

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème :

**LE ROLE DE LA LOGISTIQUE DE
DISTRIBUTION DANS L'AMELIORATION DE
LA PERFORMANCE COMMERCIALE
ETUDE DE CAS : CEVITAL AGRO-INDUSRIE
BEJAIA**

Elaboré par :

M. Abderrahmane MALEK

M. Djamel MESSAOUDI

Encadreur :

Mme. Ouardia LAOUDJ

**Maître de conférences
« A » à EHEC**

4^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème :

**LE ROLE DE LA LOGISTIQUE DE
DISTRIBUTION DANS L'AMELIORATION DE
LA PERFORMANCE COMMERCIALE
ETUDE DE CAS : CEVITAL AGRO-INDUSRIE
BEJAIA**

Elaboré par :

M. Abderrahmane MALEK

M. Djamel MESSAOUDI

Encadreur :

Mme. Ouardia LAOUDJ

**Maître de conférences
« A » à EHEC**

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

Dans un contexte de compétitivité, la performance est devenue vitale pour toutes les entreprises. Cette performance est très complexe mais sa mesure reste possible, grâce à un ensemble d'indicateurs qui permettent la détection des problèmes et des écarts entre les objectifs et les réalisations, afin que l'entreprise puisse porter des mesures correctives.

La logistique de distribution recouvre toutes les activités situées en aval du système de production. Elle a pour but de mettre à la disposition du client les produits fabriqués. L'objectif est multiple : assurer au moindre coût un niveau de service de plus en plus élevé, avec des délais de plus en plus court.

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier et d'évaluer l'amélioration que peut porter la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, et cela par le biais d'une pratique efficace des activités en aval.

La logistique de distribution est un des facteurs clés qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale. Elle est le terrain où l'entreprise peut se différencier.

Mots clés : performance, logistique de distribution, performance commerciale.

Abstract

In a competitive environment, performance has become vital for all companies. This performance is very complex, but its measurement is still possible thanks to a set of indicators that allow the detection of problems and discards between objectives and achievements, so that the company can take corrective actions.

Distribution logistics covers all activities downstream of the production system. Its aim is to make the products available to the customer. The objective is multiple: to ensure at the least cost an increasingly high level of service, with shorter and shorter lead times.

The objective of our research was to study and evaluate the improvement of distribution logistics on the commercial performance of CEVITAL Agro-industry, through an effective practice of downstream activities.

Distribution logistics is one of the key factors that allows the company to improve its commercial performance. It is the field where the company can differentiate itself.

Keywords: performance, distribution logistics, commercial performance.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chers parents, source inépuisable de soutien et d'affection inconditionnels

A la mémoire de mon grand père qui a une place particulière dans mon cœur

A mes grandes mères auxquelles je suis reconnaissant

A la mémoire de ma tante Rachida

A mes oncles et tantes

A mes sœurs et mon frère

A tous mes cousins et cousines

A mon binôme Djamal, et à tous mes amis

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Abderrahmane.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, qui n'ont pas cessé de m'encourager tout au long de mes études. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mon grand frère (Dadou), ainsi à mes grandes sœurs (Lila, Nabila, Dalila et Fouzia).

A la mémoire de ma grande mère.

A mon cher binôme (bihmane).

A tous mes amis, en particulier (nouar, siffedine, lyes, Rabah, fatseh, massinissa, kamel) pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Djamel.

Remerciements

Avant tout, nous tenons à remercier le dieu tout puissant qui nous a donné santé et courage pour mener ce travail jusqu'au bout.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à madame Ourdia LAOUADJ, notre encadreur, qui nous a aidé à réaliser notre travail de recherche et qui a été à nos cotés par son suivi, ses orientations, ses conseils et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nous tenons également à exprimer nos reconnaissances tout particulièrement à monsieur Nacer MERADI, notre promoteur au sein de l'entreprise, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié de son temps pour répondre à nos nombreuses questions. Ainsi, nous présentons nos reconnaissances à l'ensemble du personnel de CEVITAL Agro-industrie qui a su nous transmettre les informations.

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

Nous remercions également les bibliothécaires de l'EHEC ainsi que ceux de l'université de Bejaia, pour leur aide considérable en matière de documentation.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des figures

	Page
Chapitre I :	
Figure n° I.1 : Représentation de la chaîne logistique (Supply Chain).....	09
Chapitre II :	
Figure n° II-1 : Le tétraèdre de la performance.....	34
Figure n° II-2 : Source de la performance.....	35
Chapitre III :	
Figure n° III-1 : Le circuit ultra-court de B to B.....	64
Figure n° III-2 : Le circuit ultra-court des clients prestigieux.....	65
Figure n° III-3 : Le circuit long de B to C.....	65
Figure n° III-4 : Le déroulement de l'opération de transport au sein de CEVITAL Agro-industrie.....	70
Figure n° III-5 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliards de DA.....	71
Figure n° III-6 : L'évolution des quantités vendues en Tonnes.....	72

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau n° I-1 : Les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport.....27

Chapitre III :

Tableau n° III-1 : Les différentes plates-formes et CLR de CEVITAL Agro-industrie.....67

Tableau n° III-2 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliard de DA.....71

Tableau n° III-3 : L'évolution des quantités vendues en Tonnes.....72

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMA	American Marketing Association
BA	Bon d'Affectation
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
B to B	Business to Business
B to C	Business to Consumer
CA	Chiffre d'Affaires
CFPR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
CLM	Council of Logistics Management
CLR	Centre de Livraison Régional
DA	Dinar Algérien
ERP	Entreprise Resource Planning
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
GMA	Gestion Mutualisée des Approvisionnements
GPA	Gestion Partagée des Approvisionnements
HT	Hors Taxes
IBE	Insuffisance Brute d'Exploitation
KG	Kilogramme
Km	Kilomètre
m²	mètre carré
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
OL	Ordre de Livraison
OT	Ordre de Transfère
P	Performance
PDP	Programme Directeur de Production
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
RN	Route Nationale
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SPA	Société Par Action

TMS	Transport Management System
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UTI	Unités de Transport Intermodal
VA	Valeur Ajoutée
WMS	Warehouse Management System

Sommaire

	Page
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les fondements de la logistique de distribution.....	05
Section I : Généralités sur la logistique.....	06
Section II : La logistique de distribution.....	15
Section III : Les activités de la logistique de distribution.....	22
Chapitre II : La performance commerciale.....	30
Section I : La performance de l'entreprise.....	31
Section II : Les caractéristiques et les types de performance.....	38
Section III : Les indicateurs de la performance commerciale.....	44
Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie.....	53
Section I : Présentation de l'entreprise.....	54
Section II : La logistique de distribution et la performance commerciale au sein de CEVITAL Agro-industrie.....	64
Section III : Enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale.....	74
Conclusion générale.....	85



Introduction générale

Le développement du secteur agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie.

Aujourd'hui, avec la rude concurrence et la demande massive et croissante des produits agroalimentaires en Algérie, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la logistique pour en faire un avantage concurrentiel, car seules les entreprises qui vont faire preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, pourront survivre et assurer leurs pérennités.

L'entreprise est un agent essentiel et fondamental sur le plan économique, dont l'intérêt général reflète non seulement sur le plan commercial mais aussi celui du consommateur. Comme elle joue un rôle très important sur l'économie nationale et mondiale, et met en exergue le choix du produit.

La logistique de distribution recouvre toutes les activités situées en aval du système de production. Elle a pour but de mettre à la disposition du client les produits fabriqués. L'objectif est multiple : assurer au moindre coût un niveau de service de plus en plus élevé, avec des délais de plus en plus court.

La recherche d'une meilleure performance dans ce domaine, c'est-à-dire de la qualité de service et de la productivité, conduit l'entreprise à optimiser l'organisation de ses flux externes sur le plan opérationnel comme sur le plan structurel.

La fonction commerciale représente une interface entre l'entreprise et ses clients, elle vise l'évolution du portefeuille clients et l'amélioration du chiffre d'affaires. Il est donc nécessaire de mesurer la performance de cette fonction pour pouvoir dresser des actions correctives et d'amélioration afin de se développer et de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'étudier « **Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie** ». Le choix de ce thème n'est pas arbitraire, son importance et sa relation directe avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

Le choix de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie comme lieu d'investigation a été motivé par le type d'activité de cette entreprise qui nous permet d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain ainsi que la dynamique et l'importance de son secteur d'activité.

La problématique sur laquelle se focalise notre étude et à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : **Comment la logistique de distribution améliore-t-elle la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie Bejaia ?**

Cette problématique ne serait être complète sans prendre en considération les réponses aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la logistique de distribution et quelles sont ses activités ?
- Comment la logistique de distribution est gérée au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?
- La logistique de distribution actuelle de CEVITAL Agro-industrie contribue-t-elle à l'amélioration de ses indicateurs quantitatifs de la performance commerciale ?

Afin de répondre à ces questions, deux hypothèses centrales vont guider notre recherche et nous essayerons de les vérifier, tout au long de ce travail :

- La logistique de distribution est efficacement (rigoureusement) gérée au niveau de CEVITAL Agro-industrie grâce aux compétences humaines et aux capacités matérielles : équipements, technologie, dont elle dispose.
- L'entreprise CEVITAL Agro-industrie adopte une logistique de distribution qui peut garantir une amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale et notamment le chiffre d'affaires.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique, suivant une logique qui part du général au particulier. Nous avons exploré le terrain à l'aide d'une étude qualitative qui a été réalisée auprès des responsables de CEVITAL Agro-industrie, nous avons aussi examiné et exploité des documents internes à cette entreprise à savoir les rapports et les bilans, ainsi nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, revues et travaux de recherche universitaires.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons scindé en trois chapitres. Le premier porte sur une présentation des notions de bases de la logistique, ainsi que la logistique de distribution et ces différentes activités, le second s'articule autour de la performance de l'entreprise d'une façon générale, puis sur la performance commerciale et ses différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et enfin le troisième illustre la relation entre logistique de distribution et la performance commerciale, ainsi que les possibilités d'amélioration de cette dernière par l'entreprise.



Chapitre I :
Les fondements de la
logistique de distribution

Introduction

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

Le présent chapitre se décomposera en trois sections :

La première section présente des généralités sur la logistique.

La deuxième section portera sur la logistique de distribution.

La troisième section sera consacrée aux activités de la logistique de distribution.

Section I : Généralités sur la logistique

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance. Cette activité va ainsi évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion.

I.1. Historique et définitions de la logistique :

I.1.1. Historique de la logistique :

Cette approche historique permet de mettre en relief la place que la logistique tient aujourd'hui dans les entreprises.

Le dictionnaire de l'Académie française donne «la science du calcul» comme premier sens au mot «logistique». Étymologiquement, le terme «logistique» provient du grec *logistikos*, ce qui est «relatif à l'art du raisonnement». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme «logistique» trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du «logis» des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme «logistique» est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de «soutien logistique» dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.¹

¹ LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition Dunod, Paris, 2015, pp.9-10.

La logistique est en effet une fonction récente et une jeune discipline qui a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle : en un demi-siècle, le concept de logistique a considérablement évolué. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leurs mouvements (années 1970-1980), la logistique, sous l'influence des contraintes de marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1980- 1990). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleurs conditions de coût et de qualité de service².

L'histoire de la logistique a montré l'importance de cette activité pour l'entreprise, le développement de commerce international, et l'e-commerce, le développement des réseaux internationaux de distribution, sont les facteurs d'amélioration de services logistique au sein des entreprises.

I.1.2. La logistique à travers les définitions :

Nous allons citer quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes et qui marquent l'évolution du concept de la logistique depuis 1948 :

La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de l'AMA (American Marketing Association) : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »³. On peut dire qu'à cette période, et comme la définition l'affirme, la logistique ne concerne que les activités physiques de la phase de distribution.

En 1962, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition de la logistique : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client* ».

² GOZE-BARDIN, (I) : « *Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035* », in revue Management & Avenir, N° 24, Mai, 2009, p.218.

³ TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique d'entreprise*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 1996, p.60.

Par rapport à la définition précédente, celle-ci, en plus de l'élargissement des tâches physiques, inclut les prévisions du marché, le service offert au client et la localisation des usines et des entrepôts qui est une décision stratégique.

En 1968, MAGEE a défini la logistique comme suit : « *technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* »⁴. Cette définition englobe clairement les flux d'approvisionnement et l'aspect de la gestion dans la logistique.

En 1996, COLIN définit la logistique comme suit : « *la logistique privilège désormais sa dimension transversale, qui lui permet de mobiliser toutes les ressources internes (celles de la firme), mais surtout externes celles des prestataires nécessaires à la mise en œuvre d'une chaîne logistique complexe, fait de multiples acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres* »⁵. Cette définition met l'accent sur la transversalité de la fonction logistique.

La définition actuelle du CLM (Council of Logistics Management) est la suivante : « *La logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (supply chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficace du stockage de produits, de la gestion de l'informations relatives à ces fonctions du point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* »⁶. Par rapport à l'ancienne définition proposée par NCPDM (1972), cette définition met l'accent sur l'aspect informationnel de la logistique.

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'informations associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Aujourd'hui, la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services.

I.2. Définition de la chaîne logistique :

Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents. C'est ainsi qu'est née la notion de supply chain.

⁴ MATHE, (H) et TIXIER (D) : *La logistique*, Presses Universitaires de France, 8^{ème} édition, 2014, p.5.

⁵ COLIN, (J) : « *la logistique : histoire et perspectives* », in revue *Logistique et Management*, Vol 4, N°2, 1996, p.58.

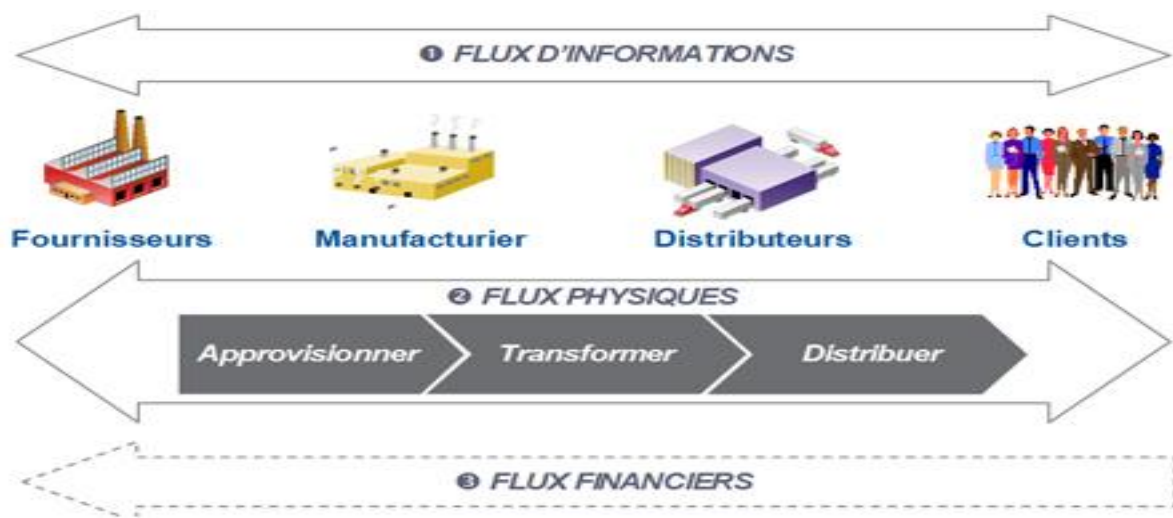
⁶ SMAII, (A.K) : *stratégie logistique : fondements, méthode, application*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2002, p.10.

RITZMAN définit la chaîne logistique comme : « l'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services et de la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise »⁷.

La définition la plus générique et étendue définit la chaîne logistique comme un système dont les composants sont les fournisseurs, les usines de production, les services de distribution, et les clients reliés entre eux par les flux matières de l'amont vers l'aval et les flux d'informations dans l'autre sens. Cette définition permet d'étendre la chaîne logistique au-delà des limites de l'entreprise, et du trio fournisseur/entreprise/client, on peut ainsi définir une chaîne logistique allant des fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients⁸.

On peut alors dire que la gestion de la chaîne logistique est la gestion des flux physiques, financiers et d'informations depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Figure n° I.1 : Représentation de la chaîne logistique (Supply Chain).



Source : <https://pointdevuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>

(consulté le 24/04/2017 à 22:12).

⁷ RITZMAN (L) et autres : *Management des opérations, Principes et applications*, édition Pearson Education, 1^{ère} édition, Paris, 2004, p.280.

⁸ PICHOT, (L) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2006, p32.

I.3. Typologie : les différentes logistiques

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes⁹ :

- **une logistique d’approvisionnement** : qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;
- **une logistique d’approvisionnement général** : qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- **une logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- **une logistique de distribution** : celle des distributeurs qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin ;
- **une logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- **une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- **une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l’expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l’utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;
- **des reverse logistics** : parfois traduites en français par « logistique à l’envers », « rétro logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu’aux toners d’imprimantes.

⁹ PIMOR, (Y) et FENDER (M) : *Logistique*, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008, pp.4-5.

Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

I.4. Objectifs de la logistique :

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants¹⁰ :

- Atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum ;
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences du client ;
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt...etc. peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques ;
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison ;
- Consolidation des transports : on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible, la massification des flux est recherchée, tant par les industriels que par les distributeurs ;
- La qualité : améliorer la qualité, en introduisant à la logistique les différents principes et techniques du management de qualité, sans négliger les méthodes statistiques pour étudier et améliorer certains processus logistiques peu efficaces ;
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et au recyclage de plus en plus fréquent des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie d'un produit.

¹⁰ ALLAB (S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER (D) : *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, édition Economica, Paris, 2000, pp.32-34.

I.5. La logistique interne et externe :

La logistique est l'ensemble des activités qui maîtrisent les flux de produit, la coordination des ressources et des débouchés en amont, à l'intérieur et en aval de l'entreprise, en réalisant un niveau de services donnés au moindre coût.

I.5.1. La logistique interne :

La logistique Interne traite essentiellement de l'organisation des ateliers et de la gestion de production. Après l'arrivée des matières et composants aux unités de production, il faut organiser la logistique de production à l'intérieur de l'entreprise. La responsabilité logistique porte sur la coordination entre les flux d'informations générés en aval par la demande des clients, et les flux physiques des marchandises nécessaires à la satisfaction des commandes des clients, ensuite l'ordonnancement de fabrication des produits.¹¹

❖ La coordination entre les flux entrants :

Les prévisions de la demande établies dans le programme directeur de production (PDP) permettent de planifier l'opération de production à court terme. Les besoins de la matière nécessaire déclenchent les achats en regardant le niveau de stock des matières et des produits finis. Ce système nécessite la flexibilité et la rapidité vers les flux entrants. Il a besoin d'une base informatisée qui lance l'ordre d'achat en amont, l'ordre de fabrication, et l'ordre de livraison des commandes en aval. Le responsable doit gérer les flux physiques et d'informations efficacement pour ne pas tomber l'entreprise en retard des délais.

❖ L'ordonnancement de fabrication :

La responsabilité logistique porte sur trois niveaux qui sont : l'allocation optimale des facteurs de production, adapter l'outil industriel (la souplesse d'outil de production) et la cohérence entre les interfaces achats, productions et ventes (prévenir et résoudre les risques).

❖ L'organisation des stocks :

C'est l'organisation de l'approvisionnement des lignes de production, et la disponibilité des produits finis en aval.

¹¹ BRUNET, (H) et LE DENN (Y) : *Démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1990, p.70.

I.5.2. La logistique externe :

La logistique externe est décomposée en logistique d'approvisionnement (en amont) et logistique de distribution (en aval).

❖ **En amont :**

La logistique amont est une activité logistique comprenant les approvisionnements et le stockage des matières premières, des composants, des produits semi-ouvrés et des produits finis, la préparation des commandes et les autres prestations logistiques réalisées sur les produits jusqu'à la remise au transporteur.

Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, cette dernière doit gérer ses relations avec ses fournisseurs de l'amont de production. La logistique amont consiste donc trois points essentiels :¹²

– **La coordination des achats :**

La politique d'achat de l'entreprise définit les produits approvisionnés (la qualité des matières, les quantités des commandes, et l'intervalle de livraison,), les fournisseurs sélectionnés et le type de contrat de chaque fournisseur sélectionné. A partir de cette politique, le responsable logistique contrôle les matières et les composantes réceptionnées et gère la relation avec le fournisseur dans le cadre de contrat.

– **L'organisation des approvisionnements :**

La maîtrise des flux optimise l'approvisionnement et améliore la politique d'achat, la responsabilité logistique consiste donc à traiter les flux physiques et d'informations relatifs à l'approvisionnement et programmer les besoins, les livraisons et les stocks dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise.

– **La gestion du transport en amont :**

Le responsable logistique choisit le mode et l'acheminement approprié qui peut garantir l'arrivée des matières et les composantes aux unités de production en bon état et en bon conditionnement.

¹² GUETTAF, (O.E) : *Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation de la fonction logistique étude de cas : Naftal GPL*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2015, p20.

❖ En aval :

La logistique avale est composée d'une succession d'activités dont la couverture fonctionnelle s'étend de la réception des produits finis à l'expédition des commandes chez le client (distribution physique). L'entreprise doit organiser sa logistique de distribution en aval. Cette organisation compte trois phases¹³ :

– La gestion de l'entrepôt :

La responsabilité logistique porte sur la mise en place de tous les moyens de manutention au sein d'entrepôt, l'organisation d'espace de l'entrepôt (zone de stockage, zone d'expédition, zone de préparation des commandes...etc.) et la mise en place d'un système d'information comme le WMS « *Warehouse Management System* ». Ce dernier est un outil informatique qui gère efficacement les flux physiques et d'informations au sein de l'entrepôt et assure la livraison des produits en bonne quantité, au bon endroit et au bon moment.

– Le plan de transports :

Le plan de transport assure régulièrement l'animation des entrepôts et des dépôts par les produits commandés. Il fait aussi l'appel aux différents modes de transport (maritime, routier, ferroviaire et aérien) selon les quantités et les volumes à transporter, les origines des matières, leurs conditionnements et la fréquence des envois. La responsabilité logistique porte sur l'analyse des besoins, la mise en place des modes de transport adaptés et le suivi des plans de transport élaborés.

– Assurance de la qualité du produit et de services liés au produit :

La logistique assure la livraison des produits à la bonne qualité et gère les services après-vente. Dans ce cas, La responsabilité logistique doit mettre en place un contrôle de qualité avant la livraison du produit.

¹³ Ibid., p23.

Section II : La logistique de distribution

Dans cette section, nous présentons la logistique de distribution partant de sa définition, ses caractéristiques, son processus, ses enjeux, ses objectifs et ses contraintes.

II.1. Définitions de la logistique de distribution :

KOTLER et DUBOIS définissent la logistique de distribution comme « *la fonction qui rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux des produits et de marchandises depuis leur point d'origine, jusqu'au lieu de leur utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché* »¹.

Selon CLIQUET et autres la logistique de distribution est « *l'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses client* »².

Elle s'étend aussi à la logistique du dernier Km, s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distribution (gestion des transports, gestion des stocks...), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantations, gestion d'entrepôt...) ³.

A partir de ses définitions, on peut souligner que la logistique de distribution est une composante très importante de l'entreprise qui recouvre tout un ensemble d'opérations, mises en œuvre pour assurer la transmission des produits aux consommateurs, en prenant en considération les exigences de ces derniers. Tout cela doit être réalisé dans les meilleures conditions de coût.

II.2. Les caractéristiques de la logistique de distribution :

Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises, la finalité de la logistique de distribution est d'accomplir dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais, la livraison des commandes clients. Elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur (fabriquant, distributeur...) jusqu'au lieu de consommation finale.

¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, édition Pearson Education, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p.568.

² CLIQUET (G), FADY (A) et BASST (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p.287.

³ MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, édition Dunod, Paris, 2008, p.98.

La logistique de distribution est fortement dominée par trois activités⁴ :

- La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transport, choix des infrastructures de transbordement est de stockage...);
- La gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...);
- La gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

II.3. Processus de la logistique de distribution :

Le processus de la logistique de distribution se résume en trois étapes :⁵

II.3.1. Planification :

- Réseau de distribution ;
- Planification et ordonnancement des expéditions ;
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de service logistique (entrepôts, centres de distribution, transporteurs...);
- Planification des activités sous-traitées.

II.3.2. Transactionnel et administratif :

- Traitement et suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements) ;
- Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions (assurances, douanes) ;
- Suivi des expéditions ;
- Service clientèle ;
- Gestion des garanties ;
- Gestion des retours de marchandises.

⁴ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> (consulté le 13/04/2017 à 01h07).

⁵ TIXIER (D), MATHE (M) et COLIN (J) : Op.cit, p.52.

II.3.3. Opérationnel :

- Entreposage produits finis ;
- Préparation des commandes pour expéditions (conditionnement) ;
- Vérification des livraisons ;
- Chargement des livraisons ;
- Livraison ;
- Contrôle de la qualité ;
- Transfert entre entrepôts ;
- Entretien équipements de transport.

II.4. Enjeux de la logistique de distribution :

Les enjeux de la logistique de distribution sont :⁶

II.4.1. Multiplicité des intervenants :

Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution...).

II.4.2. Multi modalité des opérations de transport :

L'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI (Unités de Transport Intermodal) et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement.

II.4.3. Respect des cahiers des charges clients :

Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques (moins de ruptures de charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, inter modalité et accélération des temps de transbordement...).

⁶ MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Op.cit, p.130.

II.4.4. Maîtrise des coûts logistiques :

Réduction des parcours (pour faire moins de Km, il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours vides des camions en leur proposant un fret de retour) ; bon choix des prestataires ; meilleures combinaison de moyens ; meilleur taux de remplissage des véhicules ; recours aux stratégies logistiques collaboratives (GPA, Cross docking...) ; optimisation des coûts des derniers km.

II.4.5. Maîtrise des risques liés à l'acheminement :

Risques de transport, manutention et entreposage. Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés.

II.4.6. Logistique de retours :

Organisation de la collecte et du retour des emballages vides.

II.5. Objectifs de la logistique de distribution :

Les objectifs de la logistique de distribution peuvent être résumés dans les points suivants :⁷

II.5.1. Le service clientèle :

- Améliorer le service client ;
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

II.5.2. La réduction des coûts :

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

⁷ REBAH, (Y) : *Essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution étude de cas : Naftal*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015, pp18-19.

II.5.3. La qualité :

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

II.6. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution :

Il existe plusieurs facteurs qui influencent la logistique de distribution comme :⁸

- Globalisation des marchés ;
- Volonté de centraliser les opérations ;
- Le nombre important d'acquisitions et de fusions ;
- Niveau de service à la hausse ;
- Coût de plus en plus compétitif ;
- Evolution de la clientèle.

II.7. Les missions du logisticien de distribution :

Le logisticien de distribution, professionnel de logistique et transport, a la maîtrise de la chaîne logistique de distribution. Il organise l'acheminement des marchandises et planifie les déroulements des opérations au niveau de chaque maillon de la chaîne de distribution. Le logisticien de distribution est chargé de :⁹

- Organisation des livraisons des commandes clients de porte à porte (door to door), du fabricant au distributeur (business to business) ou du distributeur au consommateur (business to customer) ;
- La détermination du réseau de distribution (choix des entrepôts de prélèvement, choix de moyens de transports, choix des itinéraires de transport, organisation des opérations de transport multimodal...) ;
- La sécurité des colis acheminés (choix des emballages adéquats pour protéger les marchandises au cours du transport, surveillance des opérations de chargement, déchargement et arrimage des colis sur les véhicules de transport...) ;
- Organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport (meilleur taux de remplissage, meilleur ordonnancement des trajets, moins de km de parcours...) ;

⁸ Ibid., p19.

⁹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> (consulté le 13/04/2017 à 01h07).

- La mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices (GPA, GMA, Cross-docking, CFPR...), afin d'optimiser l'emploi des ressources de distribution et de réduire par la même occasion les coûts logistiques ;
- Choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires). En général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ses prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage, déclaration en douane export...);
- La planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail (ordre d'expédition, ordre de transport, ordre de transit...);
- Le suivi des flux de transport et de livraison (dates de départ, dates d'arrivée, itinéraires) et de la traçabilité des marchandises. Il doit par conséquent pouvoir à tout moment produire un rapport sur la situation des acheminements et la position des marchandises ;
- La validation des coûts logistiques de distribution (contrôles des postes facturés par les prestataires et validation des coûts avant le paiement des factures par la finance).

II.8. Les contraintes de la logistique de distribution :¹⁰

II.8.1. Contraintes liées aux marchandises :

Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).

II.8.2. Contraintes réglementaires :

Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licence, certificats d'origine, certificats de circulation...); obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; réglementation applicable en cas de litiges.

¹⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> (consulté le 13/04/2017 à 01h07).

II.8.3. Contraintes géographiques :

Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.

II.8.4. Contraintes techniques :

Le manque d'infrastructure, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.

Section III : Les activités de la logistique de distribution

La logistique de distribution recouvre toutes les activités situées en aval du système de production. Dans cette section nous allons présenter les différentes activités de la logistique de distribution.

III.1. Le stockage :

Le stock peut être défini comme « *l'ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs* »¹.

Le stock est l'ensemble des marchandises et des matières dans une entreprise en attente d'être utilisé dans la production ou livré au consommateur.

Le stock dispose des inconvénients tels que le vieillissement des produits stockés, l'augmentation des charges (de manipulation, surface de stockage, ..), ainsi la présence des articles invendus qui ont mobilisés une partie plus ou moins importante de la trésorerie et qu'il faut les éliminer du stock sans tirer aucun profit².

Sans oublier que la rupture de stocks qui implique la non satisfaction de la demande client dans un moment voulu ce qui risque de perdre une partie de la clientèle³.

Le stock joue un rôle de régularisation car il permet à l'entreprise de⁴ :

- faire face aux désaccords entre les achats et la production, ou entre la production et la consommation ;
- se protéger contre l'incertitude de volume des ventes et des cycles d'approvisionnement ;
- bénéficier d'une réduction des coûts d'achat grâce à l'importance de la quantité achetée.

¹ ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1990, p.27.

² BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p.155.

³ ZERMATI, (P) : Op.cit, p.15.

⁴ JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KORTOCHIAN (S) : *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2008, p.113.

III.1.1. Le stockage dans l'entrepôt :

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 commande⁵.

L'existence d'entrepôts dans le réseau de distribution se justifie par de nombreuses raisons : besoin de se protéger contre les aléas (arrêt de fabrication), réduction du délai de livraison, regroupement de produits en provenance de fournisseurs différents. Dans tous ces cas, la fonction entreposage représente un poste important dans le bilan de l'entreprise. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence⁶.

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 aucun⁷.

Le stockage des produits dans l'entrepôt s'effectue habituellement selon deux principes :⁸

❖ Le stockage affecté :

Stocker une référence selon le principe de l'affectation consiste à lui donner toujours le même emplacement dans le dépôt. Le personnel se familiarise rapidement avec cette localisation et peut ainsi trouver aisément les produits sans avoir besoin de consulter les bons d'entrée et de sortie. En revanche, l'application stricte de ce principe risque d'aboutir à un surdimensionnement de l'entrepôt(ou à un mauvais coefficient de remplissage). Il faut, en effet, réserver pour chaque référence un volume de stockage égal au maximum observé lors de la réception du produit. Comme le réapprovisionnement de toutes les références n'arrive pas au même temps, une partie de l'entrepôt reste toujours inoccupée.

⁵ GONZALEZ, (L) : *Vous avez dit Supply Chain !*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009, p.14.

⁶ BAGLIN (G) et autres : *Management Industriel et Logistique*, Economica, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P.448.

⁷ PIMOR, (Y) et FENDER (M) : Op.cit, p.203.

⁸ BAGLIN (B) et autres : Op.cit, pp.449-450.

❖ Le stockage banalisé :

Le stockage aléatoire ou banalisé affecte au produit entrant un emplacement disponible quel qu'il soit. A l'inverse du système précédent, on peut ainsi obtenir un fort taux de remplissage, les différentes références ne présentant pas un stock de maximum le même jour. Dans un stock banalisé il faut cependant disposer d'un système, généralement informatisé, permettant de connaître en permanence la localisation de chaque article puisque celle-ci change à chaque fois. A chaque entrée en stock, on affecte un emplacement au produit et on met à jour le plan de l'entrepôt ; à la sortie s'effectue ensuite en demandant au système la localisation de la référence requise.

Le mode d'organisation le plus souvent retenu dans les entrepôts repose sur une solution mixte :

- Le stock de préparation, nécessaire au prélèvement manuel des articles par les préparateurs, correspond à du stockage affecté ;
- Le stock de réserve, destiné à entreposer l'ensemble des réceptions en provenance des fournisseurs, et géré de manière aléatoire (ou banalisée).

III.2. La manutention :

Elle s'agit d'une « *manipulation, déplacement manuel ou mécanique de marchandises, en vue de l'emmagasinage, de l'expédition ou de la vente* »⁹.

Nous retenons que la manutention est l'ensemble des activités matérielles et des mouvements qui tout en ne modifiant ni la valeur, ni la nature des produits contribue à leur fabrication dans les meilleures conditions de qualité, rapidité, sécurité et efficacité.

Une manutention comprend :

- Une manipulation pour prendre l'objet ;
- Un déplacement de l'objet d'un poste à un autre ;
- Une manipulation pour déposer l'objet au poste de travail.

⁹ AMODEO, (L) et YALAOUI (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2005, p.73.

III.2.1. Classification des matériels de manutention :

Les matériels de manutention sont exclusivement utilisés pour le déplacement horizontal ou vertical des matières premières, des produits semi-finis ou des produits finis. On exclut des matériels de manutention les moyens destinés au déplacement du grand public tels que les ascenseurs, les escaliers mécaniques, les trottoirs roulants, les téléphériques, les remonte-pentes, etc.

On dénombre cinq grandes familles de matériels¹⁰ :

- Chariots de manutention ;
- Appareils de levage ;
- Matériel de stockage ;
- Matériel de manutention continue ;
- Matériels de manutention spécifiques.

III.2.2. Conséquences de la manutention :

Même si elle est très bien étudiée, la manutention entraîne¹¹ :

- Des frais liés à la main d'œuvre, et à l'achat de matériels ;
- Des pertes de temps ;
- Augmente le prix de revient ;
- La détérioration des produits due aux accidents ;
- Un besoin en zone de stockage.

III.3. L'emballage et le conditionnement :

L'emballage est « *un contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité la manutention, le stockage et le transport des produits.* »¹².

Il ne faut pas confondre l'emballage et le conditionnement bien que la terminologie ne soit pas toujours fixée. On peut distinguer :¹³

- le conditionnement primaire qui contient directement le produit ;
- le conditionnement secondaire qui protège le premier et joue un rôle promotionnel ;

¹⁰ Ibid., p.76.

¹¹ <http://www.rocdacier.com/pdf.n.82/cours-pdf.pdf>(consulté le 30/04/2017 à 00h13).

¹² DEMEURE, (C) : *Aide mémoire marketing*, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008, p.134.

¹³ PIMOR, (Y) et FENDER (M) : Op.cit, p.248.

- 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.

III.3.1. Choix d'un emballage :

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 transport¹⁴ :

- perte ;
- avarie (coup de fourche de chariot, écrasement, chute, etc.) ;
- mouille (pluie, embruns, inondations, humidité, etc.) ;
- chaleur ou froid ;
- vol.

L'emballage doit être choisi de façon adéquate afin de protéger le produit, de le transporter ou de le mettre en valeur à des fins commerciales.

III.4. Le transport :

Le transport est le « *fait de porter pour faire parvenir dans un autre lieu..., Transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer des choses destinées à être vendues et achetées* »¹⁵

Le transport, maillon indisponible de la chaîne logistique, assure la liaison entre les différents étages du système logistique, de l'approvisionnement à la distribution (fournisseurs-usines, inter-usines, usines-entrepôts et entrepôts-clients). Élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc.¹⁶

Les décisions de transport sont complexes vu leur impact sur l'entreposage, le stockage, ainsi que sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, et ceux-ci sont des facteurs affectant la satisfaction de la clientèle.

¹⁴ FENDER, (M) et PRIMOR (Y) : Op.cit, p.248.

¹⁵ SAVY, (M) : *Le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, 2007, p.13.

¹⁶ BAGLIN (B) et autres : Op.cit, p.417.

Selon les origines et les destinations, les caractéristiques du produit et les quantités en jeux, différents modes de transport peuvent être utilisés : le transport routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien. Le tableau ci-dessous représente les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport.

Tableau n° I-1 : Les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport.

Mode de transport	Avantages	Inconvénients
Routier	<ul style="list-style-type: none">– Coût modéré ;– Bonne souplesse ;– Peu de perte et de dommage.	<ul style="list-style-type: none">– Temps de transit très long si la distance est importante.
Ferroviaire	<ul style="list-style-type: none">– Coût faible.	<ul style="list-style-type: none">– Coût de transit important.
Maritime	<ul style="list-style-type: none">– Coût faible.	<ul style="list-style-type: none">– Perte et dommage possible ;– Temps de transit ;– Délai variable ;– Inélasticité.
Aérien	<ul style="list-style-type: none">– Temps de transit faible ;– Peu de perte et de dommage ;– Délai faible et peu variable.	<ul style="list-style-type: none">– Coût élevé.
Fluvial	<ul style="list-style-type: none">– Peut prendre de charge lourde, mais moins que le bateau.	<ul style="list-style-type: none">– La configuration géographique du fleuve.

Source : MOCELLIN, (F) : *Gestion des entrepôts et plates formes*, édition Dunod, Paris, 2003, p.18.

Conclusion

Après avoir présenté les grands axes de la logistique partant de sa définition, ses objectifs et ses typologies, on peut conclure qu'elle est une fonction stratégique pour l'entreprise qui a pour but la gestion des flux physiques, financiers et d'informations.

Puis nous avons abordé le concept de la logistique de distribution qui est un des types de la logistique et qui rassemble toutes les activités situées en aval de système de production, dont son objectif est d'optimiser les flux qui découlent de la commande jusqu'à l'arrivée de la marchandise aux clients, ce processus doit se faire de façon à ce que l'entreprise satisfait ses clients tout en étant performante.

Nous tenterons dans le chapitre suivant de faire éclairer la performance commerciale qui permet au responsable de prendre les bonnes décisions en vue d'améliorer son entreprise.



Chapitre II :
La performance commerciale

Introduction

Le concept de la performance est souvent utilisé dans l'évaluation de l'entreprise, en particulier dans le contrôle de gestion : performance financière, indicateur de performance etc.

Pour que le responsable soit capable de prendre les bonnes décisions afin d'améliorer son entreprise, il a besoin de données mesurables.

La mesure de la performance est nécessaire pour toute entreprise visant à se développer, elle fournit aux responsables des informations utiles permettant de déterminer les écarts entre les réalisations et les prévisions par rapport aux objectifs fixés, et alors de comparer la situation de l'entreprise d'une période à une autre.

Ce chapitre sera présenté en trois sections :

La première section sera consacrée à la présentation de la performance dans l'entreprise.

La deuxième section tiendra les caractéristiques et les types de performance.

Enfin, la troisième section qui portera sur les indicateurs de la performance commerciale.

Section I : La performance de l'entreprise

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définis explicitement. Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner la notion de la performance à travers les titres qui viennent.

I.1. La conception de la performance :

I.1.1. Définition de la performance :

Selon la majorité des écrits, il existe plusieurs définitions de la performance.

Selon WEISS (D) « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». ¹La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

Pour SELMER (C) « *La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique, même si la performance est mentale (calcul mentale) elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille)* » ².

Selon MEIER (O) « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* ». ³ La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel.

I.1.2. Les notions voisines de la performance :

La notion performance est souvent confondue avec d'autres notions qui découlent dans le même contexte. On distingue :

¹ WEISS, (D) : *La fonction ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1988, p.275.

² SELMER, (C) : *Concevoir le tableau de bord*, édition Dunod, Paris, 1998, p.41.

³ MEIER, (O) : *Dico du manager*, édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

❖ L'efficacité :

L'efficacité s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rébus, etc.), ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge, etc.).

Selon MATHE DE BOISLANDELLE, l'efficacité est « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimant donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »⁴. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

❖ L'efficience :

Selon GRANDSTEDT, l'efficience est « *Le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »⁵.

Pour MALO et MATHE, l'efficience « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »⁶. Alors nous entendons par le terme efficience l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources de l'organisation, et plus l'organisation exploite ses ressources rationnellement plus elle est efficiente.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

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

⁴ MATHE DE BOISLANDELLE, (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p.139.

⁵ GRANDSTEDT, (I) : *L'impasse industrielle*, édition du Seuil, Paris, 1980, p.33.

⁶ MALO, (J.L) et MATHE (J.C) : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.106.

Selon VOYER⁷, l'efficacité est exprimée par deux concepts : la productivité et le rendement.

- La productivité : mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services (les outputs) et les facteurs de production (les inputs).

$$\text{Productivité} = \text{volume des outputs} / \text{volume des inputs}$$

- Le rendement : il met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre.

❖ L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque : objectifs/moyens/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'à la finalité qui est à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger la performance.

« Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁸.

Pour cela, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Elle peut être exprimée par la formule suivante :

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

❖ La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement d'une manière efficiente l'objectif fixé⁹.

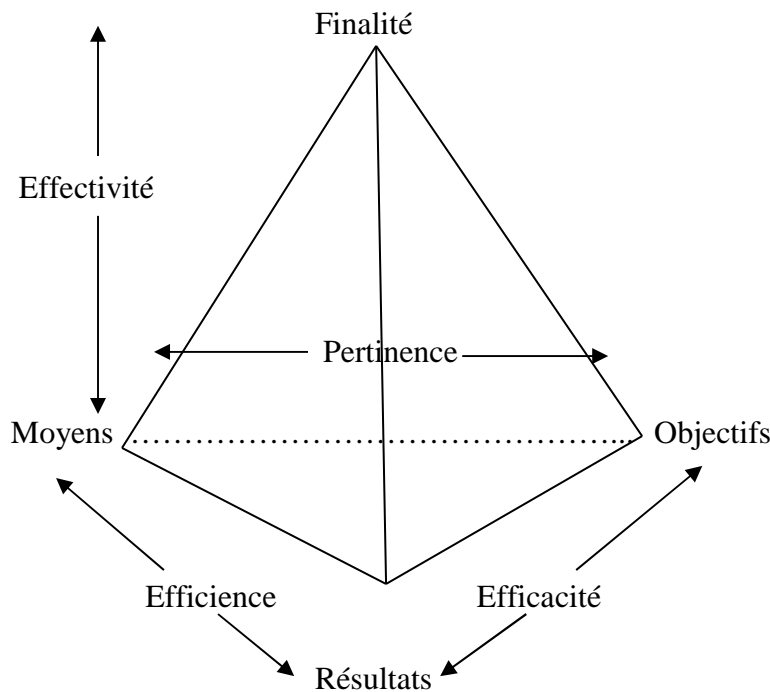
Enfin, la performance est un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficacité) et se concordent avec la performance.

⁷ VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2006, pp.110-111.

⁸ LE MOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, édition Harvard Expansion, 1999, p.203.

⁹ Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3^{ème} cycle dans différents domaines, http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html (consulté le 06/04/2017 à 01h32).

Figure n° II-1 : Le tétraèdre de la performance.



Source : TAHON, (C) : *Evaluation des performances des systèmes de production*, Edition Hermes, Paris, 2003, p.32.

I.2. La source de la performance :

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources : l'une est interne et l'autre est héritée de l'environnement.¹⁰

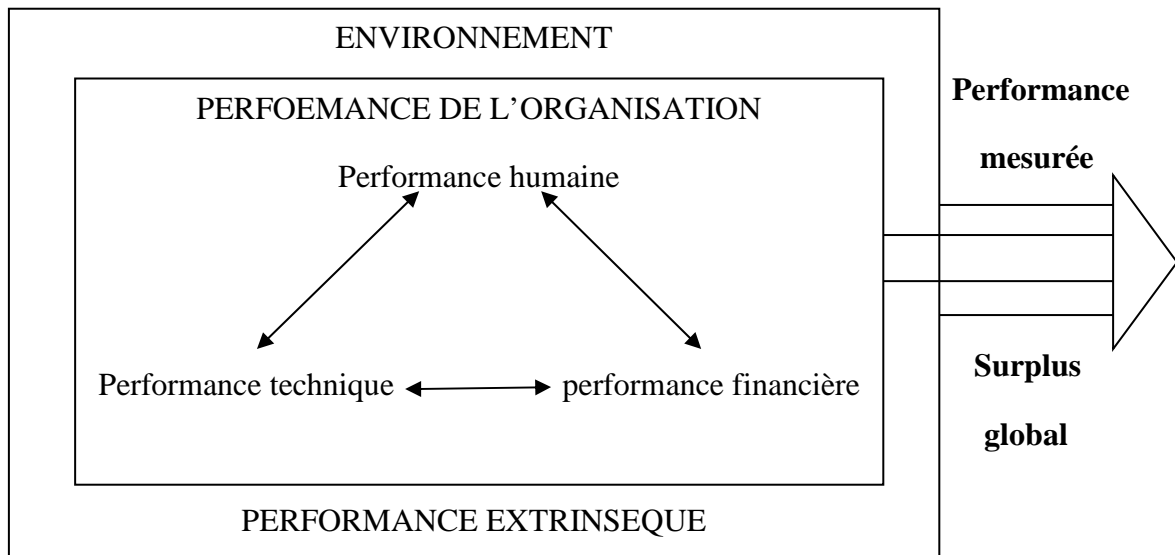
D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière.

- La performance humaine : celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité ;
- La performance technique : elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité des investissements ;
- La performance financière : elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

¹⁰ OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère, Institut National de Commerce, Alger, 2003, p33.

Figure n° II-2 : Source de la performance.



Source : MARTORY, (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002, p.165.

I.3. Les facteurs de la performance :

Pour performer, il est important de se concentrer sur les facteurs qui produiront le maximum de résultats par rapport aux objectifs fixés.

Dans une entreprise, il existe des processus et des activités pour assurer le succès de l'entreprise. Ces processus et activités sont les facteurs de performance qui contribueront à ce que l'entreprise soit performante. Ces facteurs de performance doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux.

Ces facteurs sont les suivants¹¹ :

- ❖ **Les Clients** : d'après HRONEC (S) « Le monde a changé du pouvoir de l'organisation à celui du pouvoir du client » ;
- ❖ **Produits** : Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- ❖ **Processus** : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires » ;

¹¹ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 30/03/2017 à 14h30).

- ❖ **Les ressources humaines** : selon PETER (D) « Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes » ;
- ❖ **Gestion** : selon PETER (D) « Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation » ;
- ❖ **L'information** : l'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- ❖ **La mission et les objectifs** : doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel.

Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance générera des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Par conséquent, l'entreprise doit conserver un équilibre entre eux.

I.4. La mesure de la performance :

I.4.1. Définition de la mesure de la performance :

Selon KHEMAKHEM « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelles, elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise* »¹².

La mesure de la performance peut être :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier par exemple : profit, croissance des ventes ;
- Non financière : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires, par exemple : nombre de réclamations de clients, taux d'absentéisme, etc.

Le but de la mesure de la performance est de clarifier les responsabilités au sein de l'entreprise et entre cette dernière et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

¹² KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992, p.343.

I.4.2. Les objectifs de la mesure de performance :

Les objectifs de la mesure de performance peuvent être résumés comme suit :¹³

- Evaluer le travail réalisé par les divisions ou les salariés.
- Evaluer les succès d'une technologie innovante ou d'un produit.
- Mettre en place des outils de motivation et de rémunération des performances.
- Améliorer la coordination et la communication entre le directeur général et les managers.
- Prendre des décisions et améliorer la performance elle-même.

¹³ AIT IDIR, (M) : *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2005, p66.

Section II : Les caractéristiques et les types de performance

Dans cette section, nous présentons l'ensemble des caractéristiques dont dispose la performance, ainsi que ses différents types.

II.1. Les caractéristiques de la performance :

De manière générale, la performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peut être cité comme suit :

II.1.1. La performance est un support à des jugements :

« *La performance implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent* »¹. Alors, la performance est un outil de jugement, elle mesure le degré de réalisation des objectifs internes et externes de l'entreprise.

II.1.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps :

« *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps* »². Donc, il faut prendre en compte l'accélération du temps, les critères d'évaluation internes et externes. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès des entreprises.

II.1.3. La performance comme indicateur de pilotage :

Le pilotage de la performance, c'est l'organisation de l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Et cela se fait à l'aide de l'ensemble d'indicateurs (financiers, économiques, organisationnels, commerciaux, etc.) qui se complètent et qui sont reliés à des objectifs multiples. « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »³.

¹ SAULQUIN, (J.Y) : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », in revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000, p.20.

² GHARBI, (J) : « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000, p.37.

³ SAULQUIN, (J.Y) : Op.cit, p.21.

Par la suite, la performance à un effet réactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; en cas d'écart remarquable entre les résultats et les objectifs, les responsables vont revoir les choix stratégiques.

II.1.4. La performance est riche de composantes antinomiques :

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »⁴. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

II.2. Les types de performance :

La performance de l'entreprise résulte de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Il existe plusieurs types de performance, à savoir :

II.2.1. La performance sociale :

Selon AUTISSIER, BENSBA et BOUDIER⁵, la performance sociale constitue un indicateur fondamental pour les dirigeants des entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes. Au niveau de l'entreprise, cette performance désigne le rapport entre les efforts sociaux pour atteindre la satisfaction du personnel participant à la vie de l'entreprise et le comportement des salariés.

Elle désigne celle des acteurs de l'entreprise à laquelle les dirigeants ont mis prioritairement l'amélioration d'efficacité du personnel parce qu'il n'y a pas d'activité (production, commercialisation) sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

La performance sociale est une préoccupation majeure des entreprises, elle s'analyse par les résultats obtenus par les salariés dans les postes de travail.

⁴ LEBAS, (M) : « Oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269, Juillet, 1995, p.66.

⁵ AUTISSIER (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : *L'Atlas du management*, édition d'organisation, Paris, 2010, p.335.

Parmi les critères d'évaluation de la performance sociale :

- Taux de turnover ;
- Participation aux réunions de l'entreprise ;
- Les grèves ;
- L'absentéisme, etc.

II.2.2. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle procède afin de les atteindre.

La performance organisationnelle est définie par KALIKA (M) comme « *Les mesures portants directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ces conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* »⁶.

D'après les travaux de KALIKA, on peut dégager quelques facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

⁶ KALIKA, (M) : *Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, édition Economica, Paris, 1988, p.228.

II.2.3. La performance économique :

La performance économique comme la rentabilité de l'entreprise, elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité analytique. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion, il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont les suivants⁷ :

- ❖ **La marge commerciale :** Pour une entreprise commerciale, la marge commerciale exprime le supplément de valeur apportée par une entreprise au coût de marchandises vendues.

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

- ❖ **Production de l'exercice :** Pour une entreprise de production :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} \pm \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

- ❖ **La valeur ajoutée :** Ce solde représente la richesse créée par l'entreprise à l'économie.

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation en provenance de tiers}$$

- ❖ **L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE) :**

C'est un indicateur de performance économique de l'entreprise, permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

$$\text{EBE ou IBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts et taxes} - \text{charges personnel}$$

⁷ D'ARCIMOLES, (C.H) et SAULQUIN (J.Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012, pp.61-62.

- ❖ **Résultat de l'exercice** : Ce solde tient compte de l'ensemble des charges et des produits, y compris la participation des salariés et l'impôt sur bénéfices.

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{résultat courant avant impôts} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur bénéfices}$$

II.2.4. La performance sociétale et environnementale :

Cette performance fait référence au concept « développement durable » qui combine l'homme (les droits de la personne), l'environnement et le développement économique. Il s'agit d'intégrer dans les outils du pilotage des indicateurs de mesure des effets externes sur la société, sur l'environnement, etc.

En effet, les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières⁸.

II.2.5. La performance stratégique :

Afin d'assurer la continuité et dépasser les concurrents, une entreprise doit se fixer des objectifs stratégiques adéquats, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original, ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Le souci de l'entreprise est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique⁹.

⁸ Journal du net, site d'actualité économique, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise.html> (consulté le 04/04/2017 à 23h04).

⁹ HEDIBEL, (A) : *L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise*, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009, pp34-35.

II.2.6. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettra d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* »¹⁰.

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.

II.2.7. La performance financière :

Elle rend compte de l'efficience de la mobilisation des moyens financiers, il s'agit d'obtenir, de garantir la rémunération équitable du facteur capital sans spoliation de la valeur créée par le travail ni nuisance à l'environnement.

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, les organisations sont tenues à produire des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable qui contient les informations de base pour mesurer la performance financière¹¹.

¹⁰ PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'Harmattan, Paris, 2008, p.133.

¹¹ Journal du net, site d'actualité économique, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise.html> (consulté le 04/04/2017 à 23h36).

Section III : Les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût. Ils sont utilisés pour mesurer la performance des ressources, des processus, des produits et des services.

Les indicateurs de la performance commerciale sont des outils de mesure, ils doivent permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel ils se réfèrent. Ils portent une aide à l'entreprise en cas de besoin des améliorations.

III.1. L'indicateur de la performance :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »¹.

Un indicateur n'a d'intérêt que lorsqu'il est exploité. Pour bien faire, l'indicateur doit contenir certaines caractéristiques pour diffuser des informations utiles à la prise de décision. VOYER² a défini un ensemble de caractéristiques, parmi eux :

- ❖ **sa pertinence** : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;
- ❖ **sa qualité et la précision de sa mesure** : l'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis et le tout doit être bien documenté ;
- ❖ **sa faisabilité** : c'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. On doit avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables ;
- ❖ **sa convivialité d'interprétation et d'utilisation** : La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

¹ VOYER, (P) : Op.cit, p.61.

² Ibid., pp.68-71.

GALLAIRE³ a aussi défini un ensemble de caractéristiques, qui sont :

- L'indicateur doit s'afficher à l'endroit où est réalisée la performance de la caractéristique ou du paramètre suivi. (par exemple, l'indicateur de la marge commerciale doit s'afficher dans la direction commerciale) ;
- L'indicateur doit être tenu à jour continuellement et renseigné le plus possible en temps réel. (par exemple, afficher les performances de Mars lorsque l'on est en Juin n'a que peu d'intérêt) ;
- Un indicateur est un référentiel comparatif permet une comparaison des performances d'une activité d'une période à une autre, Il est donc inutile de vouloir mesurer une performance afin de la comparer à celle d'une autre activité ou d'un autre organisme.

Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise, à savoir :⁴

- Indicateurs économiques : ils mesurent les résultats et les coûts.
- Indicateurs physiques : ils mesurent la qualité des produits, le traitement des commandes, la logistique, etc.
- Indicateurs humains : chargés de mesurer la performance des salariés productifs (consultants, ouvriers, etc.).
- Indicateurs de suivi de projets : qui aident à mesurer l'avancée d'un projet.

III.2. Les indicateurs de la performance commerciale :

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

III.2.1. Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations de l'entreprise.

Parmi les indicateurs quantitatifs, nous exposant : la quantité vendue, le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

³ GALLAIRE, (J.M) : *Les outils de la performance industrielle*, édition d'organisation, Paris, 2008, p.30.

⁴ <https://www.afecreation.fr/pid6092/les-tableaux-de-bord.html&espace=3> (publié le 15/12/2014 consulté le 08/04/2017 à 23h40).

❖ La quantité vendue :

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

La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations, la formule est la suivante :

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

$P < 0$: une mauvaise performance.

$P = 0$: les réalisations et les prévisions sont égales.

$P > 0$: une bonne performance.

❖ Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant global des ventes de produits ou/et de services réalisés au cours d'une période donnée, il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »⁵.

Le chiffre d'affaires est exprimé en unité monétaire et se calcule hors taxe, en particulier hors TVA, et en déduction des réductions accordées. C'est un des nombreux indicateurs de la performance de l'entreprise, son évolution est liée à deux composantes : le volume qui correspond aux quantités vendues et les prix de vente pratiqués par l'entreprise. La formule est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires (CA)} = \text{quantité vendue} \times \text{prix unitaire}$$

⁵ DEREPP, (Y) et GEFROY (M) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition Le génie des glaciers, France, 2012, p.204.

❖ La marge commerciale :

« Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable »⁶.

La marge commerciale mesure la performance commerciale d'une entreprise .Elle mesure sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat, elle est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues .Elle ne concerne que les entreprises commerciales ou la part de l'activité purement commerciale des entreprises commerciales ou/et industrielles.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Réduisant le prix d'achat des produits ;
- Réduisant le coût d'achat des marchandises ;
- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de vente.

Le calcul principal de marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{chiffre d'affaires (HT)} - \text{coût d'achat (HT)}$$

❖ La part de marché :

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de sa part de marché.

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »⁷.

La part de marché est un indicateur essentiel pour l'entreprise, elle peut être en volume (unités vendues) ou en valeur (CA générés par les ventes).

⁶ MANDOU, (C) : *Comptabilité générale de l'entreprise : instrument et procédures*, édition De Boeck, Bruxelles, 2003, p.137.

⁷ MATHE DE BOISLANDELLE, (H) : *Op.cit*, p.313.

La part de marché exprimée en volume :

$$\text{La part de marché} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{ventes totales des entreprises présentes sur le marché}}$$

La part de marché exprimée en valeur :

$$\text{La part de marché} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{CA total du marché}}$$

L'indicateur le plus important, qui permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents, est la part de marché relative. « *Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force* »⁸. La formule est la suivante :

$$\text{La part de marché relative} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{chiffre d'affaires du concurrent principal}}$$

❖ Nombre de nouveaux clients :

Obtenir de nouveaux clients est essentiel pour une entreprise qui souhaite accroître la taille de son portefeuille clients. Et, à long terme, développer son chiffre d'affaires. Il faut donc soigner sa première approche des prospects pour maximiser ses chances de les convertir en nouveaux clients, en augmentant ses efforts de communication avec les clients actuels ou potentiels.

III.2.2. Les indicateurs qualitatifs :

Plus que les indicateurs quantitatifs, on a les indicateurs qualitatifs. Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons révéler :

- L'image de l'entreprise ;
- La qualité de service ;
- La satisfaction client ;
- Les attentes des clients.

⁸ KAPALAN, (D) : *Optimiser la performance*, édition Dunod, Paris, 2001, p.139.

❖ L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom de l'entreprise, d'une profession, d'une marque ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »⁹.

L'image d'une entreprise se construit, dans l'esprit du client, à partir de multiples facteurs : le comportement des dirigeants, des représentants et des personnels extérieurs (vendeurs). Les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitent la confiance chez celui-ci. La promotion de l'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception.

❖ Qualité de service :

Selon l'AFNOR, « La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs »¹⁰. Les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service sont évidemment variables en fonction du service proposé.

La notion de qualité de service s'applique au secteur des services mais également dans le domaine des produits en ce qui concerne les services associés et notamment le service après-vente.

❖ La satisfaction client :

« La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes »¹¹.

Un client satisfait est la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes.

⁹ MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition d'Organisation, 5^{ème} édition, Paris, 1998, p.158.

¹⁰ www.definition-marketing.com/definition/qualite-de-service/ (consulté le 21/04/2017 à 01h20).

¹¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Op.cit, p.788.

En se référant aux travaux d'AVEROUS¹², on peut dégager trois possibilités :

Performance = attentes \implies client satisfait

Performance > attentes \implies client très satisfait

Performance < attentes \implies client insatisfait

Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

❖ Les attentes des clients :

Avant même que les clients entrent en contact avec l'entreprise, la plupart d'entre eux ont des attentes plus au moins précises à l'égard de la qualité de service qui devrait être offerte.

D'après FERNANDEZ¹³, répondre aux attentes des clients par différenciation du rapport qualité/prix est devenue insuffisante envers les clients qui sont de plus en plus exigeants, l'entreprise doit s'orienter vers la personnalisation des offres, tout en diminuant le délais de traitement des commandes et en maximisant la qualité de service.

¹² AVEROUS, (B) et AVEROUS (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition INSEP consulting, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p.23.

¹³ FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2008, pp.19-20.

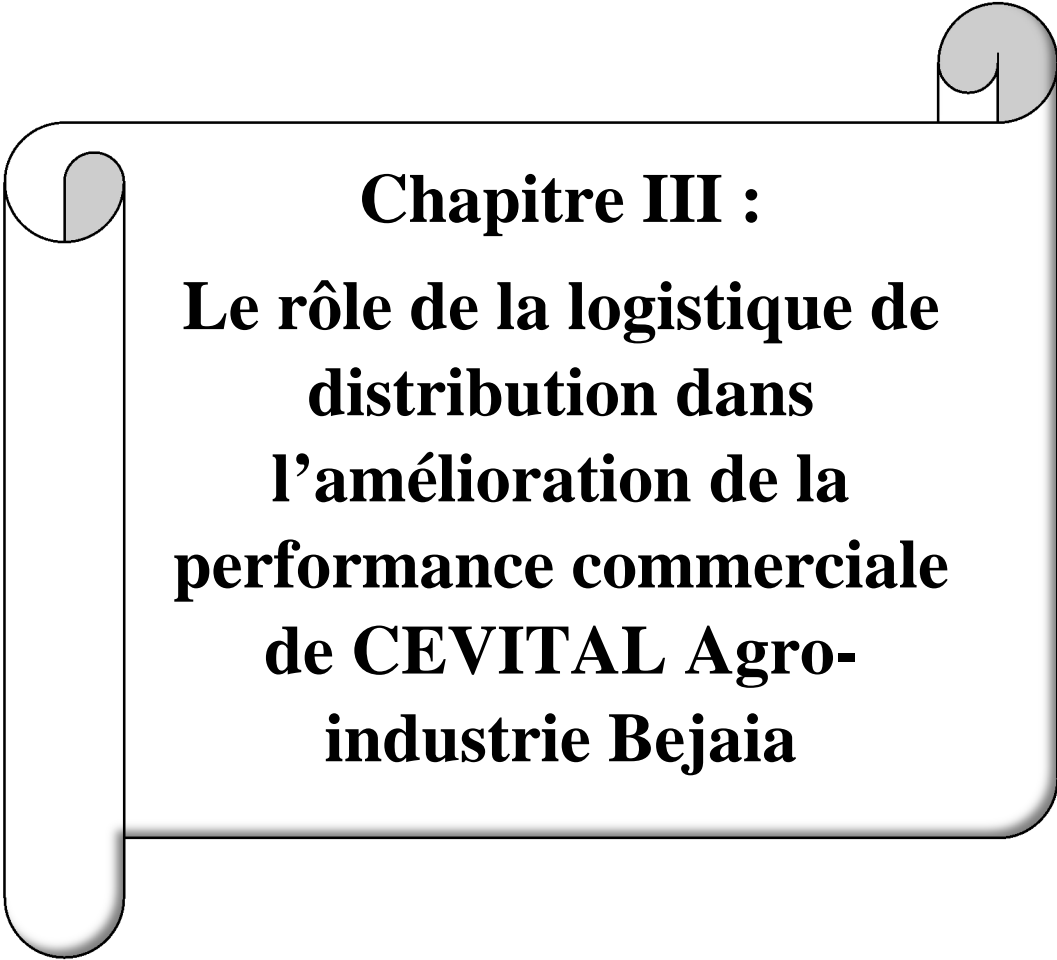
Conclusion

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre nous pouvons conclure que le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui englobe un ensemble de concepts (efficacité, efficience, effectivité, pertinence, etc.).

La fonction commerciale, représente une interface entre l'entreprise et ses clients, elle vise l'évolution du portefeuille de clients et l'amélioration du chiffre d'affaires.

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers permettent à l'entreprise de mesurer, d'évaluer et de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

Nous essayerons d'étudier la relation entre la performance commerciale et la logistique de distribution dans le troisième chapitre.



Chapitre III :
**Le rôle de la logistique de
distribution dans
l'amélioration de la
performance commerciale
de CEVITAL Agro-
industrie Bejaia**

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Introduction

Après la présentation des deux chapitres concernant le cadre théorique de notre travail où nous avons évoqué les aspects de la logistique de distribution d'une part et de la performance commerciale d'autre part.

A présent, nous allons réaliser une approche plus pratique afin de cerner le lien existant entre les deux variables et de tirer le rôle que joue la logistique de distribution sur la performance commerciale au sein de CEVITAL Agro-industrie.

Ce chapitre est constitué de trois sections :

La première section sera consacrée pour la présentation de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

La deuxième section portera sur la logistique de distribution et la performance commerciale au niveau de l'entreprise.

La troisième section sera consacrée pour la présentation de l'étude terrain que nous avons réalisé, par la suite l'analyse des résultats obtenus de cette dernière et on termine par une synthèse générale et des recommandations.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Section I : Présentation de l'entreprise

Cette section nous permet de mieux connaître l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

I.1. Présentation du groupe CEVITAL :

Créer en 1998 à Bejaia par Monsieur Issad REBRAB, CEVITAL est un groupe algérien familial, fondé pour suivre l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché.

Depuis sa création le groupe réalise des taux de croissance de deux chiffres, et un niveau de pérennité très élevé, cette réussite est le produit d'une stratégie globale fondée sur les ressources humaines et l'implantation dans plusieurs secteurs d'activités : l'agro-alimentaire, l'automobile, services et immobilier, l'industrie et la distribution.

Aujourd'hui, le groupe engendre 26 filiales dans les quatre secteurs d'activités, mais aussi le groupe acquière plusieurs entreprises étrangères, comme OXXO et BRANDT en France et en Italie et ça sous une stratégie de diversification à l'international.

I.1.1. Historique et évolution :

- 1998 : Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires.
- 2000 : Création de NOLIS : Transport maritime.
- 2001 : Entrée en production effective de la margarinerie et le lancement de la marque margarine.
- 2002 : Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50%) FLEURIAL.
- 2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE.
- 2004 : Lancement de SMEN EL MADINA.
- 2006 : Création de CEVICO (Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton).
- 2007 : Lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque CEVITAL LALLA KHEDIDJA.
- 2008 : Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZZ.
- 2009 : Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe.
- Création de COGETP : Engins de travaux publics VOLVO.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

- Création de CEVIAGRO : Agriculture.
- 2010 : Lancement du jus Tchina.
- 2011 : Création de Sierra CEVITAL.
- 2013 : Acquisition de l'entreprise de menuiserie pvc (OXXO) et acquisition de l'entreprise d'électroménager (Fagore Brandt).
- 2014 : Acquisition de l'entreprise italienne spécialisée en acier (Lucchini Piombino).¹

I.2. Qu'est-ce que CEVITAL Agro-industrie Bejaia :²

CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA, la création de cette entreprise était en Mai 1998 avec une raison sociale dont les actionnaires principaux sont Mr REBRAB et fils, elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.

Cette entreprise constitue un des pionniers et un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, une entreprise en état d'expansion et de développement d'un an à un autre en créant un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, car CEVITAL Food est passée de 500 salariés en 1999 à 4330 salariés en 2012.

I.2.1. La situation géographique :

Le complexe CEVITAL Agro-industrie se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia, à 3 Km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Et s'étend sur une superficie de 45000 m² Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port et de l'aéroport, ainsi que de la zone industrielle d'AKBOU.

I.2.2. Les principales valeurs de l'entreprise :

Aujourd'hui, CEVITAL Agro-industrie est considérée comme le géant et le leader, non seulement dans les parts et l'occupation de marché, mais aussi dans le style de vie et les conditions de travail à l'intérieur de l'entreprise.

¹ Direction des ressources humaines, CEVITAL Agro-industrie, 2017.

² Direction commerciale, CEVITAL Agro-industrie, 2017.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Le staff dirigeant de l'entreprise a compris que le consensus et l'intégrité de tous les agents est la clé de réussite dans un secteur qui demande de l'entreprise de posséder un niveau élevé de professionnalisme et d'innovation.

En appliquant les principes du management moderne qui repose sur la participation et l'initiative, la culture interne chez CEVITAL Agro-industrie est résumée par les cinq valeurs suivantes :

- Ecoute et respect.
- Intégrité et transparence.
- Solidarité et esprit d'équipe.
- Initiative et persévérance.
- Courage et engagement de performance.

I.2.3. Les missions et les objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Les objectifs visés par CEVITAL Agro-industrie peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.³

I.2.4. Les activités de CEVITAL Agro-industrie de Bejaia :

L'entreprise regorge les installations suivantes :

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

³ www.cevital-agro-industrie.com (consulté le 02/05/2017 à 16h19).

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Ces installations permettent à l'entreprise de réaliser les activités suivantes :

❖ **Les huiles de tables :**

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

- FLEURIAL : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;
- ELIO et FRIDOR : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de vitamine E, Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres.

❖ **Margarinerie et graisses végétales :**

CEVITAL Agro-industrie produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, B, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA , RANIA , Le Beurre TOURNANT et FLEURIAL .Alors que d'autres sont spécialement produit pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle (MEDINA SMEN). La capacité de production de l'entreprise pour ce type est de 180000 tonnes / an et sa part du marché national est de 30%.

❖ **Sucre blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50KG et aussi commercialisé dans des boites de 1KG sachant que l'entreprise produit aussi du sucre liquide.

Les performances de CEVITAL Agro-industrie dans ce type d'activité sont :

- Capacité de production : 650000 tonnes /an avec extension à 1800 tonnes /an.
- Part du marché national : 85%.
- Expositions : 350000 tonnes /an en 2009, et 900000 tonnes/an en 2010.

❖ **Sucre liquide :**

Il est dédié pour des besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses, et ses performances pour ce type de produit sont :

- Capacité de production : matières sèches de 219000 tonnes /an.
- Exportations : 25000 tonnes /an en prospection.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

❖ Silos portuaires :

En disposant d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par l'heure avec des ambitions d'extension dans le futur.

I.3. L'organisation interne de CEVITAL Agro-industrie :⁴

I.3.1. Présentation des différentes directions et leurs services :

Mis à part les autres départements qui se localisent au niveau de CEVITAL Agro-industrie à Bejaia, Le département Marketing est décentralisé et se concentre au niveau D'Alger mais qui gère toutes ses responsabilités comme pilote des marques et les gammes de produits et activités que génèrent la CEVITAL Agro-industrie.

Parmi ces départements qui gèrent l'activité de CEVITAL Agro-industrie que ce soit de l'intérieur de la direction à Bejaia ou d'Alger, on peut distinguer :

❖ Une direction générale :

C'est le sommet de l'organigramme duquel dépend chaque département de l'entreprise, Elle est composée d'un directeur général, deux directeurs adjoints et une assistante. Elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et de sécurité chargée de veiller sur le bien humain et matériel du complexe ainsi que la maintenance du bord (nettoyage et propreté...).

La direction générale a pour mission de coordonner entre les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et prendre les meilleures décisions.

❖ La direction des finances et comptabilité :

Cette dernière a pour missions :

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

⁴ Direction logistique, CEVITAL Agro-industrie, 2017.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Cette direction se compose de trois services :

- **Service comptabilité générale :** on y trouve :
 - La comptabilité client : enregistre les factures clients et s'occupe du règlement.
 - La comptabilité fournisseur : l'activité étant trop importante.
 - La comptabilité trésorerie : se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.
- **Service comptabilité analytique :** Il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.
- **Service comptabilité matière :** Il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats.

❖ **La direction système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit aussi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

❖ **La direction industrielle :**

Elle a pour missions :

- Analyser les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisationetc.) et rechercher les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticiper les besoins en matériel et superviser leur achat (étude technique, tarif, installation ...etc.).

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

- Tenir la responsabilité de la politique environnement et sécurité.
- Participer aux études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ **La direction QHSE :**

Elle est chargée de :

- La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise.
- Contrôler, assurer la qualité de tous les produits de l'entreprise et répondre aux exigences des clients.

❖ **La direction énergie et utilités :**

C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.

❖ **La direction Maintenance :**

Sa mission est de :

- Mettre en place et intégrer de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gérer et déployer, avec le Directeur industriel et les Directeurs des pôles, les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie ;
- Négocier avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Ainsi que les pôles relevant : Raffinerie de sucre, Silos portuaires, Raffinerie Huile, Margarinerie et aussi un pôle qui est :

➤ **Pôle boissons :**

Le Pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à la wilaya de TIZI-OUZOU, elle a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et des huiles et à terme des palettes, des étiquettesetc.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El-Kseur, c'est une SPA filiale de CEVITAL qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves.

❖ Direction ressources humaines :

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

❖ La direction Supply chain :

Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de CEVITAL Agro-industrie, indispensable lorsque il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply chain, afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système. Elle est composée de quatre services :

➤ Service distribution :

Il s'occupe du stockage des produits finis sur le territoire national et la tenue du stock dans les CLR (centres de livraison régionaux) et plates-formes, son objectif est de faire parvenir une quantité suffisante de produit au bon moment et à l'endroit où le client final existe.

➤ Service contrôle prestation :

Il s'occupe du contrôle des factures de prestations transports et la programmation du transport interne.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

➤ **Service planification :**

Il s'occupe de la planification des programmes du transport marchandise (vente et transport).

➤ **Service transit :**

Il joue un rôle au niveau des importations et des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

❖ **La direction des ventes et commerciale :**

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise. Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, elle se compose de :

➤ **Service administration des ventes :**

Il s'occupe des ventes au niveau national. Il est composé d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances, d'un facturier, de plusieurs agents commerciaux, d'un caissier.

➤ **Service national des ventes :**

Ce service s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, de l'élaboration des stratégies face aux concurrents et de la gestion des campagnes de promotion.

➤ **Service export :**

Ce service s'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise exporte vers la Tunisie, vers certains pays du Moyen-Orient (tel que la Syrie, Dubaï...) ainsi que vers les pays Européens (notamment les Pays-Bas). Les produits exportés sont essentiellement les huiles.

❖ **La direction achat et approvisionnements :**

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

❖ Direction marketing :

Créée en Octobre 2006, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, elle pilote les marques et les gammes des produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

L'équipe marketing produit des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers de l'entreprise. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement et à son évaluation.

I.3.2. L'organigramme général de CEVITAL Agro-industrie :

Pour présenter le complexe agroalimentaire d'une manière générale, l'annexe n° I relate la structure hiérarchique du complexe ainsi que les différentes divisions et les unités de productions.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Section II : La logistique de distribution et la performance commerciale au sein de CEVITAL Agro-industrie

Dans cette section, nous allons présenter la logistique de distribution et la performance commerciale au niveau de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

II.1. La logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie :

II.1.1. Un aperçu sur la distribution :

CEVITAL agro-industrie écoule ses produits à travers des circuits de distribution bien définis et adaptés pour chaque portefeuille client.

Elle dispose de 03 portefeuilles clients : le B to B (clients industriels) qui sont soumis à des contrats, le B to C (grand public) et les clients prestigieux (institutions, hôtels...). Pour cela, CEVITAL utilise deux types de circuits, le circuit ultra-court et le circuit long, afin de mettre à la disposition de chaque portefeuille les produits souhaités.

❖ Circuit ultra-court :

Ce type de circuit est adapté pour les deux portefeuilles clients : le B to B et les clients prestigieux qui achètent les produits directement du complexe (usine).

B to B : on entend par le B to B, les clients industriels qui achètent les différents produits (le sucre liquide, le sucre blanc, l'huile, la margarine...) de CEVITAL agro-industrie comme des matières premières. Nous mettons en lumière le circuit de B to B à travers la figure suivante :

Figure n° III-1 : Le circuit ultra-court de B to B.

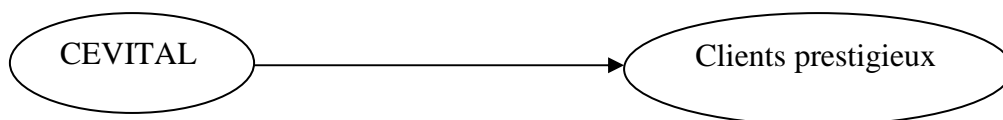


Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Les clients prestigieux : ces clients achètent les produits de CEVITAL directement à la consommation. Cette catégorie de clients regroupe les institutions, les hôtels, les restaurants et les cafétérias, c'est le canal HORECA. La figure suivante illustre ce mode de circuit :

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Figure n° III-2 : Le circuit ultra-court des clients prestigieux.



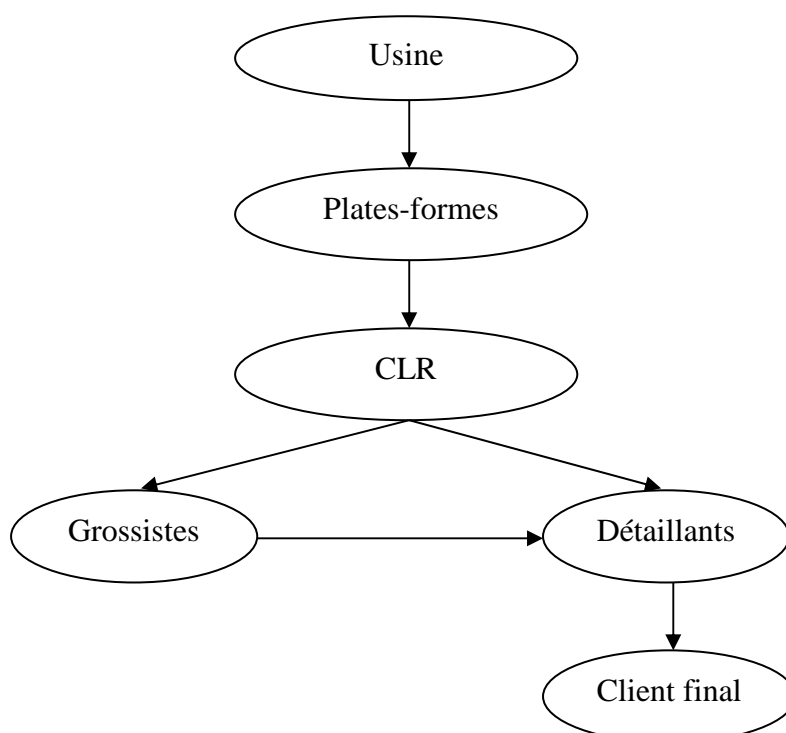
Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

❖ Circuit long :

Ce type de circuit est adapté pour le portefeuille clients B to C.

B to C : CEVITAL achemine ses produits de l'usine vers les plateformes puis vers les CLR pour que les distributeurs exclusifs (grossistes, demi-grossistes, détaillants) achètent les produits au niveau des CLR pour les mettre à la disposition des consommateurs. La figure suivante illustre les différentes composantes de ce circuit :

Figure n° III-3 : Le circuit long de B to C.



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

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

II.1.2. Les activités de la logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie :

Les opérations de la logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie sont externalisées comme suit : traitement des commandes, stockage et manutention et transport.

❖ Le traitement des commandes :

Le traitement des commandes est soumis à une filiale externe « Keep-contact » qui établit les OL (ordre de livraison) sous la coupe de la direction commerciale.

Les clients prennent attache avec Keep-contact munis des bons de commandes qui feront objet d'OL transmits aux directions commerciale et supply chain. Tout en prenant compte des timings instaurés par les directions : supply chain, commerciale et NUMILOG. A savoir 16h30 pour finaliser le planning distribution afin de permettre à NUMILOG d'établir le planning des affectations.

❖ Le stockage et la manutention :

Le stockage et la manutention sont des fonctions importantes au niveau de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie vu sa capacité de production.

Ces deux fonctions sont assurées par le prestataire logistique NUMILOG stockage (exploitation). Ce dernier dispose de 03 plateformes et de 18 CLR répartis sur le territoire national.

➤ Les plates-formes :

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h/24h, CEVITAL à adopter une stratégie qui est l'acquisition des plates-formes.

Les plates-formes sont des zones de stockage externes, qui sont propre à l'entreprise il existe 03 plateformes : celle de Bouira (région centre) dont la capacité de stockage est de 50000 palettes, celle de Hassi-Amer à Oran (région ouest) avec une capacité de stockage de 25000 palettes et celle de El-Khroub à Constantine (région est) qui a une capacité de stockage de 4000 palettes.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Pour éviter les ruptures de stock et les aléas (arrêt de production, route barrée...), chaque plateforme dispose d'un stock de couverture de 10 jours.

➤ Les CLR (centres de livraison régionaux) :

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par CEVITAL en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise aux clients et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence, CEVITAL dispose de 18 CLR, son objectif est d'atteindre 34 CLR au niveau du territoire national.

Le principe des CLR consiste à travailler avec zéro stock (Cross-docking), mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes J+2.

Chaque CLR dispose d'une équipe constituée d'un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, dont chaque CLR a ses propres clients.

Tableau n° III-1 : Les différentes plates-formes et CLR de CEVITAL.

Les plates-formes	Nom du CLR	Le code
Bouira (région Centre)	Akbou	06
	Alger	16
	Boumerdès	35
	Tizi-Ouzou	15
	Media	26
	Blida	09
Oran (région Ouest)	Oran	31
	Tlemcen	13
	Mascara	29
	Mostaganem	27
	Tiaret	14
	Relizane	48
	Sidi-Bel-Abbès	22

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Constantine (région Est)	Constantine	25
	Batna	05
	Oum El Bouaghi	04
	Sétif	19
	Annaba	23

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

➤ Les mouvements d'entrée et de sortie de stock :

Entrée en stock :

Cas du CLR :

À l'arrivée du camion au CLR, le responsable du CLR entame la vérification de la marchandise théorique par rapport aux quantités chargées physiquement, à la fin de l'opération de déchargement le responsable du CLR envoie un listing des états de réception quantitatifs et qualitatifs et le correspondant CEVITAL exécute la réception sur la base SAGE 1000.

Cas de la plate-forme :

À l'arrivée du camion à la plate-forme, le responsable de cette dernière entame la vérification de la marchandise théorique par rapport aux quantités chargées physiquement, à la fin de l'opération de déchargement le responsable de la plate-forme envoie un listing des états de réception quantitatifs et qualitatifs et le correspondant CEVITAL exécute la réception sur SAGE 1000.

Sortie du stock :

Cas du CLR :

Le Keep-contact (commercial) envoie en J+1 les ordres de livraison quantitatifs des produits à transférer (vente) sur tous les CLR au niveau national, le responsable du CLR dispatche les OL (ordres de livraison) par client et entame l'opération de chargement produit (sortie), toute sortie doit être accompagnée par un BC (Bon de Commande) client auprès de la direction commerciale, cette dernière le transmet au magasinier qui va satisfaire la commande.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Cas de la plate-forme :

C'est le même principe que le CLR sauf que dans la plate-forme le magasinier reçoit un BA (bon d'affectation), par la suite le magasinier génère un BL (Bon de Livraison) et le commercial génère une facture.

La manutention intervient avant et après chaque opération de chargement et de déchargement, de la réception des produits finis au niveau des plateformes et des CLR.

Elle se fait grâce à un ensemble d'engins : les chariots élévateurs, les transpalettes de types électriques et manuels, les clarks. Le choix de chaque moyen de manutention se fait selon sa capacité, s'il n'est pas apte il ne va pas être utilisé.

❖ Le transport :

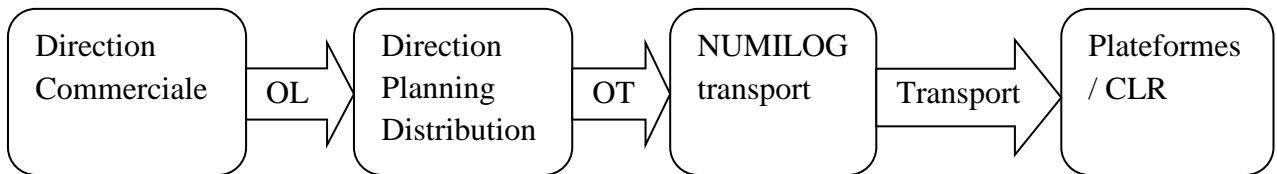
Cette fonction est assurée par le prestataire logistique NUMILOG transport qui dispose d'une flotte importante de transport de 800 camions utilisés dans l'acheminement des produits finis depuis l'usine jusqu'aux plateformes pour ensuite alimenter les CLR situant sur le territoire national.

Pour le bon déroulement et l'efficacité de l'opération du transport, le commercial envoi un J+1 programme des ventes finalisé de tous les produits sous forme d'un OL (ordre de livraison) à la direction planning distribution. Cette dernière recueille les informations relatives à la disponibilité des produits dans les régions où ces derniers devront être transférés pour élaborer un planning finalisé sous forme d'un OT (ordre de transfère) et le remettre à NUMILOG transport afin d'affecter les camions.

Le prestataire NUMILOG transport est opérationnel 7j/7j ce qui permet à CEVITAL Agro-industrie de garantir à ses clients des livraisons rapides et ponctuelles. Et de forger également une véritable image de marque et une présence permanente sur l'ensemble du territoire national. La figure suivante illustre le déroulement de l'opération de transport au niveau de l'entreprise.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Figure n° III-4 : Le déroulement de l'opération de transport au sein de CEVITAL Agro-industrie.



OT : ordre de transfert. / OL : ordre de livraison.

Source : élaboré par nos soins, inspiré des entretiens avec les responsables.

II.1.3. La logistique inverse au niveau de CEVITAL Agro-industrie :

Un retour de marchandises peut être déclenché à cause des erreurs de chargements liées soit à la non-conformité de la marchandise aux exigences des clients et/ou un manque dans la quantité demandée ou lorsque les produits livrés sont endommagés.

Dans le cas où il y a un retour des produits pour l'une des causes citées au préalable, c'est NUMILOG qui subit tous les frais relatifs aux retours. C'est pourquoi NUMILOG essaye de les minimiser.

La non-conformité est constatée par le client qui fera appel à l'entreprise et c'est à la direction supply chain de faire une demande d'avoir et la transmettre à la direction commerciale qui établira une facture d'avoir afin d'équilibrer la situation financière et physique c'est-à-dire rembourser au client et récupérer la marchandise non-désirée qui fera objet de recyclage.

II.2. Les indicateurs de la performance commerciale de CEVIATL Agro-industrie :

Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont : Le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la satisfaction clients et l'image de l'entreprise.

II.2.1. Les indicateurs quantitatifs :

❖ Le chiffre d'affaires :

Pour connaître l'évolution du chiffre d'affaires, on élabore le tableau suivant :

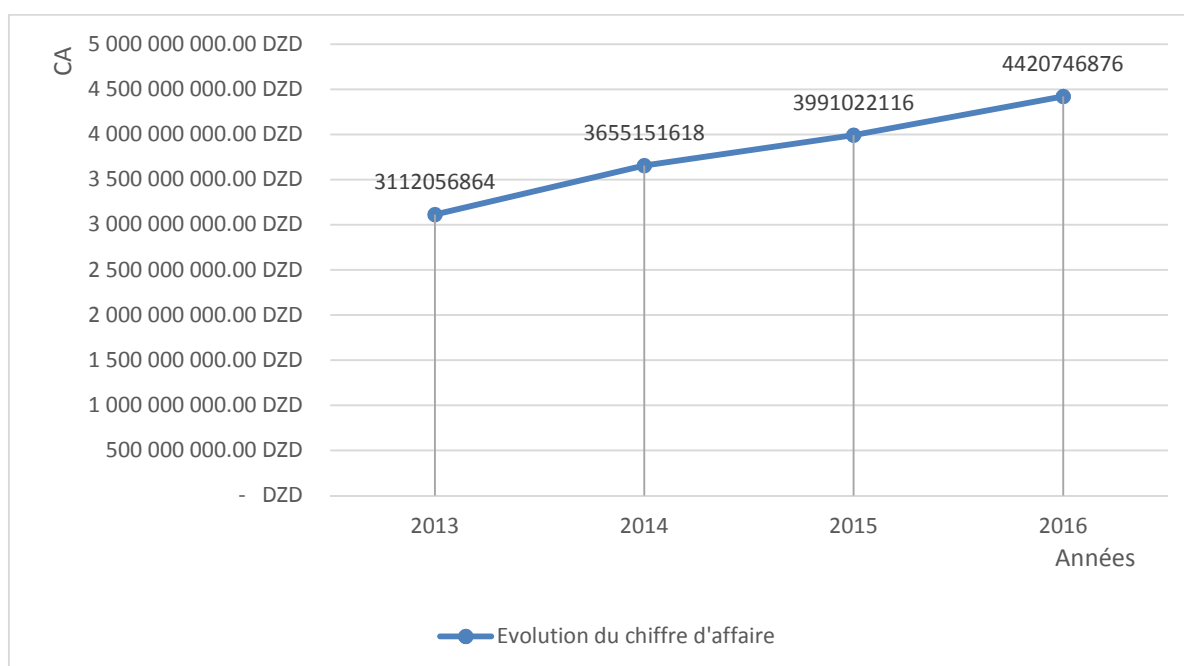
Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Tableau n° III-2 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliards de DA.

Années	2013	2014	2015	2016
CA	3112056864,12	3655151617,64	3991022115,93	4420746876,15
Evolution du CA (en %)	-	17,45	9.19	10.77

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

Figure n° III-5 : L'évolution du chiffre d'affaires en milliards de DA.



Source : élaboré par nos soins.

Commentaire :

On constate que le chiffre d'affaires de CEVITAL Agro-industrie a connu une évolution continue pendant les quatre dernières années avec une croissance importante du chiffre d'affaires de 17.45% pour la période [2013-2014] par rapport aux autres périodes [2014-2015] et [2015-2016]. Cette progression du chiffre d'affaire est le résultat d'une augmentation de la quantité vendue.

❖ Les quantités vendues :

Afin de connaître l'évolution de la quantité vendue, on élabore le tableau ci-dessous :

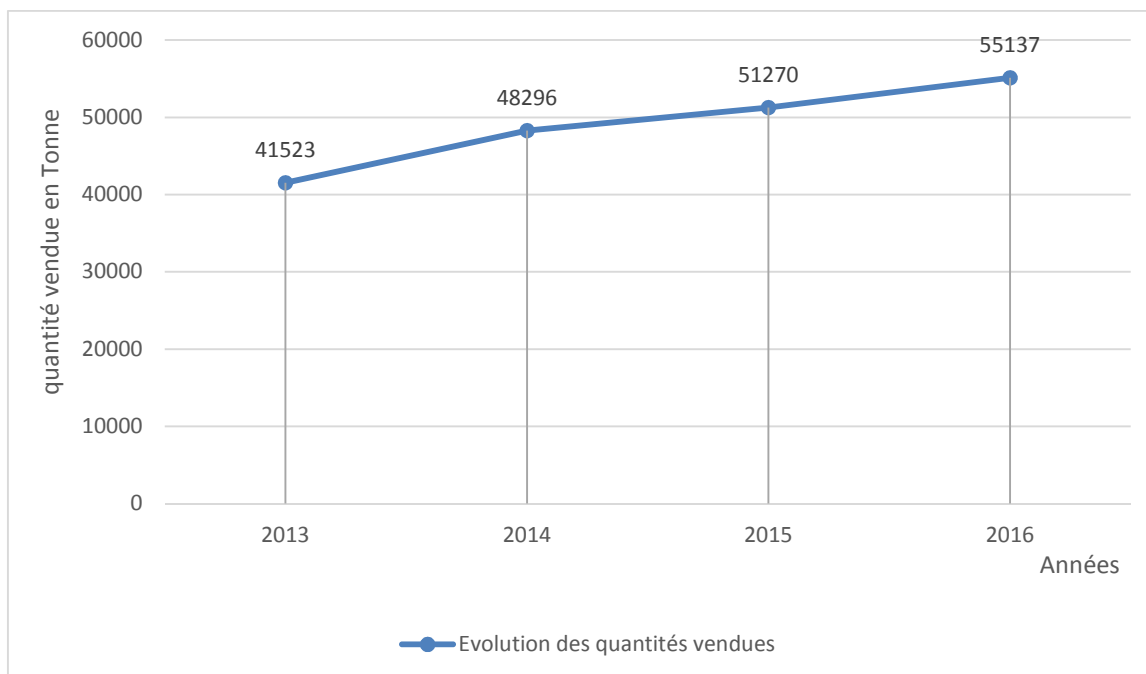
Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Tableau n° III-3 : L'évolution des quantités vendues en Tonnes.

Années	2013	2014	2015	2016
Les quantités vendues en Tonnes	41523	48296	51270	55137
L'évolution des QV (en %)	-	16.31	6.15	7.54

Source : élaboré par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

Figure n° III-6 : L'évolution des quantités vendues en Tonnes.



Source : élaboré par nos soins.

Commentaire :

Nous remarquons que la courbe des quantités vendues suit la courbe du chiffre d'affaires, cela se traduit par le fait que la quantité vendue a connu une évolution continue pendant les quatre dernières années.

Cette progression des quantités vendues est le résultat d'une augmentation du nombre des clients grâce à la nouvelle politique de distribution adoptée par l'entreprise en rapprochant beaucoup plus ses produits aux clients par l'implantation des CLR.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

II.2.2. Les indicateurs qualitatifs :

❖ La satisfaction clients :

Chaque mois, le chef de département Reporting effectue des enquêtes de satisfaction des clients basées sur la qualité de service pour connaître la tendance de l'évolution de la satisfaction clients durant la période étudiée, les responsables ont mis un ensemble de disposition pour satisfaire les exigences des clients et améliorer la qualité de service à travers :

- Le respect des délais de livraison ;
- La disponibilité du produit ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites, des appels téléphoniques et des offres exceptionnelles.

❖ L'image de l'entreprise :

La stratégie de CEVITAL Agro-industrie consiste à renforcer sa position de leader national en matière de commercialisation et distribution des produits Agro-alimentaires, cela s'est traduit par la mise sur le marché d'une gamme variée de produits qui répond aux besoins des consommateurs. Elle essaye de se forger une bonne image, notamment en se lançant dans des projets écologiques et sociaux, tels que les actions citoyennes mises en place au niveau national, régional ou local. Elle inscrit les valeurs du développement durable dans l'ensemble de son activité.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Section III : Enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale :

Dans cette section nous allons présenter la méthode adoptée pour bien mener notre enquête. Nous présentons ainsi, la raison de ce choix, les personnes interviewées, l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête, et on termine par une synthèse qui résume l'ensemble des résultats permettant de proposer des suggestions.

III.1. Présentation de l'enquête :

La démarche d'enquête permet de recueillir des informations sur un terrain particulier, dans le but de comprendre ce qui fonctionne bien ou pas bien. Lorsque l'on fait référence à l'enquête, on va sur un terrain dans le but d'interroger un certain nombre d'acteur. C'est la démarche qui consiste à sortir du théorique pour aller sur le terrain.

Pour bien mener notre cas d'étude, nous avons choisi de procéder par une méthode qualitative en utilisant l'entretien qui nous permettra d'avoir une vision claire et de comprendre le rôle que la logistique de distribution exerce sur la performance commerciale. L'étude sera effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, située à Bejaia.

III.1.1. L'entretien :

Dans le cadre de notre travail de recherche, il nous a semblé pré-judicieux de mettre en œuvre une démarche scientifique basée sur une méthode qualitative. Il était important, pour cerner le sujet et la problématique dans sa globalité, d'effectuer des entretiens semi-directifs qui ont pour but de « *s'informer, mais en même temps de vérifier à l'aide de questions* »¹, et cela auprès des cadres, qui nous semblaient mieux placés pour répondre à nos questions. Pour bien mener notre enquête il nous a été utile d'élaborer un guide d'entretien (voir annexe n°II). Ce dernier comporte un ensemble de questions permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

¹ OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, p.73.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

III.1.2. Le choix des interviewés :

Le choix des personnes à interviewer est très important. À cet effet, nous avons opté pour une sélection adéquate pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet, nous avons interviewé cinq personnes des deux directions à savoir : la distribution locale et le commercial qui ont une relation avec notre sujet et qui occupent des postes de responsabilités en raison d'arracher des réponses pertinentes pour notre étude.

III.1.3. La durée de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée pendant cinq jours :

- Le 06 et le 07 mai 2017 : Préparation d'un guide d'entretien.
- Le 09, 10 et 11 mai 2017 : Le déroulement des entretiens.

N.B. : la durée moyenne des entretiens était de 50 minutes.

III.1.4. Les limites de l'enquête :

La nature et la mentalité de l'employé Algérien constitue les limites majeures de notre enquête, on peut les résumées en deux points :

- Manque de coopérations des personnes enquêtées ;
- Manque d'ouverture de la part des enquêtés.

III.2. Analyse des résultats de l'enquête :

Après avoir effectué une étude qualitative à l'aide des entretiens semi-directifs avec les cadres de CEVITAL Agro-industrie, nous avons collecté un ensemble d'informations que nous allons présenter comme suit :

Question 1 : Décrivez en quelques mots votre organisme CEVITAL Agro-industrie ?

Les interviewés ont opté pour une réponse simple, que CEVITAL Agro-industrie est une filiale du groupe CEVITAL créée en 1998 pour la production des huiles ménagères, sucres (blanc, liquide), margarines, eau minérale, boissons rafraichissantes. Elle est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Question 2 : Pouvez-vous nous décrire votre poste (intitulé, missions, durée) ?

Les personnes interrogées occupent les postes suivants :

- **Directeur de la distribution locale** : chargé de contrôler les stocks, les expéditions des produits et le transport au niveau de toutes les plates-formes et de tous les CLR.
- **Responsable planification de la distribution locale** : chargé de la planification des expéditions des produits finis vers les plates-formes et CLR.
- **Responsable de coordination entre plates-formes et CLR** : chargé de la tenue du stock dans les CLR (centres de livraisons régionaux) et plates-formes et le suivi des expéditions.
- **Directeur de la direction commerciale** : il assure la coordination entre les différentes directions, le contrôle des ventes et la prise des meilleures décisions.
- **Responsable de coordination, ordonnancement et suivi des opérations** : il veille sur la disponibilité des produits, la répartition et la réception des produits.

Relativement à la durée d'occupation du poste, les personnes interrogées occupent tous leur poste d'une durée plus de 7 ans, le plus ancien d'entre eux occupe son poste depuis 14 ans.

D'après les données collectées, on constate clairement qu'une bonne organisation a eu lieu en ce qui concerne précisément la division des rôles et la répartition des tâches à exécuter. Il y a lieu de signaler également l'ancienneté des responsables qui prend une grande marge vu que c'est une condition nécessaire pour améliorer la croissance de l'entreprise et assurer son existence et sa bonne avancée.

Question 3 : Selon vous, quelle est la définition qu'on peut attribuer à la logistique de distribution ?

Cette question nous a permis de savoir si le concept de la logistique de distribution est bien connu chez les responsables de CEVITAL Agro-industrie.

Les responsables ont opté pour une réponse simple, que la logistique de distribution consiste à livrer les produits exigés par le client dans les meilleurs délais et à moindre coût en

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

optimisant les coûts de transport et de stockage. Pour eux ce concept est adopté par toutes les entreprises ayant la volonté de survivre dans un marché où la concurrence est rude.

D'après les réponses des interviewés, on remarque que le concept de la logistique de distribution est bien connu par les responsables ainsi leur conviction de l'importance de ses retombés sur l'entreprise si elle est bien maîtrisée.

Question 4 : Comment la logistique de distribution est pratiquée au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

Tous les interviewés ont répondu que la logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie est pratiquée selon des plans et des procédures bien déterminées, basée sur des méthodes unifiées avec un suivi quotidien des opérations. Ils ont rajouté que le transport, stockage et manutention sont assurés par le prestataire logistique NUMILOG qui dispose d'une flotte importante de véhicules, des plates-formes et des centres de livraison régionaux répartis sur le territoire national, ce qui permet de livrer les produits exigés par les clients à temps, tant dis que le traitement des commandes est confié à Keep-contact qui s'en charge des commandes clients. Ainsi, l'utilisation des logiciels informatiques pour la gestion, la planification et le contrôle de toutes les opérations.

D'après les responsables, la logistique de distribution est pratiquée rigoureusement au niveau de CEVITAL Agro-industrie.

Question 5 : Quels systèmes d'information utilisez-vous pour mieux gérer la logistique de distribution ?

Pour mieux gérer la logistique de distribution, bien expliqué par les responsables interviewés, CEVITAL utilise essentiellement l'ERP « SAGE 1000 » pour la gestion des différentes opérations de la distribution et de stockage et qui permet de savoir les niveaux des stocks, le mouvement des marchandises, etc. Il facilite la circulation de l'information entre les différents responsables (partage d'informations), soit pour communiquer les besoins des CLR (centres de livraison régionaux) et l'envoi des OL (ordres de livraison), soit pour les planificateurs de la distribution pour envoyer des OT (ordres de transfert) pour les responsables de transport. Il est interfacé avec des logiciels esclaves, chacun est dédié à une activité spécifique à savoir :

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Le TMS (logiciel de gestion de transport), pour gérer le mouvement des camions, le transport des marchandises, la planification des expéditions et il aide les planificateurs de transport à définir les schémas de transport les plus efficaces. Le WMS (Warehouse Management System), pour la gestion des plates-formes de stockage.

Plus, l'EXEL pour la planification et l'Outlook (la messagerie interne) qui est utilisé entre les responsables comme outil de communication pour avoir la bonne marche des opérations.

Question 6 : Que pensez-vous du degré de maîtrise des coûts liés aux activités de la logistique de distribution au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

Lors de l'entretien, les responsables ont bien précisé que la logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie est basée sur la maîtrise des coûts d'où la mise en place des schémas de distribution qui prennent en considération les coûts générés par le stockage et le transport afin d'éviter le sur-stockage et le transport inutile. Les responsables estiment que les coûts liés aux activités de la logistique de distribution sont maîtrisés, malgré quelques imprévus.

D'après les réponses données, on constate que la stratégie adoptée par CEVITAL Agro-industrie lui permet la maîtrise entière des coûts.

Question 7 : Quels sont les freins liés au fonctionnement de la logistique de distribution au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

D'après les responsables interrogés, il y a plusieurs obstacles qui freinent le fonctionnement de la logistique de distribution. Et cela, ne revient pas au manque de capacités de l'entreprise, mais c'est des obstacles attachés à l'environnement de l'entreprise (coupures de routes et encombrement qui causent des retards), la structure du pays et la discipline des clients au niveau des centres de livraison qui annulent leurs commandes ou abandonnent complètement leurs marchandises. Ainsi, le retour de marchandises à cause des avaries liées à la manipulation de la palette (pour que la palette arrive au client, elle est manipulée plus de 6 fois).

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

A travers les réponses obtenues, on constate qu'il y a plusieurs obstacles, certains sont maîtrisables et d'autres sont en dehors du pouvoir de l'entreprise.

Question 8 : Comment la logistique de distribution influe la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie ?

Pour tous les responsables, la logistique de distribution ne peut avoir qu'une influence positive sur la performance commerciale de l'entreprise, car la bonne gestion de toutes ses activités permet à l'entreprise d'améliorer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale.

Question 9 : Quels sont les indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

Tous les responsables nous ont donné des réponses identiques, que la mesure de la performance commerciale repose sur l'utilisation des indicateurs quantitatifs tels que : le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la part de marché, le nombre de clients, le nombre de demandes reçues, le nombre de réclamations clients et des indicateurs qualitatifs tels que : la satisfaction client, l'image de l'entreprise et la qualité de service.

On remarque que la performance commerciale est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs selon l'objectif.

Question 10 : Comment la logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie contribue à l'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale ?

Les responsables interrogés ont précisé que la logistique de distribution est orientée vers le client d'où la mise en place des schémas de distribution assurant la disponibilité des produits au moment voulu et en quantités demandées, et donc satisfaire les clients. Pour eux, un client satisfait est une source d'amélioration de l'image de l'entreprise, ainsi, l'acquisition de nouveaux clients, ce qui engendre une augmentation des quantités vendues et par conséquent l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, et donc accroître sa part de marché.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

D'après les réponses données, on constate que la logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie contribue à l'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale.

Question 11 : Quel est l'apport de la logistique de distribution pour CEVITAL Agro-industrie ?

Pour les responsables interrogés, la logistique de distribution a permis à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité, une meilleure organisation des opérations, surtout pour la distribution, une meilleure gestion et programmation, moins de rupture dans les stocks, l'acheminement des produits à temps en quantité et en qualité exigées par les clients, et donc la satisfaction de ces derniers, ainsi qu'une amélioration par rapport au chiffre d'affaires.

D'après les réponses des cadres, on remarque que l'apport de la logistique de distribution est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Question 12 : Quelles sont les perspectives de l'évolution de la logistique de distribution au sein de CEVITAL ?

Selon les responsables, même si la logistique de distribution a apporté plusieurs avantages à l'entreprise, mais il y a toujours des améliorations susceptibles d'y porter sur cette fonction afin d'atteindre une maîtrise totale de cette dernière et enrichir la coordination entre ses activités, comme :

- L'amélioration du système d'information, par l'installation d'un logiciel plus moderne et plus fiable, qui permettra une circulation facile de l'information et une maîtrise plus globale de tous les processus ;
- La création d'une grande interaction entre les activités ;
- L'implantation de nouveaux CLR.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

III.3. Synthèse des résultats de l'étude et suggestions :

À ce stade nous arrivons à faire une synthèse à notre étude et de proposer des voies d'amélioration pour notre entreprise d'accueil.

III.3.1. Synthèse des résultats de l'étude :

À partir de notre recherche et des résultats des entretiens auprès des responsables de CEVITAL Agro-industrie, ainsi que des observations faites sur terrain, nous pouvons dresser les constats suivants :

- Les activités de la logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie sont externalisées.
- Une bonne gestion des fonctions de la logistique de distribution grâce au savoir-faire des prestataires logistiques, aux compétences humaines et aux capacités matérielles : équipements, technologie.
- Logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie est basée sur la maîtrise des coûts d'où la mise en place des schémas de distribution qui prennent en considération les coûts générés par le stockage et le transport.
- Les obstacles qui freinent le fonctionnement de la logistique de distribution ne reviennent pas au manque de capacités de l'entreprise, mais ils sont attachés à l'environnement externe de l'entreprise.
- L'entreprise CEEVITAL Agro-industrie donne le poids beaucoup plus à sa clientèle.
- Pour mesurer la performance commerciale CEVITAL Agro-industrie utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- La logistique de distribution influe positivement sur la performance commerciale par l'amélioration des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de cette dernière.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

III.3.2. Suggestions :

Afin d'améliorer la logistique de distribution actuelle de l'entreprise, ainsi que la performance commerciale, nous proposons à CEVITAL Agro-industrie quelques suggestions :

- Elargir les liaisons qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus de flexibilité et de réactivité.
- Mettre un système de contrôle et de surveillance au niveau des plates-formes et CLR.
- L'utilisation rationnelle des progiciels pour plus d'efficacité.
- Lancer des programmes de formations pour le personnel, qu'il s'agit des cadres ou de simples employés, sur la nécessité de transmettre toutes les informations au bon moment et à la bonne personne.
- L'implantation de nouveaux centres de livraison régionaux pour assurer une meilleure disponibilité des produits.
- Renouveler l'équipement de production, afin de limiter les pannes et les arrêts imprévus.

Chapitre III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre comment la logistique de distribution est pratiquée au niveau CEVITAL Agro-industrie, ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés pour mesurer la performance commerciale de l'entreprise.

Grâce au guide d'entretien que nous avons élaboré auprès des responsables, il s'est avéré que CEVITAL Agro-industrie adopte une bonne logistique de distribution qui influe positivement sur sa performance commerciale.



Conclusion générale

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.

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier et d'évaluer l'amélioration que peut porter la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, et cela par le biais d'une pratique efficace des activités en aval.

La réalisation de la partie théorique nous a permis de développer des notions de bases sur la logistique de distribution et comprendre son importance dans les entreprises, en effet, on a essayé de décortiquer toutes les notions liées à ce type de logistique et les activités qu'elle recouvre, ainsi de retirer les concepts de la performance commerciale et un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier la réussite de la fonction commerciale de l'entreprise.

Nous avons essayé dans la partie pratique d'étudier le fonctionnement la logistique de distribution et de repérer les indicateurs de la performance commerciale qu'utilise CEVITAL Agro-industrie, ainsi d'analyser les entretiens effectués avec les responsables de l'entreprise.

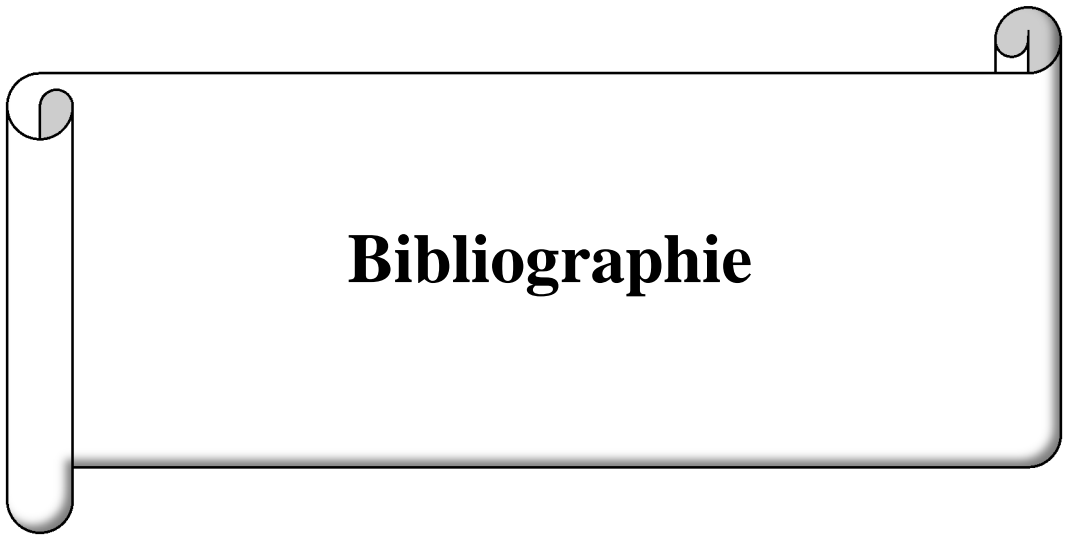
A partir de ces résultats, nous avons pu confirmer nos hypothèses de départ :

- ✓ La première hypothèse émise : La logistique de distribution est efficacement (rigoureusement) gérée au niveau de CEVITAL Agro-industrie grâce aux compétences humaines, et aux capacités matérielles : équipements, technologie, dont elle dispose. Est confirmée.
- ✓ La deuxième hypothèse émise : L'entreprise CEVITAL Agro-industrie adopte une logistique de distribution qui peut garantir une amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale et notamment le chiffre d'affaires. Est confirmée.

Notre étude a connue certaines limites notamment les contraintes relatives à la durée (30 jours seulement au sein de l'entreprise), le manque de coopération et d'ouverture des personnes enquêtées ainsi que la confidentialité des informations au sein de CEVITAL Agro-industrie.

L'appréhension du rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale peut explorer et reste largement ouverte. Nous invitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème à mener des investigations axées sur plusieurs pistes de recherches possibles, telles que :

- L'impact de l'externalisation de la logistique sur la performance de l'entreprise.
- L'apport des ERP à la logistique de distribution.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALLAB (S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER (D) : *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, édition Economica, Paris, 2000.
- AMODEO, (L) et YALAOUI (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2005.
- AUTISSIER (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : *L'Atlas du management*, édition d'organisation, Paris, 2010.
- AVEROUS, (B) et AVEROUS (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition INSEP consulting, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- BAGLIN (G) et autres : *Management Industriel et Logistique*, édition Economica, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
- BRUNET, (H) et LE DENN (Y) : *Démarche logistique*, édition AFNOR, Paris, 1990.
- CLIQUET (G), FADY (A) et BASST (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
- D'ARCIMOLES, (C.H) et SAULQUIN (J.Y) : *Gestion financière de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2012.
- DEMEURE, (C) : *Aide mémoire marketing*, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008.
- DEREEP, (Y) et GEFFROY (M) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition Le génie des glaciers, France, 2012.
- FERNANDEZ, (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2008.
- GALLAIRE, (J.M) : *Les outils de la performance industrielle*, édition d'organisation, Paris, 2008.
- GONZALEZ, (L) : *Vous avez dit Supply Chain !*, édition Afnor, Saint-Denis, 2009.
- GRANSTEDT, (I) : *L'impasse industrielle*, édition du Seuil, Paris, 1980.
- JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S) : *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2011.
- KALIKA, (M) : *Structure d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, édition Economica, Paris, 1988.
- KAPALAN, (D) : *Optimiser la performance*, édition Dunod, Paris, 2001.

- KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 1992.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, édition Pearson Education, 11^{ème} édition, Paris, 2003.
- LE MOIGNE, (J.L) : *L'évaluation des systèmes complexes*, édition Harvard Expansion, 1999.
- LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition Dunod, paris, 2015.
- MALO, (J.L) et MATHE (J.C) : *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- MANDOO, (D) : *Comptabilité générale de l'entreprise, instrument et procédures*, édition De Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2003.
- MARTORY, (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002.
- MATHE, (H) et TIXIER (D) : *La logistique*, Presses Universitaires de France, 8^{ème} édition, 2014.
- MATHE DE BOISLANDELLE, (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, édition Dunod, Paris, 2008.
- MEIER, (O) : *Dico du manager*, édition Dunod, Paris, 2009.
- MOCELLIN, (F) : *Gestion des entrepôts et plates-formes*, édition Dunod, Paris, 2003.
- MOULINIER, (R) : *Les techniques de ventes*, édition d'Organisation, 5^{ème} édition, Paris, 1998.
- OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013.
- PIMOR, (Y) et FENDER (M) : *Logistique*, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008.
- PLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'Harmattan, Paris, 2008.
- RITZMAN (L) et autres : *Management des opérations, Principes et applications*, édition Pearson Education, 1^{ère} édition, Paris, 2004.
- SAVY, (M) : *Le transport de marchandises*, édition d'organisation, Paris, 2006.
- SELMER, (C) : *Concevoir le tableau de bord*, édition Dunod, Paris, 1998.

- SMAII, (A.K) : *stratégie logistique : fondements, méthode, application*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2002.
- TAHON, (C) : *Evaluation des performances des systèmes de production*, Edition Hermes, Paris, 2003.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique d'entreprise*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
- VOYER, (P) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2006.
- WEISS, (D) : *La fonction ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1988.
- ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1990.

2. Articles

- COLIN, (J) : « *la logistique : histoire et perspectives* », in revue Logistique et Management, Vol 4, N°2, 1996.
- GHARBI, (J) : « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai, 2000.
- GOZE-BARDIN, (I) : « *Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035* », in revue Management & Avenir, N° 24, Mai, 2009.
- LEBAS, (M) : « *Oui, il faut définir la performance* », in revue française de comptabilité, N°269, Juillet, 1995.
- SAULQUIN, (J.Y) : « *Gestion des ressources humaines et performance des services* », in revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000.

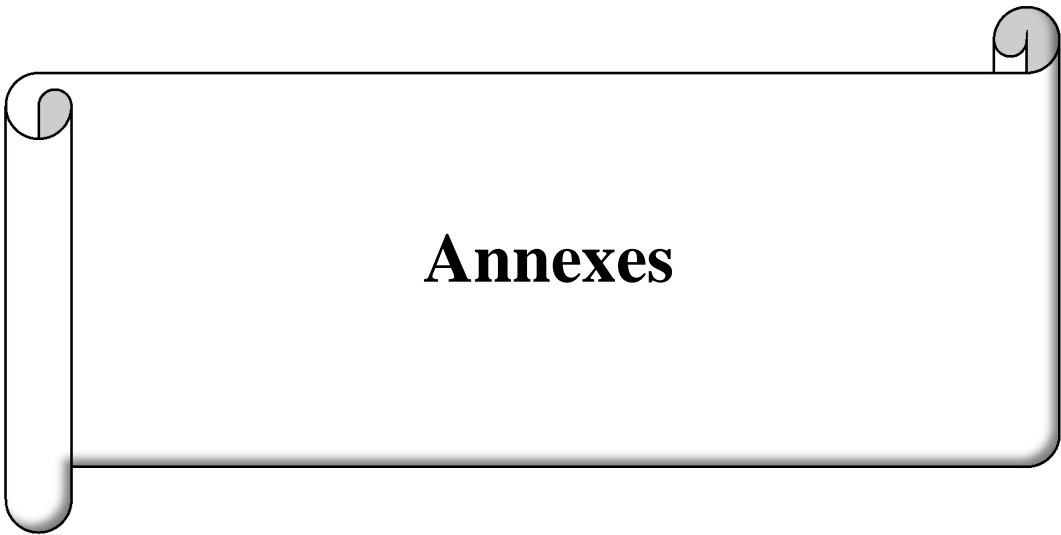
3. Travaux universitaires

- AIT IDIR, (M) : *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2005.
- GUETTAF, (O.E) : *Essai d'Analyse la stratégie de l'externalisation de la fonction logistique étude de cas : Naftal GPL*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2015.

- HEDIBEL, (A) : *L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise*, mémoire d'un magistère en sciences économiques, Université d'Alger, 2009.
- OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, mémoire de magistère, Institut National de Commerce, Alger, 2003.
- PICHOT, (L) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2006.
- REBAH, (Y) : *Essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution étude de cas : Naftal*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015.

4. Web graphie

- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> (consulté le 30/03/2017).
- <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise.html> (consulté le 04/04/2017).
- http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html (consulté le 06/04/2017).
- <https://www.afecreation.fr/pid6092/les-tableaux-de-bord.html&espace=3> (consulté le 08/04/2017).
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution> (consulté le 13/04/2017).
- www.definition-marketing.com/definition/qualite-de-service/ (consulté le 21/04/2017).
- <https://pointdevuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg> (consulté le 24/04/2017).
- <http://www.rocdacier.com/pdf.n.82/cours-pdf.pdf> (consulté le 30/04/2017).
- www.cevital-agro-industrie.com (consulté le 02/05/2017).



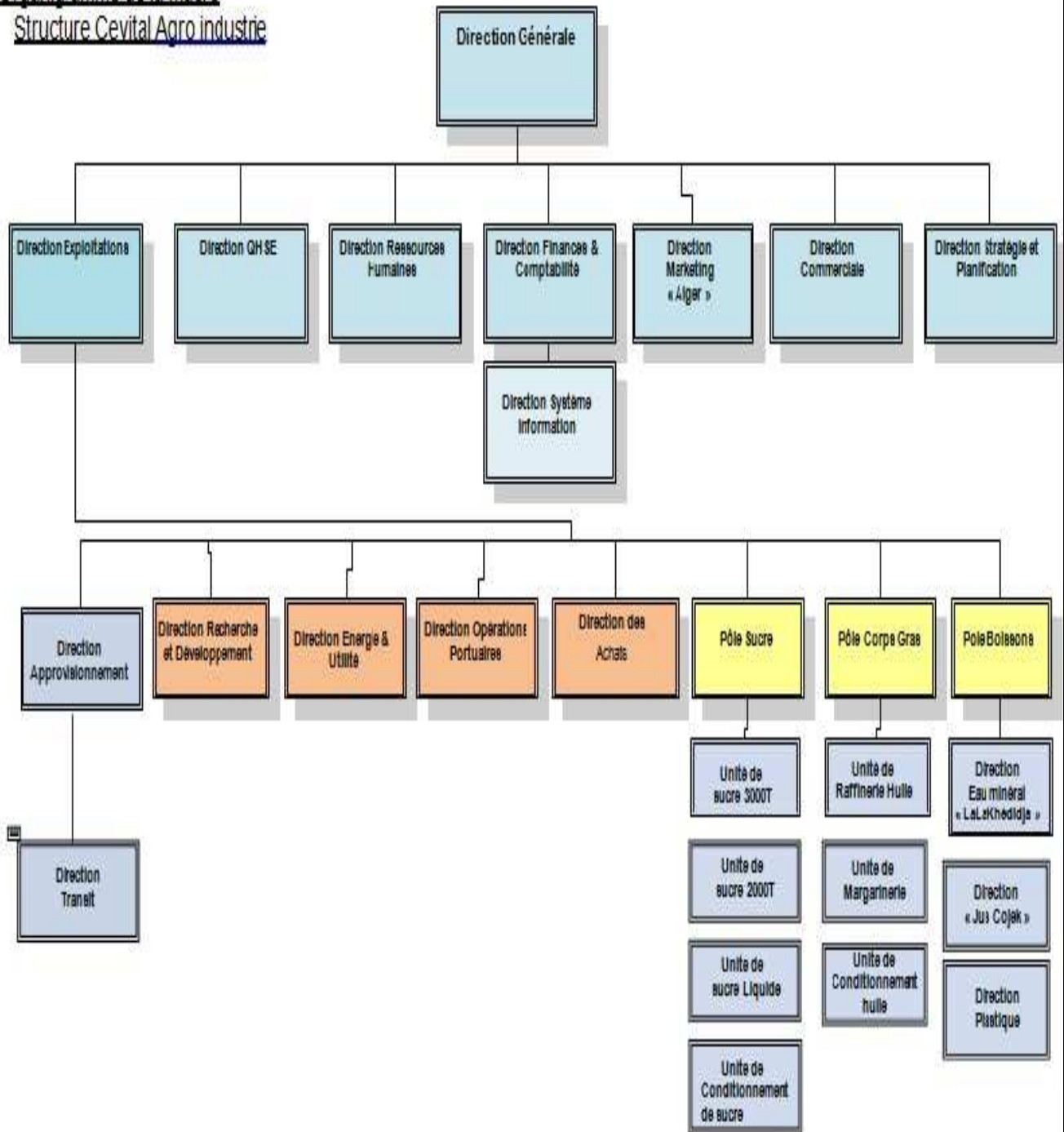
Annexes

Liste des annexes

N°	Titre
I	L'organigramme général de CEVITAL Agro-industrie.
II	Guide d'entretien.
III	Ordre de livraison.
IV	Bon de livraison.
V	Demande de transfert.
VI	Bon de transfert.
VII	Bon de sortie.

Annexe n° I : L'organigramme général de CEVITAL Agro-industrie.

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie



Guide d'entretien

Dans le but de l'élaboration de notre travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : Distribution et Supply Chain Management et dont le thème est intitulé : « le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale cas CEVITAL Agro-industrie Bejaia ».

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Nous allons procéder par le biais de présente guide, par un ensemble de questions, l'objectif de ces entretiens est de collecter les informations nécessaires, pour la réalisation de notre travail de recherche.

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et on vous remercie d'y participer.

Entretien avec les cadres

Question 1 : Décrivez en quelques mots votre organisme CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 2 : Pouvez-vous nous décrire votre poste (intitulé, missions, durée) ?

.....

Question 3 : Selon vous, quelle est la définition qu'on peut attribuer à la logistique de distribution ?

.....

Question 4 : Comment la logistique de distribution est pratiquée au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 5 : Quels systèmes d'information utilisez-vous pour mieux gérer la logistique de distribution ?

.....

Question 6 : Que pensez-vous du degré de maîtrise des coûts liés aux activités de la logistique de distribution au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 7 : Quels sont les freins liés au fonctionnement de la logistique de distribution au niveau de CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 8 : Comment la logistique de distribution influe la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 9 : Quels sont les indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

.....

Question 10 : Comment la logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie contribue à l'amélioration des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale ?

.....

Question 11 : Quel est l'apport de la logistique de distribution pour CEVITAL Agro-industrie ?

.....

Question 12 : Quelles sont les perspectives de l'évolution de la logistique de distribution au sein de CEVITAL ?

.....

Question 13 : Un mot pour conclure monsieur.

.....

Annexe n° III : Ordre de livraison.

Ordre de Livraison

CLR	Code Client	Nom Prenom	Distributeur	Commande	Date	Famille	Code Article	Désignation Article	Conditionne ment	ID	Qté Commandée
CLR04OEB	0402010003	Nadjir Nadir	OEB01	BC700573	09/05/2017 09:51:53	Huile / Elio	HLL001	HElio II 1L	PLT FARDEAU(80) FARDEAU(80)	2350365	1
CLR04OEB	0402010003	Nadjir Nadir	OEB01	BC700573	09/05/2017 09:51:53	Huile / Elio	HLL02R	HElio II 2L Ronde	PLT FARDEAU(75) FARDEAU(75)	2350366	2
CLR04OEB	0402010001	Hakem Kamel	OEB01	BC700493	09/05/2017 09:15:13	Huile / Elio	HLL005	HElio II 5L	PLT FARDEAU(168) FARDEAU(168)	2350084	2
CLR04OEB	0402010001	Hakem Kamel	OEB01	BC700493	09/05/2017 09:15:13	Huile / Elio	HLL02R	HElio II 2L Ronde	PLT FARDEAU(75) FARDEAU(75)	2350083	2
CLR04OEB	0402010001	Hakem Kamel	OEB01	BC700493	09/05/2017 09:15:13	Sucre / Sucre blanc	B985003020	Sucre Skor 1kg	PLT FARDEAU(105) SACT/1050	2350085	2
CLR04OEB	0402010007	Djennoune Yousef	OEB01	BC700489	09/05/2017 09:13:52	Huile / Elio	HLL02R	HElio II 2L Ronde	PLT FARDEAU(75) FARDEAU(75)	2350074	2
CLR04OEB	0402010007	Djennoune Yousef	OEB01	BC700489	09/05/2017 09:13:52	Huile / Elio	HLL005	HElio II 5L	PLT FARDEAU(168) FARDEAU(168)	2350073	2
CLR04OEB	0402010007	Djennoune Yousef	OEB01	BC700489	09/05/2017 09:13:52	Sucre / Sucre	B985003030	Sucre Skor 5kg	PLT FARDEAU(105) FARDEAU(105)	2350076	6
CLR04OEB	0402010007	Djennoune Yousef	OEB01	BC700489	09/05/2017 09:13:52	Sucre / Sucre	B985003020	Sucre Skor 1kg	PLT FARDEAU(105) FARDEAU(105)	2350075	2
CLR04OEB	0402010012	Kadour Aissa	OEB01	BC700529	09/05/2017 09:30:09	Huile / Elio	HLL001	HElio II 1L	PLT FARDEAU(80) FARDEAU(80)	2350194	1
CLR04OEB	0402010012	Kadour Aissa	OEB01	BC700529	09/05/2017 09:30:09	Huile / Elio	HLL005	HElio II 5L	PLT FARDEAU(168) FARDEAU(168)	2350196	1
CLR04OEB	0402010012	Kadour Aissa	OEB01	BC700529	09/05/2017 09:30:09	Huile / Elio	HLL02R	HElio II 2L Ronde	PLT FARDEAU(75) FARDEAU(75)	2350195	1
CLR04OEB	0402010012	Kadour Aissa	OEB01	BC700529	09/05/2017 09:30:09	Sucre / Sucre	B985003030	Sucre Skor 5kg	PLT FARDEAU(105) FARDEAU(105)	2350197	2
CLR04OEB	0402010012	Kadour Aissa	OEB01	BC700529	09/05/2017 09:30:09	Sucre / Sucre blanc	B985003020	Sucre Skor 1kg	PLT FARDEAU(105) SACT(1050)	2350198	1

Annexe n° IV : Bon de livraison.



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

BON DE LIVRAISON

Code client :
adresse
N° R.C. :
N° Carte fiscale :
N° Article :

Nom chauffeur :
N° Permis de conduire :
Immatriculation Camion :
Propriété :

Bon de Livraison N° BL IPU17000006 Réf. pièce : CC BEJ17021736 Date : 13/04/2017

Produit	Désignation	n.	té livrée	Qté tarifée	Prix Unitaire	Montant HT
		E				

DZD

Visa du magasinier

Visa du responsable des stocks

Visa du chauffeur

Visa de l'agent de sécurité

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD

N° RC : 08 B 03802 BEJAIA

N° IF : 099806019008521 - N° AF : 06010108900

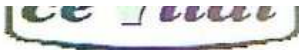
Siège Social

Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73

E-mail : info@cevital.com

Annexe n° V : Demande de transfert.



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

Demande de transfert

Date : 08/05/2017

Dépôt Départ :

PLATE FORME EL KHROUB
ZONE INDUSTRIELLE EL KHROUB
CONSTANTINE
25000 CONSTANTINE GARE

Dépôt Arrivée :

CENTRE DE LIVRAISON REGIONAL B
BATNA

No Piece : TR 386996

Produit	Désignation	Dépôt	Quantité	Poids	Volume
HLL1001	HUILE ELIO II 1 LITRES	PFELKHROU			
HLL1005	HUILE ELIO II 5 L	PFELKHROU			
HLL102R	HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	PFELKHROU			
				KG	L

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité

Annexe n° VII : Bon de sortie.

CEVITAL SPA

06/05/2017 11:08:22

BON DE SORTIE

Complexe Cevital Béjaïa
Nouveau Quai Port de Béjaïa

06000 BEJAIA

Tél: +213 (0)34 20 20 00 Fax: +213 (0)34 21 27 73

Numéro RCS: 98 B 03802 BEJAIA

Code Siret:

Code NAF:

N° intracommunautaire:

Forme juridique: SPA

Dépôt:

CENTRE DE LIVRAISON REGIONAL A

06000 BÉJAIA

N° de pièce	Date
SD CLR17000066	30/04/2017

Motif: RECYCLAGE

Produit	Désignation	Quantité	Poids	Volume
B9850Y3020	SUCRE SKOR 1KG	3 PLT	0,000 KG	0,000 LT
B9850Y3030	SUCRE SKOR 5KG	1 PLT	0,000 KG	0,000 LT
B9850Y3021	SKOR EN SACHET VERSEUR 1KG	2 PLT	0,000 KG	0,000 LT
			KG	L

Signature



Table des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....02

Chapitre I : Les fondements de la logistique de distribution.....05

Introduction.....05

Section I : Généralités sur la logistique.....06

I.1. Historique et définitions de la logistique.....06

I.1.1. Historique de la logistique.....06

I.1.2. La logistique à travers les définitions.....07

I.2. Définition de la chaîne logistique.....08

I.3. Typologie : les différentes logistiques.....10

I.4. Objectifs de la logistique.....11

I.5. La logistique interne et externe.....12

I.5.1. La logistique interne.....12

I.5.2. La logistique externe.....13

Section II : La logistique de distribution.....15

II.1. Définitions de la logistique de distribution.....15

II.2. Les caractéristiques de la logistique de distribution.....15

II.3. Processus de la logistique de distribution.....	16
II.3.1. Planification.....	16
II.3.2. Transactionnel et administratif.....	16
II.3.3. Opérationnel.....	17
II.4. Enjeux de la logistique de distribution.....	17
II.4.1. Multiplicité des intervenants.....	17
II.4.2. Multi modalité des opérations de transport.....	17
II.4.3. Respect des cahiers des charges clients.....	17
II.4.4. Maîtrise des coûts logistiques.....	18
II.4.5. Maîtrise des risques liés à l'acheminement.....	18
II.4.6. Logistique de retours.....	18
II.5. Objectifs de la logistique de distribution.....	18
II.5.1. Le service clientèle.....	18
II.5.2. La réduction des coûts.....	18
II.5.3. La qualité.....	19
II.6. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution.....	19
II.7. Les missions du logisticien de distribution.....	19
II.8. Les contraintes de la logistique de distribution.....	20
II.8.1. Contraintes liées aux marchandises.....	20
II.8.2. Contraintes réglementaires.....	20
II.8.3. Contraintes géographiques.....	21
II.8.4. Contraintes techniques.....	21
Section III : Les activités de la logistique de distribution.....	22

III.1. Le stockage.....	22
III.1.1. Le stockage dans l'entrepôt.....	23
III.2. La manutention.....	24
III.2.1. Classification des matériels de manutention.....	25
III.2.2. Conséquences de la manutention.....	25
III.3. L'emballage et le conditionnement.....	25
III.3.1. Choix d'un emballage.....	26
III.4. Le transport.....	26
Conclusion.....	28
CHAPITRE II : La performance commerciale.....	30
Introduction.....	30
Section I : La performance de l'entreprise.....	31
I.1. La conception de la performance.....	31
I.1.1. Définition de la performance.....	31
I.1.2. Les notions voisines de la performance.....	31
I.2. La source de la performance.....	34
I.3. Les facteurs de la performance.....	35
I.4. La mesure de la performance.....	36
I.4.1. Définition de la mesure de la performance.....	36
I.4.2. Les objectifs de la mesure de performance.....	37
Section II : Les caractéristiques et les types de performance.....	38
II.1. Les caractéristiques de la performance.....	38
II.1.1. La performance est un support à des jugements.....	38
II.1.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps.....	38

II.1.3. La performance comme indicateur de pilotage.....	38
II.1.4. La performance est riche de composantes antinomiques.....	39
II.2. Les types de performance.....	39
II.2.1. La performance sociale.....	39
II.2.2. La performance organisationnelle.....	40
II.2.3. La performance économique.....	41
II.2.4. La performance sociétale et environnementale.....	42
II.2.5. La performance stratégique.....	42
II.2.6. La performance commerciale.....	43
II.2.7. La performance financière.....	43
Section III : Les indicateurs de la performance commerciale.....	44
III.1. L'indicateur de la performance.....	44
III.2. Les indicateurs de la performance commerciale.....	45
III.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	45
III.2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	48
Conclusion.....	51
CHAPITRE III : Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de CEVITAL Agro-industrie Bejaia.....	53
Introduction.....	53
Section I : Présentation de l'entreprise.....	54
I.1. Présentation du groupe CEVITAL.....	54
I.1.1. Historique et évolution.....	54
I.2. Qu'est-ce que CEVITAL Agro-industrie Bejaia.....	55
I.2.1. La situation géographique.....	55
I.2.2 Les principales valeurs de l'entreprise.....	55

I.2.3. Les missions et les objectifs.....	56
I.2.4. Les activités de CEVITAL Agro-industrie de Bejaia.....	56
I.3. L'organisation interne de CEVITAL Agro-industrie.....	58
I.3.1. Présentation des différentes directions et leurs services.....	58
I.3.2. Organigramme générale de l'entreprise.....	63
Section II : La logistique de distribution et la performance commerciale au sein de CEVITAL Agro-industrie.....	64
II.1. La logistique de distribution de CEVITAL Agro-industrie.....	64
II.1.1. Un aperçu sur la distribution.....	64
II.1.2. Les activités de la logistique de distribution au sein de CEVITAL Agro-industrie.....	66
II.1.3. La logistique inverse au niveau de CEVITAL Agro-industrie.....	70
II.2. Les indicateurs de la performance commerciale de CEVIATL Agro-industrie.....	70
II.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	70
II.2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	73
Section III : Enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale.....	74
III.1. Présentation de l'enquête.....	74
III.1.1. L'entretien.....	74
III.1.2. Le choix des interviewés.....	75
III.1.3. La durée de l'enquête.....	75
III.1.4. Les limites de l'enquête.....	75
III.2. Analyse des résultats de l'enquête.....	75
III.3. Synthèse des résultats de l'étude et suggestions.....	81
III.3.1. Synthèse des résultats de l'étude.....	81
III.3.2. Suggestions.....	82

Conclusion.....	83
Conclusion générale.....	85
Bibliographie	
Annexes	