PAPIA	402	166	274	676	660	Commande
LINGETTE CAMOMILLE 70 LING MOLFIX	144	49	82	226	0	Commande
MOLFIX ECO JUNIOR 16	93	45	74	167	0	Commande
SAV TEST 75GR LAVANDE	473	330	545	1018	648	Commande
MOLFIX LINGETTES SACHET 40 SEN	111	65	107	218	84	Commande
MOLFIX MINI MAXI 9	715	729	1203	1918	2280	Pas de commande
MOLFIX MINI, JUNIOR 8	609	644	1062	1671	5928	Pas de commande
MOUCHOIR EN BOITE 120*24 PAPIA	1022	525	866	1888	2568	Pas de commande
COUCHE MINI MINI 12 MOLFIX	530	534	880	1411	2400	Pas de commande
PAPIA MOUCHOIR EN BOITE 80*24	326	104	171	497	552	Pas de commande
COUCHE MINI NEW BORN 12	209	118	195	405	960	Pas de commande

Source : Document interne NUMIDIS

Prenons le cas de « **PAPIER HYGIENIQUE 8*6 PAPIA** » :

On remarque que le stock physique est de 660 unités et la moyenne des ventes hebdomadaires est de 402 unités. Donc l'entreprise risque de tomber en rupture car plus de la moitié de la quantité stockée sera consommée dans la première semaine et le reste ne va pas couvrir les demandes de la deuxième semaine, sachant que le PC est de 676 unités. Ce dernier est supérieur au stock physique d'où la nécessité de lancer une commande afin d'éviter tout risque de non disponibilité.

Dans le 2ème cas « **MOUCHOIR EN BOITE 120*24 PAPIA** » :

On remarque que le stock physique est de 2568 unités et la moyenne des ventes hebdomadaires est de 1022 unités d'où le PC est égal à 1888 unités. Donc l'entreprise ne

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

risque pas de tomber en rupture car le point de commande est inférieur au stock physique. C'est-à-dire que l'entreprise possède dans l'entrepôt une quantité largement suffisante pour couvrir sa demande avec un stock de sécurité.

En conclusion, on lance commande lorsque le stock physique est inférieur au point de commande. Dans le cas contraire, on ne passe pas de commande.

L'idéal est d'avoir un stock physique équivalent au point de commande.

2. Gestion des magasins :

Tout a commencé par l'ouverture d'une petite superette TABAAN à Alger centre et une autre à petit prix SWIMA à Bir khadem. Le but de ces deux petites superettes est de tester le consommateur algérien et de connaître ses besoins (quels sont les produits les plus utilisables ?). A cause de quelques problèmes rencontrés dans les deux cartiers, les deux superettes ont été fermées.

Le 1^{er} supermarché a ouvert ses portes juste après la fermeture de TABAAN et SWIMA, à ROUIBA ensuite un autre à GARIDI, et en 2010 l'hypermarché de BEBZOUAR.

Dans chaque secteur du magasin, il existe un chef de secteur et pour chaque rayon, des chefs de rayon. Il ya aussi des gestionnaires dans le cas où le rayon est grand. Chaque chef de rayon travaille avec ses employés qui prennent en charge la mise en place des marchandises dans le magasin après réception soit par le fournisseur dans le cas du réapprovisionnement direct, soit par NUMILOG dans le cas central.

Les employés doivent contrôler et suivre les rayons, pour savoir ce qu'il manque comme produit et afin de connaître la rotation de chaque produit pour pouvoir passer des commandes de produits à forte rotation dans le but d'éviter de mettre dans le magasin un produit qui ne se vend pas (à faible rotation).

L'implantation des rayons en grandes et moyennes surfaces (UNOCity Bebzouar, Garidi...) suit une organisation bien précise.

2.1. Organisation magasin :

Le magasin est aussi géré par un directeur magasin suivi de plusieurs chefs : chef de rayon, chef de secteur, responsable caisse, responsable décoration... Organigramme magasin (Annexe 04)

2.2. Observation primaire :

L'espace de vente en libre-service comme UNO BEBZOUAR est organisée de la manière suivante : (Annexe 05)

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

- ✓ La forme de la surface de vente est rectangulaire
- ✓ L'entrée est toujours située à droite

2.3. La circulation dans le magasin :

Le magasin en libre-service (UNO) comprend trois types d'allées :

- ✓ Les allées principales (Annexe 06)
- ✓ Les allées secondaires (Annexe 07)
- ✓ Les allées périphériques (Annexe 08)

L'allée centrale, sert à exposer les produits de périodes saisonnières car c'est la première allée que rencontrera le client à l'entrée. Par exemple, le chef de rayon du magasin UNO Bebzouar a lancé une commande importante de papèterie qui doit être présente sur tous les rayons de l'allée centrale le début du mois d'Aout 2015 pour la rentrée scolaire afin d'attirer et d'inciter les clients à acheter.

2.4. L'organisation de l'espace de vente :

Afin de réduire la manutention des produits pondéreux (lourds) et à rotation rapide (les liquides par exemple). Il est nécessaire de les situer à proximité des réserves. (Annexe 09)

Il est nécessaire de placer les rayons nécessitant l'installation de chambres froides ou de laboratoire de préparation sur le pourtour du magasin (rayon boucherie, charcuterie, poissonnerie...).

2.5. L'implantation des rayons :

L'implantation des rayons du magasin en libre-service doit faire en sorte d'obliger le client à circuler dans tout le magasin. Le magasin est aussi divisé en deux zones : (Annexe 10)

- ✓ Zone chaude : produits non alimentaires
- ✓ Zone froide ; produits alimentaires

En plaçant les produits alimentaires de première nécessité (Fruits et légumes, viandes, fromage, crèmerie, produits frais...) au fond du magasin dans la zone froide, le magasin oblige le client à circuler dans tous les rayons.

3. La distribution :

NUMIDIS est spécialisée dans la grande distribution, soit vers les magasins comme dans le réapprovisionnement direct, Elle reçoit les commandes envoyées par les chefs de magasins et contacte les fournisseurs pour qu'ils livrent les produits commandés vers les magasins.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Soit vers l'entrepôt comme dans le réapprovisionnement central. Et dans ce cas c'est le prestataire NUMILOG qui reçoit les quantités par les fournisseurs dans l'entrepôt pour les livrer ensuite vers les magasins en cas de nouvelle commande.

4. Gestion de transport :

Cette activité est limitée car Numidis gère le transport dans deux cas :

1^{er} cas entre les magasins : où un des magasins n'a pas pu écouler sa marchandise, il procède à un transfert vers un autre point de vente où cette marchandise sera vendue.

2eme cas entre le magasin et le client : le magasin livre aux clients des produits d'électroménagers.

Numidis intervient pour assurer le transport et assumer les coûts de livraison et de manutention (Chargement et déchargement). (Annexe 11)

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Section 03 : Méthodologie de l'enquête

A propos de notre problématique, et afin de confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a suggérées au début de notre recherche. On va procéder à une petite enquête avec un outil adéquat qui va nous permettre de répondre à notre problématique sur l'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale dans le cas de NUMIDIS.

Sous-section 01 : L'entretien avec le personnel de l'entreprise

On va présenter notre outil de recherche avec ses conditions de déroulements.

1. L'outil et l'objectif de la recherche :

Dans notre cas, on a choisi les entretiens comme une première technique de recherche et de collecte d'informations afin d'explorer mieux le champ de notre étude.

L'entretien qualitatif qu'il soit non directif, semi directif ou thématique, met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant. L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant.

Les entretiens ont pour fonction de recueillir des données et mettre au jour certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses. Mais aussi de faire naître des hypothèses.¹ 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 au sein de NUMIDIS.

2. Les conditions de déroulements :

2.1. La taille de l'échantillon :

On est dans un cas d'étude qualitative, alors dans notre cas l'échantillon sélectionné est composé de 4 personnes de NUMIDIS. Ces derniers sont présents dans l'entreprise depuis son ouverture sur le marché algérien. Cela va leur permettre de mieux répondre à nos questions.

2.2. La date et le lieu :

La date de l'entretien est le 21 juillet 2015 à 10h au sein de l'entreprise Numidis (Zone industrielle Dar elbida). Et au sein du magasin UNO BEBZOUAR à 14h.

¹ http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf (Le 20/07/2015 à 15h10)

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

2.3. Les personnes interrogées :

L'entretien a été élaboré avec les différents membres de NUMIDIS :

- Chargé des méthodes et processus
- Responsable approvisionnement alimentaire
- Acheteur épicerie

On a aussi interrogé une quatrième personne au sein d'UNO Bebzouar :

- Chef de secteur BAZAR

3. Résultats de l'entretien :

Concernant les fournisseurs de NUMIDIS, on a choisi d'interroger un acheteur (épicerie) qui a pour rôle de négocier avec les fournisseurs.

Question 01 : Pouvez-vous nous présenter brièvement votre société ?

NUMIDIS, filiale de CEVITAL, spécialisée dans la grande distribution des produits alimentaires et non alimentaires, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de distribution (supermarché et hypermarché), sous le sigle UNOcity et UNO, et ceux pour satisfaire les attentes de ses clients à l'échelle régionale et nationale.

Question 02 : Sur quelle base vous choisissez un tel fournisseur ?

- Respect des Conditions d'achats : qualité du produit, délais de livraison, Paiement et mode de paiement, Services.
- Positionnement fournisseurs par rapport aux concurrents.
- Capacités financière et taille de l'entreprise.
- Capacité de productions et/ou capacité d'importation, répondre aux besoins des clients.
- Capacité à fournir toute la documentation nécessaire.
- Disponibilité produits.
- Localisation géographique.
- Système de communication.

Question 03 : le choix du fournisseur, est ce que vous considérez, le délai d'approvisionnement et la rotation des produits ?

Oui c'est primordial, surtout pour notre modèle économique et quand il s'agit des produits d'une grande consommation « PGC » ainsi les produits Laitiers Transformable « PFT » Sachant qu'il s'agit des produits à période de DLC.

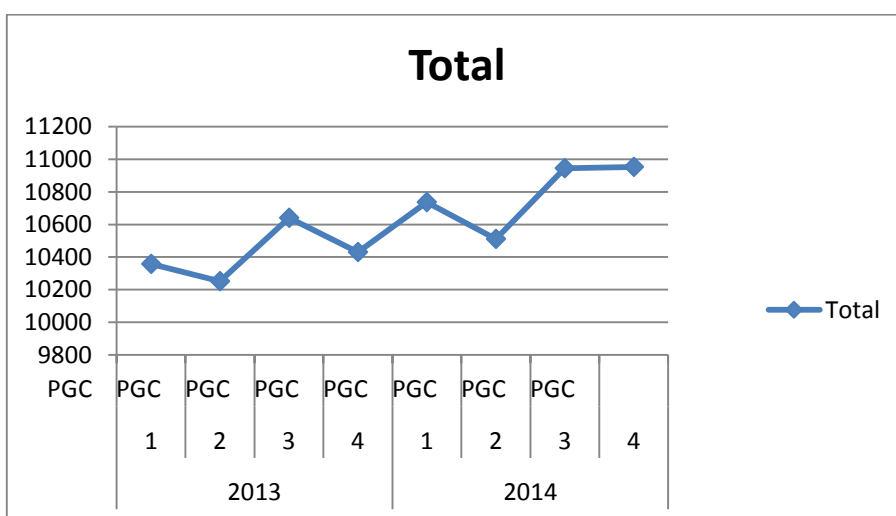
Concernant, la performance de la logistique de distribution de NUMIDIS, on a choisi d'interroger le responsable approvisionnement alimentaire.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Question 04 : Trouvez-vous que votre chiffre d'affaire est en évolution par rapport aux années précédentes ?

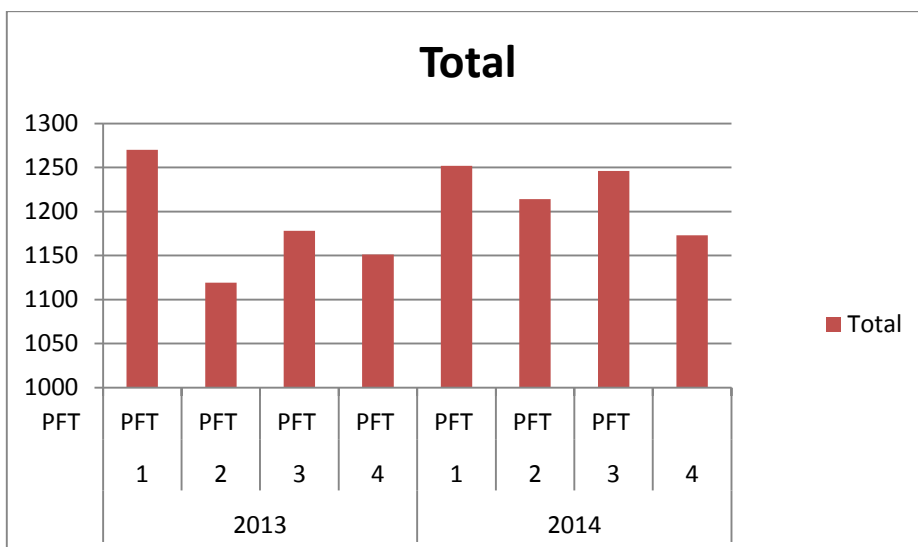
Affirmatif, le CA enregistre des progressions d'année en année et cela grâce au plan d'actions menée par la direction d'exploitation.

Figure N°18 – Evolution du chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2013 et 2014 du secteur PGC -



Source : Document interne NUMIDIS

Figure N°19 – Evolution du Chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2013 et 2014 du secteur PFT –



Source : Document interne NUMIDIS

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Question 05 : Pour quelles raisons vous avez externalisé le transport et l'entreposage ?

Ce qui concerne le transport et le l'entreposage, L'enseigne Uno travaille aujourd'hui en partenariat avec L'entreprise Numilog « spécialisé dans la logistique et de transport en Algérie – Filiale Cevital » ce qui permet au groupe « un Retour sur L'investissement ». Ainsi que l'identification des différents coûts est maitrisable par le Service Financier DFC et les contrôleurs de gestions qui sont les locomotifs de remonter d'information dans l'entreprise.

Question 06 : Placez-vous UNO city parmi les challengers ou les suiveurs ou les leaders sur le marché algérien ?

UnoCity et le leader du marché de la grande distribution en Algérie avec 04 Hypermarchés et 01 Super marché, ainsi que 09 Station relais.

Malgré que l'entreprise NUMIDIS est nouvelle, même pas 10 ans de présence sur le marché, mais elle a pu gagner une grande part de marché et être classer parmi les leaders.

Dans la performance commerciale de NUMIDIS, on a aussi interrogé le chargé des méthodes et processus afin de nous citer les différents indicateurs de performance qu'il utilise pour la mesurer.

Question 07 : Pouvez-vous nous citer les indicateurs de performance que votre entreprise utilise afin de mesurer sa performance commerciale ?

On utilise quatre types d'indicateurs tels que : indicateurs d'activité d'où le nombre des livraisons des fournisseurs, volume de réception, réception moyenne par jour, volume moyen des livraisons par fournisseur, nombre de référence stockées, nombre de palette stockées. Le deuxième type d'indicateurs : indicateurs de résultat (coût) d'où coûts globaux de transport, coûts de transport unitaire, coût financier du stock, coût d'une rupture, coût d'entreposage, coût de pilotage de la chaine logistique, coût de logistique unitaire, coût de non qualité. Le troisième type d'indicateur : indicateur de résultats (service) d'où le taux de service client, taux de service fournisseur. Le quatrième type : indicateur de résultat (stock) d'où la valeur du stock, le coefficient de rotation, stock moyen, taux de rotation des stocks. (Annexe 12)

Question 08 : Est-ce que vous adoptez une stratégie de juste à temps ?

Oui c'est certes sachant qu'on est en phase d'investissement et ouverture magasins et dans ce cas-là, chaque entreprise doit minimiser ses coûts. Malgré que cette stratégie n'est pas adopter à tous les produits.

Concernant le magasinage et la performance au sein du magasin, on a posé quelques questions au chef du secteur BAZAR.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Question 09 : Vos clients sont-ils satisfaits par rapport à la qualité de service et aux prix de vente ?

Nous offrons à la fois, un large choix de produits de qualité aux meilleurs prix, et des services irréprochables.

Question 10 : Arrivez-vous à fidéliser vos clients ? Si, oui. Comment ?

Oui. Et cela par la qualité de service, Confort d'achat, hygiène et propreté, Communication via service Marketing qui reste attentif aux besoins des clients.

Question 11 : Quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d'améliorer la performance de votre entreprise ?

L'entreprise en elle-même, appartenance à un groupe de renommé.

- La taille de l'entreprise/ nombre de magasin qui sont opérationnels.
- Un assortiment large et profond.
- Qualité des produits et services.
- Confort et accueil clients
- La solvabilité.
- Garantir une disponibilité continue.
- Le volet importation.
- Plate -forme logistique.

Question 12 : Pourquoi l'entrée du magasin est toujours située à droite ?

L'entrée du magasin est toujours située à droite car en entrant dans le magasin, la plupart des clients ont tendance à tourner à droite et à rester dans la première partie du magasin.

Question 13 : Dans un hypermarché comme UNO Bebzouar, quels sont les rayons situés à droite en entrant ?

Dans un hypermarché, les rayons situés à droite en entrant sont télé, vidéo, informatique, gros et petit électroménager.

Question 14 : Quel est le but recherché par le magasin en situant les rayons télé, vidéo...en entrant à droite ?

Le but recherché par le magasin est d'attirer et de faire circuler la clientèle vers des produits et dans des rayons qui ne figurent pas sur leur liste de commission à faire, Afin de favoriser les achats d'impulsion.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

4. Analyse et synthèses des résultats :

D'après le recueil et la récolte des données ainsi les différentes réponses obtenues par l'entretien qui nous permettent de procéder à l'analyse des résultats. On constate que Numidis arrive à améliorer sa performance commerciale par le meilleur choix des fournisseurs en se basant sur plusieurs critères cités dans les réponses de l'acheteur. Ainsi que l'adoption de la stratégie juste à temps dans le but de minimiser les coûts de stock et pour mieux les maîtriser afin d'avoir un retour sur l'investissement, ils ont fait de l'externalisation du transport et de l'entreposage.

L'appartenance de NUMIDIS à un groupe renommé lui a donné l'opportunité d'attirer les clients et avec le meilleur rapport qualité/prix que les magasins UNO proposent lui a permis de fidéliser ses clients. Cette appartenance a permis aussi à l'entreprise d'avoir une grande part de marché et d'être leader sur le marché algérien, ce qui indique aussi sa performance commerciale. Ainsi, l'évolution continue du chiffre d'affaire qui est considéré aussi comme un indicateur de performance d'où dans la figure N°18, on remarque que le chiffre d'affaires du secteur PGC de l'année 2014 a progressé par rapport à l'année 2013 selon les quatre premiers mois de l'année. Même remarque pour le chiffre d'affaires du secteur PFT qui est en évolution aussi par rapport à l'année précédente (2013).

5. Propositions et suggestions :

Comme dans tout processus d'amélioration, il est important de faire une analyse de la situation actuelle à partir de la mission de l'entreprise et de ses objectifs corporatifs et de proposer par la suite quelques suggestions, après la collection des informations et l'analyse de ces dernières.

Dans ce qui suit, nous allons donc tenter d'émettre des propositions qui pourraient à notre sens, permettre encore la vulgarisation et l'amélioration de la performance commerciale de NUMIDIS:

- Choisir les produits à rotation rapide
- Continuer à choisir les meilleurs fournisseurs qui respectent les conditions d'achats : en ce qui concerne les délais de livraison, les paiements et les modes de paiement. Ainsi la disponibilité des produits.
- Se concentrer beaucoup plus sur les produits PGC qui ont un grande part de marché et même les produits PFT et savoir choisir les meilleures marques des meilleurs fournisseurs.
- Rationaliser au maximum les indicateurs de mesure de la performance de la logistique de distribution par ordre d'importance dans l'entreprise à l'effet de cerner au mieux les besoins exprimés en vue d'aboutir à des résultats fiables.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

- Adopter une stratégie de juste à temps à un nombre maximum de produits afin de réduire au maximum les coûts de stock.
- Attirer les clients par une meilleure organisation des magasins UNO par rapport aux rayons et aux prix et à la qualité des produits.

Sous-section 02 : Questionnaire de satisfaction des clients

Afin de mieux mesurer la performance commerciale de NUMIDIS, on a décidé de voir le degré de satisfaction des clients dans le cas de l'hypermarché UNO Bebzouar.

1. L'outil de mesure de satisfaction des clients :

Pour mesurer la performance du magasin UNO Bebzouar. On a choisi le sondage direct avec ses clients suivant une grille de satisfaction des clients.

Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.¹

Le questionnaire traduit des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il incite la personne interrogée à coopérer à l'enquête.

2. Les conditions de déroulement :

2.1. La taille de l'échantillon :

On a choisi de procéder à ce sondage suivant la grille de satisfaction des clients sur un échantillon de dix personnes.

2.2. La date et le lieu :

La date du sondage est le samedi 10 aout 2015. Pour avoir des réponses qui nous aident à mesurer le degré de satisfaction, on a choisi de le faire à UNO Bebzouar avec un nombre limité de clientèle.

¹ OUACHERINE (Hassane) : *Méthodologie de la recherche*, Alger, 2015

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

3. Le questionnaire :¹

UNOcity
BEBZOUAR

Votre avis
nous intéresse

Questionnaire de satisfaction des clients :

Afin de mieux répondre aux attentes de nos clients, nous réalisons une enquête de satisfaction. Nous vous serions reconnaissants de consacrer quelques minutes de votre temps à remplir ce questionnaire.

	Très satisfait (e)	Plutôt satisfait (e)	Très insatisfait (e)	Plutôt insatisfait (e)
▪ Les abords du magasin				
La facilité d'accès au centre commercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La propreté du parking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La disponibilité et le choix des chariots/paniers suivant vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Le magasin en général				
La propreté du magasin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La facilité à repérer les produits que vous cherchez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'exactitude du prix affiché en rayon par rapport au prix payé en caisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La facilité à trouver les promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La facilité à situer les rayons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accessibilité des produits en rayon (hauteur, encombrement des allées...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualité du passage en caisse (rapidité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Le service après vente				
La qualité de l'accueil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le délai des réparations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Elaboré par nos soins.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

La qualité des réparations

Le délai des livraisons

La qualité des livraisons, installations

▪ **Les produits alimentaires en général**

Le choix

La fraîcheur et la qualité des produits

Le conseil de notre personnel

▪ **Les produits non alimentaires en général**

Le choix proposé

La qualité des produits

Le conseil de notre personnel

Les cabines d'essayage

▪ **Comment jugez-vous votre magasin par rapport aux autres magasins concurrents**

De façon générale,

Les prix UNO sont

Les promotions UNO sont

La qualité et l'accueil UNO sont

Le choix proposé par UNO est

Votre magasin UNO vous remercie
d'avoir bien voulu répondre à cette
enquête

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

4. Analyse des résultats :

Le sondage direct avec quelques clients de UNO Bebzouar nous a permis de collecter d'autres informations à propos de leurs satisfaction par rapport au magasin. D'après les réponses obtenues, on constate que la plupart sont satisfaits et ils considèrent UNO comme un hypermarché qui répond à leurs attentes.

En ce qui concerne les abords du magasin, on remarque que parmi les 10 clients concernés par le sondage, deux d'entre sont plutôt insatisfaits. Pour le magasin en général, neuf d'entre eux sont satisfaits par rapport à la propreté du magasin. D'où, six trouvent le repère des produits qu'il cherche facilement et même les promotions, ainsi la facilité de situer les rayons.

A propos du service après vente, six à sept clients sont aussi satisfaits par rapport à la qualité de réparation et de livraison ainsi qu'à leurs délais.

Pour les produits alimentaires, les dix clients sont tous satisfaits et même très satisfaits concernant la multiplicité des choix que le magasin UNO offre, ainsi la fraîcheur et la qualité de ses produits.

La multiplicité des choix ne s'arrête pas dans les produits alimentaires. Uno propose à ses clients un choix satisfaisant dont huit clients sont satisfaits par rapport aux différents marques et produits qui existent et aussi par rapport à leur qualité.

Les clients sont plutôt insatisfaits par le conseil du personnel d'UNO d'une manière générale pour les produits alimentaires ou non alimentaires. Ainsi, la mauvaise qualité du passage en caisse. Le client perd son temps à attendre auprès des caisses car l'action n'est pas rapide.

Afin de mieux mesurer la performance de UNO Bebzouar, on a essayé de juger le magasin par rapport aux autres magasins concurrents en testant les dix clients d'où les réponses étaient comme suit :

On constate que tous les clients interrogés sont satisfaits par Uno de façon générale en le comparant aux autres magasins concurrents. Il y en a qui sont très satisfaits.

- ✓ De façon générale : deux sont très satisfaits et huit sont plutôt satisfaits.
- ✓ Les prix d'UNO sont : très satisfaits pour un seul client et satisfaits pour six.
- ✓ Les promotions d'UNO sont : très satisfaites pour un seul et satisfaites pour huit clients.
- ✓ La qualité et l'accueil UNO sont : très satisfaits pour deux et satisfaits pour cinq clients.
- ✓ Le choix proposé par UNO est : très satisfait pour deux clients et satisfaits pour sept clients.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

5. Points forts et points faibles de l'entreprise :

Tableau N°07 - Points forts et faibles de l'entreprise –

Points forts	Points faibles
Négocier avec des fournisseurs qui respectent le délai de livraison et qui offrent des produits à rotation rapide	difficulté de trouver les fournisseurs recherchés (Capacité à fournir toute la documentation nécessaire, disponibilité des produits, localisation géographique)
maîtrise et réduction du budget relié au service sous-traité	incapacité de gérer le transport et l'entreposage
concentration sur le cœur de métier dans une logique de spécialisation	manque de maîtrise de toutes les opérations logistiques
adoption d'une stratégie de juste à temps qui permet de réduire les coûts de stocks	faire recours à un intervenant extérieur pour assurer la gestion de la circulation physique de leurs approvisionnements,
Avoir une grande part de marché (Leader sur le marché Algérien)	
Evolution du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes	
Satisfaction des clients par rapport à la qualité et au prix des magasins UNOcity	

Source : Elaboré par nos soins

6. Propositions et suggestions :

- Améliorer la qualité de l'accueil des magasins UNO.
- Avoir un excellent conseil du personnel pour tout type de produits : alimentaire ou non alimentaire.
- Faciliter aux consommateurs à trouver les différentes promotions existantes en les mettant près des caisses ou à l'entrée des magasins.
- Eviter l'encombrement des allées secondaires et périphériques et faciliter la situation des différents rayons.
- Faciliter l'accès à la caisse et éviter de laisser le client attendre pendant plus de dix minutes et être plus rapides ou rajouter d'autres caisses.
- Réduire au maximum les prix par rapport aux concurrents.

Cette section nous a permis de mesurer la performance de NUMIDIS à travers l'entretien avec les responsables et la grille de satisfaction de ses clients.

Chapitre III : L'apport de la logistique de distribution à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS

Enfin, Numidis est une entreprise qui a réussi dans son domaine de la grande distribution puisque elle a pu gagner une grande part de marché avec une évolution du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes et cela par ses magasins hypermarchés et supermarchés qui ont eu un grand succès en Algérie. Ainsi que son appartenance à un groupe renommé CEVITAL.

Conclusion générale

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, on a essayé d'analyser la performance commerciale de la logistique de distribution de l'entreprise NUMIDIS en se basant sur des indicateurs et des outils de performance. L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

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.

NUMIDIS filiale de CEVITAL et leader sur le marché algérien, d'après la collecte des données, ainsi les informations obtenues par l'entretien et le sondage, elle est considérée comme une entreprise performante qui arrive à maîtriser son domaine de distribution et donc fidéliser ses clients. Malgré sa réussite et son succès, cela ne l'empêche pas d'avoir des points faibles ou de rencontrer des problèmes.

Après l'élaboration de notre travail et sur la base du diagnostic qui a été fait, on peut confirmer notre première hypothèse liée à l'identification des meilleurs fournisseurs par rapport au délai de réapprovisionnement, la disponibilité des produits et leurs rotations.

En outre, il se trouve que la deuxième hypothèse est aussi confirmée, d'où la performance s'appuie sur la nécessité d'identifier les différents coûts et essayer de les maîtriser par le service finance et comptabilité. Afin de les minimiser ils ont opté à l'externalisation du transport et de l'entreposage.

Enfin, la troisième hypothèse est aussi confirmée. L'adoption d'une stratégie juste à temps permet un bon retour sur investissement.

La confirmation des trois hypothèses supposées au début de la recherche, ainsi la collecte des données liée à cette dernière, nous a permis aussi de confirmer l'hypothèse principale d'où la performance commerciale de l'entreprise NUMIDIS, est conditionnée par les meilleures livraisons, la mise à disposition d'un produit en quantité souhaitée avec un meilleur rapport qualité/prix au bon moment et au bon endroit avec un moindre coût.

Pour clôturer, on propose à l'entreprise NUMIDIS dans le but d'accroître encore plus son chiffre d'affaires, d'ouvrir d'autres petites superettes à mini prix un peu partout comme les supermarchés pour élargir plus ses parts de marché.

Ce modeste travail, dont la réalisation nous a confrontées à la dure réalité du terrain, ainsi qu'à plusieurs obstacles inopinés (problème de confidentialité, indisponibilité des responsables, réticence des employés et leurs occupations, etc.), reste indicatif.

CONCLUSION

L'amélioration de la performance des entreprises reste une étape importante qui ne se limite plus aujourd'hui à la connaissance technique du produit ou du service (généralement bien maîtrisée), ni à l'acquisition d'un savoir faire éprouvé mais qui n'offre pas pour autant les résultats escomptés.

Responsables d'entreprise ou commerciaux, tous s'accordent aujourd'hui à reconnaître que les relations interpersonnelles, ou « savoirs-être », apparaissent de plus en plus comme le gage d'une adaptabilité, d'une autonomie, d'une responsabilité et d'une éthique dont les entreprises ressentent la nécessité dans des environnements en forte mutation. Tous nos clients sont différents. On constate bien que chacun d'eux réagit et se comporte de façon différente. Il suffirait d'ajuster notre comportement à ces différences pour que nos relations s'en trouvent plus harmonieuses. De ce fait, cette contribution reste ouverte et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche.

Bibliographie :

Ouvrages :

- * AIM (Roger): *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011.
- * BINNINGER (Anne-Sophie) : *la distribution*, édition Lextenso, Paris, 2013.
- * CLIQUET (G) et FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, N°02, Paris, 2006.
- * DORIOL (David) et SAUVAGE (Thierry) : *Management des achats et de la supply chain*, édition Vuibert, N°02, Paris, avril 2012.
- * GALLAIRE (Jean-Marc), *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- * GONZALEZ (Laurent) : *Vous avez dit supply chain !*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009.
- * HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010.
- * JAULENT (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès) et GRENIER (Jacques) : *Objectif performance*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2011.
- * LAURENTIE (Jean) et coll. : *Processus et méthodes logistiques*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013.
- * LEMOIGNE(Rémy) : *Supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2013
- * MEDAN (Pierre) et GRATACAP (Anne) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008.
- * MORECELLO (Estelle) : *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, édition Liaisons, Paris, 1999.
- * OUACHERINE (Hassane) : *Méthodologie de la recherche*, Alger, 2015
- * PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : *Logistique*, édition Dunod, N°05, Paris, 2008.
- * SAVY (Michel) : *le transport de marchandises*, édition d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007.
- * SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : *Logistique*, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013.
- * WILFRID (Azan) : *Les ERP dans l'organisation*, édition e-thèque, 2002.

Travaux universitaires :

- *OUBAHI (Mohamed El Amine) : *Optimisation du supply chain management d'une plateforme logistique*, Mémoire de Master, Ecole des hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014.

*AMARI (Karim) : *Essai d'évaluation de la performance de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) en Algérie*, Mémoire de Licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2010.

Webographie :

*http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16_R148.pdf

*http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html

*<https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-la-performance-commerciale/>

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

*<http://si-supplychain.over-blog.com/article-l-edi-logistique-echange-de-donnees-informatisees-65638611.html>

*http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf

*http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08

*http://www.capec-ci.org/website/docs/supports/Indicateurs_de_performance_et_cadre_de_rendement.pdf

<http://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm>

*<http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>

*<http://www.lokad.com/fr/definition-reapprovisionnement-stock>

*<http://www.memoireonline.com/03/07/392/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html>

*<http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>

Annexes

LISTE DES ANNEXES :

N°	Titre
1	Bon de commande NIVEA (Magasin BEBZOUAR)
2	Formule de calcul du tableau N°05
3	Formule de calcul du tableau N°04
4	Organigramme magasin
5	Présentation du magasin UNO
6	Les allées centrales du magasin UNO
7	Les allées secondaires du magasin UNO
8	Les allées périphériques du magasin UNO
9	Situation des produits frais, ultra frais et lourds dans le magasin
10	Les deux zones du magasin (zone chaude et zone froide)
11	Facture de transport
12	Indicateurs de performance

Annexe n°01 :**Bon de commande**

Lieu de livraison		Destinataire		Facturation	
MAGASIN 201 UNO		2131 SARL ABCDISTRIBUTION		NUMIDISSPA	
213 1		lot communal N°03 villaN°10		TOURCEVITAL	
Téléphone 0		Local N°2 Rouïba-Alger.		ILOT D N°6KOUBA	
		16000ALGER		15699 ALGER –ALGERIE	
		Téléphone 0770-355-780		Téléphone +213 23 56 388	
		Correspondant MEHDIBOURSAS		Fax A IMP161866711	
		Règlement 30 Joursnet		Email RC-07B097605616/00	
Magasin 201 MAGASIN					
EZZOUAR 201 UNOBAB					

N ° 65018
Rayon 12 Cosmétiques

Date de commande : 23/04/2015
Date de livraison impérative : 24/04/2015

N°article	EANprincipal	Libellé	Nbcolis	PCB	NbUC	Prixachat
2120	4005809861490	NIVEA BEB EAU SENTEUR150ML	2	12	24p	384.62
3367	4005808816194	NIVEA DEO F RFESHNATURAL	5	12	60p	273.65
3368	4005808837328	NIVEA DEO F PEARL & BEAUTY20	5	12	60p	273.65
5522	4005808128211	NIVEA GEL DOUCHE LEMON & OIL	2	24	48p	213.68
7927	4005808128600	G DOU NIVEA SPORT H250ML	2	12	24p	213.68
7928	4005808128242	G DOU NIVEA ENERGY H250ML	2	12	24p	213.68
7933	4005808862474	LINGETTE NIVEA BEBEPUR	5	12	60p	229.91
7934	4005808862443	LINGETTE NIVEA BEBESOFT	5	12	60p	229.91
9396	4005808905997	NIVEA DEO F DRY COMFORT200	5	12	60p	273.65
15055	4005808230716	DEO NIVEA F DOUBL.EFF.VIOL200	5	12	60p	273.5
15950	4005808189663	NIVEA VISAGE GELNETTOY	2	12	24p	435.9
16522	4005808186143	NIVEA GEL RAS 200MLEXTREM	3	12	36p	367.52
16524	4005808221691	APR.RASAGE NIVEAHYDRAT	3	12	36p	401.71
17553	4005808226290	NIVEA CREM SOIN NUIT50ML	2	12	24p	477.78
17984	50158980	SAV DETTOL 125GORIGINAL	1	72	72p	64.96
20064	4005808221851	APR.RASAGE NIVEA PEAUSENS	3	12	36p	401.71
20296	4005808294039	NIVEA DEO H COOL KICK 200ML	3	12	36p	273.5
20301	4005808293674	NIVEA DEO H DRY IMPACT 200ML	3	12	36p	273.5
20303	4005808293926	NIVEA DEO H FRESH ACTIVE200	3	12	36p	273.5
20308	4005808294107	NIVEA DEO H SILVER PROTECT2	3	12	36p	273.5
21351	4005808222919	NFM.GEL A RASERSENSIT.200ML	2	12	24p	367.52
21591	4005808222520	MOUSS.RASER NIVEAHYDRAT	2	12	24p	282.05
21611	4005808222704	NIVEA MEN Rasage MousseHydrat	2	12	24p	282.05
48887	4005808313129	NIVEA GEL DOUCHE LILY & OIL25	1	24	24p	213.68

Annexe n° 01 (suite)



Fournisseur : SARL ABC DISTRIBUTIONN°commande : 65018

Date de commande 23/04/2015 Date de livraison 24/04/2015

N°article	EANprincipal	Libellé	Nbcolis	PCB	NbUC	Prixachat
50858	4005800001192	CRM NIVEA HYDRAT BLEU150ML	1	24	24p	205.13
57841	42096278	NIVEA DEO STICK FSAVONETTE	2	12	24p	264.96
73471	4005808246434	GEL DOU NIVEA P.NORM250ML	2	12	24p	350.43
73480	40058153	CREME VIS NIVEA30ML	1	300	300p	76.92
73573	4005808805228	CREME DE CHANGE NIVEABEBE	2	12	24p	367.52
75192	4005900022189	NIVEA DEO F PURE &NATURAL	5	12	60p	273.65
75233	4005808356980	APR.RASAGE NIVEA100MLANI	3	12	36p	401.71
75245	3414090801329	CRM NIVEA200MLHYDRATANTE	2	24	48p	255.56
75246	4005808192083	CRM.VIS NIVEA50MLHYDRAT.	4	12	48p	426.5
75248	4005808179510	CRM.VIS NIVEA50ML Q10 ANTIRID	4	12	48p	722.22
75249	4005808330577	CRM.VIS NUITNIVEA50ML	4	12	48p	722.22
75252	4005808890590	CRM.VIS NIVEASOFT50ML	2	24	48p	230.77
83262	4005900034847	NIVEA DEO F INVISIBLEBLACK	8	12	96p	273.65
83263	4005900035684	NIVEA DEO H INVISIBLEBLACK	8	12	96p	273.5
83278	4005900018465	SHP NIVEA250MLANTI.PELL	3	12	36p	213.68
83280	4005900018311	NIVEA SHAMPANTI-PEL	3	12	36p	213.68
83282	4005900018373	SHP NIVEA250ML ANTI.PELLPURE	3	12	36p	213.68
86604	4005808578009	G.DCH NIVEA250ML FREETIME	3	12	36p	205.13
86605	4005808577750	G.DCH NIVEA250MLHARMONY	4	12	48p	213.68
86712	4005808581696	NIVEA VISAGE J HYDRAT PURE&	2	12	24p	426.5
86717	4005808581849	NIVEA VISAGE J APAISANTPURE	2	12	24p	426.5
86721	4005808192007	NIVEA VISAGE JNOURRISSANT	2	12	24p	426.5
86722	4005808182176	NIVEA VISAGE JHYDRATANT	2	12	24p	477.78
86725	4005809886570	CRM NIVEA50ML VITAL ANTIAGE	1	24	24p	426.5
86730	4005808183809	CRM NIVEA15MLVITAL	1	24	24p	786.32
86754	4005808577767	G.DCH NIVEA250MLHARMONY	1	24	24p	213.68
86812	4005808228737	AP.RASAGE NIVEA100MLP.	3	12	36p	384.62
96425	4005900890504	CRM.VIS HYDRATNIVEA	1	24	24p	307.69
96475	4005808862016	NIVEA SH BEB DOUX DEMEL250	3	12	36p	282.05
100914	4005808179886	CRM.VIS NUIT NIVEA50MLQ10	2	12	24p	722.22
12001092	4005808736133	DEO NIVEA 200 MLDOUBLE	5	12	60p	273.5
12001123	4005808194919	SHMP NIVEA BEBE 200ML	3	12	36p	249.57
12001581	4005808661411	NIVEA CREME DOUCHEDOUCEUR	3	12	36p	213.68
12001582	4005808661503	NIVEA CREME DOUCHEBONHEUR	3	12	36p	213.68
12001583	400580866888	NIVEA SHAMP COLORPROTECT	3	12	36p	213.68
12001584	400580866963	NIVEA SHAMP STRAIGHT &GLOSS	3	12	36p	213.68
12001585	400580866796	NIVEA SHAMP 2 EN 1EXPRESS	3	12	36p	213.68

Annexe n°1 : (suite)**numidis**

Fournisseur : SARL ABC DISTRIBUTION N°commande : 65018

Date de commande 23/04/2015

Date de livraison 24/04/2015

N°article	EANprincipal	Libellé	Nbcolis	PCB	NbUC	Prixachat	promo	Prixvente
12001586	4005808897021	NIVEA SHAMP DIAMONDGLOSS	3	12	36p	213.68	0	
12001587	4005808718054	NIVEA DEO F STRESSPROTECT	5	12	60p	273.5	0	
12001588	4005900041258	NIVEA SHAMP LONG REPAIR250	3	12	36p	213.68	0	
12001589	4005808896734	NIVEA SHAMPVOLUME	3	12	36p	213.68	0	
12001591	4005808255788	NIVEA SHAMP FOR MENSTRONG	3	12	36p	213.68	0	
12001592	4005808718177	NIVEA DEO H STRESSPROTECT	3	12	36p	213.68	213.68	
12001593	4005900022888	NIVEA MAINS HYDRATEXPRESS	3	12	36p	316.24	0	
12001595	4005900028136	NIVEA MAINS PURE & NATURAL1	3	12	36p	316.24	0	
12001596	4005900016607	NIVEA MAINS Q10 PLUSANTI-AGE	3	12	36p	341.03	0	
12001597	42237327	NIVEA DEO STICK FDRY	3	12	36p	213.68	0	
12001598	42241645	NIVEA DEO STICK FFRESH	3	12	36p	213.68	0	
12001599	42242772	NIVEA DEO STICK F PEARL & BEA	3	12	36p	213.68	0	
12001601	42240624	NIVEA DEO STICK F INVISIBLEB	3	12	36p	213.68	0	
12001602	2001120016023	NIVEA DEO STICK FSAVONETTE	3	12	36p	264.96	0	
12001605	42240020	NIVEA DEO STICK HSTRESS	3	12	36p	213.68	0	
12001606	42242994	NIVEA DEO STICK H INVISIBLEBL	3	12	36p	213.68	0	
12001608	42241986	NIVEA DEO STICK H COOL KICK50	3	12	36p	213.68	0	
12001609	42240211	NIVEA DEO STICK HSAVONETTE	3	12	36p	264.96	0	
12001610	4005808179701	NIVEA VISAGE Anti-RidesYeux	3	12	36p	658.12	0	
12001619	4005808501465	NIVEA G.DCH250ML HMUSCL.	3	12	36p	213.68	0	
12001621	4005808312641	NIVEA GEL DOUCHE HActive	3	12	36p	213.68	0	
12001623	4005808638550	NIVEA GEL DOUCHE H CoolKick	3	12	36p	213.68	0	
12001624	4005808644629	NIVEA MEN LOTIONAPR-RASAGE	3	12	36p	384.62	0	
12002111	4005808379910	NIVEA BABY GELLAVANT	3	12	36p	674.36	0	
12002112	4005808360116	NIVEA BABY SHINESHAMPOOING	3	12	36p	282.05	0	
12002114	4005808377725	NIVEA BABY TALC.100GR	1	30	30p	350.51	0	
12002115	4005808177936	GEL DOUCHE PURIFIE&	3	12	36p	213.68	0	
12002116	4005808732708	GEL DOUCHE HAWAII FLOWER&	2	24	48p	213.68	0	
12002117	4005808645558	GEL DOUCHE POWERFRULRELAX	1	24	24p	213.68	0	
12002120	0000042240013	NIVEA DEO STICKROLL-ON	2	12	24p	213.68	0	
12002121	0000042242239	NDEO ROLL-ON DOUBLEEFFECT	2	12	24p	213.68	0	
12002122	0000042242437	NDEO ROLL-ONPURE&NATURAL	2	12	24p	213.68	0	
12002123	0000042240259	NDEO STICK FRESHMASCULIN	2	12	24p	264.96	0	
12002124	0000042240280	NDEO STICK FRESH FEMININ40	2	12	24p	264.96	0	
12002125	0000042237174	NDEO STICK DRYMASCULIN	2	12	24p	264.96	0	
12002128	4005808668762	NIVEA VISAGE GELNETTOYANT	3	12	36p	435.9	0	
12002129	4005808428663	NIVEA VISAGELINGETTE	6	6	36p	320.51	0	

Annexe N°1 : (suite)

numidis

Fournisseur : SARL ABC DISTRIBUTION N°commande : 65018

Date de commande 23/04/2015

Date de livraison 24/04/2015

N°article	EANprincipal	Libellé	Nbcolis	PCB	NbUC	Prixachat
12002130	3414094185807	NIVEA VISAGEDEMAQUILLANT	3	12	36p	320.51
12002131	4005808745289	NIVEA VISAGE BB CREMEDE	5	12	60p	623.93
12002132	4005808827770	NIVEA VISAGE CELLULARANTI-	3	12	36p	897.44
12002133	4005808827268	NIVEA VISAGE CELLULARANTI-	3	12	36p	897.44
12002138	4005808539987	NFM GEL A RASERSILVER	1	24	24p	367.52
12002143	4005808285251	NFM BAUME APRESRASAGE	3	12	36p	401.71
12002145	4005808539734	NFM LOTION AFTERSHAVE	3	12	36p	384.62
12003315	4005808899265	GEL DOUCHE PUREFRESH	2	24	48p	205.13
12003319	4005808950256	NDEO ROLL ON FRESHPOWER	2	12	24p	209.4
12003320	42246619	NDEO ROLL ONSENSATION	2	12	24p	209.4
12003321	4005808945023	NDEO SPRAY FRESHPOWER	2	12	24p	256.41
12003322	4005808905225	NDEO SPRAYSENSATION	2	12	24p	256.41
12003781	4005808020133	GEL DOUCHE WATER LILY ETOIL	3	12	36p	213.68
12003782	4005808144389	GEL DOUCHE LEMON ETOIL	3	12	36p	205.13
12003783	4005808639892	GEL DOUCHEPOWERFRUIT	3	12	36p	213.68
12003784	4005808814770	GEL DOUCHE HAWAII FLOWERET	3	12	36p	213.68
12003796	2010120131162	NIVEA LINGETTEDEMAQ	20	3	60p	480.77
12003996	4002448040842	VEET C.DEPIL P.NORMALES100	5	12	60p	226.5
12003997	4002448040880	VEET C.DEPIL P.SENSIBLES 100M	5	12	60p	226.5
12003998	4002448040866	VEET C.DEPIL P.SECHES 100ML	5	12	60p	226.5
12004604	6295120005170	DETTOL GEL A-SEPTIQUE 50ML	2	48	96p	108
12004605	95508184	DETTOL GEL A-SEPTIQUE50ML	2	48	96p	108
12004606	6295120005187	DETTOL GEL A-SEPTIQ 200MLESS	2	24	48p	288
12004607	9558111634821	DETTOL GEL A-SEPTIQ200ML	2	24	48p	288

Nb de lignes : 122

Nb colis : 161

Volume : 136.666m3

Poids brut: 39.12kg

Montantachat

728058.96DZD

Attention : le recalcul du 'Nb colis' 'Montant achat' 'Montant Vente' donne un résultat différent de la valeur pour la commande.

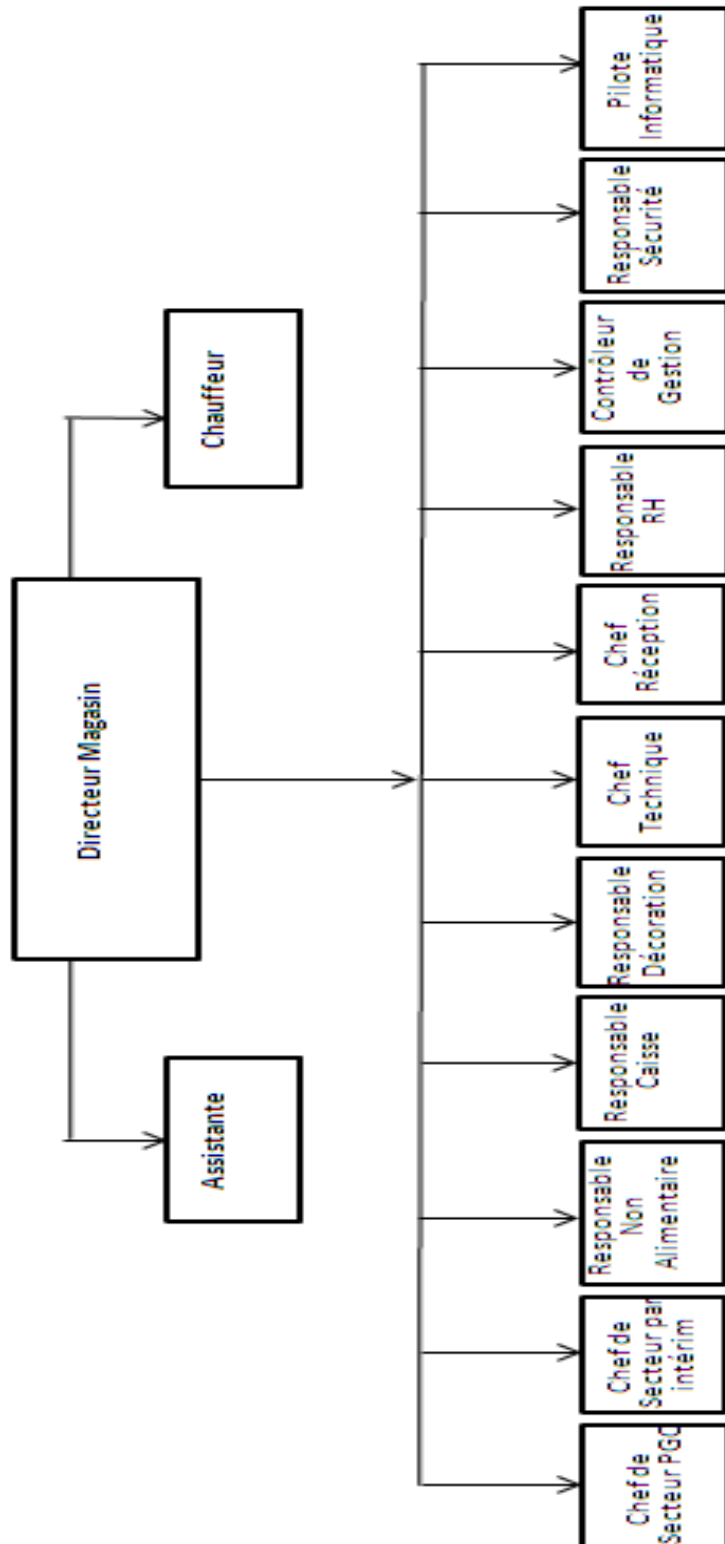
Annexe n°02

	Formule de calcul
Nombre de semaine	Quantités commandées/VMH
Colis commandés	Quantités commandées/PCB
Consommation mensuelle	VMH*4
Surplus	Quantité commandée- Consommation mensuelle
Montant d'achat	Surplus*Prix d'achat

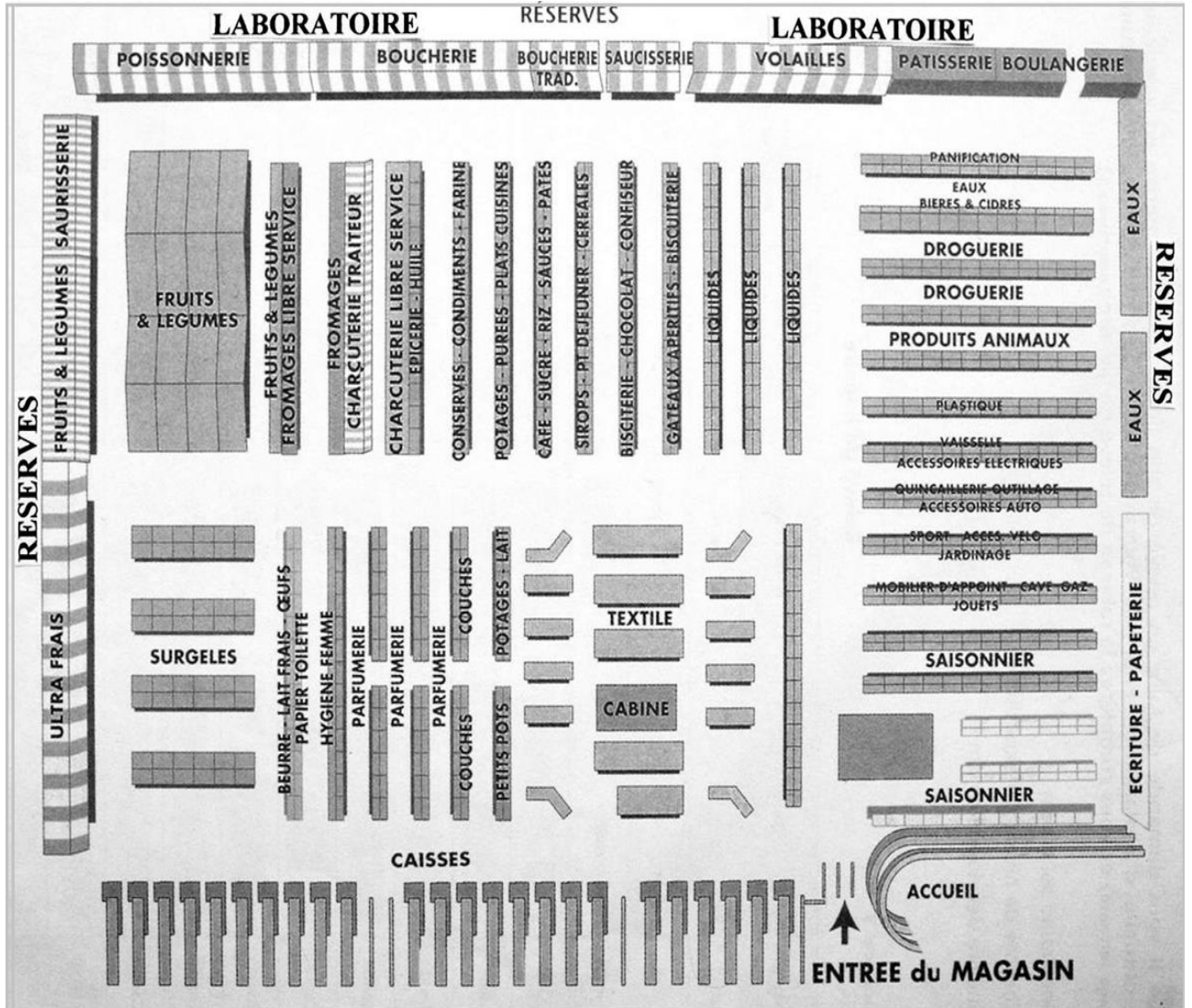
Annexe n°03 :

	Formule de calcul
Moyenne hebdomadaire	Quantités commandées des 8 dernières semaines / 8
Ecart-type	Moyenne de la variation
Délai fournisseur	1
Coefficient de la Loi normal	1,65
Stock de sécurité	Ecart-type*Délai fournisseur*loi normale
Point de commande	Moyenne hebdomadaire*délai fournisseur+ Stock de sécurité

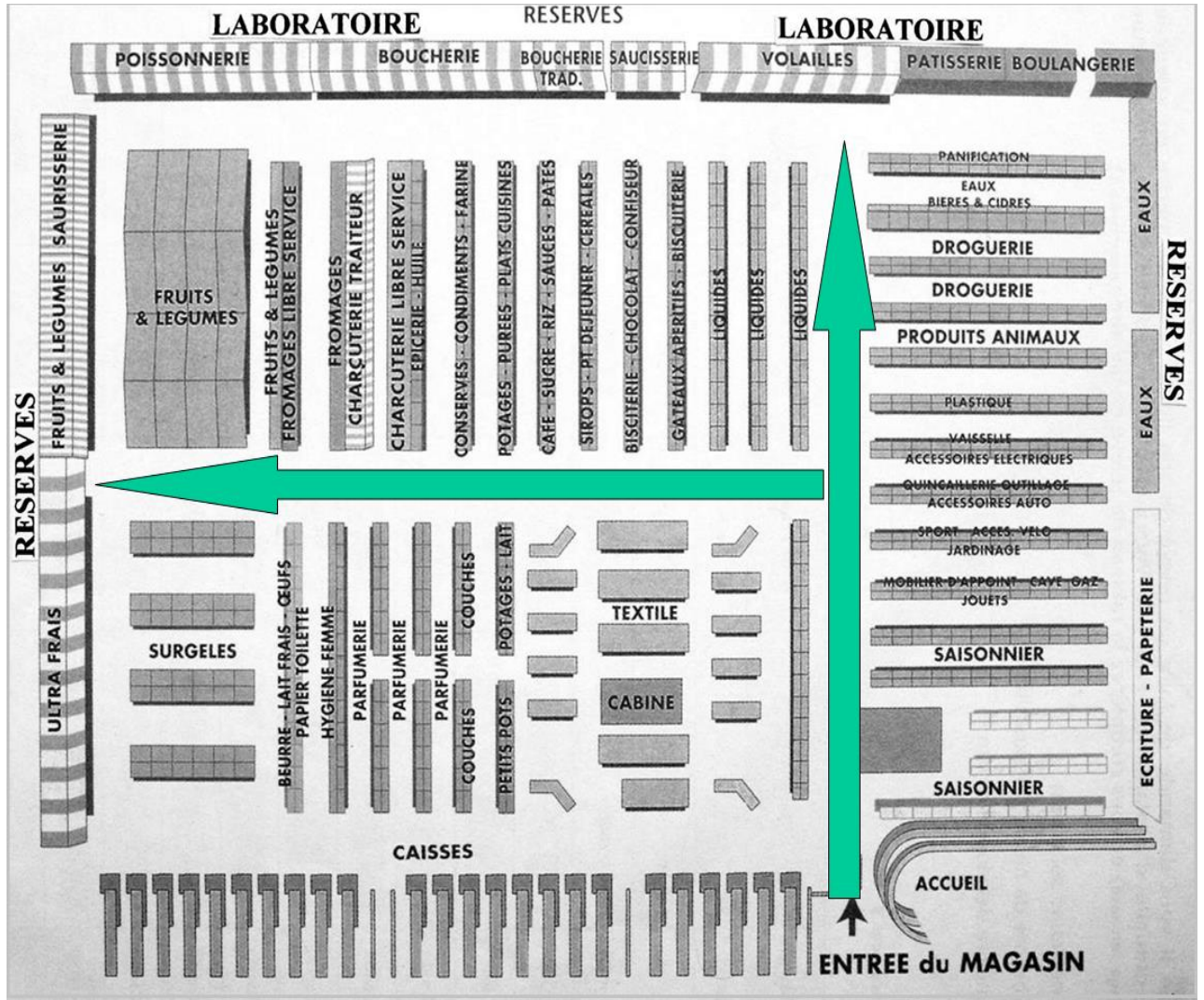
Annexe n°04 :



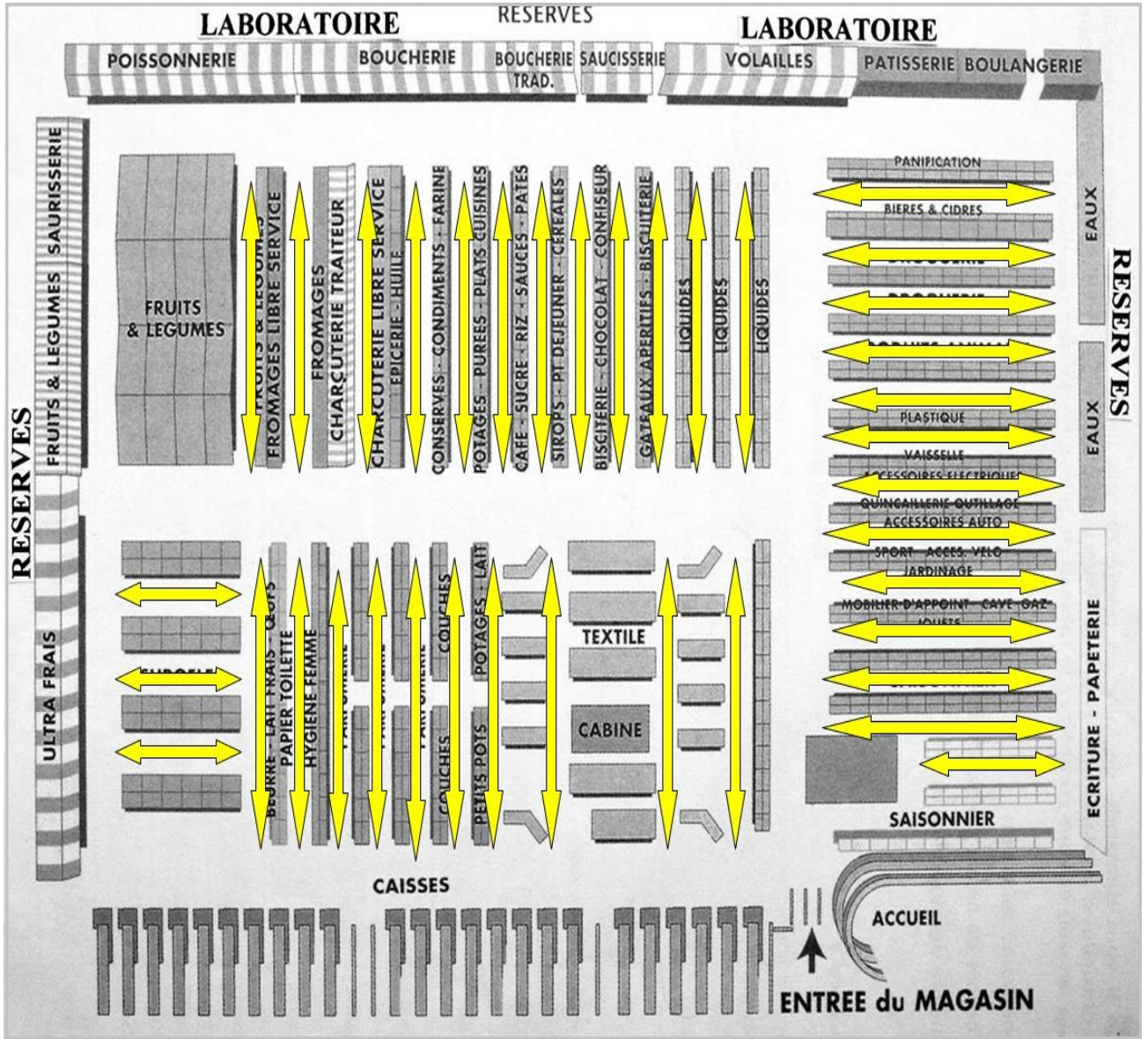
Annexe n°05 :



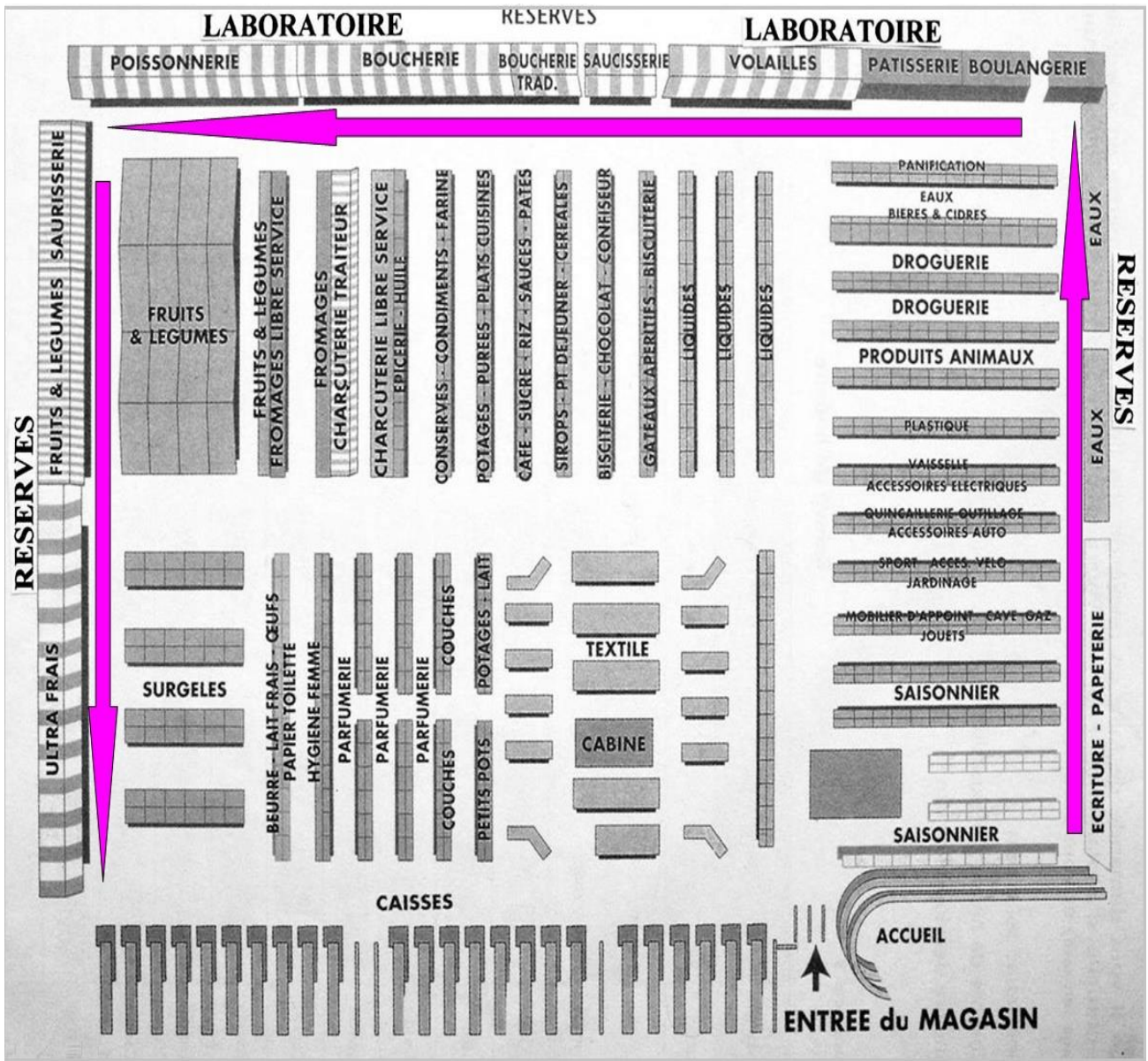
Annexe n°06 :



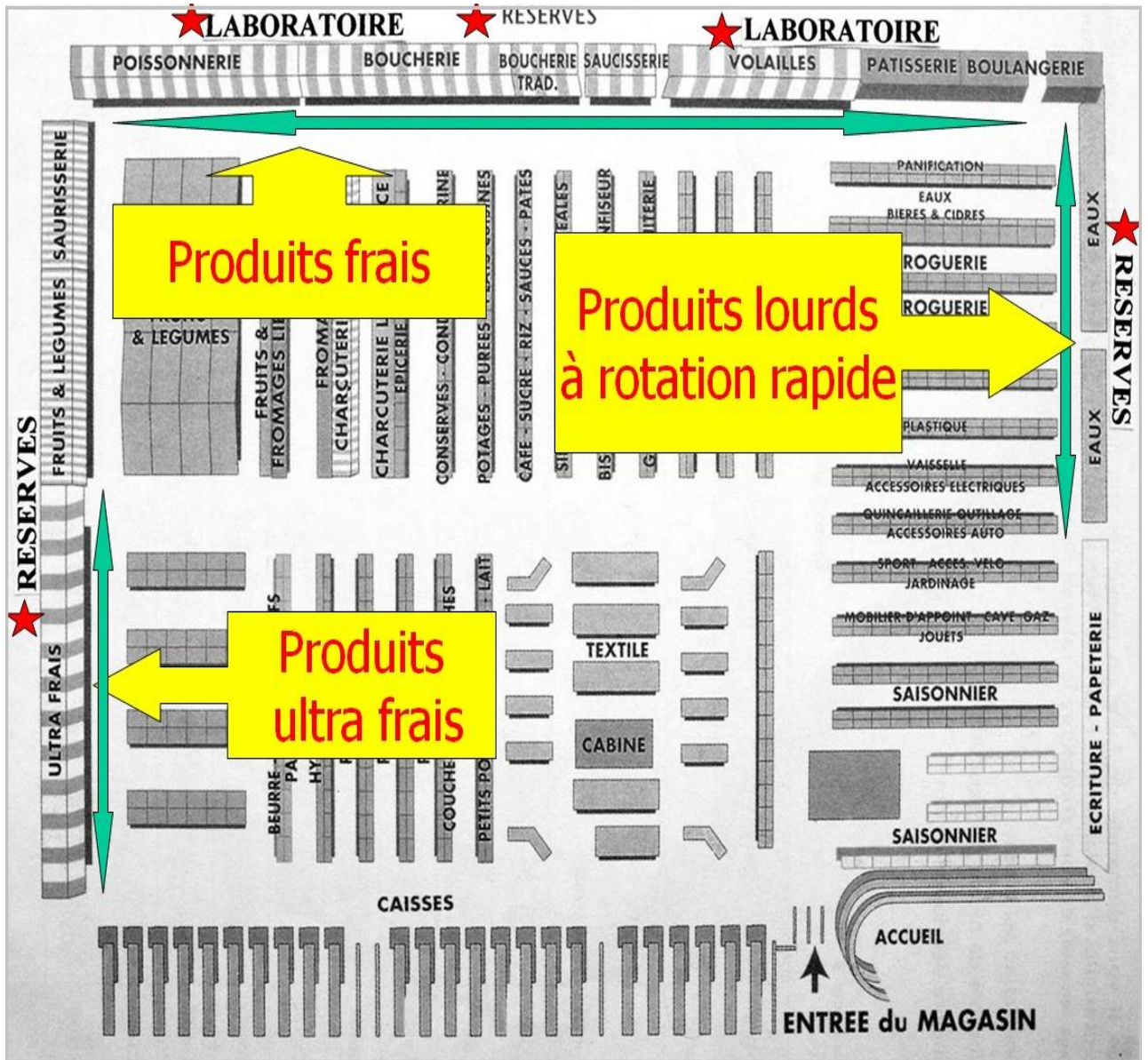
Annexe n°07 :



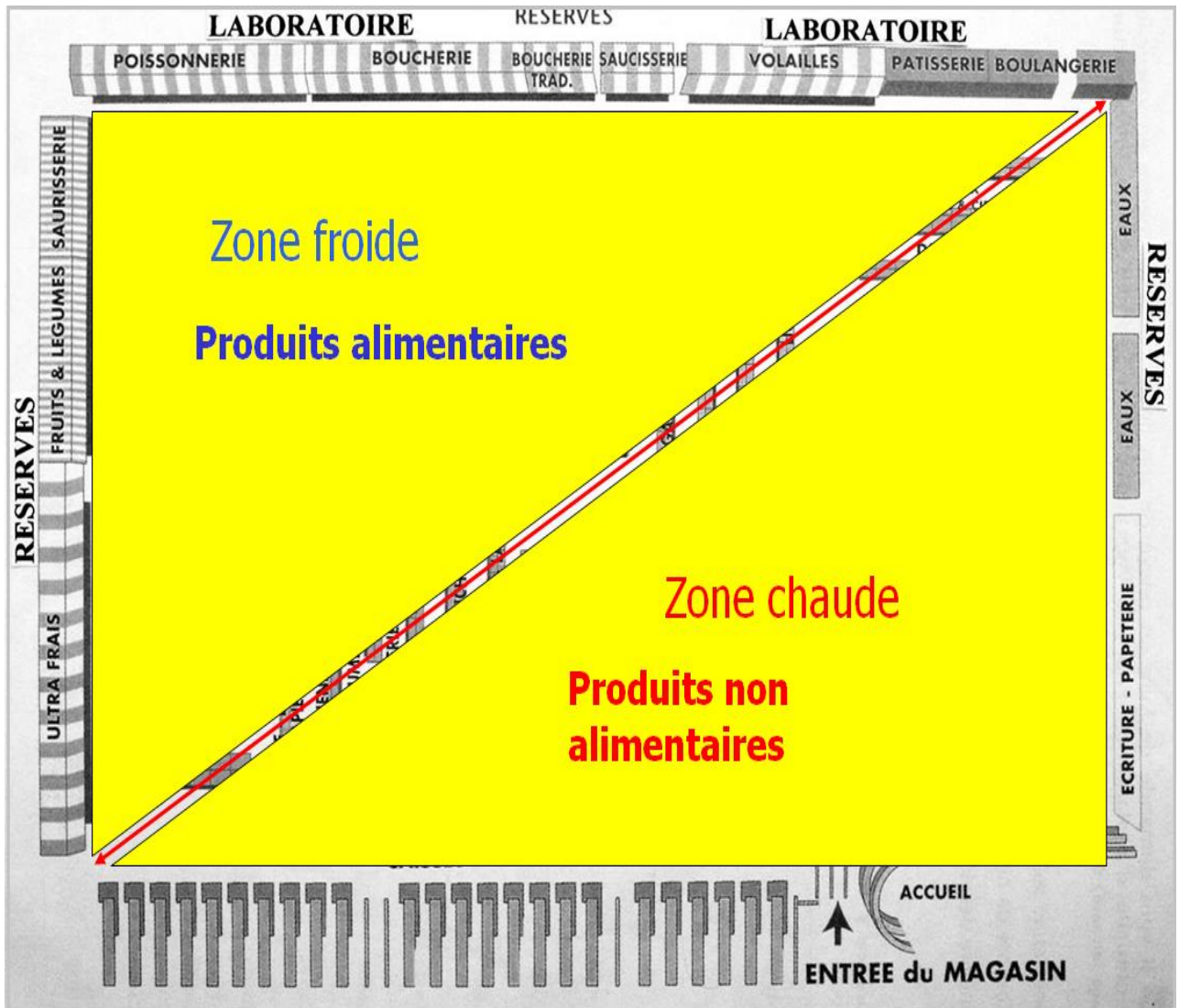
Annexe n°08 :



Annexe n°09 :



Annexe n°10 :



Annexe n°11 :

TRANSPORT MARCHANDISE

HAI BAHA 5124 VILLA N° 201548 LIDO EL MOHAMMADIA

RC :

NA :

Doit : NUMIDIS SPA

Facture N° : D-M 2/2015

Désignation	Qté	PU	Montant HT
<u>Transport de marchandise</u>			
<u>Camion 10T</u>			
UNO BEZ ET GARIDI	1	21 000	21 000,00
UNO BOUIRA -BEZ – MOSTA	1	27 000	27 000,00
BOUIRA - HASSI AMEUR	1	27 000	27 000,00
TOTAL HT			75 000,00
TVA 17%			12 750,00
TOTAL TTC			87 750,00

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Quatre-vingt sept mille sept cent cinquante Dinars Algérien

Annexe n°12 :

Spécificité	Indicateur	Objectif	mode de calcul	Unité utilisée	intérêt
Réceptions	Nombre de livraisons des fournisseurs	Quantifier l'activité du site	Somme des livraisons		**
	Volume des réceptions	Quantifier l'activité du site	total cumulé de marchandise	UVC/PCB/Palette	**
	Réception moyenne par jour	Quantifier l'activité du site	Quantité réceptionné/nombre de jour ouvrable	UVC/PCB/Palette	**
	Volume moyen des livraison par fournisseur	Identifier de façon factuelle les fournisseurs avec lesquels l'entreprise travaille le plus ou moins	Nombre moyen de livraisons par fournisseur sur une période donnée	UVC/PCB/Palette	*
Stockage	Nombre de références stockés		Nombre		*
	Nombre de palette stocké		Nombre	Palette (emplacement)	**
Préparation de commande	Nombre de commandes préparés / jours		Nombre	Nombre	**
	Nombre de lignes de commandes préparés / jours		Nombre	Nombre	**
	Nombre de palettes préparé / jours			Nombre	*
Expéditions	Volume global	Quantifier l'activité d'expéditions et faire sortir les pics	Cumul de marchandise expédiée	PCB/Palette	*

Annexe n° 12 : (Suite)

Transport	coûts globaux de transport	Identifier les postes de coûts afin d'essayer de les maîtriser	Cumul des factures	DA	**
	Coûts de transport unitaires	connaître les coûts de transport relatif a chaque type d'unité transportée	total des dépenses de transport / Nombre d'unités transportés	DA	*
Stockage (coûts)	Coûts financier du stock (ajout par fournisseur)	Identifier les différents postes de coûts et essayer de les maîtriser	Somme des coûts liés au stockage	DA	**
	Coûts d'une rupture		total des coûts liés à l'arrêt de l'activité	DA	**
	Coûts d'entreposage		Nombre d'emplacements * valeur payer pour un emplacement	DA	**
Logistique	Coûts de pilotage de la chaîne logistique		Cumul des dépenses liées aux frais administratifs et informatique de pilotage de la chaîne logistique	DA	**
	Coûts de logistique unitaire	Connaître les coûts logistique global relatif a chaque	Coûts logistique globaux / Nombre d'unités vendues	DA	
	Coûts de non qualité		Cumul de la marchandise casse, détruite, périmé, ...	DA	

Annexe n° 12 : (Suite)

Service	Taux de service client	Vérifier la fiabilité de ses livraisons	Nombre de commandes livrés / nombres de lignes commandés	%	***
	Taux de service fournisseurs	Calculer la fiabilité des livraisons des fournisseurs	Nombre de commandes complètes livrées / nombre total de commandes devant être livrés par les fournisseurs sur la même période	%	**
Taux	Valeur du stock		Montant totale du stock de l'entreprise	DA	
	coefficient de rotation	Ajouter fournisseur et sous famille	Valeur marchandise / stock moyen		
	Stock moyen		(stock initial + stock final)/ 2		
	Taux de rotation des stocks		Période référence / coefficient de rotation		
	Jour de stock				

TABLE DES MATIERES :

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Table des tableaux	
Table des figures	
Table des abréviations	
Sommaire	
Introduction.....	01
Chapitre I – Le cadre conceptuel de la Supply Chain -	
Section 01 – La Supply Chain et ses composantes –	
Sous section 01 – Définitions et Concepts –.....	06
1. Définitions.....	06
2. Le rôle de la logistique	07
3. Caractéristiques de l’organisation logistique.....	08
3.1. Les flux mis en jeux.....	08
3.2. Le temps.....	10
3.3. L’espace.....	10
3.4. Gestion des risques.....	11
4. Les moyens requis par l’organisation logistique	11
5. Les différents intervenants.....	12
Sous section 02 – Les composantes de la Supply Chain –	13
1. Les achats.....	13
1.1. Gestion du transport d’acheminement des produits.....	15
1.2. Le MRP.....	15
2. Le réapprovisionnement.....	16
2.1. L’ERP.....	16
3. Gestion des stocks.....	17
3.1. Repère pédagogique : Que dire du stock zéro ?.....	17
3.2. Le DRP.....	18
4. L’entreposage.....	18
4.1. Les entrepôts et les plates-formes logistiques.....	18
4.2. Les types d’entrepôts.....	19
4.3. L’EDI.....	19
4.4. Le rôle d’un entrepôt.....	20
4.5. Emballage et conditionnement.....	20
4.6. La manutention.....	21
5. La distribution.....	22
6. Le transport.....	22
Section 02 – La place de la distribution physique dans la logistique	
Sous section 01 – Définitions et concepts de la logistique de distribution.....	23

1. Définition de la distribution physique.....	23
2. Les circuits et les canaux de distribution.....	23
2.1. Les canaux directs ou ultra-courts.....	24
2.2. Les canaux courts.....	24
2.3. Les canaux longs.....	24
3. Les trois âges de la distribution.....	25
3.1. La distribution historique.....	26
3.2. L'âge d'or de la grande distribution.....	26
3.2.1. Systèmes des hypermarchés et supermarchés.....	26
3.2.2. Les boutiques et les entreprises virtuelles.....	27
3.3. La vente à distance VAD.....	27
4. Le processus de distribution.....	27
5. Internalisation et externalisation logistique.....	28
5.1. L'internalisation logistique.....	28
5.2. L'externalisation logistique.....	28
 Sous section 02 – Les fonctions et les activités logistiques –	29
1. Les fonctions de la distribution.....	29
1.1. Les fonctions physiques.....	29
1.1.1. Les achats.....	29
1.1.2. Les fonctions de transport et d'acheminement.....	29
1.1.3. Les fonctions de stockage et de régulation.....	30
1.2. Les fonctions commerciales.....	30
1.3. Les fonctions financières ou temporelles.....	30
1.4. Les fonctions modernes de création de valeur.....	31
2. Les activités de la distribution.....	31
2.1. La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle	31
2.2. La distribution des produits finis.....	32
 Section 03 - Finalités et objectifs de la logistique -	
Sous section 01 - L'entreprise de distribution « Finalité et objectifs » -	33
1. La finalité de l'entreprise de distribution.....	33
2. Les objectifs de l'entreprise de distribution.....	33
 Sou section 02 - L'organisation logistique « Finalité et objectifs » -	34
1. La finalité d'une organisation logistique.....	34
2. Les objectifs d'une organisation logistique.....	34
 Chapitre II – Les indicateurs et les outils de la performance commerciale	
Section 01 – Les indicateurs de performance commerciale	
Sous section 01 – Définition des indicateurs et de la performance –	37
1. Définition de la performance commerciale.....	37
2. Définition du tableau de bord.....	38
3. La mission et le but d'un tableau de bord.....	39

Sou section 02 – Les différents indicateurs de performance –	39
1. Tableau de bord au niveau de la direction logistique.....	40
2. Les principales catégories d'indicateurs.....	40
2.1. Les indicateurs d'activité.....	40
2.2. Les indicateurs de productivité.....	40
2.3. Les indicateurs de qualité.....	40
2.4. Les indicateurs de coût.....	40
3. La nature des indicateurs.....	40
3.1. Des indicateurs commerciaux quantitatifs.....	41
3.1.1. Le chiffre d'affaires CA.....	41
3.1.2. La part de marché PDM.....	41
3.1.3. Le profit.....	41
3.1.4. Le rendement des capitaux investis.....	41
3.2. Les indicateurs commerciaux qualitatifs.....	42
3.2.1. Satisfaction des clients.....	42
3.2.2. Fidélité.....	42
3.2.3. Image et positionnement.....	42
4. Les types d'indicateurs.....	43
4.1. Indicateur retardé.....	43
4.2. Indicateur avancé.....	43
4.3. Indicateur coïncident.....	43
5. Caractéristiques des indicateurs.....	43

Section 02 – Les outils de la performance commerciale -

Sous section 01 – La roue de Deming et le benchmarking -	45
1. La roue de Deming PDCA.....	45
1.1. Objectifs.....	45
1.2. Enjeux.....	45
1.3. Principe.....	46
1.4. Les étapes de mise en application.....	47
1.4.1. Préparation.....	47
1.4.2. Application.....	47
1.4.3. Valorisation et suivi.....	47
1.4.4. Consolidation.....	47
1.5. Les principaux acteurs.....	47
2. Le benchmarking.....	48
2.1. Définitions et concepts.....	48
2.1.1. Le benchmarking.....	48
2.1.2. Le benchmark.....	48
2.2. Les principes de mise en œuvre du benchmarking (la règle des 4A)	49
2.3. Les étapes du processus du benchmarking.....	50
2.3.1. Lancer l'opération : les améliorations, les secteurs et l'impact.....	50
2.3.2. Organiser, les processus visés, les équipes, les individus	50
2.3.3. Appliquer, mettre en place des processus et les mener à terme.....	51
2.3.4. Assimiler, regrouper, analyser, synthétiser et proposer.....	51
2.3.5. Agir, définir les priorités, planifier et impliquer.....	51

2.4. Les types du benchmarking.....	51
2.4.1. Le benchmarking opérationnel.....	51
2.4.2. Le benchmarking stratégique.....	51
Sous section 02 – L’analyse SWOT et le triangle de la performance -	53
1. L’analyse SWOT.....	53
1.1.Définition.....	53
1.2. La raison d’utiliser une analyse SWOT.....	53
2. Le triangle de la performance.....	54
2.1.Comprendre le triangle.....	54
2.2. Utiliser le triangle.....	55
2.3. Ce qu’il faut éviter.....	55
Section 03 – Mesurer la performance de la chaine logistique –	
Sous section 01 -Analyse de la performance des activités achat, production et vente–....	57
1. Analyse de la performance de l’organisation achat.....	57
1.1. L’efficacité de l’organisation achat.....	57
1.2. L’efficience de l’organisation achat.....	58
1.3. Exemples d’indicateurs de suivi de la performance de l’organisation achat	58
2. Piloter la performance de la production.....	58
2.1. Suivre les coûts de la production.....	58
2.2. Suivre la performance de la production.....	59
2.3. Exemples d’indicateurs de suivi de la performance de la production.....	59
3. Piloter la performance de la gestion des commandes.....	59
3.1. Exemple d’indicateurs de mesure de l’efficacité du processus de traitement des commandes	59
Sous section 02 - Analyse de la performance des stocks et flux des produits, des entrepôts et du transport –.....	60
1. Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits.....	60
1.1. Exemples d’indicateurs de suivi de la performance du pilotage des stocks.....	60
2. Piloter la performance de la gestion des entrepôts.....	60
2.1. Exemples d’indicateurs de suivi de la performance logistique.....	60
3. Piloter la performance de la gestion du transport.....	61
3.1. Le processus de gestion de transport.....	61
3.2. Exemples d’indicateurs de suivi de la performance du transport.....	62
Chapitre III – L’apport de la logistique de distribution à l’amélioration de la performance commerciale de l’entreprise NUMIDIS	
Section 01 – Présentation générale de l’entreprise -	
Sous section 01 – Présentation de NUMIDIS –.....	64

1. Historique de NUMIDIS	65
2. Produits de Numidis et leur répartition	66
3. Missions, valeurs, atouts, projets	68
3.1. Missions	68
3.2. Valeurs	68
3.3. Atouts	68
3.4. Projets	68
4. Organisation de Numidis	69
 Sous section 02 – Présentation de NUMILOG –	70
1. NUMILOG : Prestataire logistique	70
2. NUMIDIS/NUMILOG	70
 Section 02 - Fonctionnement global de la logistique au sein de NUMIDIS -	
Sous section 01 - Présentation de la direction marchandise et de la supply chain	
« NUMIDIS » -	71
1. Direction marchandise	71
2. La Supply Chain	72
 Sous section 02 - Les différentes activités de la logistique de distribution	
« NUMIDIS » -	73
1. Réapprovisionnement (Gestion des commandes):	73
1.1. Historique	73
1.1.1. Le passage à la centralisation des commandes	73
1.1.2. Le retour à la distribution directe	74
1.1.3. Le repassage à la centralisation par la création de l'entrepôt central	
BOUIRA	74
1.2. Réapprovisionnement direct	75
1.2.1. Analyse des bons de commandes selon les ventes	
hebdomadaires	75
1.3. Réapprovisionnement indirect (Central)	79
1.3.1. Analyse des commandes centrales	80
2. Gestion des magasins	82
2.1. Organisation magasin	82
2.2. Observation primaire	82
2.3. La circulation dans le magasin	83
2.4. L'organisation de l'espace de vente	83
2.5. L'implantation des rayons	83
3. La distribution	83
4. Gestion de transport	84
 Section 03 – Méthodologie de l'enquête –	
Sous section 01 - L'entretien avec le personnel de l'entreprise -	85
1. L'outil et l'objectif de la recherche	85

2. Les conditions de déroulements.....	85
2.1.La taille de l'échantillon.....	85
2.2.La date et le lieu.....	85
2.3. Les personnes interrogées	86
3. Résultats de l'entretien	86
4. Analyses et synthèses des résultats.....	90
5. Propositions et suggestions.....	90
Sous section 02 – Questionnaire de satisfaction des clients –.....	91
1. L'outil de mesure de satisfaction des clients.....	91
2. Les conditions de déroulement.....	91
2.1. La taille de l'échantillon.....	91
2.2. La date et le lieu.....	91
3. Le questionnaire.....	92
4. Analyse des résultats.....	93
5. Points forts et points faibles de l'entreprise	95
6. Propositions et suggestions.....	95
Conclusion	98
Bibliographie	
Annexes	