

Ecole des Hautes Etudes commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et SCM

THEME :

**L'impact de la logistique de distribution des
carburants sur la performance commerciale de
l'entreprise**

ETUDE DE CAS : NAFTAL

Elaboré par :

M. HABBACHI Aymen

Dirigé par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences à l'EHEC Alger

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Ecole des Hautes Etudes commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et SCM

THEME :

**L'impact de la logistique de distribution
des carburants sur la performance
commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : NAFTAL

Elaboré par :

M. HABBACHI Aymen

Dirigé par :

Dr. RAHAL Farah

Maître de conférences à l'EHEC Alger

7^{ème} promotion

Septembre 2020

Résumé

La logistique de distribution est l'un des enjeux les plus importants pour la réussite de l'entreprise, car elle comprend toutes les activités situées en aval du système de production, L'objectif est de mettre les produits manufacturés à disposition du client tout en optimisant les coûts et les délais.

Dans un contexte de compétitivité, la performance devient vitale pour toutes les entreprises. Cette performance est très complexe, mais elle peut encore être mesurée à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qui permettant la détection des écarts entre les objectifs et les réalisations, afin que chaque entreprise puisse prendre des mesures correctives.

A cet effet, nous avons opté pour NAFTAL comme cas étude empirique, afin d'évaluer l'impact de la logistique de distribution de carburant sur les performances commerciales de l'entreprise. Les résultats de notre recherche montrent que la pratique de la logistique aval est efficace et qu'elle a une influence positive sur sa performance commerciale.

Mots clés : logistique de distribution, système de production, performance, indicateurs, performance commerciale, logistique aval.

ملخص

تعد لوجستيات التوزيع من أهم القضايا لنجاح الشركة لأنها تشمل جميع الأنشطة الواقعة في نهاية نظام الإنتاج ، والهدف هو إتاحة المنتجات المصنعة للعميل أثناء تحسين التكاليف والمواعيد النهائية.

في سياق التنافسي يصبح الأداء أمرًا حيويًا لجميع الشركات. هذا الأداء معقد للغاية ولكن لا يزال من الممكن قياسه بمساعدة مجموعة من المؤشرات التي تسمح باكتشاف الفجوات بين الأهداف والإنجازات بحيث يمكن لكل شركة اتخاذ إجراءات تصحيحية.

تحقيقًا لهذه الغاية اخترنا نفضال كدراسة حالة من أجل تقييم تأثير لوجستيات توزيع الوقود على الأداء التجاري للشركة. تظهر نتائج بحثنا أن ممارسة تتسم الخدمات اللوجستية النهائية بالكفاءة ولها تأثير إيجابي على أدائها التجاري.

الكلمات المفتاحية: لوجستيات التوزيع ، نظام الإنتاج ، الأداء ، المؤشرات ، أداء المبيعات ، الخدمات اللوجستية النهائية .

Abstract

Distribution logistics is one of the most important issues for the success of the company, because it includes all the activities located downstream of the production system, The objective is to make the manufactured products available to the customer while optimizing costs and deadlines.

In a context of competitiveness, performance becomes vital for all companies. This performance is very complex, but it can still be measured with the help of a set of indicators that allow the detection of gaps between objectives and achievements, so that each company can take corrective action.

To this end, we opted for NAFTAL as a case study, in order to assess the impact of fuel distribution logistics on the company's commercial performance. The results of our research show that the practice of downstream logistics is efficient and has a positive influence on its commercial performance.

Keywords: distribution logistics, production system, performance, indicators, commercial performance, final logistics.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour leur amour, leur soutien,
leurs encouragements et leurs prières tout au long de mes études.
Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé bonheur et longue vie.*

A mon cher frère : Ziad

A ma très chère sœur : Oumaima

A toute ma famille

*A tous ceux qui m'ont aidé dans ma vie pour réussir tout au long de mon
parcours.*

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Je commence par remercier dieu qui m'a éclairci le chemin du savoir et m'a donné le courage et la patience nécessaires pour la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier mon enseignante et encadrante Dr. RAHAL Farah pour ses conseils, son soutien et son écoute tout au long de la réalisation de cette recherche.

Mes remerciements sont adressés à mon mentor monsieur KHEROUA Rabie d'avoir accepté de finaliser mon travail sous sa direction et qui a manifesté un intérêt considérable pour mon thème de recherche.

Je tiens également d'exprimer ma reconnaissance à tous les enseignants de l'EHEC qui nous ont toujours soutenu et encouragé d'aller de l'avant.

Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
Chapitre 01		
1.1	La classification et les étiquettes des matières dangereuses	24
1.2	Règles de stockage des marchandises dangereuses	27
1.3	Identification d'une marchandise dangereuse (essence, gasoil)	33
Chapitre 03		
3.1	Avantages et inconvénients d'un entretien	73
3.2	Répartition des chiffres d'affaires de NAFTAL des trois dernières années	83
3.4	Répartition des quantités vendues des trois dernières années exprimées en (TM)	85

Liste des figures

N°	Figure	Page
Chapitre 01		
1.1	Circuit direct	18
1.2	Circuit court	19
1.3	Circuit long	19
1.4	Flux des marchandises sans intermédiaire	21
1.5	Flux des marchandises avec intermédiaire	21
1.6	La structure d'une citerne de transport de produits dangereux	32
Chapitre 02		
2.1	Le triangle de la performance	38
2.2	Les sources de la performance	42
2.3	Différenciation des KPI quantitatifs et qualitatif	44
2.4	Modèle de performance commerciale (Johnston et Marshall, 2006)	50
2.5	Le principe de composition du tableau de bord	52
Chapitre 03		
3.1	Circuit ultra court de distribution des carburants	69
3.2	Circuit court de distribution des carburants	69
3.3	Part de marché détenue par NAFTAL	83

3.4	Prévisions et réalisation des chiffres d'affaires en trois dernières années	84
3.5	Prévisions et réalisations des quantités vendues en trois dernières années	86

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADR	Accord européen relatif au transport des marchandises
ASLOG	Association Française pour la Logistique
CA	Chiffre d'affaires
EBE	Excédent Brute d'Exploitation
FCS	Facteurs Clés de succès
GD	Gérance Directe
GL	Gérance Libre
KPI	Key Performance Indicator
ONU	Organisation des Nations Unies
PDM	Part De Marché
PTAC	Poids Total Autorisé en Charge
PVA	Points de Vente Agréé
PVO	Points de Vente ordinaire
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RD	Revendeurs Distributeurs
RO	Revendeur Ordinaire
RTMDR	Règlement pour le Transport des Matières Dangereuses par Route

TMD	Transport de Marchandise Dangereuse
VA	Valeur Ajout ée

SOMMAIRE

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses	
Section 1 : Généralité sur la logistique.....	6
Section 2 : Introduction à la logistique de distribution.....	10
Section 3 : La logistique de distribution des marchandises dangereuses.....	22
Chapitre 02 : Généralité sur la performance commerciale	
Section 1 : Généralité sur la performance.....	36
Section 2 : Le concept de la performance commerciale.....	45
Chapitre 03 : Effet de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
Section 2 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude.....	70
Section 3 : Influence de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL.....	75
Conclusion générale.....	91

Introduction g é n é r a l e

Introduction générale

Au cours des dernières années, les entreprises ont connu une profonde transformation dans leurs modes d'organisation grâce à la mondialisation et l'expansion du monde économique.

Dans ce contexte le secteur de la logistique s'est fortement développé et devient un acteur majeur de l'organisation économique actuelle. La logistique a cru en parallèle avec la mondialisation de l'économie et la division du travail, d'où le volume des échanges en forte augmentation et la complexité croissante des réseaux ont nécessité la création de services adaptés pour garantir une gestion efficace et compétitive.

la logistique ne se limite pas à l'organisation des transports de matières premières et de marchandises, il s'agit en fait de la technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation, ceci est appelé la gestion de la chaîne logistique.

La distribution est considérée comme une variable stratégique du Marketing Mix, elle est devenue une fonction fondamentale de l'économie et du commerce. En effet, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle peut représenter un atout majeur considérable et permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence à travers l'amélioration de sa performance commerciale.

La logistique de distribution garantit l'acheminement des produits du producteur jusqu'aux clients finaux, d'où l'optimisation de toutes ses activités reste un enjeu vital pour chaque entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Pour cela, nous avons tenté d'aborder ce sujet dont la finalité est de pouvoir évaluer l'influence de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL.

Dans ce modeste travail qui s'intitule : « **l'impact de la logistique de distribution des carburants sur la performance commerciale de l'entreprise** », effectué au sein de l'entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL, nous allons évaluer la gestion de la logistique de distribution au sein de l'entreprise afin d'étudier son impact sur la performance commerciale de NAFTAL.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance et sa relation directe avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

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

« Quelle est l'influence de la logistique aval d'une entreprise de distribution des carburants sur sa performance commerciale ? »

Pour parvenir à cette dernière, des sous questions s'ajoutent, à savoir :

- Comment NAFTAL arrive à maîtriser ses coûts de transport ?
- Quels sont les indicateurs de performance de NAFTAL ?
- Comment NAFTAL arrive-t-elle à satisfaire ses clients ?

Pour répondre à ces questions nous avons établi les hypothèses suivantes :

1. **H1** : NAFTAL parvient à optimiser ses coûts de transport à travers un nombre de rotation élevé.
2. **H2** : Les indicateurs de performance commerciale de NAFTAL présentent des résultats favorables.
3. **H3** : NAFTAL arrive à satisfaire ses clients à travers la qualité de son service de distribution.

Pour accomplir ce travail de recherche, notre méthodologie s'est basée sur une recherche bibliographique variée avec des ouvrages, des travaux de recherche universitaire ainsi que des sites internet pour partie théorique.

En ce qui concerne notre étude empirique, nous avons procédé par l'analyse de quelques données issues de documents internes à l'entreprise et nous avons élaboré et présenté un guide d'entretien aux responsables de l'entreprise pour y répondre, cela va nous permettre de collecter les informations nécessaires pour notre étude.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation des principes de base de la logistique de distribution et ses spécificités dans le secteur des marchandises dangereuses.

- Le deuxième chapitre est dédié à la présentation des fondements généraux de la performance et la conception de la performance commerciale, ses modes d'évaluation ainsi que ses indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- Le troisième et dernier chapitre consiste à la présentation de l'entreprise NAFTAL, notre organisme d'accueil, la méthodologie suivie pour notre enquête. Il traite principalement sur l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre01 :

**La distribution physique des
marchandises dangereuses**

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

Introduction du chapitre :

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, son cycle commence du fournisseur et se termine au client en passant par la fabrication des produits. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

En aval de la production vient la distribution des produits, une étape qui est cruciale pour l'entreprise, une bonne logistique alors s'impose pour répondre au mieux à la demande du client au moment précis où il souhaite en avoir la jouissance.

De ce fait, ce chapitre sera consacré à la présentation des fondements théoriques, et il sera composé de trois sections : la première section portant sur la logistique en générale, puis la deuxième section sera une présentation de la logistique de distribution, et la dernière section est réservée aux spécificités de la logistique aval dans le secteur des marchandises dangereuses.

Section 01 : Généralités sur la logistique

La logistique est une activité importante qui permet de gérer l'ensemble des flux d'une entreprise, passant par des flux physiques, d'informations et financières.

1.1. Historique et définition de la logistique :

Le concept de logistique est une notion très ancienne qui s'est exprimée en premier lieu dans le milieu militaire, Mais d'après l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

1.1.1. Historique de la logistique :

Le dictionnaire de l'Académie française donne «la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Etymologiquement, 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)

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

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 I^{er} met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de «major générale des logis» fut donné à «un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur terrain». 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 éclata. 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 XX^e siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie le 6 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

1.1.2. Définition de la logistique :

Il existe plusieurs définitions de la logistique :

Le Council of Supply Chain Management professionnels propose la définition suivante :

«Intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, de produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure – sans que la liste ne soit limitative – le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la

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

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage ».¹

L'ASLOG (Association française de la logistique) définit la logistique comme : « *l'ensemble des activités qui ont pour but la mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons ».²*

1.2. Les types de logistique :

PIMOR (Y) et FENDER (M) distinguent différents types de la logistique selon leurs objets, leurs méthodes et leurs maillons dans le processus d'entreprise :

1.2.1 La logistique d'approvisionnement : la logistique d'approvisionnement consiste d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

1.2.2 Logistique d'approvisionnement général : Ce type de logistique permet de fournir à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.

1.2.3 Logistique de production : Ce type de logistique permet la mise à disposition des matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique à absorber la gestion de production tout entière.

1.2.4 Logistique de distribution : La logistique de distribution consiste d'assurer l'acheminement des marchandises depuis le fournisseur jusqu'au consommateur dans les meilleures conditions et délais de livraison.

¹ MARCHAL (A), GAERTNER (J) et BAVANT(L) : *Supply Chain, Management. Logistique globale*, édition ellipses, 2018, p.7.

² <http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitons1.pdf> consulté le 26/02/2020 à 20 :20

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

1.2.5 Logistique militaire : la logistique militaire 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.

1.2.6 Logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc..., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

1.2.7 Logistique de service après vente : cette logistique 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 en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien.

1.2.8 Des reverse logistics : C'est la logistique inverse ou bien la logistique des retours, qui consiste à répondre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballage, produits inutilisables.¹

1.3 Les enjeux de la logistique dans une entreprise :

L'optimisation de sa chaîne est recherchée par la majorité des entreprises. Il faut dire que les enjeux sont multiples et surtout capitaux pour l'avenir des sociétés.

1.3.1 La fonction logistique et son importance pour une entreprise :

Si certaines fonctions sont cloisonnées au sein de l'entreprise, tel n'est pas le cas pour la logistique étant donné qu'elle couvre un très large périmètre.

En effet, souvent réduite au transport et au stockage, la logistique a une dimension transversale qui lui vaut d'être en réalité un ensemble complexe de tâches destinées à assurer la bonne coordination entre l'offre et la demande. Parmi celles-ci, on peut citer la gestion des fournisseurs, l'organisation des approvisionnements, la gestion de l'entrepôt, le pilotage des niveaux de stocks, l'optimisation des flux, la mise en place des systèmes d'informations

¹ PRIMOR(Y), FENDER(M) : *Logistique : production, Distribution, soutien*, DUNOD, 5^{ème} édition, paris, 2010, p. 4-5.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

adaptés, la préparation des commandes, le pilotage du service client, la gestion des retours, etc....

La multiplication des tâches lui appartenant explique assurément pourquoi la fonction logistique est devenue extrêmement stratégique pour les entreprises.

1.3.2 Quand l'optimisation de la gestion logistique devient primordiale :

Avec la globalisation des marchés, les besoins et les attentes en logistique ont changé. Ainsi, désormais, la gestion de la chaîne logistique doit être pensée pour répondre à trois principaux impératifs :

1.3.2.1 L'optimisation des coûts et des délais : que ce soit en matière d'organisation du transport des marchandises, d'organisation des entrepôts, de gestion des stocks, la question des coûts est essentielle, comme celle des délais de livraison. Toute entreprise va donc par exemple devoir trouver le bon compromis entre la réduction de ses stocks et l'évitement absolu de la rupture de stocks.

1.3.2.2 L'amélioration de la qualité de service et la satisfaction du client : une chaîne logistique efficace concourt à assurer la livraison des clients en temps et en heure mais aussi à éliminer les erreurs au moment de la préparation des commandes.

1.3.2.3 L'amélioration de la productivité des opérateurs : par le biais de l'optimisation des flux de matériels, des flux humains mais aussi des flux d'information.¹

Section02 : Introduction à la logistique de distribution :

La logistique de distribution, c'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution...) jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commerciale.

La distribution est une partie intégrante de la logistique de distribution donc on ne peut pas présenter cette dernière sans avoir abordé le concept de distribution.

¹ <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/> consulté le 10/02/2020 à 11 :15.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

2.1 Logistique de distribution :

2.1.1 Définition :

Il est possible de définir la logistique de distribution stricto sensu comme : *«un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformités. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.»*¹

2.1.2 Les activités de la logistique de distribution :

La logistique de distribution recouvre toutes les activités situées en aval du système de production. On distingue :²

2.1.2.1 Le transport :

Le transport a un impact sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, autant de facteurs affectant la satisfaction de la clientèle. D'une façon générale, cinq moyens de transport sont disponibles : le rail, l'eau, la route, le pipeline et le fret aérien.

En choisissant un mode de transport, l'entreprise tient compte des exigences de rapidité, de fréquentation, de fiabilité, de disponibilité et de coût. Le transport par container a considérablement facilité l'utilisation successive de plusieurs modes de transport.

Les décisions liées au transport sont en général complexes de par leur impact sur l'entreposage et le stockage. Aussi l'entreprise doit-elle réexaminer régulièrement ses options en matière de logistique.¹

¹ GERARD (C), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2006, p. 287.

² KOTLER et DUBOIS : *Marketing management*, édition PEARSON Education, 11^{ème} édition, p. 596.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

2.1.2.2 Le stockage :

La politique de stockage consiste un autre élément affectant la satisfaction de la demande. Le responsable marketing promettrait à ses clients une exécution et une livraison immédiates des commandes. Il est has, économiquement irréaliste de maintenir un niveau de stock qui éliminerait complètement les ruptures. En effet, le cout de stockage augmente à un rythme exponentiel à mesure que le risque de rupture s'approche de zéro. Il faut donc choisir un niveau de stock qui optimise le bénéfice global.

Une politique de stockage consiste à déterminer quand et combien commander en fonction du niveau de stock atteint, c'est ce qu'on appelle le seuil de commande, le seuil de commande inclut en général un stock de sécurité et est déterminé de façon à trouver un juste équilibre entre le sur stockage et la rupture.

2.1.2.3 L'entreposage :

Est le fait d'entreposer (ou de stocker) des marchandises en grand quantité dans un entrepôt grâce à des pelletiers parfois mobiles, au moyen un chariot élévateur. De nos jours, l'entreposage s'effectue partout avant l'arrivée chez le client ; de grands entrepôts existent en périphérie des grandes villes, ou sont centralisés différents produits avant envoi vers les magasins : on parle également de centrales d'achat. L'entreposage à un cout qui augmente de jour en jour, c'est pourquoi les marchandises, souvent sur palette, restent rarement plus d'une semaine dans les « chambres » de stockage.²

2.1.2.4 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 ».³

La manutention est donc 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 meilleurs conditions de qualité, rapidité, sécurité et efficacité. Dans ce contexte une manutention comprend :

² Ibid., p. 597

³ AMODEO (L), YALAOUI (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2015, p.73.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- 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.

2.1.2.5 L'emballage et le conditionnement :

L'emballage est «le contenant permettant d'assurer dans les meilleurs conditions de sécurité la manutention, la conservation, le stockage et le transport des produits »¹

Le conditionnement est définie comme : «Enveloppe matérielle ou premier contenant d'un produit qui constitue une unité pour la vente au détail ».

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

- le conditionnement primaire qui contient directement le produit ;
- Le conditionnement secondaire qui protège le premier et joue un rôle promotionnel ;
- Le conditionnement tertiaire ou d'expédition qui regroupe des produits et sert au transport, à l'identification et au stockage ;
- l'emballage de transport qui permet la manutention et le transport en protégeant la marchandise contre les risques.²

2.1.3 Les enjeux de la logistique de distribution :

Parmi les enjeux de la logistique de distribution dans une entreprise, on peut citer ces points :

- **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 ...) ;
- **Multi modalité des opérations de transport** : l'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et la 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 ;

¹ DEMEURE(C) et BERTELOOT (S) : *Aide mémoire-Marketing*, édition DUNOD, 7^{ème} éditions, paris, 2015, p.155.

² PRIMOR (Y), FENDER (M) : *LOGISTIQUE : production, distribution, soutien* p.248

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Respecter 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 rupture des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, intermodalité et accélération des temps de transbordement)
- **Maitrise 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 à vides des camions en leur proposant un fret de retour), bon choix des prestataires (les prestations achetées doivent correspondre aux besoins), meilleure combinaison de moyens, meilleur taux de remplissage des véhicules, optimisation des coûts de dernier km ;
- **Maitrise 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 ;
- **Logistique des retours** : organisation de la collecte et du retour des emballages vides...¹

2.1.4 Les contraintes de la logistique de distribution :

- **Contraintes liées aux marchandises** : selon la nature des produits, denrées alimentaire, marchandises périssables, marchandises dangereuse, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaire, respect des conditions de transport...)
- **Contraintes réglementaires** : obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation...) ; obligation documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; réglementation applicable en cas de litiges ;
- **Contraintes géographiques** : le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien ;

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique-distribution.htm> consulté le 22/02/2020 à 19 :24.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Contraintes techniques** : le manque d'infrastructures, 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 ;

2.1.5 Les missions du logisticien de distribution :

Le logisticien de distribution doit disposer de bonnes connaissances sur les caractéristiques des produits à transporter ou à livrer (poids, volume, périssables, secs, à conserver sous une température dirigée, destination...) car ces dernières influencent au premier rang le choix des moyens (emballages, véhicules...) et des itinéraires de transport. Après la gestion des flux de transport, la gestion des retours s'impose comme une des activités importantes de la logistique de distribution. Il convient de l'intégrer dans la planification des transports afin de profiter de la place disponible lors du retour à vide des véhicules de livraison.¹

2.2 Généralités sur la distribution :

2.2.1 Définition :

Selon le dictionnaire de marketing la distribution c'est : *« l'ensemble des opérations destinée à mettre les produits à la disposition des consommateurs, en générale la distribution assurée par le producteur et les intermédiaire »*²

La distribution comprend l'ensemble des activités qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur.

2.2.2 Les objectifs de la distribution :

La distribution a pour objectif d'éliminer quatre séparations entre le producteur et l'acheteur final :

- **Une séparation spatiale** : le produit est rarement fabriqué sur le lieu de consommation, un transport de ce produit est donc nécessaire.

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique-distribution.htm> consulté le 25/02/2020 à 15 :10.

² CARIOU(J) : *Dictionnaire de marketing*, édition e-thèque, 1er édition, paris 2004.p93.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Une séparation temporelle** : Le produit est fabriqué selon un cycle déterminé par l'industriel, ou imposé par la nature dans le cas de l'agriculture, alors qu'il est consommé soit toute l'année, soit à des moments particuliers déterminés par des usages culturels, ou des contraintes saisonnières. Un ajustement dans le temps doit donc être réalisé grâce à la constitution de stocks.
- **Une séparation en termes de perception** : le produit doit avoir un sens pour l'acheteur. Ce dernier doit connaître ses caractéristiques, son prix, ses conditions d'utilisation et de maintenance. Ces informations doivent être communiquées pour rendre les transactions possibles.
- **Une séparation juridique** : le transfert de la propriété du bien en échange d'un paiement exige le recours à des mécanismes codifiés régissant les transactions et rendant possible la résolution d'éventuels litiges. Cette problématique est spécialement importante dans le cas du commerce électronique, qui rend possibles des transactions instantanées à l'échelle mondiale, avec une livraison différée par rapport au paiement. La propriété du bien constitue aussi une charge financière, et les transferts de propriété dans le canal de distribution doivent être définis avec précision.¹

2.2.3 Les fonctions de distribution :

Le logisticien a un objectif de satisfaction du client au moindre coût, il doit veiller à trouver l'optimum économique pour chacun de ces services. La qualité d'un système de distribution s'évalue au regard de ces services. Pour les apporter, la distribution assure des fonctions logistiques et des fonctions commerciales.

2.2.3.1 Les fonctions logistiques :

La distribution a pour un objet de combler les espaces de distance et de décalage dans le temps qui séparent les acteurs économiques. Elle se caractérise par deux types de fonctions spatiales et temporelles.

2.2.3.1.1 Les fonctions spatiales :

Elles visent à rendre les produits physiquement accessibles au client. Elles recouvrent :

¹ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/distribution-economie/1-les-fonctions-de-la-distribution/> consulté le 19/02/2020 à 20 :23.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Le transport** : L'acheminement des produits jusqu'aux lieux de consommation.
- **Le groupage** : regroupement des produits ayant une même destination.
- **Le fractionnement** : division des lots en petits lots acheteables par le consommateur pour assurer une meilleure adaptation aux besoins des consommateurs.

2.2.3.1.2 Les fonctions temporelles :

Elles permettent de combler le décalage qui existe entre le moment où le bien est fabriqué et le moment où le consommateur en a l'usage. Elles recouvrent :

- **Le stockage** : C'est de mettre dans les entrepôts les produits en attente de leur vente. Une meilleure gestion de stocks permet d'éviter les ruptures de stock et de fidéliser les clients.
- **Le financement** : le financement des marchandises en attente du transfert de propriété au client.

2.2.3.2 Les fonctions commerciales :

Elles ont pour un objet de rendre le produit transmissible au consommateur. Pour ce faire, deux fonctions principales sont requises :

- **La fonction communication :**

Le client doit connaître l'existence du produit, ses caractéristiques et sa disponibilité. Cette fonction est assurée par la publicité, une signalisation sur le lieu de vente, la démonstration du produit, etc....

- **La fonction de transfert de propriété :**

Il s'agit de permettre au consommateur de devenir propriétaire du produit. Il faut opérer des transactions commerciales : transaction d'achat du produit en vue de la transaction de vente au client. Cette fonction inclut la notion de risque commercial : à partir du moment où le distributeur est propriétaire du produit qu'il commercialise, il assume le risque d'invendus.¹

2.2.4 Définition des canaux, circuits et réseaux de distribution:

¹ SOHIER(J) et SOHIER (D) : *Logistique*, édition Vuibert, 7^{ème} éditions, Paris, 2013, p35.36.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Un circuit de distribution :**

Il représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit (producteur → Grossiste → Détaillant → consommateur).¹

- **Un canal de distribution :**

Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaire de même nature qui participent à la distribution du produit (les grossistes, les hypermarchés, les débits de tabac...)²

- **Un Réseau de distribution :**

Un réseau de distribution est composé de l'ensemble des acteurs distributeurs permettant d'acheminer les produits ou services du producteur aux consommateurs. Le plus souvent, le réseau de distribution est constitué d'intermédiaires et de points de ventes, mais il peut également être constitué de commerciaux ou d'individus sous différents statuts. Le réseau de distribution est composé d'un ensemble de canaux de distribution, on distingue généralement le réseau de distribution interne du réseau externe.³

2.2.5 Les différents circuits de distribution :

Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et de canaux intermédiaires. On distingue trois types de circuits :⁴

2.2.5.1 Le circuit direct (ultra court)

Il ne compte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Figure N°1.1 : Circuit direct

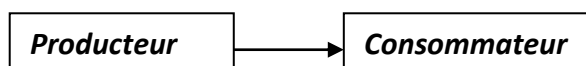
¹ DEMEURE(C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.191.

² Ibid. p.191

³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/> consulté le 12/02/2020 à 16 :40.

⁴ DEMEURE (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.197.198.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses



Source : SOHIER (J) et SOHIER (D) : *Logistique*, Vuibert, 7^{ème} édition, 2013, p.38.

C'est le circuit utilisé :

- par un fabricant quand il pratique la vente directe à l'usine,
- par un producteur de volailles, de légumes...

Ce circuit est très utilisé dans le domaine des biens industriels. Il permet un contrôle direct du marché mais nécessite de la part du producteur une organisation commerciale.

2.2.5.2 Le circuit court

Il existe un seul intermédiaire entre producteur et consommateur : le détaillant.

Figure N°1.2 : Circuit court



Source : *ibid.*, p.38.

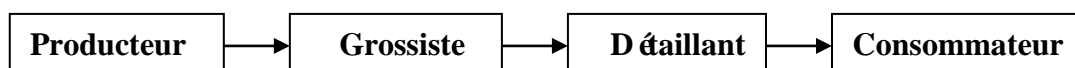
Ce circuit permet d'économiser la marge du grossiste. Par contre, la présence des produits en rayon est fonction des achats et des stocks du commerçant (qui ne peut pas compter sur le rôle d'un grossiste).

Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits. Il doit conserver une force de vente pour vendre aux détaillants. Il conserve un contact avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant.

2.2.5.3 Le circuit long

Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur.

Figure N°1.3 : Circuit long



Source : *ibid.*, p38.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

Le circuit long peut posséder de nombreux maillons : négociant, expéditeur, grossiste, demi-grossiste...

2.2.6 Les stratégies de distribution :

Une entreprise désirent distribuer ses produits sur un marché en utilisant des intermédiaires de la distribution, a le choix entre plusieurs stratégies.

2.2.6.1 La distribution intensive :

Cette stratégie consiste à distribuer un produit dans le plus grand nombre de points de vente possible. Elle convient aux produits de grande consommation, souvent en parallèle avec une communication elle aussi intensive.

Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet de générer un chiffre d'affaire important et de faire connaître le produit assez rapidement par contre elle entraîne des coûts de distribution également importants.

2.2.6.2 La distribution sélective

Elle est utilisée quand un fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants, qu'il doit choisir en fonction de critères qualitatifs (taille, compétence, services offerts à la clientèle) sans discrimination ni limitation quantitative injustifiée. La sélection d'un commerçant par un fabricant n'empêche pas ce commerçant de vendre des produits concurrents.

L'avantage de cette stratégie pour le fabricant est le moindre coût de distribution et l'assurance de vendre son produit par l'intermédiaire de distributeurs correspondant aux critères qualitatifs fixés par contre le principal inconvénient est la faible couverture du marché

2.2.6.3 La distribution exclusive :

C'est un contrat par lequel le concédant s'engage, sur un territoire donné, à ne vendre qu'à son concessionnaire qui doit, à titre de réciprocité, respecter certains critères et s'interdire de commercialiser des produits concurrents les produits concédés. Cette stratégie permet à un fabricant de dominer la distribution de son produit et ainsi de conforter son image de marque.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

2.2.6.4 La franchise

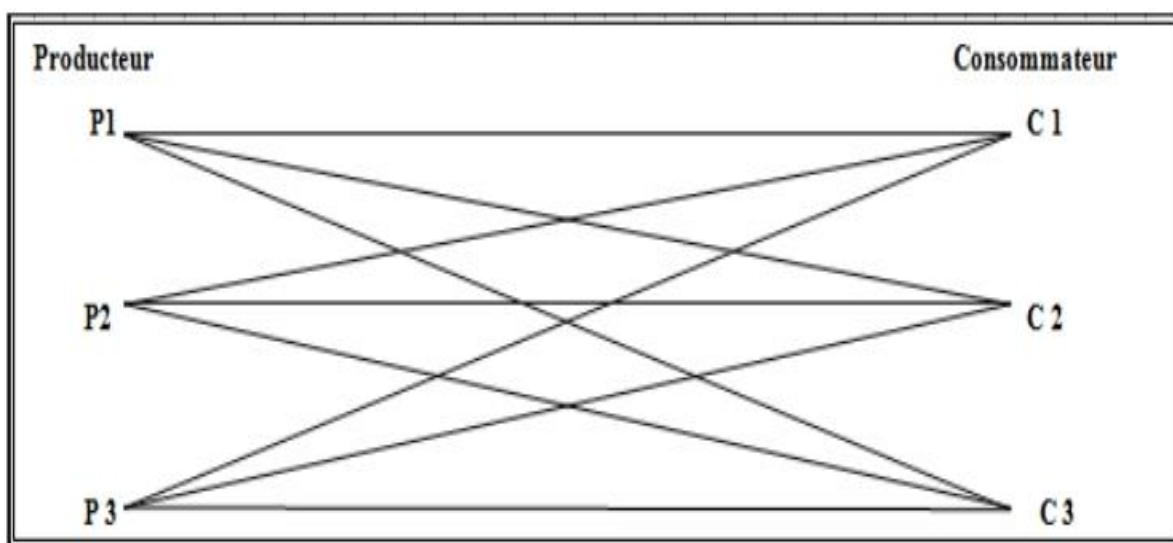
L'avantage de la franchise pour un producteur est de pouvoir, en quelques années seulement, contrôler un réseau de distribution important pour un investissement assez réduit (les franchisés étant propriétaires de leur fonds de commerce).¹

2.2.7 Le rôle des intermédiaires :

Les intermédiaires jouent un rôle important dans la distribution. Le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. De par leur spécialisation, leurs contacts et leur niveau d'activité, ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement.

Les intermédiaires commerciaux ont également pour rôle de transformer les gammes de produits des différents fabricants en un assortiment cohérent avec les besoins des acheteurs.²

Figure N°1.4 : Flux des marchandises sans intermédiaire



Source : CHIROUZ (Y) : *le marketing : études et stratégies*, édition ELLIPSES, 2003, p 578.

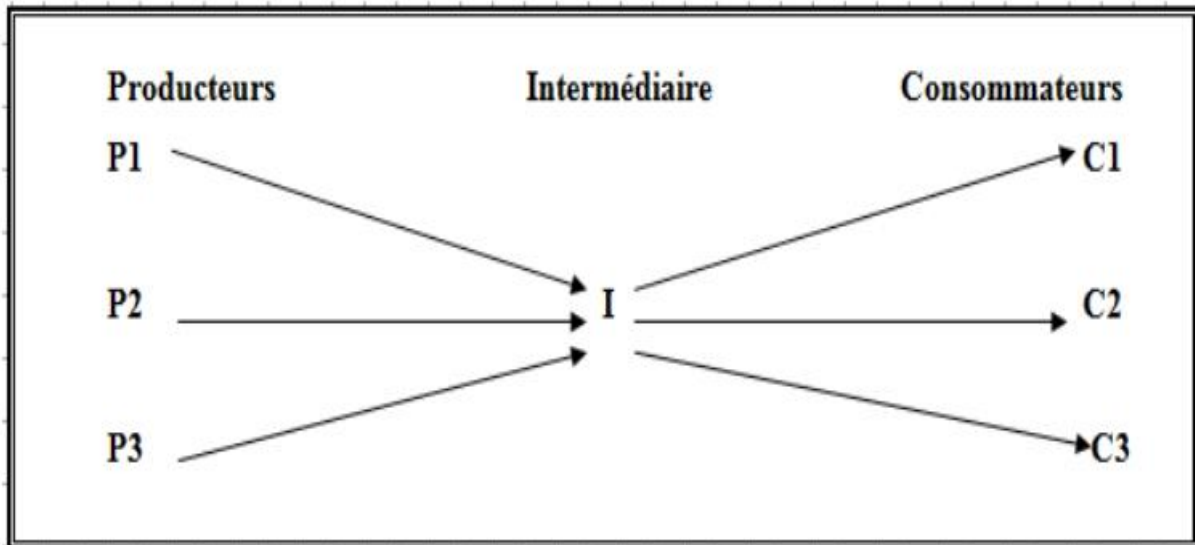
Commentaire : La figure n°1 représente trois producteurs vendant directement à trois consommateurs, ce qui résulte en neuf transactions avec trois opérations.

Figure N°1.5 : Flux des marchandises avec intermédiaire

¹ DMEURE(C) et BERTELOOT(S) : *Op.cit*, p243.244.

² KOTLER et DUBOIS : *Op.cit*, p.541.542.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses



Source : *ibid.*, p.578.

Commentaire : La figure n°1.5 montre pour le même nombre précédent de producteur et consommateur avec un intermédiaire le nombre de transactions se réduit à six, dont un seul par producteur et l'intermédiaire ayant pour sa part n contacts avec les consommateurs ainsi que le nombre d'opérations passe de trois à une, ce qui permet d'économiser le temps et l'argent.

Section03 : Logistique de distribution des marchandises dangereuses

Le terme «marchandise dangereuses » regroupe toute une variété de produits, de substances, de matières qui se présentent sous des formes diverses (solides, liquides ou gaz), éventuellement contenus dans des équipements ou des appareils.

Dans cette section nous parlerons de la logistique distribution des marchandises dangereuses et ces spécificités dans les activités de stockage, manutention, emballage et transport.

3.1 Définition de la matière dangereuse :

Le ministère du développement durable, de l'environnement et des parcs, dans la loi sur la qualité de l'environnement, propose la définition suivante d'une matière dangereuse : «*toute matière qui est, au sens des règlements pris en application de la présente loi,*

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

explosive, gazeuse, inflammable, toxique, radioactive, corrosive, comburante ou lixiviable, ainsi que toute matière ou objet assimilé à une matière dangereuse selon les règlements. »¹

Une marchandise dangereuse est définie comme : «*matière ou objet de nature à présenter un risque pour la santé, la sécurité, les biens ou l'environnement qui sont énumérés dans la liste des marchandises dangereuse* ».²

Par ailleurs Une matière est classée dangereuse lorsqu'elle est susceptible d'entraîner des conséquences graves du fait de ses propriétés physiques et chimiques, ou bien par la nature des réactions qu'elle peut engendrer.

3.2. Risques liés aux matières dangereuses :

Le ministère de l'écologie et du développement durable classe les matières dangereuses en neuf catégories de risques :

- Le risque d'explosivité : c'est le risque qu'une matière se décompose violemment sous l'action de chaleur ou d'un choc, en provoquant une masse de gaz chauds et une déflagration (onde de choc).
- Le risque gazeux : représente un risque de fuite de gaz ou d'éclatement du contenant. Cette diffusion dans l'atmosphère peut engendrer inflammabilité, corrosivité, toxicité.
- L'inflammabilité : risque représenté par une matière susceptible de s'enflammer facilement.
- La toxicité : propriété d'une matière nocive pour l'organisme, capable d'empoisonner par inhalation, ingestion ou absorption cutanée.
- La radioactivité : matière qui émet des particules ou des rayonnements électromagnétiques dangereux pour les êtres vivants.
- La corrosivité : matière capable de ronger, corroder, oxyder les matériaux (métaux) et tissus vivants (peau, muqueuses) par inhalation ou contact cutané

¹ MARTIN (T) et autres : *stratégies logistiques et matières dangereuses*, Edition presses internationales polytechnique, 2013, p.4.

² https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Reconnaitre_MD.pdf consulté le 27/02/2020 à 19 :10.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses






- Le risque infectieux : propriété d'une matière à provoquer et propager des maladies graves pour l'homme et les animaux. Ce risque concerne les matières contenant des organismes infectieux tels que les virus, les parasites et les bactéries.
- Le danger de réaction violente spontanée : il s'agit de la possibilité d'une réaction vive et spontanée d'une matière sous forme d'explosion avec production de chaleur et libération de gaz inflammables ou de gaz toxiques sous forte pression.
- Le risque brûlures : propriété d'une matière (gaz, liquide, flamme) à provoquer des brûlures par chaud ou par le froid.¹

3.3 La classification des marchandises dangereuses :

Les matières dangereuses sont réparties en neuf classes, selon le type de risque qu'elles représentent pour la sécurité publique. La plupart des classes sont subdivisées selon les caractéristiques d'un produit donné.












Les produits et article comptant une des étiquettes suivantes sont des marchandises dangereuses.

Tableau N°1.1 : La classification et les étiquettes des matières dangereux

 <p>Matières et objets explosibles</p>		
 <p>Gaz inflammables</p>	 <p>gaz non inflammables non toxiques</p>	 <p>gaz toxiques</p>
 <p>Liquides inflammables</p>		

¹ <https://www.total.fr/pro/total-me-conseille/materiel/risques-matieres-dangereuses> consulté le 04/03/2020 à 18 :30.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

		
Matières spontanément Inflammables	matières solides inflammables	matière qui, dégagent des gaz inflammables
		
Matières comburantes	peroxydes organiques	
		
	Matières toxiques	
		
	Matières radioactives	
		
	Matières corrosives	
		
	Matières et objets dangereux divers	

Source : Réalisé par nos soins à base des données de l'ADR

Commentaire : le tableau ci-dessus représente les classes des matières dangereuses numérotées de 1 à 9, chaque emballage contenant des matières dangereuses doit être étiqueté comme le montre en fonction des risques principaux de la matière et des risques subsidiaires.

3.4. L'emballage des marchandises dangereuses :

Une marchandise dangereuse doit être conditionnée dans un emballage approprié. Au regard de la classification des produits, notamment le groupe d'emballage (futs, sacs, caisses, etc.),

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

différents types de conditionnements sont proposés dans les «instructions d'emballage». Ces instructions sont à respecter pour emballer des produits devant être transportés par route.

Un marquage spécifique permet d'identifier la conformité d'un emballage homologué pour le transport des marchandises dangereuses aux prescriptions de l'ADR. Le procès-verbal d'épreuve de l'emballage est une source d'informations importantes pour connaître la compatibilité entre un emballage et le produit conditionné, ainsi que les instructions de fermeture de récipient.

La maîtrise des instructions d'emballage et, plus généralement, des règles d'utilisation des emballages permettent d'éviter les risques de :

- Réaction chimique entre le contenant et le contenu,
- Débordement ou d'éclatement en cas de non respect du taux de remplissage des emballages.
- Émission de vapeurs ou d'éclatement du colis en cas de mauvaise utilisation des événements.
- Écrasement des colis lors des opérations de manutention.

Enfin, chaque emballage contenant des matières dangereuses doit être étiqueté en fonction des risques principaux de la matière et des subsidiaires.¹

3.5. Le stockage de matières dangereuses :

Le stockage des matières dangereuses entraîne des risques qu'il vous est indispensable de prendre en compte afin d'éviter les accidents, les incendies ou les avaries de marchandises, et surtout de garantir la sécurité des employés.

3.5.1 La séparation des produits incompatibles :

La combinaison de certains produits peut être extrêmement périlleuse, c'est pourquoi nous conseillons de veiller à ne pas assigner des emplacements de stockage voisins à des matières incompatibles.²

¹ <http://marcologistique.com/comment-choisir-un-emballage-pour-une-marchandise-dangereuse/> consulté le 07/04/2020 à 18:40.

² <https://www.mecalux.fr/blog/stockage-matieres-dangereuses> consulté le 04/03/2020 à 14:17.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

Les étiquettes aideront à trier les matières dangereuses par degré de dangerosité :

- T+ - : très toxiques.
- T - : toxique.
- E : explosives.
- : comburantes.
- R14, R15, 29 : dangereuses au contact de l'eau.
- F+ - : extrêmement inflammables.
- F- : facilement inflammables.
- C- : corrosives.
- N- : dangereuses pour l'environnement.
- Xi : irritantes
- Xn : nocives.

Tableau N°1.2 : Règles de stockage des marchandises dangereuses

Matières dangereuses	Inflammables ou extrêmement inflammables	Comburantes	Toxiques/Très toxiques	Irritantes/ Nocives
Inflammables Ou extrêmement inflammables	+	-	-	+
Comburantes	-	+	-	0
Toxiques/Très toxiques	-	-	+	+
Irritantes/ Nocives	+	0	+	+

Source : <https://www.mecalux.fr/blog/stockage-matieres-dangereuses> consulté le 04/03/2020 à 14 :30

- : marchandise à ne pas stocker ensemble.

+ : le stockage de ces deux matières ensemble ne présente aucun risque.

0 : peuvent être stockés au même endroit sous certaines conditions, à consulter au préalable.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

3.6. Spécificités pour le chargement, déchargement et la manutention des matières dangereuses :

Le protocole de sécurité qui doit être établi entre l'entreprise d'accueil et le transporteur pour toutes les opérations de chargement et de déchargement, et les règles fixées par l'ADR seront en cohérence. La connaissance et le respect de ces règles participent à la réduction des risques d'accidents sur site et durant tout le transport.

Il est notamment strictement interdit aux membres d'équipage :

- ✓ D'ouvrir les colis
- ✓ De procéder au nettoyage du véhicule s'ils constatent une fuite.
- ✓ D'autres préconisations sont à respecter, par exemple :
 - Manutentionner les colis en respectant les flèches d'orientation.
 - Disposer les colis de telle façon que les étiquettes de danger soient visibles.

En plus des exigences définies ci-dessus, des précautions sont à prendre pour la manutention des marchandises dangereuse, concernant plus particulièrement :

- **interdictions de chargement en commun :**

Seules des marchandises compatibles sont autorisées dans un même véhicule, la compatibilité est à vérifier en fonction de l'étiquetage de chaque colis.

- **manutention et arrimage :**

Les colis contenant des marchandises dangereuses doivent être arrimés par des moyens appropriés capables de les retenir.

Les colis ne doivent pas être gerbés sauf s'ils sont conçus pour. Ceci est indiqué sur les emballages et dans le marquage du colis.

Une attention particulière doit être portée :

- ✓ Aux moyens d'arrimage (sangles..) afin qu'ils n'abiment pas les colis.
- ✓ A la manutention pour éviter que les colis ne soient endommagés par un trainage au sol, un choc, une manipulation brutale.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

3.7. Le transport de la marchandise dangereuse

Le transport de marchandises dangereuses (TMD) peut s'effectuer par voie routière, ferrée, maritime, fluviale ou aérienne. Il régit par des accords internationaux mais également par des spécificités nationales qui en fixent les règles. Le transport par canalisation ne fait pas partie du TMD au sens réglementaire. Cependant des matières dangereuses (hydrocarbures, produits chimiques...) sont également transportées par ce moyen.

3.7.1. Les différents moyens de transport de matières dangereuses :

Le transport des produits dangereux se fait par plusieurs modes, notamment par la route :¹

- **Route :**

Ce mode de transport connaît de plus en plus la participation des opérateurs privés. Ces opérateurs détiennent plus de 47% de parts de marché du transport des GPL conditionnés.

Pour les carburants, ces derniers détiennent 30% de parts (Ministère Algérien des énergies).

L'activité de transport routier de produits dangereux et autres prestations effectuées pour le compte des distributeurs agréés par le ministère de l'Energie et des Mines, n'est pas soumise à autorisation, conformément aux dispositions du décret exécutif n°97-435.

- **Canalisations :**

Le réseau de transport par canalisation permet de satisfaire la demande en produits pétroliers. A cet effet un réseau de canalisation a été réalisé et d'autres projets dans ce domaine sont en cours de réalisation.

L'activité transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL

¹ BENYAHIA (S) et KIZI (k) : la gestion de transport des carburants, mémoire de Master en sciences commerciales (option : Economie de transport), Université de Bêjaia, 2016, p.18.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- **Cabotage :**

Le transport des carburants par cabotage entre les ports pétroliers enregistre un flux significatif, pour assurer une offre en carburants pendant toute l'année, notamment en période de forte consommation.

Le programme de développement et d'extension du réseau de transport de carburants par canalisations permettra d'améliorer le service et réduire considérablement les opérations de cabotage, difficiles de réaliser dans les conditions météorologiques défavorables.

- **Rails :**

Le mode de transport par rails des carburants est assuré par la société de transport des produits pétroliers STPE.

3.7.2. La réglementation du transport de matières dangereuses :

L'accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route (ADR), résulte d'une convention signée à Genève le 30 septembre 1957 dans le cadre de l'ONU. Celui-ci est régulièrement mis à jour. Pour que l'ADR s'applique. Il suffit que deux pays signataires de l'ADR soient concernés par un transport international.

A ce jour, trente-neuf pays l'ont ratifié. Depuis le 1 janvier 1997. L'arrêté ADR du 5 décembre 1996 a remplacé le RTMDR (règlement pour le transport des matières dangereuses par route). Cet arrêté transpose la directive européenne 94/55/CE du 21 novembre 1994 modifiée relative au rapprochement des législations des Etats Membres concernant le transport routier de matières dangereuses.

L'ADR prescrit des dispositions relatives à la construction et à l'équipement des véhicules. Ce sont des règles strictes dont on ne peut pas s'écarter. Elles sont notamment les suivantes :¹

3.7.2.1 Pour tous les véhicules

- Deux extincteurs minimum permettent de combattre aussi bien un incendie de moteur qu'un incendie de chargement ;

¹ MERIANE (Y) et MEKADEM (A) : la commercialisation et la gestion de transport des carburants, mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des hautes Etudes commerciales d'Alger, 2018, p20.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- Limiteur de vitesse pour les véhicules à moteur d'un PTAC supérieur à 12 tonnes (85+5 Km/h). les véhicules à moteur dont le PATAc est compris entre 3.5 tonnes et 12 tonnes, immatriculés pour la première fois à partir du 1^{er} janvier 2005, doivent être équipés d'un limiteur de vitesse réglé à 90 Km /h ;
- Equipements divers (cale, deux signaux d'avertissement autoporteurs ou feux de couleur orange clignotant indépendant du système électrique, un baudrier ou un vêtement fluorescent pour chaque membre de l'équipage, une lampe de poche, une protection respiratoire pour les gaz toxiques, protection individuelle et équipement nécessaire indiqués dans les consignes écrites).

3.7.2.2 Pour les véhicules soumis à certificat d'agrément

- Equipement électrique au niveau des circuits, du coupe-circuit de batteries, du chrono tachygraphe et de la cabine arrière de conduite ;
- Equipement spécifiques pour les véhicules transportant des liquides et des gaz inflammables (dispositif d'échappement, moteurs auxiliaires) ;
- Dispositif antiblocage des roues et dispositif de freinage d'endurance pour stabiliser la vitesse sur une longue descente ;
- certification des entreprises ;
- Stabilité latérale conforme au Règlement ECE N° 111 pour les véhicules-citernes de capacité supérieure à 3 m³ éprouvés à une pression de moins de 4 bars. Ces prescriptions s'appliquent aux véhicules-citernes immatriculés pour la première fois à partir du 1 juillet 2004.

3.7.2.3 Pour les citernes

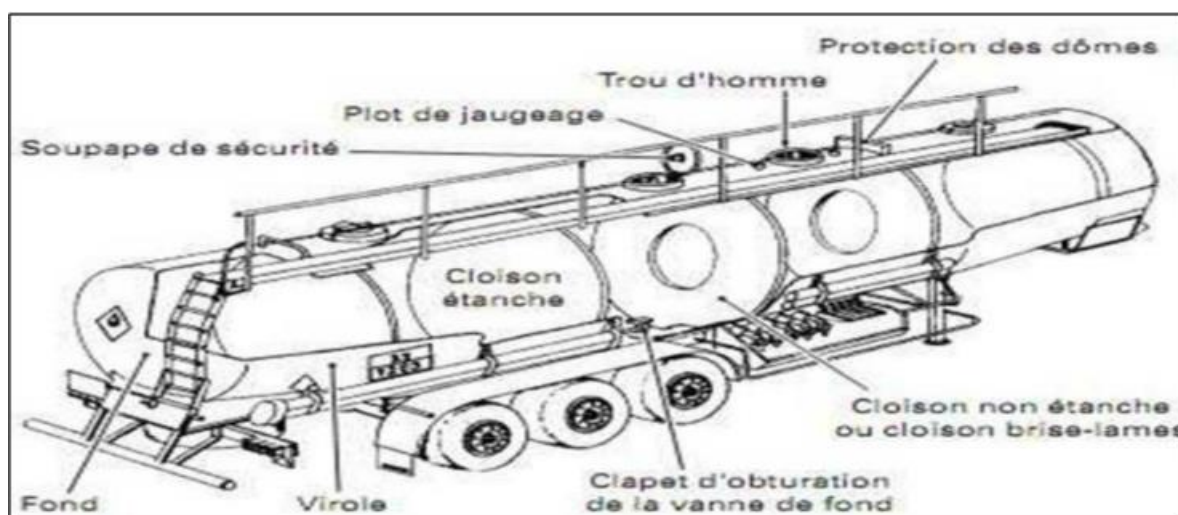
Conception selon un code de calcul et choix des matériaux déterminés en fonction de leur utilisation ;

- Interdiction d'utiliser l'aluminium comme matériau constitutif d'un réservoir doté d'un revêtement protecteur pour les citernes dont l'épreuve initiale est postérieure au 1^{er} juillet 2003 ;
- Assemblage par boulonnage et non par cerclage du " couvercle_ virole de trou d'homme" des citernes dont l'épreuve initiale est postérieure au 1^{er} juillet 2000 ;

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- Equipement pour la récupération en source des vapeurs d'essence lors du chargement dans les dépôts pétroliers et du déchargement dans les stations-service ;
- Equipement disposés de manière à éviter les risques d'arrachement ou d'avaries en cours de transport ou de manutention et, notamment double obturation des orifices de vidange ;
- Epreuves Périodiques (hydrauliques et étanchéité) effectuées à intervalle régulier permettant de vérifier le bon état de la citerne et le fonctionnement de l'équipement ;
- Construction des flexibles selon des normes précises, contrôles périodiques et réforme au plus tard dans les 6 ans.

Figure N°1.6 : La structure d'une citerne de transport de produits dangereux



Source : documentation interne NAFTAL

3.7.3. L'identification d'une marchandise dangereuse :

Chaque marchandise dangereuse au transport est codifiée. En plus de sa désignation officielle (nom non commercial), un numéro d'identification international lui est attribué c'est le numéro ONU.

Ce numéro ONU est complété des points suivants qui représentent la carte d'identité de la marchandise dangereuse :

- La classe de danger et les éventuels risques subsidiaires supplémentaires.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

- Le code de classification : il correspond au sein de chaque classe de danger à une catégorisation de produits effectuée selon leurs caractéristiques physiques et chimiques.
- Le groupe d'emballage (sauf certains produits) : il définit le degré de danger que la marchandise présente pour le transport. Le GE I correspond à des marchandises très dangereuses, le GE II des marchandises moyennement dangereuses et le GE III à des marchandises faiblement dangereuses.
- Les dispositions spéciales : elles viennent compléter les règles générales d'application de l'ADR.
- Le code de restriction en tunnel : il définit les autorisations de circulation dans les tunnels.¹

Tableau N°1.3 : Identification d'une marchandise dangereuse (essence, gasoil)

Caractéristique	ESSENCE	GASOIL
N°ONU	1203	1202
Code de classification	F1	F1
Classe	3	3
Code de danger	33	30
Catégorie de transport	2	3
Groupe d'emballage	II	III
Quantité max autorisée sans prescription spécifique	333 litres	1000 litres

Source : <https://www.achatmat.com/Tout-savoir-sur-la-reglementation-du-transport-de-carburants-page-116>

consulté le 27/02/2020 à 17 :25

Commentaire :

Le code ONU de l'essence est le 1203 (matières moyennement dangereuses), la classe 3 renvoie aux liquides inflammables, le code de danger 33 indique un danger principale et un

¹ <http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6134/ed6134.pdf> consulté le 28/02/2020 à 10 :33.

Chapitre 01 : La distribution physique des marchandises dangereuses

danger accessoire d'inflammabilité, le code de classification F1 précise que son point éclair est inférieur ou égal à 61 ° (il est précisément de -40 °C).

Pour le gasoil, on retrouve un n° ONU de 1202 (faiblement dangereux), une classe et un code de classification identique (point éclair de -55 °C).

Conclusion du chapitre :

La logistique de distribution est une véritable fonction transversale dans l'entreprise car elle doit gérer l'ensemble des interfaces tout au long de la chaîne approvisionnement-production-distribution afin d'assurer la continuité des flux physiques

La gestion de la logistique de distribution dans le secteur des marchandises dangereuses est particulière, cette particularité de traitement des activités de la logistique aval dépend des caractéristiques des produits à distribuer et à leurs propres règlements nationaux.

L'entreprise se doit mesurer l'efficacité et l'efficience de sa chaîne logistique, ce qui lui permettra de détecter tout ce qui influe sa performance commerciale négativement ou positivement afin de les améliorer.

Chapitre 02 :

**Généralités sur la performance
commerciale de l'entreprise**

Introduction du chapitre :

La notion de performance signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficacité de gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est d'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Les entreprises qui réussissent ne restent pas inertes, elles cherchent en permanence à améliorer leurs performances. En d'autres termes, elles doivent devenir plus efficaces pour faire face aux défis auxquels elles seront confrontées.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons développer dans un premier point les fondements généraux de la performance à travers la présentation de différentes définitions de la performance, ses notions voisines, ses typologies, l'identification de ses sources et enfin les KPI. En deuxième point nous allons voir une définition de la fonction commerciale, puis nous allons présenter la performance commerciale, ses modes d'évaluation et enfin ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Section01 : Généralités sur la performance

La performance consiste à réaliser les objectifs fixés en termes d'efficacité, d'efficacité et d'effectivité. Pour mieux comprendre la conception de performance il est nécessaire de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs, ses caractéristiques et ses indicateurs clés.

1.1 Définitions :

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 du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).¹

Selon le dictionnaire de management de projet : «*Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficacité, comprise comme l'optimisation des activités du projet en*

¹ MEIER (O) : Dico du manager, édition DUNOD, paris, 2009, p.155.

fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, couts et délais...). »

Selon DORIATH et autres : «*En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnelles.* »²

D'après BOUVIER et autres : «*La performance dépend de la maîtrise des facteurs clés de succès (FSC) qui correspondent aux capacités et compétences particulières que l'entreprise possède et qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel dans un secteur d'activité donné.* »³

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service ;
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes ;
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur ;
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.⁴

1.2. Les caractéristiques de la performance :

- **Elle se traduit par une réalisation** : la performance est donc le résultat d'actions coordonnés, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel,

¹ AFITEP : *Dictionnaire de management de projet* : Edition AFNOR, 2010, p.191.

² DORIATH(B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, 5^e édition, paris, 2011, p 174.

³ BOUVIER (B) et STEPHANE (A-M) : *management des entreprises en 24 fiches*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.15.

⁴ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>

consulté le 04/03/2020 à 11 :25.

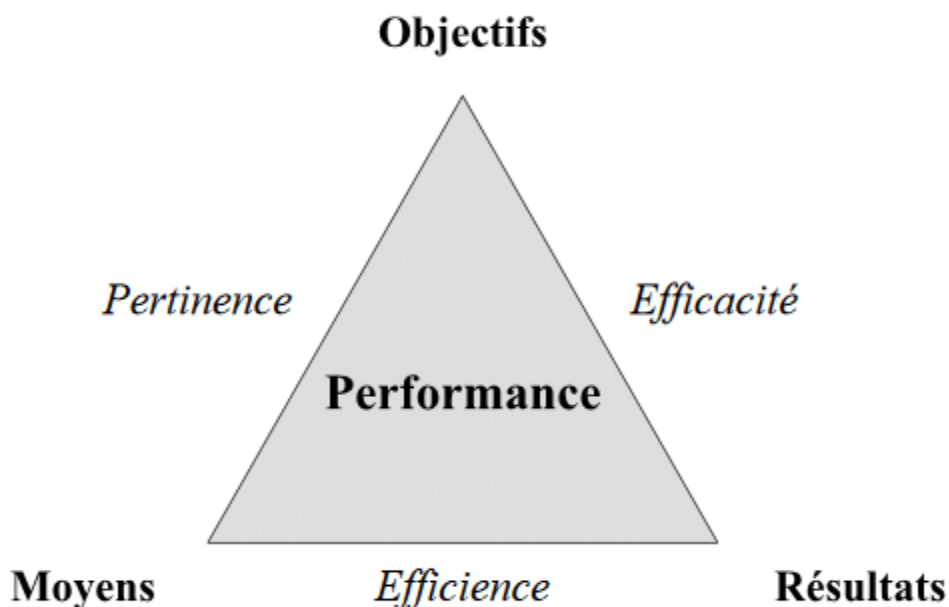
investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison** : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action** : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).¹

1.3. Notions voisines de la performance :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérées des notions proches malgré les différences qui existent entre ces concepts.

Figure N 2.1 : Le triangle de la performance



Source : <https://www.google.com/search?q=le+triangle+de+performance&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwjKIJy7pePoAhX66eAKHYO0B9UQsAR6BAgKEAE&biw=1024&bih=657> consulté le 04/03/2020 à

18 :10

¹ DORIATH(B) et GOUJET (C) : Op. Cit, p.174

Commentaire : comme le montre le schéma : l'efficacité est en rapport avec les résultats et les objectifs, l'efficience dépend des résultats et des moyens, et enfin la pertinence est liée aux moyens et les objectifs, et la performance se positionne au cœur de ce triangle, elle est formée à partir de l'union de ces concepts.

1.3.1 L'efficacité : elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « *c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise* ». On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

D'une manière plus brève, nous pouvons simplifier l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs}$$

1.3.2. L'efficience : Elle traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné. Elle est la « capacité à faire bien »²

Les notions ci-dessous expriment l'efficience :³

- La productivité: rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- La rentabilité: est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
Exemple : résultat d'exploitation/chiffres d'affaires HT.
- La rentabilité: est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.
Exemple : bénéfice distribuable/capitaux propres.

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

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

¹BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, édition Dunod, Paris, 2006, p.142.

² BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : Op.cit, p. 142.

³ DORIATH(B) et GOUJET (C) : Op.cit, p.175.

1.3.3. L'effectivité : on peut par le typiques objectifs/moyens/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon LE MOIGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

Nous pouvons résumer l'effectivité dans la formule suivante :

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

1.4. Les types de performance :

1.4.1. La performance économique :

La performance économique traduit les résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

Pour les entreprises commerciales :

$$\text{La marge commerciale} = \text{ventes des marchandises} - \text{coûts d'achat des marchandises vendues}$$

Pour les entreprises industrielles, ce flux correspond à la production :

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

Valeur ajoutée : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production diminuée des achats réalisés auprès des}$$

L'excédent brut d'exploitation (EBE) : correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'EBE désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

¹ LE MOIGNE (J.L) *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard expansion, 1999, p203.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel}$$

Le résultat brut d'exploitation : ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

$$\text{RBE} = \text{EBE} + \text{Résultat financier}$$

Le résultat net (RN) : il permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la rentabilité et la performance de l'entreprise

$$\text{RN} = \text{RBE} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{impôts}$$

1.4.2. La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

La rentabilité (ROE) : ce ratio rapporte des indicateurs des résultats à des indicateurs relatifs aux montants des ressources mises en œuvre. C'est le ratio le plus souvent utilisé.

$$\text{ROE} = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. Certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèse : bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

1.4.3. La performance commerciale :

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. Les entreprises recherchant la

performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et développer leur part de marché. Les indicateurs de la performance commerciale sont : la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché,....¹

1.5. Identification des sources de la performance :

Il existe deux types de source de la performance, l'une est interne et l'autre est hérité de l'environnement.

1.5.1. Les sources internes :

Performance humaine : celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

Performance technique : elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité, les investissements.

Performance financière : elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

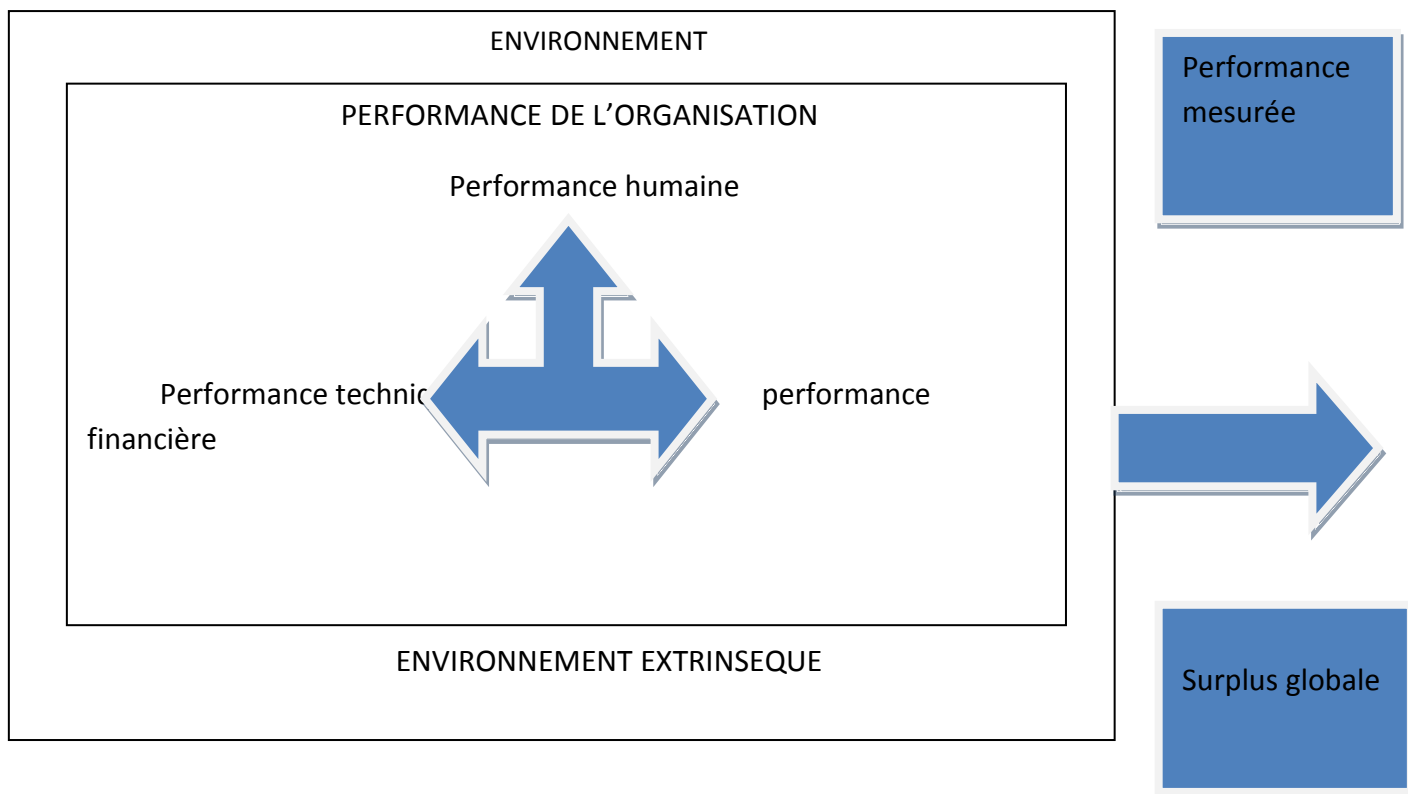
1.5.2. Les sources externes ou hérité de l'environnement :

Une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.²

Figure N 2.2 : Les sources de la performance

¹ <http://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html> consulté le 04/03/20 à 17 :18.

² AMIRAOUI (K) et BAHOUICHE (S) : *l'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire de Master en sciences commerciales (option ; Marketing), Université de Bejaia, 2014, p.33.



Source : MARTORY (B) et CROZET (D): *Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performances*, Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002, P.165.

1.6. Les indicateurs clés de performance « KPI »

1.6.1. Définition des KPI

C'est un indicateur qui doit permettre de mesurer le progrès réalisé ou à réaliser pour atteindre un objectif stratégique. Ces indicateurs de performance sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion et doivent être régulièrement mis à jour. Un indicateur doit être associé à un objectif précis et mesurable. La mesure, l'évolution d'un KPI devrait entraîner une décision. Dans le cas contraire, l'indicateur est peut-être important mais ce n'est pas un indicateur clé pour l'entité mesurée.¹

¹ <https://www.blunote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/kpi-indicateur-performance.html> consulté le 06/03/2020 à 19:15.

1.6.2. KPI quantitatif et qualitatif

- **KPI quantitatif** permet d'évaluer les retombées des activités sur les réseaux sociaux. Le KPI quantitatif est un indicateur de mesure de performance quantifiable qui a pour objectif de mesurer directement les effets d'une action digitale. Il est fondé sur l'observation du comportement des internautes suite à une exposition digitale.
- **KPI qualitatif** quant à lui a pour objectif de mesure intermédiaire (perception d'image de marque, notoriété etc.). Il mesure les effets et les réactions des internautes et est centré sur le consommateur. Le KPI qualitatif est lié à la mesure des avis, des appréciations et des émotions des consommateurs.¹

Figure N 2.3 : Différenciation des KPI quantitatifs et qualitatifs



Source : <https://www.journalducsm.com/kpi/> consulté le 06/03/2020 à 19:35.

1.6.3. Choix des KPI

Ces objectifs préalablement définis permettent de concevoir une stratégie sociale media.

L'enjeu consiste donc à définir les bons indicateurs de performance et à faire le lien entre ces indicateurs.

¹ <https://www.journalducsm.com/kpi/> consulté le 07/03/2020 à 11:25.

L'entreprise doit donc identifier les critères de réussite et d'échec en fonction des résultats visés. Chaque indicateur est analysé dans le temps sur une période donnée afin de suivre son évolution et avoir un point de comparaison (croissance, constance, baisse, gains ou pertes). On peut aussi mesurer ses actions en fonction du marché et de concurrents.

1.6.4. Critères des KPI

Quantifiable : on doit être capable de mesurer avec précision ses indicateurs.

Actionnable : un indicateur clé doit permettre aux décideurs d'engager des actions.

Simple : un bon indicateur doit être simple à construire et à comprendre.

Fiable : le décideur doit avoir confiance dans les indicateurs qui lui sont fournis.

Contrôlable : l'indicateur doit mettre en valeur une performance.

Qualifiable : (sentiment, réactions, perception, avis).¹

Section 02 : Le concept de la performance commerciale

2.1. La fonction commerciale :

D'après FAYOL (H) la fonction commerciale est parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant de la fonction financière et technique (production).²

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

Dans les premiers temps, les entreprises s'intéressent à la recherche d'une production de masse, ce qui conduit les chefs d'entreprise à baser essentiellement sur les opérations technique et financier.

Ensuite, le but principal des entreprises est devenu la satisfaction des besoins de consommations de masse donc ils sont accordés plus d'importance aux opérations commerciales.

¹ <https://www.journalducum.com/kpi/> consulté le 07/03/2020 à 17 :40.

² FAYOL (H) : *Administration industrielle et générale*, édition DUNOD, Paris, 1999, p.6.

Enfin, les activités de marketing cherchent de plus en plus à intégrer et à guider la fonction commerciale.

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise.¹

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs ;
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

2.1.1. Les enjeux de la fonction commerciale :

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- **Développer le chiffre d'affaires et les marges :**

Le chiffre d'affaires et les marges ne limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui ». En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles... etc.

- **Développer la productivité commerciale :**

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à

¹ https://www.memoireonline.com/06/09/2144/m_Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle1.html consulté le 28/03/2020 à 18 :15.

une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commerciale et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur des ses clients.

- **Accroître les compétences des équipes**

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.¹

2.2. La performance commerciale :

2.2.1. Définition :

La performance commerciale de l'entreprise (et des organisations plus largement, associations et administrations publiques notamment), est une notion qui semble faire relativement peu débat. Ainsi, une entreprise performante sur le plan commercial doit-elle enregistrer un niveau de ventes et de marges élevés, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock... pourtant, à l'instar des autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière...) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...), qui chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente, utile. Comment la performance de l'entreprise, et notamment sa performance commerciale, peut-elle se définir ?

Chester Barnard (1886-1961), président de l'entreprise Bell puis de la Fondation Rockefeller, a apporté une importante contribution à cette réflexion, dans un ouvrage publié en 1938, *The*

¹ M.A.BLANC et M.P. LE GALL : *TOUTE LA FONCTION Commerciale*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012, p.p. 9.10.

Functions of the Executive, dans lequel il livre sa conception du management dans les organisations.

Celles-ci sont considérées comme des systèmes de coopération de l'activité humaine, dont la durée de vie est relativement éphémère. Selon Barnard, ceci s'explique par l'incapacité des organisations à satisfaire à deux critères simultanément : l'efficacité et l'efficience.¹

2.2.2. Les déterminants de la performance commerciale :

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

- **La qualité de service :**

La qualité de service ou du produit, est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité de service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

- **La capacité financière des revendeurs**

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

- **La capacité de production**

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

¹ <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> consulté le 15/03/2020 à 10 :40.

- **La diversité de l'offre**

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

- **L'étendue du réseau de distribution**

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.¹

2.2.3. L'évaluation de la performance commerciale :

Selon Jean-Michel MOUTOT « *L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener* ».²

L'évaluation de la performance commerciale permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes, sa part de marché, etc. elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

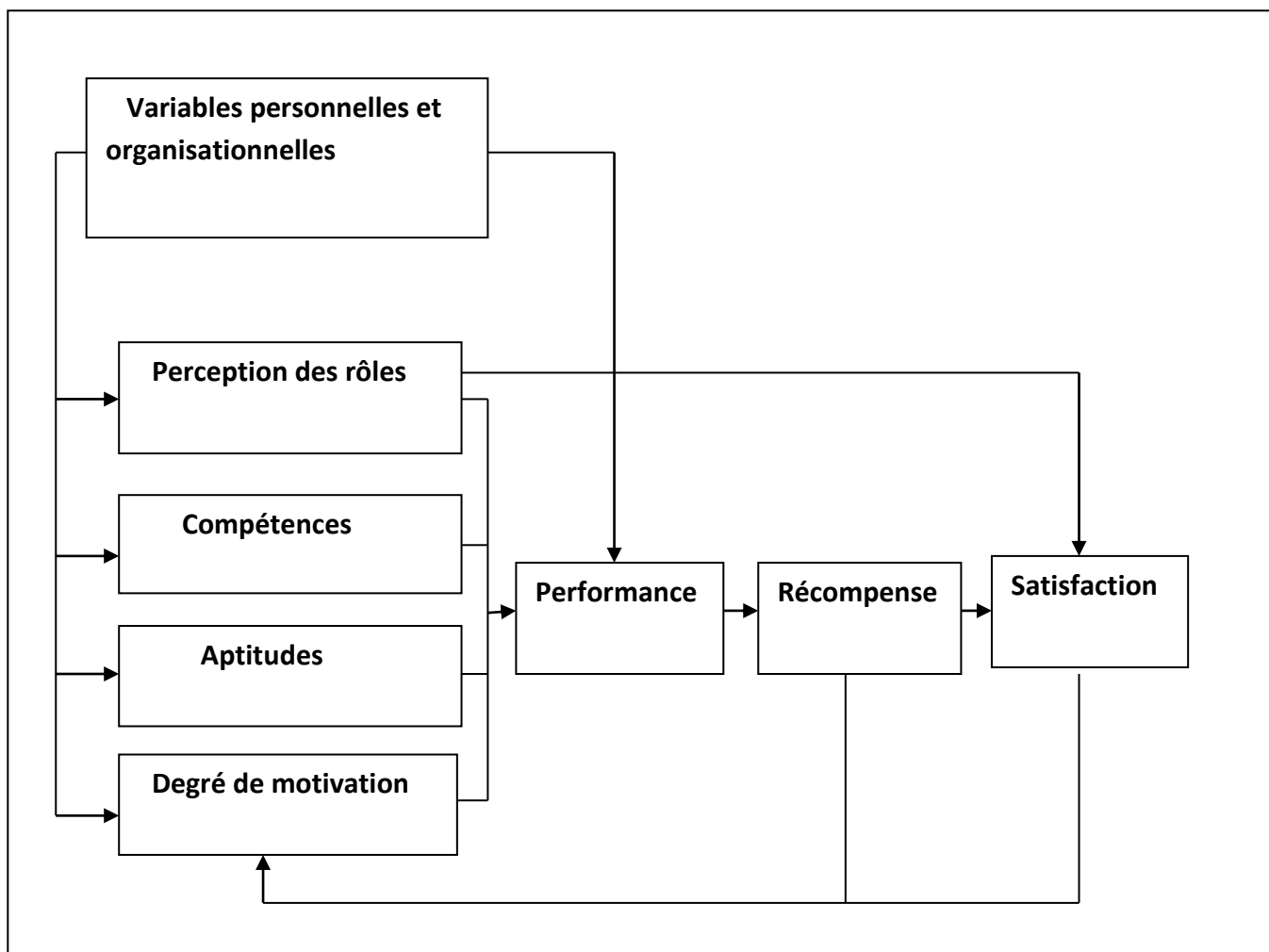
Elle présente un double intérêt :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.¹

¹ https://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une2.html consulté le 11/03 /2020 à 17 :13.

² LANGE (M) et MOUTOT (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition d'organisation, Paris, 2008, p.16.

Figure N 2.4 : Mod èle de performance commerciale (Johnston et Marshall, 2006)



Source : LANGE (M) et MOUTOT (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition d'organisation, Paris, 2008, p.58

Commentaire : La figure ci-dessus regroupe l'ensemble de variables personnelles et organisationnelles qu'ils doivent être mesurés quantitativement et qualitativement par la performance commerciale, ce qui crée un modèle de cette dernière.

2.2.3.1. Les modes d'évaluation de la performance commerciale :

Il existe deux méthodes pour évaluer la performance commerciale : les indicateurs et le tableau de bord.

¹ SAVALL (H) et ZARDET (V) : *Maitriser les coûts performances cachés*, édition Economica, 3^{ème} édition, Paris, 1995, p.311.

➤ L'évaluation à partir d'un indicateur

Cette méthode d'évaluation est importante car elle permet au gestionnaire d'avoir des informations précises. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate.

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage il est habituel de classer les indicateurs selon 3 catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

- **Indicateur d'équilibre** : ce type d'indicateur de performance étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- **Indicateur d'anticipation** : un tableau de bord est aussi un instrument de perspective. Avec quelques indicateurs d'anticipation, un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.
- **Indicateur d'alerte** : ce type d'indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.¹

➤ L'évaluation à travers un tableau de bord :

Elaborés à partir d'indicateurs, ce sont des outils de pilotage, d'aide à la décision, de synthèse permettant d'avoir rapidement une vision claire des informations essentielles qui mesurent l'état de la fonction, du secteur ou du processus suivi.

Ils permettent au responsable de mesurer les écarts, de les comparer, d'analyser, d'agir et de réagir rapidement pour améliorer ses performances, augmenter la satisfaction du client tout en atteignant ses objectifs.

¹ <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm#anticipation> consulté le

Un tableau de bord commerciale est document qui permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés. Les différents tableaux de bord commerciaux correspondent aux différents niveaux d'analyse et de suivre. Les tableaux de bord commerciaux permettant un contrôle et un suivi par les responsables des ventes (directeurs, inspecteurs des ventes, directeurs point de vente...) et permettent également aux commerciaux de se situer dans la réalisation de leurs objectifs.

Pour faciliter le suivi, les tableaux de bord commerciaux comprennent des points de passage et une mesure des écarts à ces points de passage. Selon les domaines d'activité, la fréquence du suivi et les périodes retenues pour la détermination des points de passages sont variables (hebdomadaires, mensuels...)¹

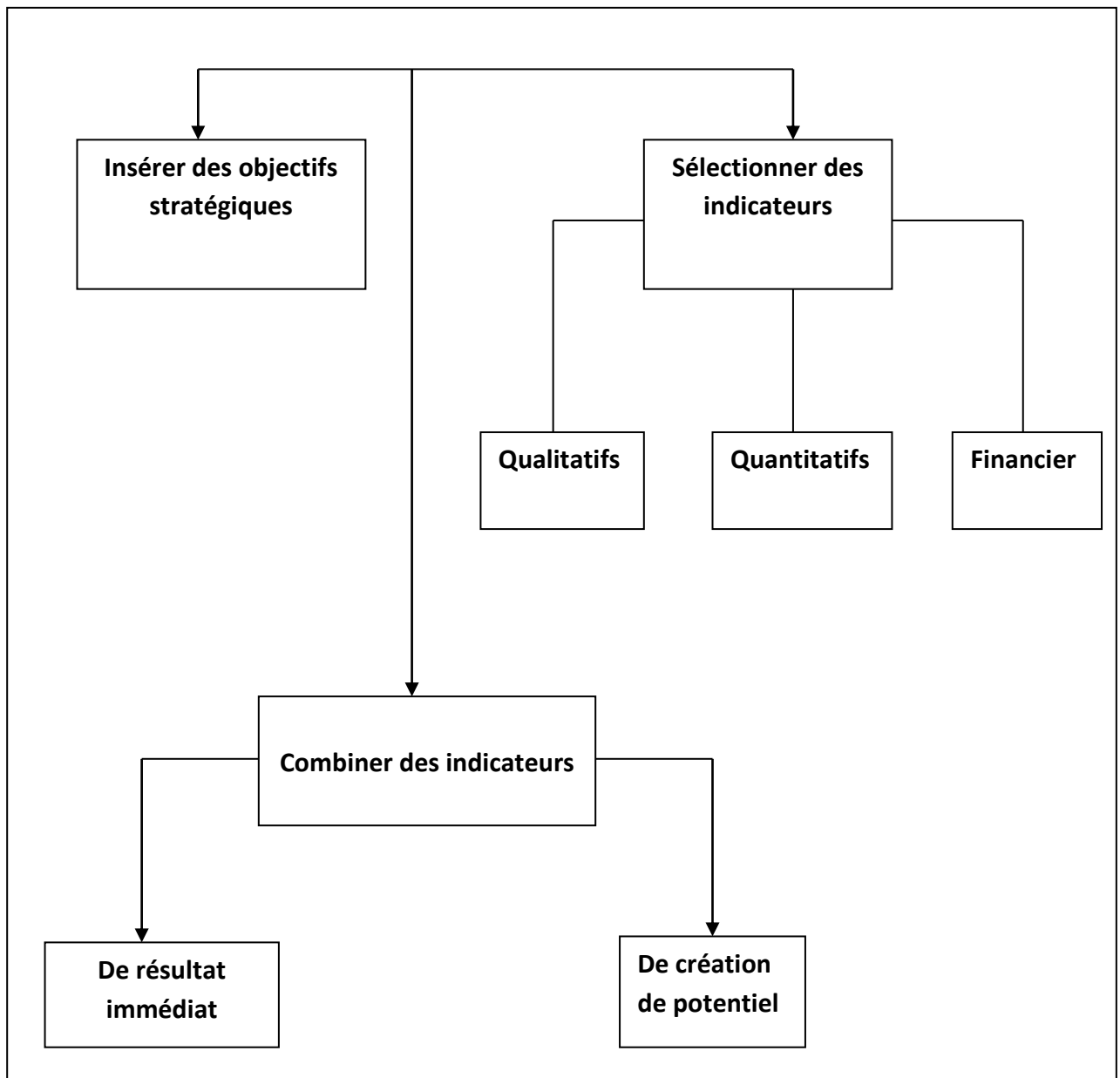
- **Le rôle du tableau de bord :**

Le rôle du tableau bord est nombreux :

- ✓ Permet le contrôle de gestion en mettent en évidence les performances potentielles ;
- ✓ Est un support de communication entre responsables
- ✓ Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et œuvre des actions correctives
- ✓ Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités nouvelles.
- ✓ La qualité de la fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment pertinence des indicateurs retenus.

Figure N 2.5 : Le principe de composition du tableau de bord

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/tableau-de-bord-commercial/> consulté le 27/03/2020 à 21 :50.



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V) : *Maitriser les couts et les performances cachées*, édition Economica, 4^{ème} édition, paris, 2003, p.88.

Commentaire : Le tableau de bord consiste à choisir les indicateurs les plus pertinents grâce à des objectifs fixés préalablement pour accomplir une stratégie ou une démarche choisie afin d'obtenir des résultats ou bien constitue un potentiel.

2.2.4. Les indicateurs de la performance commerciale :

La mise en place et le management des indicateurs de mesure de la performance commerciale est particulièrement bénéfique pour les directions marketing et ventes qui sont de plus en plus tributaires de la qualité, de la fiabilité et la pertinence de ces indicateurs.

L'efficacité du management de ces disciplines est en effet de plus en plus dicté par l'obtention et le traitement adéquats de données de plus en plus abondantes ; et ceci est amplifié par la réalité désormais concrète du big data.

Les indicateurs de mesure de la performance commerciale démontrent aussi l'efficacité de chacune des parties prenantes et les synergies possibles.¹

2.2.4.1. Les indicateurs quantitatifs :

Se 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 des revendeurs.

Parmi les indicateurs de la performance commerciale, nous pouvons citer cinq indicateurs principaux :

- Chiffre d'affaire ;
- Part de marché ;
- Quantités vendues ;
- La marge commerciale ;
- Le nombre de nouveaux clients ;

2.2.4.1.1 Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaire d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci. Il peut être dit HT (hors taxes) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la valeur Ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaires TTC (toutes charges comprises).

Selon le besoin, il pourra être intéressant d'observer plusieurs indicateurs, basés sur le chiffre d'affaires, qui permettant d'interpréter la performance de l'entreprise. Par exemple : chiffre encaissé vs encours clients, la marge brute, l'EBE, chiffre d'affaire par salarié, etc.¹

¹ <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale> consulté le 09/04/2020 à 19:43.

Voici la formule du calcul du chiffre d'affaires d'une entreprise :

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

2.2.4.1.2 La part de marché :

La part de marché est un indicateur stratégique clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.

La part de marché se calcule par le ratio : ventes de la marque / ventes totales sur le marché. Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (C.A) (voir PDM valeur) ou en volumes de produits vendus (voir PDM volume). Par définition, la somme des parts de marché des différents offreurs est égale à 100%.²

2.2.4.1.3 Les quantités vendues :

Les quantités vendues sont le nombre de produits ou de services commercialisés (c'est-à-dire achetés par vos clients) au cours de l'année.³

La performance dans ce cas est calculée à travers la différence des prévisions faites au préalable par rapport au volume réalisé

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

Si $p > 0$ on dit que c'est une bonne performance.

Si $p = 0$ on dit que c'est une mauvaise performance

2.2.4.1.4 La marge commerciale :

La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html> consulté le 23/03/2020 à 13 :30.

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consulté le 22/03/2020 à 15 :14.

³ http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702 consulté le 23 /03/2020 à 15 :44.

à ses concurrents. Le calcul s'applique principalement aux sociétés de négoce et de distribution. La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de financer les coûts de fonctionnement et de production. Son taux est extrêmement variable selon les secteurs, de quelques pourcentages en grande distribution à 50% dans la production de produits manufacturés. Dans la grande distribution, lorsque l'on soustrait à la marge commerciale les coûts de distribution, on parle alors de marge nette.¹

Marge commerciale = chiffre d'affaire hors taxes – coût d'achat des marchandises vendus

Taux de marge commerciale = (marge commerciale / chiffre d'affaire hors taxe) x 100

2.2.4.1.5 Nombre de nouveaux clients

Le nombre clients acquis vous indique l'efficacité de votre stratégie marketing et commerciale. Si vous continuez avec la même stratégie, vous pouvez en réduire qu'elle reste performante car elle vous permet de gagner de nouveaux clients.

Il en est de même si vous ajoutez de nouvelles techniques ou si vous en changez, les nouveaux clients acquis sont un signe de la performance de vos activités marketing et commerciales.

Suivre le nombre de clients nouvellement acquis permet ainsi d'analyser de façon continue l'efficacité des stratégies marketing et commerciales. Cet indicateur doit être analysé afin de connaître la pertinence de vos stratégies et de vos offres.²

2.2.4.2 Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants pour appréhender le travail d'un commercial. Les notions de fidélisation satisfaction client par exemple, sont tout aussi importantes pour mesurer la performance et l'efficacité des actions commerciales lancées.

Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et la satisfaction du client.

¹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198457-marge-commerciale-definition-et-calcul/> consulté le 22/03/2020 à 23 :25.

² <https://www.citizencall.fr/determiner-nombre-nouveaux-clients/> consulté le 24 /03/2020 à 16 :15.

2.2.4.2.1 L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble de représentation, tout affectives que rationnelles, subjectives et associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes.»¹

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs. Cette perception peut se faire sur des critères objectifs (image de produit haut de gamme à prix élevé) ou subjectifs (produit vieux). L'image de marque est la résultante des caractéristiques du produit ou de la marque considérée, mais elle est également largement influencée par les actions publicitaires.

L'image d'une marque peut se mesurer et s'analyser par l'étude des associations faites à l'égard de cette marque par les consommateurs et éventuellement en référence à d'autres marques. Lorsqu'elle est positive, l'image de marque favorise la commercialisation d'un produit et la pratique éventuelle de prix élevés. Avec d'autres éléments, elle peut générer une préférence de marque.²

2.2.4.2.2 La satisfaction du client :

KOTLER (P) et autres définissent la satisfaction comme : «L'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ».³

AVEROUS (B) et AVEROUS (D) ont indiqué que la satisfaction traduit toujours un écart, positif ou négatif, entre ce qui est «attendu » et ce que vit réellement le client. Le client satisfait est donc 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. Donc on peut avoir trois possibilités :⁴

¹ MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5^{ème} édition, 1998, p.158.

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> consulté le 27 mars 2020 à 15 :30.

³ KOTLER(P), KELLER (K), MANCEAU (D) : *Marketing Management*, Pearson édition, Paris, 2015, p.150.

⁴ AVEROUS (D) et AVEROUS(B) : *Mesurer et manager la qualité de service*, la méthode CYQ, édition Inseep consulting, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p.23

- Performance = attentes \Rightarrow client satisfait
- Performance > attentes \Rightarrow client très satisfait
- Performance < attentes \Rightarrow client insatisfait

Conclusion du chapitre :

Au cours de ce chapitre, nous avons constaté que la performance est une notion très complexe du fait qu'il ait fallu citer plusieurs définitions ainsi que d'aborder ses notions voisines pour mieux comprendre son sens.

L'entreprise est tenue d'évaluer sa performance commerciale pour savoir si ses objectifs sont atteints avec efficacité et efficience. Cette dernière doit être évaluée grâce à des déterminants et des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ou bien à l'aide d'un tableau de bord. La mesure de la performance joue un rôle très important et consiste à faire le lien entre les objectifs, les moyens et les résultats.

Dans les deux précédents chapitres nous avons abordé théoriquement les deux concepts : la logistique de distribution et la performance commerciale de l'entreprise. Nous avons constaté qu'il existe une relation étroite entre ces deux concepts. Dans le prochain chapitre nous essayerons de déterminer le degré de cette relation à travers une étude pratique au sein de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre 03 :

**Effets de la logistique de
distribution sur la performance
commerciale de l'entreprise
NAFTAL**

Chapitre 03 : Effets de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre :

NAFTAL évolue dans un secteur énergétique d'où sa mission principale est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, et avec la forte demande dans ce secteur le marché s'ouvre de plus en plus à la concurrence.

L'acheminement d'un produit fini du fabricant vers le consommateur final représente une phase très importante du processus logistique, NAFTAL doit gérer dans l'optimum sa logistique de distribution car sa bonne gestion peut constituer un avantage compétitif. Ainsi elle se doit de mesurer sa performance commerciale car celle-ci permet d'améliorer l'image de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité.

Ce chapitre porte sur la relation entre la logistique de distribution de NAFTAL et sa performance commerciale. Il débutera par une présentation de l'organisme d'accueil puis présentation de la méthodologie de recherche utilisée et en fin la troisième section sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Historique de l'entreprise :

Le secteur des hydrocarbures en Algérie a été pendant les premières années de l'indépendance détenu par les grandes sociétés multinationales étrangères parmi eux : ESSO-SHELL.

SONATRACH fut créée le 31/12/1963 par le décret N°63-491, elle avait pour mission principale d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures, par suite, elle s'est vue élargir ses compétences par le décret N°66-296 du 22.09.1966 dans les domaines de la recherche, de la production, de transport, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures.

Après la nationalisation des hydrocarbures le 24.02.1971 SONATRACH a connu une importante croissance de ses activités ; par décret N°80-101 du 06/04/1980, les pouvoirs publics ont regroupé les activités de raffinage et de distribution sur le marché national en une nouvelle entreprise (ERDP).

Par la suite, avec le décret N°87-189 du 25.08.1987 les activités de raffinage ont été séparées de celle de la distribution, et confiées à une autre entreprise NAFTEC.

L'appellation de NAFTAL provient de : NAFT : Pétrole. AL : algérien.

- En 1985, mise en place d'une organisation décentralisée avec la création de 48 unités multi produits, unités NAFTAL de distribution UND (unités NAFTAL de distribution)
- En 1989 : décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.
- En 1990 : décentralisation et informatisation de l'activité stick, vente et clients.
- En 1992 : consolidation de certaines unités NAFTAL de distribution suivant les études du flux produits, par le rattachement de 09 unités.
- En 1996 : décentralisation de l'activité coûts (dans les directions opérationnelles).
- En 1997 : création de la direction de la protection du patrimoine.
Création des structures de sûreté interne au niveau des unités.
- En 1998 : NAFTAL change de statut et devient filiale 100% de SONATRACH.
- EN 1999 : poursuite de la mise en place des nouvelles structures opérationnelles sur le terrain
 - ✓ Dissolution des 39 UND multi produits ;
 - ✓ Création de 19 districts CLP (carburants- lubrifiants- pneumatiques)
 - ✓ Création de 17 districts GPL ;
 - ✓ Création de la division BTM (bitume).
- En 2001, modification de l'organisation du siège de la société avec la mise en place de directions exécutives et de direction centrales
 - ✓ Direction exécutive finances ;
 - ✓ Direction exécutive ressources humaines
 - ✓ Direction exécutive stratégie, planification, économie.
- En 2003, aménagement de l'organisation des structures opérationnelles par dissolution des divisions et création des branches :
 - ✓ Branche CLPB (carburants- lubrifiants- pneumatiques- bitumes.)
 - ✓ Branche GPL
 - ✓ Branche activités internationales.
- En 2004 réorganisation de la branche CLPB par la création de 3 branches distinctes.
 - ✓ Branche carburants ;

- ✓ Branche lubrifiants, pneumatiques, et bitumes ;
- ✓ Branche commercialisation
- A partir du 2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

1.2 Missions et objectifs de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national, elle intervient dans les domaines :

- L'enfutage GPL ;
- La formulation de bitumes ;
- La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques et produits spéciaux ;

La commercialisation et la distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, développement et modernisation des infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;

- L'application et le respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;
- La définition et le développement d'une politique en matière d'audit, ainsi que la conception et la mise en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- L'application et le respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation ;
- L'organisation de NAFTAL est articulée autour des directions centrales chargées de la définition de la politique du suivi, du contrôle et de la branche opérationnelle.

L'entreprise NAFTAL assure une fonction économique prépondérante ainsi la satisfaction des besoins des citoyens en produits énergétiques à moindre coût, ses objectifs consistent à garantir à tout moment et en tous lieux, la disponibilité permanente des produits et des services dont elle a la charge, et un développement planifié des infrastructures de stockage.

1.3 Organisation de l'entreprise :

NAFTAL a fait l'objet d'une actualisation de sa macrostructure effectuée en 2006, qui s'articule autour des principales structures ci-après énumérées :

- La Direction Générale : qui comprend le staff exécutif
- Les Structures Fonctionnelles : qui comprennent les directions exécutives, les directions centrales, et les directions de soutien.
- Les Structures Opérationnelles : qui comprennent les branches d'activités, Branche Carburants, Lubrifiants, Pneumatique, Bitumes.

1.3.1 La direction générale :

La Direction Générale de la société est assurée par le président du conseil d'administration conformément à l'article 17 (1) des statuts de la société NAFTAL (S.P.A).

A ce titre le Président Directeur Général est secondé par des conseillers et chef de projets et deux (02) organes permanents (comité exécutif et comité directeur).

- **Le Comité exécutif :** est une instance présidée par le président directeur général, composé des directeurs des branches et grands axes stratégiques de développement de la société, notamment en matière de management, de partenariat, d'investissements, d'engineering financier et de sécurité.
- **Le Comité Directeur :** est une instance présidée par le président directeur général, composé des directeurs de divisions, directeurs exécutifs, directeurs centraux, directeur de l'administration générale et un représentant du partenaire social.

Ce comité assiste le Président Directeur Général dans la gestion et le contrôle des activités de la société

1.3.2 Les structures fonctionnelles :

Les Structures Fonctionnelles de la société sont organisées en trois (3) Directions Exécutives, sept (7) Directions Centrales et deux (2) Direction de Soutien.

Les Directions Exécutives, chacune dans son domaine d'activité stratégique est chargé de :

- Définir la population et stratégie de la société

- Anticiper les tendances.
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle.
- Assurer le management stratégique.
- Assister les structures opérationnelles.
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble.

La Direction Centrale est un centre d'expertise pour les activités de marketing, de recherche et de développement, d'audit, de la protection du patrimoine, de la sécurité industrielle et de l'environnement. La direction de soutien assure la gestion administrative du siège social de la société.

1.3.2.1 Les directions exécutives :

- **Direction Exécutive Stratégie/Planification & Economie :** elle est chargée de constituer et de tenir à jour une banque de données statistiques, techniques et économiques, relatives à l'ensemble des activités de la société.
- **Direction Exécutive Finance :** elle est chargée de définir, faire appliquer et contrôler les politiques financières, juridiques de l'entreprise.
- **Direction Exécutive des Ressources Humaines :** elle est chargée de l'élaboration et du suivi de la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines.

1.3.2.2 Les Directions Centrales :

- **Direction Centrale Recherche et Développement :** Elle est chargée des études et du développement des infrastructures de stockage et de distribution de tous les produits NAFTAL.
- **Direction Centrale Audit :** Elle est chargée du contrôle de l'ensemble des structures de la société. Elle réagit à tout problème qui surgit au niveau de la gestion et contribue à l'amélioration des systèmes, des procédures et des normes.
- **Direction Centrale Hygiène, Sécurité et Santé Environnement et Qualité :** Elle établit les règles et les consignes de sécurité industrielles notamment en matière de stockage et de distribution des produits pétroliers, cette structure est chargée également, d'adapter et de définir les normes et procédures, relatives à la protection de l'environnement.

- **Direction Centrale Activités Sportives et Culturelles** : Elle s'occupe de la gestion des œuvres sociales de l'entreprise (colonies de vacances, cures thermales).
- **Direction Centrale Communication et Relations Publiques** : Elle est chargée de tout ce qui est relations extérieures de l'entreprise.
- **Direction Centrale Procédure et Contrôle de Gestion** : Elle est chargée du suivi des procédures de gestion et du contrôle de gestion.
- **Direction Centrale Système d'information** : Elle est chargée de constituer une banque de données et recueillir l'information relative à l'ensemble des marchés en utilisant les statistiques et l'informatique.

1.3.2.3 Les Directions de soutien :

- **Direction Sécurité Interne de l'Établissement** : Elle est chargée de la sécurité interne de l'entreprise et la protection du patrimoine.
- **Direction Administration Générale** : Elle est chargée d'assurer les prestations de services nécessaires au bon fonctionnement du siège de l'entreprise et elle assure la gestion des moyens humains et matériels de l'unité de siège.

1.3.3 Les structures opérationnelles :

Les structures opérationnelles de la société sont organisées en (04) branches, chacune d'elle développe ses activités conformément à la politique générale de la société dans la limite de son objet social.

La classification de ces structures opérationnelles « branches » est subordonnée à des critères d'ordre stratégique, économique et financier et fera l'objet de décisions réglementaires.

- **Branche « Gaz de Pétrole Liquéfié » (GPL)** : La branche Gaz de pétrole liquéfié est chargée de l'élaboration et du suivi des programmes nationaux de stockage, conditionnement, maintenance et mise en bouteille, la vente et la distribution des produits butanes, propanes, GPL / carburants...
- **Branche Carburants** : Elle est chargée de définir la stratégie de l'entreprise et de veiller à l'élaboration des études et programmes de rénovation des infrastructures de stockage et de transport par canalisations.

- **Branche Activités Internationales :** Elle est chargée des affaires extérieures (étrangères) de l'entreprise.
- **Branche Commercialisation :** La branche commercialisation est chargée de la définition, du suivi et du contrôle de la politique d'approvisionnement et de commercialisation des produits pétroliers.

1.4 Les clients de NAFTAL en carburants :

1.4.1 Stations de service : repartis en quatre catégories :

- **Gérance direct (GD) :** patrimoine de NAFTAL, géré par son personnel. Il dispose de grandes capacités de stockage et couvre l'ensemble du territoire national y compris le grand sud. Sa moyenne d'âge est 20 ans. Il représente 21% du réseau globale distribution.
- **Gérance libre (GL) :** patrimoine de NAFTAL, issu des ex-sociétés pétrolières (SFIEL, BP, TOTAL, ESSO, BERYL...) et confiné en gérance libre à des tiers, lesquels sont liés à NAFTAL par contrat. Les points de vente de ce réseau sont de vieilles infrastructures avec de faibles capacités de stockages carburants et implantés généralement en zone urbaine. Il représente 20% du réseau national de distribution.
- **Point de vente agréé (PVA) :** Patrimoine propriété de l'exploitant, lequel est lié à NAFTAL par un contrat commercial. C'est un segment récent en plein développement et en extension d'année. Il représente 46% du réseau national de distribution
- **Revendeur ordinaire (RO) :** patrimoine propriété de l'exploitant, lequel est lié à NAFTAL par un contrat de fidélité. Il est constitué des toutes premières stations du réseau national. Il représente 13% du total réseau.

1.4.2 Gros consommateurs :

Sociétés nationales et étrangères ;

Entreprises et micro entreprises.

1.4.3 Revendeurs et distributeurs :

Se sont les distributeurs particuliers qui transportent et vendent pour leur propre compte.

1.5 La distribution des carburants au sein de NAFTAL :

La société NAFTAL est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers à l'échelle nationale, elle assure ainsi, une mission de service public.

La stratégie de distribution de NAFTAL a contribué beaucoup à rendre l'entreprise leader en matière de commercialisation des carburants, avec une expérience de 30 ans dans le domaine de la distribution.

1.5.1 Processus de distribution des carburants :

NAFTAL s'approvisionne par les produits pétroliers finis à partir des raffineries de NAFTEC (entreprise national de raffinage), par les moyens de transport appropriés (pipe, navire) pour arriver enfin au consommateur final, et cela après avoir franchi les maillons d'approvisionnement de ravitaillement et de livraison en utilisant les moyens de transport et stockage existants. Il comporte trois sous réseau dépendant essentiellement, des flux de carburants depuis leur lieu d'enlèvement (raffineries), leur nœud de routage intermédiaires (entrepôt puis dépôt) et les points de livraison. Les nœuds intermédiaires peuvent ne pas être utilisés, il s'agit alors des livraisons en droiture, de la raffinerie, directement au consommateur final. **Annexe**

1.5.1.1 L'approvisionnement :

L'approvisionnement consiste à se procurer les produits pétroliers au niveau des raffineries pour l'alimentation des entrepôts (dépôts primaires). Cette étape de la distribution se distingue par l'intensité immense des flux générés par les raffineries en direction des entrepôts. Cette situation exige l'utilisation de deux modes de transport principaux, le pipe-line et le capotage. Parfois, et la nécessité se présente, on assiste à l'utilisation du mode ferroviaire, qui permet lui aussi de prendre en charge le déplacement de grandes masses de produits pétroliers.

1.5.1.2 Le stockage :

Il s'agit de l'entreposage et du magasinage des produits au niveau des centres de stockage primaires. L'entreprise NAFTAL dispose de 08 entrepôts repartis sur le territoire national (ALGER, SKIKDA, ANNABA, BEJAIA, ORAN-MARINE, ORAN-PETIT-LAC, EL KHROUB) qui s'approvisionnent à partir de 05 raffineries (BARAKI, SKIKDA, ARZEW, HASSI MESSAOUD, ADRAR).

1.5.1.3 Le ravitaillement :

Le ravitaillement est le transfert des carburants entre entrepôts et dépôts. Il se caractérise par des volumes de moindre importance par rapport à ceux de l'approvisionnement. Les points de chargement sont généralement (dépôt). Le réseau de ravitaillement est constitué par les dépôts alimentés par voie ferrée et voie routière à partir des entrepôts ou des rampes de chargement au niveau des raffineries.

1.5.1.4 La livraison :

Il s'agit de la livraison des consommateurs (stations-service et gros consommateurs) à partir des dépôts secondaires, par des camions citernes ayant en générale une capacité de 27m³. NAFTAL utilise sa propre flotte pour la livraison des clients, mais elle recourt également à des prestataires externes.

1.5.2 Potentiel matériel :

1.5.2.1 Moyen de transport :

- Parc de 300 véhicules et engins.
- 07 bateaux dont centres de GPL (société nationale de transport par routiers).
- 160 conteneurs des carburants (le transport ferroviaire).
- 960 remorques des conteneurs.
- 04 caboteurs.

1.5.2.2 Capacité de distribution et de stockage :

- 67 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants, lubrifiants, et pneumatique.
- 44 usines d'emplissage GPL.
- 16 unités de formation du bitume.
- 1775 stations de services.
- 59 dépôts relais de stockage GPL.
- 3903 véhicules de distribution.
- 14550 points de vente GPL.

1.5.3 Les circuits de distribution des carburants :

NAFTAL utilise deux types de circuits.

1.5.3.1 Circuit ultra court :

NAFTAL utilise le circuit ultra court lorsque les carburants sont directement distribués à des stations-services appartenant à NAFTAL (GD), ou de gros consommateurs en utilisant des moyens propres à NAFTAL.

Figure N 3.1 : Circuit ultra court de distribution des carburants

NAFTAL → Gros consommateurs

NAFTAL (station-service GD) → Consommateurs

Source : documentation interne de NAFTAL

1.5.3.2 Circuit court :

Ce circuit est utilisé par les détaillants qui viennent s'approvisionner directement auprès de l'entreprise ou dans une certaine mesure se font livrer à domicile et revendant à leur tour aux consommateurs. Il est avantageux en ce sens qu'il permet de faire l'économie de la marge du grossiste, de mieux connaître le marché mais désavantageux du fait de la faible capacité de stockage.

Figure 3.2 : Circuit court de distribution des carburants

NAFTAL → Station service (GL, RO, PVA) → Consommateurs

Source : documentation interne de NAFTAL

1.6 Les types de ventes des carburants :

Pour acheminer les carburants de la source au client final, NAFTAL a le choix d'utiliser deux types de ventes qui correspondent aux circuits de distribution mis en place : à savoir la vente directe et la vente indirecte.

1.6.1 Vente directe :

NAFTAL dispose de 344 stations-service GD à travers tout le territoire national qui assurent la distribution des carburants aux automobiles.

Les carburants de NAFTAL sont stockés au niveau des dépôts repartis à travers le pays, ils ont pour mission d'assurer la livraison aux stations-service et de répondre aux commandes faites par les entreprises publiques ou privées, NAFTAL se charge directement du transport des quantités commandées en utilisant ses propres camions de transport.

1.6.2 Vente indirecte :

Afin de densifier son réseau de distribution, NAFTAL a recours aux intermédiaires pour assurer la vente des carburants, ces intermédiaires sont les stations-services «privées» à savoir :

- Stations-service en location gérance libre GL ;
- Stations-service privé : point de vente agréé (PVA) et revendeur ordinaire (RO).

Ces stations s'approvisionnent auprès de NAFTAL à un prix de revendeur, ces derniers revendent le produit aux utilisateurs au prix de la pompe tout en bénéficiant d'une marge bénéficiaire considérable en plus d'autres privilèges (label NAFTAL, formation pompistes, des crédits pour lubrifiants et pneumatiques...).

Section 2 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude

Dans cette section nous allons présenter les notions de la méthode de recherche qualitative (par entretien) que nous avons mis en place pour recueillir les informations nécessaires afin de répondre à notre problématique, ensuite nous allons présenter une définition de l'étude analytique qui constitue un élément essentiel dans la mesure de la performance d'une entreprise.

2.1 Présentation et objectif de l'enquête :

Notre enquête est basée en premier lieu sur une étude qualitative grâce à des entretiens semi-directifs avec des responsables au sein de NAFTAL, que nous avons mis en place pour recueillir les informations nécessaires qui nous aideront à analyser la logistique de

distribution de l'entreprise et son impact sur sa performance commerciale afin de répondre à notre problématique.

Ensuite, nous passerons à une étude quantitative pour analyser la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL, en se basant sur des données chiffrées, des commentaires établis constituant l'analyse de ces données. L'analyse des indicateurs de la performance commerciale permet de définir la situation de l'entreprise par rapport à ses objectifs fixés.

2.2 Définition de l'enquête qualitative :

Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.¹

L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond (de qualité).

Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Son approche compréhensive peut être utilisée dans beaucoup de domaines comme dans les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché.

2.3 Définition de l'entretien :

L'entretien est une technique d'extraction d'informations auprès d'un individu (entretien individuel) ou d'un groupe d'individus (entretien de groupe), qui s'appuie sur des procédures d'animation standardisées. L'information recherchée, dont les acteurs n'ont pas nécessairement une conscience claire pendant l'entretien, n'est accessible qu'au travers des interactions qui se produisent entre enquêteur et enquêtés.²

2.4 Objectifs d'un entretien :

Parmi les objectifs de l'entretien on cite :

- Récueillir des informations sur les représentations et les attitudes d'une personne ou d'un groupe d'individus face à des questions importantes.

¹https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/?fbclid=IwAR3LNyV5AB-zgKe171rcuK6HGQ7eO9Bd3v_mr2maws5cEUoncJmKXrp_ozw consulté le 14/08/2020 à 17 :10.

² CAUMONT (D) : Les études de marché DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2016, p.72.

- Explorer des aspects encore peu connus et pour lesquels il n'existe pas forcément de questions précises.
- Se familiariser avec un échantillon réduit d'une population qui sera interrogée de manière systématique par la suite.
- Mettre en évidence des questions et des problèmes importants en vue de les utiliser dans d'autres méthodes d'évaluation, comme une enquête par questionnaire.
- Analyser les résultats issus d'une enquête par questionnaire, notamment dans l'idée de saisir le « pourquoi » des réponses.

2.5 Types d'entretien :

Il existe trois types d'entretien :

2.5.1 L'entretien directif :

C'est un questionnaire oral tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétabli, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases (un peu comme les sondages dans la rue). L'avantage sur le questionnaire envoyé c'est que l'enquêteur peut repréciser ses questions ou les reformuler suivant les individus, il est très sécurisant pour le chercheur.

Limites : très peu de marge de manœuvre pour l'enquêté, laissant peu de place à l'initiative de la parole ou à l'expression, puisque l'enquête va juste se contenter de répondre à la question sans aller plus loin.

2.5.2 L'entretien semi-directif :

Il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte.

L'avantage : la liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquête, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient.

2.5.3 L'entretien libre :

Pas de cadre pré défini, se passe sur le mode de la conversation « naturelle », souvent utilisé pour les récits de vie, nous essayons alors de ne pas limiter l'entretien à quelques dimensions de la vie de l'individu, mais de comprendre sa trajectoire.

Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur, il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien, il est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité¹

2.6 Avantages et inconvénients d'un entretien :

Les avantages et les inconvénients de chaque type d'entretien sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N 3.1 : Avantages et inconvénients d'un entretien

Entretiens	Avantages	Inconvénients
Entretien directif	<ul style="list-style-type: none">- Permet de réaliser une analyse statistique.- Facile d'établir des comparaisons entre plusieurs entretiens directifs.	<ul style="list-style-type: none">- Le chercheur ne peut pas poser d'autres questions ou rebondir.- Ne permet pas de connaître un point de vue complet et nuancé d'une personne sur question.
Entretien semi-directif	<ul style="list-style-type: none">- Il permet d'approfondir un sujet si besoin.- Il rend possible vrai échange entre le chercheur et l'interlocuteur.	<ul style="list-style-type: none">- Comparaison entre les entretiens plus difficile à établir.- Analyse statistique difficile à mettre en place.

¹ LEFEVRE (N) : Méthodes et technique d'enquête, Master 1 SLEC, p3

Entretien libre	<ul style="list-style-type: none">- Efficace pour connaître l'avis complet d'une personne sur un sujet.- Faire émerger des nouvelles hypothèses.	<ul style="list-style-type: none">- L'établissement de comparaisons entre plusieurs entretiens libres est plus difficile à réaliser.- Plus difficile à retranscrire.
-----------------	---	---

Source : <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/> consulté le 16/08/2020 à 16 :45.

2.7 Le guide d'entretien

2.7.1 Présentation du guide d'entretien :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait une étude qualitative avec un guide d'entretien semi directif avec le chef de département distribution, le chef de service analyse et performance et le chef de service transport.

Durant ces entretiens, nous avons demandé à trois responsables de NAFTAL de s'exprimer très librement et spontanément sur le thème de l'étude dans le but de se procurer des informations qui nous aideront à analyser la logistique de distribution de NAFTAL.

2.7.2 Déroulement de notre étude :

Vu la pandémie du coronavirus Covid19, nous étions obligés avec l'aide de notre mentor au sein de l'entreprise d'envoyer le guide d'entretien par courriel (E-mail) aux responsables.

2.8 Définition de l'étude analytique :

C'est la méthode qui consiste à décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple. Elle dépasse la description simple c'est-à-dire elle essaye de comprendre et d'expliquer les différentes relations de l'objet de recherche. on trouve généralement des avis personnels, des commentaires et des explications.¹

¹ CHABANI(S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition, p55.

Section 3 : Influence de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL

La performance commerciale est l'un des éléments essentiels qui déterminent la situation financière d'une entreprise, et pour cela il est important d'avoir des indicateurs chiffrés permettant l'évaluation de l'efficacité commerciale de l'entreprise par rapport à ses objectifs fixés au préalable.

Dans cette section nous allons :

- Dans un premier temps, nous allons analyser l'efficacité de la logistique aval de NAFTAL à travers les résultats de l'étude qualitative afin de répondre à notre problématique.
- Puis, analyser la performance commerciale en évaluant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

3.1 Traitement et analyse des résultats de l'étude qualitative (par entretien):

3.1.1 Axe n°1 : Essai d'évaluation de la logistique de distribution des carburants

Dans cet axe nous allons nous intéresser à la logistique de distribution de NAFTAL incluant l'évaluation de ses activités.

- **Question 01 : Comment évaluez-vous la gestion de la logistique de distribution de NAFTAL ?**

Chef de département distribution : *« la gestion de la logistique de distribution est bien maîtrisée grâce au système dispatching carburants qui assure l'organisation de cette dernière ».*

Analyse : Les responsables interviewés sont satisfaits pour la gestion de la logistique de distribution de NAFTAL avec l'utilisation de système dispatching carburants qui permet le traitement automatique des fonctions: réception commandes, dispatching et facturation.

- **Question 02 : Quels sont les problèmes récurrents qui freinent la logistique de distribution de NAFTAL ?**

Chef de département distribution : *« Des problèmes climatiques qui entraînent des routes fermées ».*

Chef de service transport : *« Des problèmes de transport tels que : un manque de chauffeurs ou des problèmes de rupture de stock ».*

Analyse : Les problèmes qui freinent la logistique de distribution de NAFTAL sont des problèmes occasionnels tels que les problèmes climatiques (route fermée à cause de la neige), problèmes de transport (panne camion ou citerne, manque de chauffeur), ou bien des problèmes de rupture de stock.

- **Question03 :** **Quels systèmes d'informations utilisez-vous pour mieux gérer la logistique de distribution ? Sont-ils efficaces ? Si non, selon vous, comment les améliorer ?**

Chef de service transport : *« Un logiciel créé par un agent NAFTAL Dispatching carburants qui gère la réception des commandes le dispatching et la facturation. Oui il est efficace ».*

Chef de département distribution : *« NAFTAL utilise le système dispatching carburants pour gérer sa logistique de distribution. Ce système permet le traitement automatique de trois fonctions: la réception des commandes, le dispatching qui assure la mise en place d'un programme de distribution, la dernière phase du système dispatching carburants est la facturation. Une fois la livraison est confirmée par le dispatcher toutes les informations relatives à cette rotation seront chargées automatiquement (date, client, chauffeur, produit, quantité) afin d'effectuer le chargement et la livraison. Oui il est efficace ».*

Analyse : Pour la gestion des opérations de la distribution NAFTAL utilise le logiciel Dispatching carburants qu'il assure la gestion automatique depuis la réception de la commande puis la désignation des chauffeurs avec les renseignements de la commande et le client concerné jusqu'à la livraison des produits.

- **Question 04 :** **NAFTAL parvient-elle à gérer efficacement ses activités de logistique aval (transport, entreposage, manutention,...) ? Selon vous, Quelles sont celles qui doivent être renforcées ?**

Chef de département distribution : « *Oui les activités de la logistique de distribution sont efficacement gérées mais les activités de transport et manutention doivent être renforcées* ».

Analyse : D'après les responsables interrogés la gestion des activités de la logistique aval est efficace, mais ils souhaitent augmenter les moyens de transport et de renouveler les moyens de manutention afin de livrer les produits exigés par le client dans les meilleurs délais et à moindre coûts.

- **Question 05 :** **En tant que responsable, pouvez-vous déterminer la contribution des activités de logistique aval à l'amélioration de la performance commerciale de NAFTAL ?**

Chef de département distribution : « *L'efficacité dans la gestion des activités de la logistique aval a une influence positive sur la performance commerciale de l'entreprise. La logistique de distribution est orientée client d'où la mise en place d'une bonne politique de distribution qui assure la disponibilité des produits au moment voulu et en quantités demandées ce qui permet à NAFTAL de satisfaire ses clients donc améliorer l'image de l'entreprise. Ceci implique l'acquisition des nouveaux clients par conséquent l'augmentation des quantités vendues, l'augmentation de volume de vente mène à une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et une croissance de sa part de marché* ».

Analyse : En se référant aux réponses données, on constate que les activités de la logistique de distribution influence directement la performance commerciale de l'entreprise, d'où l'efficacité de gestion des activités aval de NAFTAL contribue à l'amélioration de ses indicateurs de performance commerciale.

3.1.2 **Axe n°2 :** **Essai d'évaluation des coûts de transport des carburants**

Cet axe porte sur l'organisation de transport et la maîtrise des coûts de ce dernier.

- **Question 01 :** **Comment organisez-vous et gérez-vous le transport au centre de distribution ?**

Chef de service transport : « *la programmation de transport effectuée à travers le logiciel dispatching* ».

Analyse : NAFTAL centre EL Harrach gère la programmation de transport des carburants à travers le logiciel dispatching où les commandes sont livrées 24 heures après leur réception.

- **Question 02 :** Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos matières dangereuses (carburants) ?

Chef de service transport : « Les moyens de livraison sont les moyens propres de NAFTAL, moyens tiers et moyens clients et le recours aux tiers est dans des cas spécifiques tels que les moyens propres de l'entreprise sont occupés ».

Analyse : NAFTAL utilise ses propres moyens pour la livraison de ses produits carburants mais à cause de la demande vaste qu'elle a, elle a recours aux moyens tiers tels que l'agence de gestion du fret d'Algérie (AGEFAL) ou bien les moyens des clients.

- **Question 03 :** Quels sont les problèmes rencontrés lors du transport des marchandises dangereuses (carburants) ?

Chef de département distribution : « Les problèmes de transport sont rarement arrivés et généralement ils sont dus de : panne des camions ou des citernes, fermeture des routes, manque de chauffeurs, panne au niveau des raffineries ».

Analyse : NAFTAL fait face à de nombreux problèmes lors du transport de ses produits, la fréquence de ces problèmes est occasionnelle mais il faut faire face pour les résoudre rapidement afin de satisfaire ses clients dans les délais communiqués et parmi ces problèmes nous pouvons citer:

- Pannes des camions ou des citernes.
- Manque de chauffeurs.
- Fermeture des routes, accidents.
- Problèmes de ravitaillement : panne au niveau des raffineries.

- **Question 04 :** Comment optimiser les coûts de transport de ces derniers (carburants) ?

Chef de service transport : « NAFTAL optimise ses coûts de transport à travers l'organisation d'un nombre de rotations avec sa propre flotte ».

Analyse : D'après les réponses des responsables, la stratégie de NAFTAL pour optimiser ses coûts de transport est d'augmenter le nombre de rotation (nombre de rotations par jour) plus le nombre de rotations est élevé plus le coût de transport diminue. Le but de NAFTAL est d'utiliser au maximum sa propre flotte pour minimiser le recours au privé

- **Question 05 :** En tant que responsable, sur quoi votre choix se porte entre les moyens propres de NAFTAL et les moyens tiers afin d'obtenir un coût de transport optimal ?

Chef de service transport : « Le recours aux moyens tiers est pour les longs trajets afin d'optimiser les coûts de transport »

Analyse : Selon les responsables interrogés le critère de choix entre les moyens propres de NAFTAL et les moyens tiers est : pour les longues distances l'entreprise préfère fait appel aux prestataires logistiques (entreprise tiers) que d'utiliser sa flotte afin de minimiser les coûts. Pour optimiser ses coûts, NAFTAL augmente le nombre de rotations effectuées par sa flotte (moyens NAFTAL : 6 voyages par jour \Rightarrow moyens tiers : 3 voyages par jour).

- **Question 06 :** Quelles sont les modalités de paiement utilisées pour payer les produits vendus ?

Chef de service transport : « Les modalités de paiement se font par chèque, par mandat et un complément de paiement en espèces d'un montant de 30 000 DA au max »

Analyse : Les modalités de paiement utilisées pour payer les produits vendus sont: par mandat, par chèque et en espèces comme un complément de paiement à condition qu'il ne dépasse pas 30 000 DA.

- **Question 07 :** Quelles sont les différentes charges directes et indirectes comptabilisées dans les coûts de transport des carburants ?

Chef de service transport : « Des charges directes tels que: salaires de chauffeurs, coût d'assurance, coût d'achat de véhicule, maintenance des camions, consommation de gasoil...etc. Des charges indirectes comme : location des attelages, les heures supplémentaires des chauffeurs...etc. » .

Analyse : D'après les intervenants, le coût de transport des carburants comprend des charges directe et indirecte. Les charges directes pouvant inclure les salaires des chauffeurs les coûts d'assurances, le coût d'achat, la maintenance des camions, la consommation de gasoil, etc.

Les charges indirectes pouvant inclure, les heures supplémentaires des chauffeurs, location des attelages tiers, etc.

3.1.3 Axe n°3 : Essai d'évaluation de la qualité de service de distribution des carburants

- **Question 01 : Comment la logistique de distribution peut-elle contribuer à la satisfaction de vos clients, en termes de disponibilité et de délai de livraison ?**

Chef de service analyse et performance : « A travers le respect des délais de livraison et la bonne gestion de stock »

Analyse : Selon les responsables la disponibilité des produits et le respect des délais communiqués permet de satisfaire les clients et de les fidéliser. Ce qui implique une bonne gestion des stocks et des moyens de transport. Deux responsables ont ajouté que NAFTAL doit augmenter les moyens de transport pour assurer la livraison des produits dans les délais prévus.

- **Question 02 : Quelle est la durée moyenne pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?**

Chef de service analyse et performance : « La transaction s'effectue rapidement grâce au logiciel dispatching carburant »

Chef de département distribution : « la transaction ne dépasse pas 24h, mais ce délai peut être prolongé lorsque il s'agit d'un problème de disponibilité des produits ou les moyens de transport sont occupés »

Analyse : La transaction s'effectue rapidement généralement le délai moyen ne dépasse pas 24h, sauf a des cas où les moyens de transport sont occupés ou bien des ruptures de stock. NAFTAL et pour répondre à la demande de ses clients dans des délais qui ne dépassent pas les 24h utilise une application informatique qui gère la réception des commandes, le dispatching et la facturation.

- **Question 03 : En cas de retard de livraison aux clients engendré à cause d'un imprévu, comment gérez-vous la situation ?**

Chef de département distribution : *« Nous procédons à la méthode FIFO (First In First Out) ».*

Analyse : En cas de retard de livraison le client est pris en charge immédiatement, NAFTAL procède à la méthode FIFO donc la commande sera programmée le lendemain au plus tard.

- **Question 04 :** **Quelles sont les principales réclamations clients et comment les gérez-vous afin de mieux les satisfaire?**

Chef de service analyse et performance : *« Les clients nous appellent à cause des retards de livraison et sont pris en charge immédiatement ».*

Analyse : Généralement les réclamations clients sur le service de distribution sont dus aux retards de livraison, dans ce cas le client est pris en charge immédiatement.

3.1.4 Axe n°4: Essai d'évaluation de la performance commerciale

- **Question 01 :** **Quels sont les moyens utilisés par NAFTAL pour évaluer la performance commerciale ?**

Chef de service analyse et performance : *« A travers la prévision des indicateurs quantitatifs et qualitatifs tels que le chiffre d'affaires, la quantité vendue, la part de marché, la satisfaction client et l'image de l'entreprise ».*

Analyse : En général, l'évaluation de la performance commerciale se fait à l'aide des indicateurs quantitatifs tels que CA, la part de marché, les quantités vendues, ainsi des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des clients. Pour rationaliser sa mesure NAFTAL utilise des prévisions de ces indicateurs afin de les comparer avec ses réalisations. (que nous allons détailler la prochaine sous-section).

- **Question 02 :** **Sur quel indicateur vous basez-vous le plus pour mesurer la performance commerciale de NAFTAL ?**

Chef de service analyse et performance : *« La satisfaction client à travers le respect de délais de livraison et les zéro réclamations ».*

Analyse : L'activité principale de NAFTAL est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers donc pour bien mesurer sa performance commerciale NAFTAL se base sur la réalisation de deux objectifs: la transaction rapide des commandes et le taux de réclamation client ce qui signifie que NAFTAL se base sur la satisfaction de ses clients par la mesure de sa performance commerciale.

- **Question 03 :** Les indicateurs clés de performance utilisés par NAFTAL sont-ils efficaces ? Dans le cas contraire, comment améliorer la performance commerciale de l'entreprise ?

Chef de service analyse et performance : «Les indicateurs de performance sont efficaces, mais il faut penser à d'autres indicateurs selon l'activité de l'entreprise afin de mieux cerner la non atteinte des objectifs ».

Analyse : Les indicateurs clés de performance utilisés sont efficaces d'après les responsables, mais pour garder cette efficacité et obtenir des résultats fiables il faut rationaliser au maximum ces indicateurs afin de mieux cerner les besoins exprimés.

3.2 Analyse de la performance commerciale :

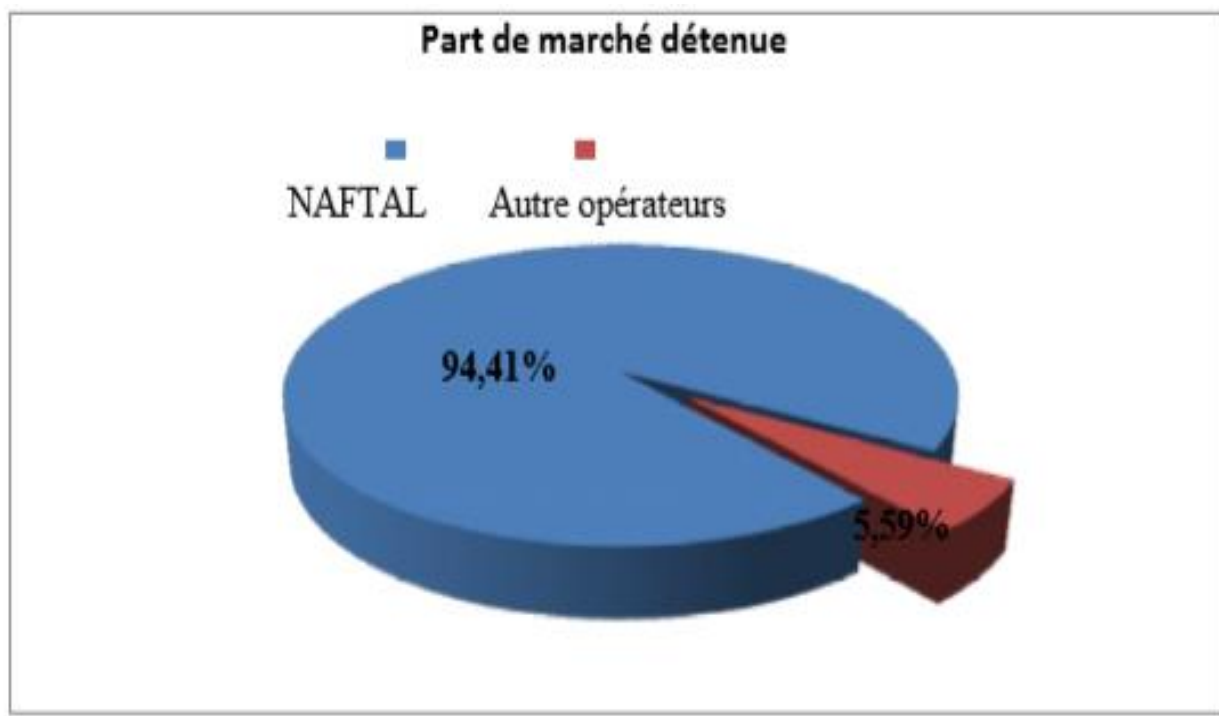
Les seuls indicateurs disponibles au sein de l'entreprise sont: le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la part de marché, la satisfaction client et l'image de l'entreprise.

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs :

3.2.1.1 La part de marché :

Le marché des carburants est un marché très porteur et en plein de croissance grâce à l'évolution du parc automobile algérien, Ce marché s'ouvre de plus en plus à la concurrence. NAFTAL est une entreprise étatique dont sa mission principale est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, cela lui permet d'avoir une grande part de marché par rapport ses peu concurrents qu'ils existent dans ce marché

Figure N 3.3 : Part de marché détenue par NAFTAL



Source : service analyse et performance NAFTAL

3.2.1.2 Chiffre d'affaires :

Il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et des services effectués par l'entreprise elle-même et mesurés par le prix de vente à une période donnée. Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et prévisionnel.

Tableau N 3.2 : Répartition du chiffre d'affaires de NAFTAL des trois dernières années

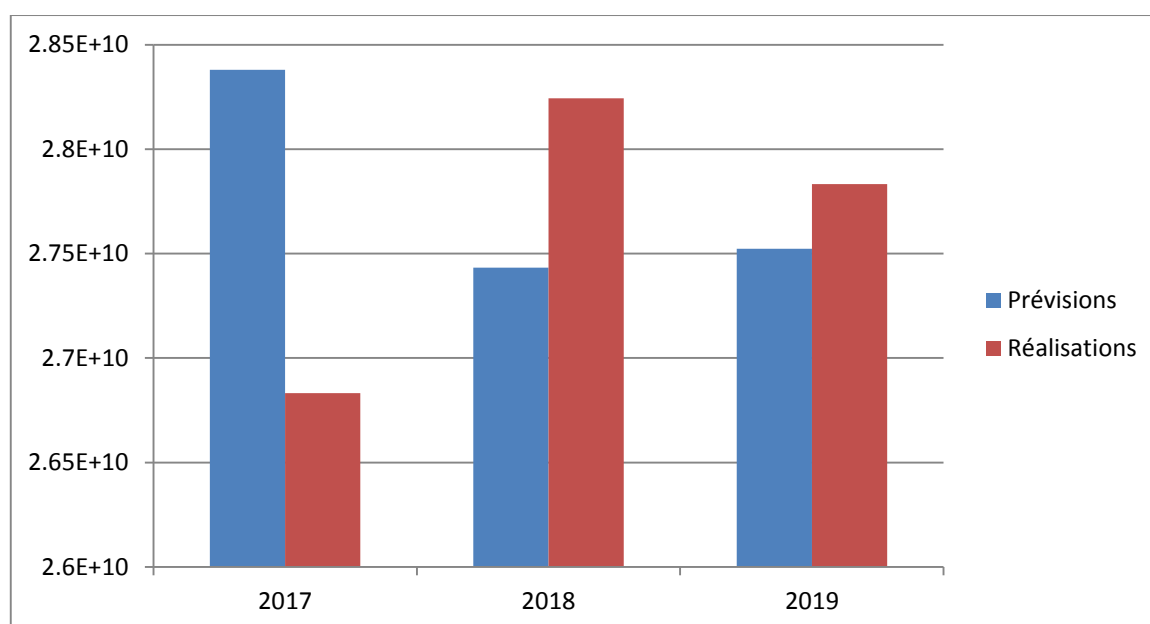
Valeur : en milliards de dinars.

Années	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires réalisé	26832321000	28243675000	27832575000
Chiffre d'affaires prévisionnel	28379810200	27432575000	27523657100
Performance= (réalisation- prévision)	-1547489200	811100000	308917900
Taux de réalisation	94,5%	102,95%	101,12%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise, service analyse et performance

Commentaire : A travers les résultats de l'indicateur de performance on constate qu'en 2017 l'entreprise n'a pas réalisé son objectif en termes de chiffre d'affaires, par contre en 2018 et 2019 l'objectif est atteint et elle a réalisé plus que le chiffre d'affaires prévisionnel.

Figure N^o 3.4 : Prévisions et réalisations du chiffre d'affaires durant les trois dernières années



Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise, service analyse et performance

Commentaire : A partir de la figure ci-dessous on constate que :

- Le chiffre d'affaires a connu une évolution pendant l'année 2018 par rapport à l'exercice précédent, puis en enregistrant une diminution en 2019 qui est le résultat de la baisse des quantités vendues.
- Le taux de réalisation des prévisions de chiffre d'affaires en 2017 a atteint 90,7% par contre il arrive à 100,6% en 2018 et 102,15% en 2019, Ce qui signifie qu'en termes d'efficacité l'entreprise est plus performante en 2018.

3.2.1.3 Quantités vendues :

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

Tableau N 3.3: Répartition des quantités vendues des trois dernières années exprimées en (TM)

Années	2017	2018	2019
La quantité vendue réalisée	12887026	12926770	12855414
La quantité vendue prévu	14200200	12920000	12700000
La performance= (les réalisations – les prévisions)	-1313174	6770	155414
Taux de réalisation	90.75%	100,05%	101,22%

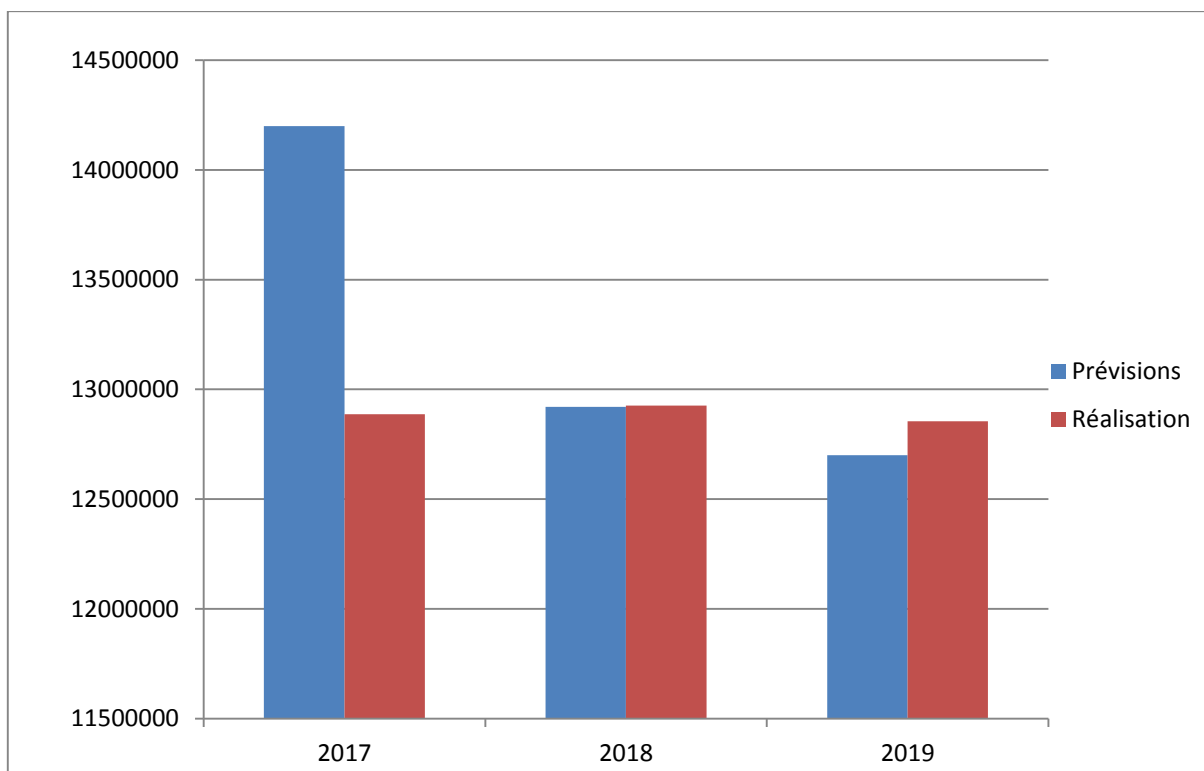
Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise, service analyse et performance

Commentaire :

Le tableau ci-dessous représente le volume des ventes en carburants des trois années 2017, 2018 et 2019. A travers les résultats de l'indicateur de performance, nous avons remarqué qu'en 2017 il y a un écart défavorable entre les ventes réalisées et les ventes prévues par

contre en 2018 et 2019 nous avons remarqué qu'il y a un écart favorable donc l'objectif est réalisé et les ventes sont satisfaisantes.

Figure N 3.5 : Prévisions et réalisations des quantités vendues durant les trois dernières années



Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise, service analyse et performance

Commentaire :

La figure ci-dessus est représentative d'une comparaison entre les prévisions et les réalisations des quantités vendues en carburants en 2017, 2018 et 2019. On a constaté que le volume des ventes a connu une augmentation en 2018 puis une diminution en 2019, ce qui implique qu'en 2019 l'entreprise était moins performante par rapport à 2018.

Le taux de réalisation des prévisions des quantités vendues en 2017 a atteint 90,75% face à 100,05% en 2018 et 101,22% en 2019. On déduit que l'entreprise a réalisé plus que ses prévisions durant les deux dernières années, donc nous pouvons dire qu'en termes d'efficacité l'entreprise était plus performante en 2018.

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs :

3.2.2.1 Satisfaction client

les attentes des clients évoluent dans le temps en fonction des présentations de l'entreprise et ses concurrents, pour cela le département de distribution met en place chaque année une enquête de satisfaction des clients concernant la qualité de service pour connaître le degré de satisfaction des clients durant cette période. La satisfaction des clients est bien maîtrisée au sein de NAFTAL à travers le suivi d'un ensemble de dispositions et procédures parmi eux:

- ✓ Traitement immédiate de toute réclamation.
- ✓ Le respect des délais de livraison.
- ✓ La disponibilité des produits.
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants.

3.2.2.2 L'image de l'entreprise :

NAFTAL détient une grande part de marché dans le domaine de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, sa stratégie consiste à renforcer sa position en élargissant sa gamme de produits afin de répondre aux besoins de marché et pour cela NAFTAL a une bonne réputation sur le marché énergétique en Algérie.

3.3 Synthèse générale :

D'après notre recherche et les résultats des entretiens auprès des responsables de NAFTAL nous pouvons synthétiser les résultats comme suit:

- La bonne gestion des activités de la logistique aval a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise.
- Pour l'évaluation de sa performance commerciale NAFTAL utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- Les réclamations clients sont généralement dues à des retards de livraison.
- NAFTAL assure une transaction rapide pour ses clients ce qui montre qu'elle donne de l'importance à sa relation avec sa clientèle.

- NAFTAL satisfait et fidélise ses clients à travers la disponibilité des produits et le respect des délais de livraison.
- La stratégie de l'entreprise pour optimiser ses coûts de transport et d'augmenter le nombre de rotation.
- NAFTAL utilise un système de « dispatching carburant » pour gérer sa logistique de distribution.
- Dans le but d'optimiser ses coûts de transport NAFTAL préfère recourir aux tiers que d'utiliser sa flotte quand il s'agit de longs trajets.

3.4 Suggestions et recommandation :

D'après les résultats de notre recherche et les résultats de notre analyse de l'influence de la logistique aval sur la performance commerciale de l'entreprise, nous proposons à l'entreprise de:

- Augmenter ses moyens de transport.
- Renouveler le matériel de manutention
- Optimiser le réseau de distribution à travers les méthodes de recherche opérationnelle.
- Renforcer sa relation avec ses clients à travers la mise en place d'un service de réclamations.
- Mettre en place des stratégies de motivation pour le personnel.
- Limiter les trajets à vide. (retours à vide)
- Rationaliser au maximum les indicateurs de mesure de la performance commerciale afin d'obtenir des résultats fiables.
- NAFTAL doit donner une importance à l'outil intranet pour communiquer les informations entre les différents services rapidement.
- La mise en place d'un tableau de bord qui permet de suivre l'activité de l'entreprise au regard des objectifs fixés.
- Introduire la comptabilité analytique dans l'analyse des coûts de transport.

Conclusion du chapitre :

D'après les éléments abordés dans ce chapitre, nous avons pu, d'une part analyser quantitativement et qualitativement la performance commerciale de l'entreprise et d'évaluer la gestion de sa logistique de distribution.

A travers notre recherche qualitative il s'est avéré que l'expérience de NAFTAL lui permet de maîtriser sa logistique aval. D'où l'importance de rationaliser au maximum ses indicateurs de mesure de la performance commerciale afin de mettre en place des stratégies pour les améliorer et pousser l'entreprise vers l'excellence.

Les différents résultats récoltés lors de notre analyse des indicateurs quantitatif et qualitatif, nous ont permis de constater que NAFTAL est performante en termes d'atteinte d'objectifs malgré l'évolution de son chiffre d'affaires et quantités vendues a connu une baisse en 2019.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour l'entreprise NAFTAL.

Conclusion g é n é r a l e

Conclusion générale

Via notre travail de mémoire qui a porté sur l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale, nous soulignons que la concurrence a rendu la distribution une fonction très essentielle et indispensable pour toutes les entreprises.

Aujourd'hui une entreprise doit adopter une bonne politique de distribution, avec une bonne maîtrise de sa logistique afin de gérer et d'optimiser l'acheminement des produits depuis leurs points d'origine jusqu'aux consommateurs finaux selon les besoins par le marché.

La logistique de distribution constitue un facteur clé de succès pour une entreprise, cela nous a conduit à la dépendance d'une vaste littérature afin de bien la comprendre théoriquement et voir le degré d'influence de cette dernière sur la performance commerciale.

Notre enquête effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL, dont l'objectif était d'étudier et analyser l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale, nous a permis effectivement de collecter un certain nombre d'informations qui nous ont été utiles pour répondre à notre problématique.

À travers cette étude, nous pouvons confirmer nos trois hypothèses.

- **La première hypothèse émise : NAFTAL parvient à optimiser ses coûts de transport à travers un nombre de rotation élevé.**

En se référant au guide d'entretien, nous avons pu conclure que le transport propre de l'entreprise contribue à la réduction des coûts grâce au nombre de rotation élevé effectué par ce dernier, d'où nous pouvons dire que l'optimisation de l'exploitation de la flotte de l'entreprise et le recours à des tiers n'est que à des cas spécifiques tels que pour les longue distance permet à NAFTAL de bien maîtriser ses coûts.

- **La deuxième hypothèse émise : Les indicateurs de performance commerciale de NAFTAL présentent des résultats favorables.**

A travers l'analyse de la performance commerciale de NAFTAL, nous avons constaté qu'en termes d'efficacité l'entreprise est performante par rapport à tous les indicateurs, quant à l'évolution de ces indicateurs elle est en croissance sauf pour les quantités vendues et le

chiffre d'affaires qu'ils ont connu une diminution en 2019 mais cela n'a pas empêché NAFTAL d'atteindre ses objectifs.

Tout cela nous a permis de confirmer notre hypothèse et de dire que les indicateurs de la performance commerciale de NAFTAL présentent des résultats favorables.

➤ **La troisième hypothèse émise : NAFTAL arrive à satisfaire ses clients à travers la qualité de son service de distribution.**

D'après les résultats obtenus par le guide d'entretien nous avons remarqué que les réclamations clients quant à le service de distribution sont rares car NAFTAL assure une transaction rapide à ses clients, d'où la disponibilité des produits carburants et de délais de livraison les clients sont contents donc on peut dire que la qualité de service de distribution de NAFTAL est satisfaisante pour sa clientèle.

Malheureusement nous avons rencontré beaucoup de difficultés qui ont limité notre étude, notamment celles relatives à la pandémie «Coronavirus Covid-19 » et le manque des sources nécessaires à notre recherche.

C'est dans ce contexte de la recherche que nous sollicitons d'autres étudiants à faire des recherches sur les thèmes suivants:

- Essai d'optimisation des coûts de transport des carburants.
- Mise en place des nouvelles technologies de gestion de la logistique aval au sein d'une entreprise de distribution des produits pétroliers, CAS : NAFTAL.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ALAIN (A) : *Achats pour non-spécialistes*, édition Dunod, paris, 2013.
- AMODEO (L), YALAOUI (F) : *Logistique interne : Entreposage et manutention*, édition Ellipses, Paris, 2015.
- AVEROUS (D) et AVEROUS(B) : *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ*, édition Inseep consulting, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, édition Dunod, Paris, 2006.
- BOUVIER (B) et STEPHANE (A-M) : *management des entreprises en 24 fiches*, édition DUNOD, Paris, 2008.
- CAUMONT (D) : *Les études de marché*, DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2016.
- CHABANI(S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, p55.
- CHIROUZ (Y) : *le marketing : études et stratégies*, édition ELLIPSES, 2003.
- DEMEURE(C) et BERTELOOT (S) : *Aide mémoire-Marketing*, édition DUNOD, 7^{ème} éditions, paris, 2015.
- DORIATH(B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, 5^{ème} édition, paris, 2011.
- FAYOL (H) : *Administration industrielle et générale*, édition DUNOD, Paris, 1999.
- GERARD (C), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2006.
- KOTLER et DUBOIS : *Marketing management*, édition PEARSON Education, 11^{ème} éditions.
- KOTLER(P), KELLER (K), MANCEAU (D) : *Marketing Management*, Pearson édition, Paris, 2015.
- LANGE (M) et MOUTOT (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, édition d'organisation, Paris, 2008.
- LE MOIGNE (J.L) *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard expansion, 1999.
- LYONNET (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition DUNOD, paris, 2015.

- M.A.BLANC et M.P. LE GALL : *TOUTE LA FONCTION Commerciale*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2012.
- MARCHAL (A), GAERTNER(J) et BAVANT(L) : *Supply Chain, Management. Logistique globale*, édition ellipses, 2018.
- MARTIN (T) et autres : *stratégies logistiques et matières dangereuses*, Edition presses internationales polytechnique, 2013.
- MARTORY (B) et CROZET (D): *Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performances*, Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002.
- MEIER (O) : *Dico du manager*, édition DUNOD, paris, 2009.
- MOULINIER (R) : *Les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5^{ème} édition, 1998.
- PRIMOR(Y), FENDER(M) : *Logistique : production, Distribution, soutien*, DUNOD, 5^{ème} édition, paris, 2010.
- SAVALL (H) et ZARDET (V) : *Maitriser les coûts performances cachés*, édition Economica, 3^{ème} édition, paris, 1995.
- SOHIER(J) et SOHIER (D) : *Logistique*, édition Vuibert, 7^{ème} éditions, paris, 2013.

2. Travaux universitaires :

- AMIRAOUI (K) et BAHOUICHE (S) : *l'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire de master en sciences commerciales (option ; Marketing), Université de Bejaia, 2014.
- BENYAHIA (S) et KIZI (k) : *la gestion de transport des carburants*, mémoire de Master en sciences commerciales (option : Economie de transport), Université de Béjaia, 2016.
- MERIANE (Y) et MEKADEM (A) : *la commercialisation et la gestion de transport des carburants*, mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des hautes Etudes commerciales d'Alger, 2018.
- LEFEVRE (N) : *Méthodes et technique d'enquête*, Master 1 SLEC, PDF.

3. Dictionnaires :

- AFITEP : *Dictionnaire de management de projet* : Edition AFNOR, 2010.
- CARIOU(J) : *Dictionnaire de marketing*, édition e-thèque, 1^{er} édition, paris 2004.

4. Webographie :

- <https://www.pixisoft.com/gestion-logistique-enjeux-entreprise/> consult éle 10 février 2020.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/> consult éle 12 février 2020.
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/distribution-economie/1-les-fonctions-de-la-distribution/> consult éle 19 février 2020.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique-distribution.htm> consult éle 22 février 2020.
- <http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf> consult éle 26 février 2020.
- <https://www.achatmat.com/Tout-savoir-sur-la-reglementation-du-transport-de-carburants-page-116> consult éle 27 février 2020.
- https://www.ecologie-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Reconnaitre_MD.pdf consult éle 27 février 2020.
- <http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6134/ed6134.pdf> consult éle 28 février 2020.
- <https://www.mecalux.fr/blog/stockage-matieres-dangereuses> consult éle 04 mars 2020.
- <https://www.total.fr/pro/total-me-conseille/materiel/risques-matieres-dangereuses> consult éle 04 mars 2020.
- <http://marcologistique.com/comment-choisir-un-emballage-pour-une-marchandise-dangereuse/> consult éle 07 mars 2020.
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html> consult éle 04 mars 2020.
- <http://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html> consult éle 04 mars 2020.
- <https://www.blunote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/kpi-indicateur-performance.html> consult éle 06 mars 2020.
- <https://www.journalducsm.com/kpi/> consult éle 07 mars 2020.
- https://www.memoireonline.com/07/09/2245/m_Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une2.html consult éle 11 mars 2020.

- <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> consult éle 15 mars 2020.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/part-de-marche/> consult éle 22 mars 2020.
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198457-marge-commerciale-definition-et-calcul/> consult éle 22 mars 2020.
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html> consult éle 23 mars 2020.
- http://www.mon-business-plan.com/site_bp/definition/quantite-vendue-702 consult éle 23 mars 2020.
- <https://www.citizencall.fr/determiner-nombre-nouveaux-clients/> consult éle 24 mars 2020.
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm#anticipation> consult éle 27 mars 2020.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> consult éle 27 mars 2020.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/tableau-de-bord-commercial/> consult éle 27 mars 2020.
- https://www.memoireonline.com/06/09/2144/m_Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle1.html consult éle 28 mars 2020.
- <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale> consult éle 09 avril 2020.
- https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/?fbclid=IwAR3LNyV5AB-zgKe171rcuK6HGQ7eO9Bd3v_mr2maws5cEUoncJmKXrp_ozw consult éle 14 août 2020.
- <https://www.unil.ch/> consult éle 15 août 2020.
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/> consult éle 16 août 2020.

5. **Autres :**

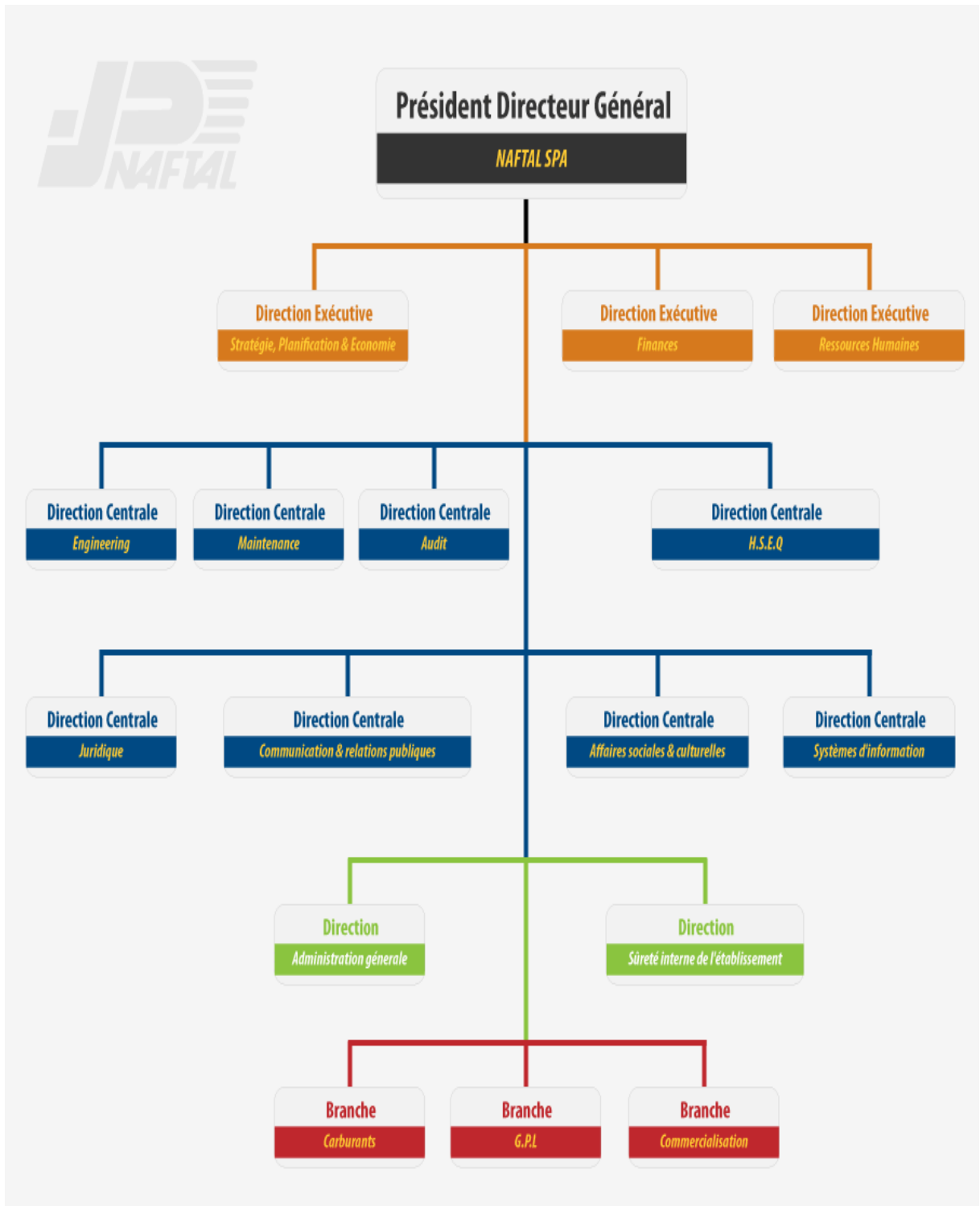
- Documents internes NAFTAL.

Annexes

Liste des annexes

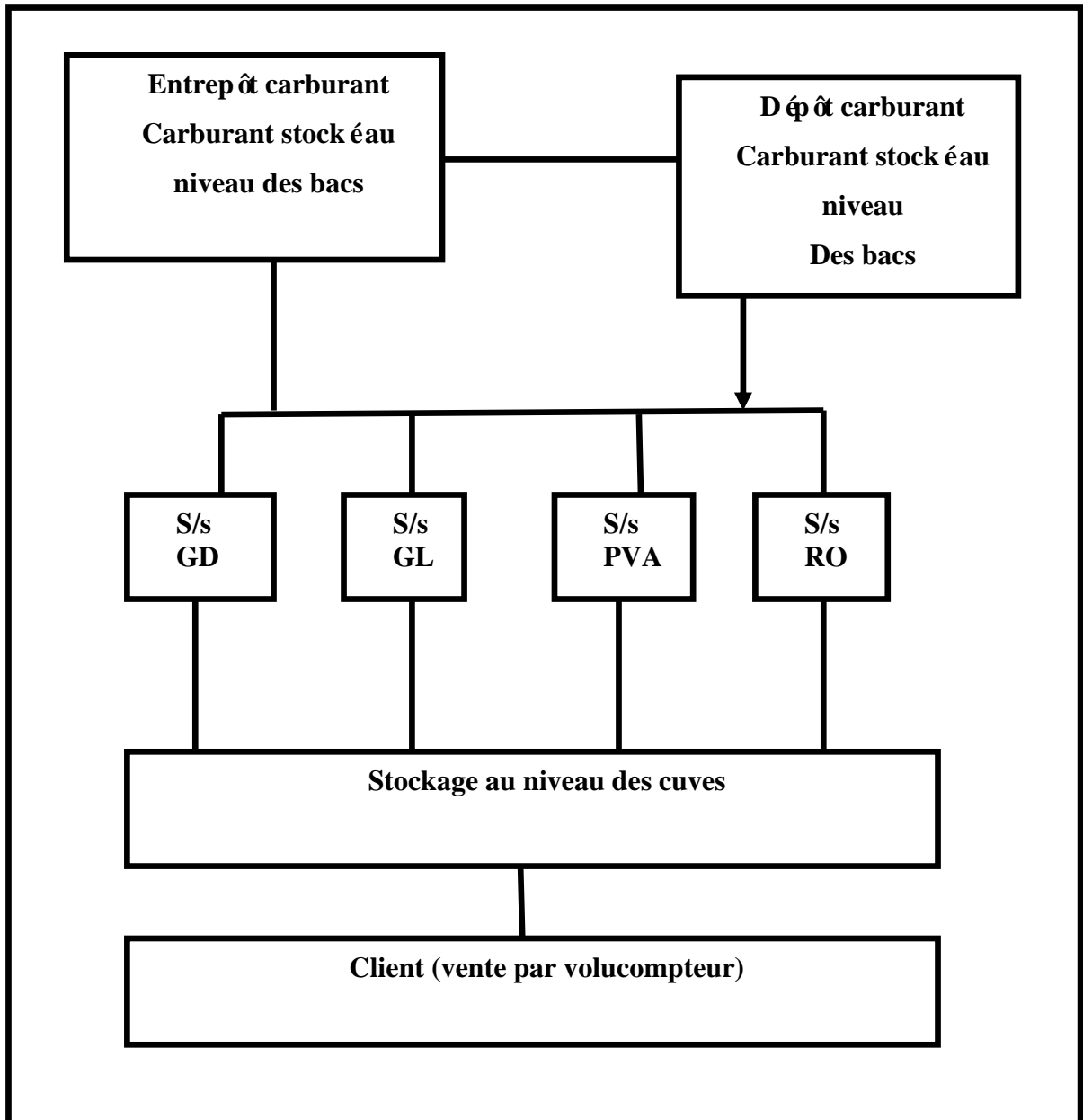
N°	Annexe	Page
3.1	Organigramme de NAFTAL	I.
3.2	Schéma de la distribution physique	II.
3.3	Schéma de stockage dans les entrepôts	III.
3.4	Schéma de la distribution vers les districts	IV.
3.5	Matrice des délais de route NAFTAL	V.
3.6	Matrice de distance livraison	VI.
3.7	Matrice de distance livraison	VII.
3.8	Guide d'entretien	VIII.

Annexe3.1 : Organigramme de NAFTAL

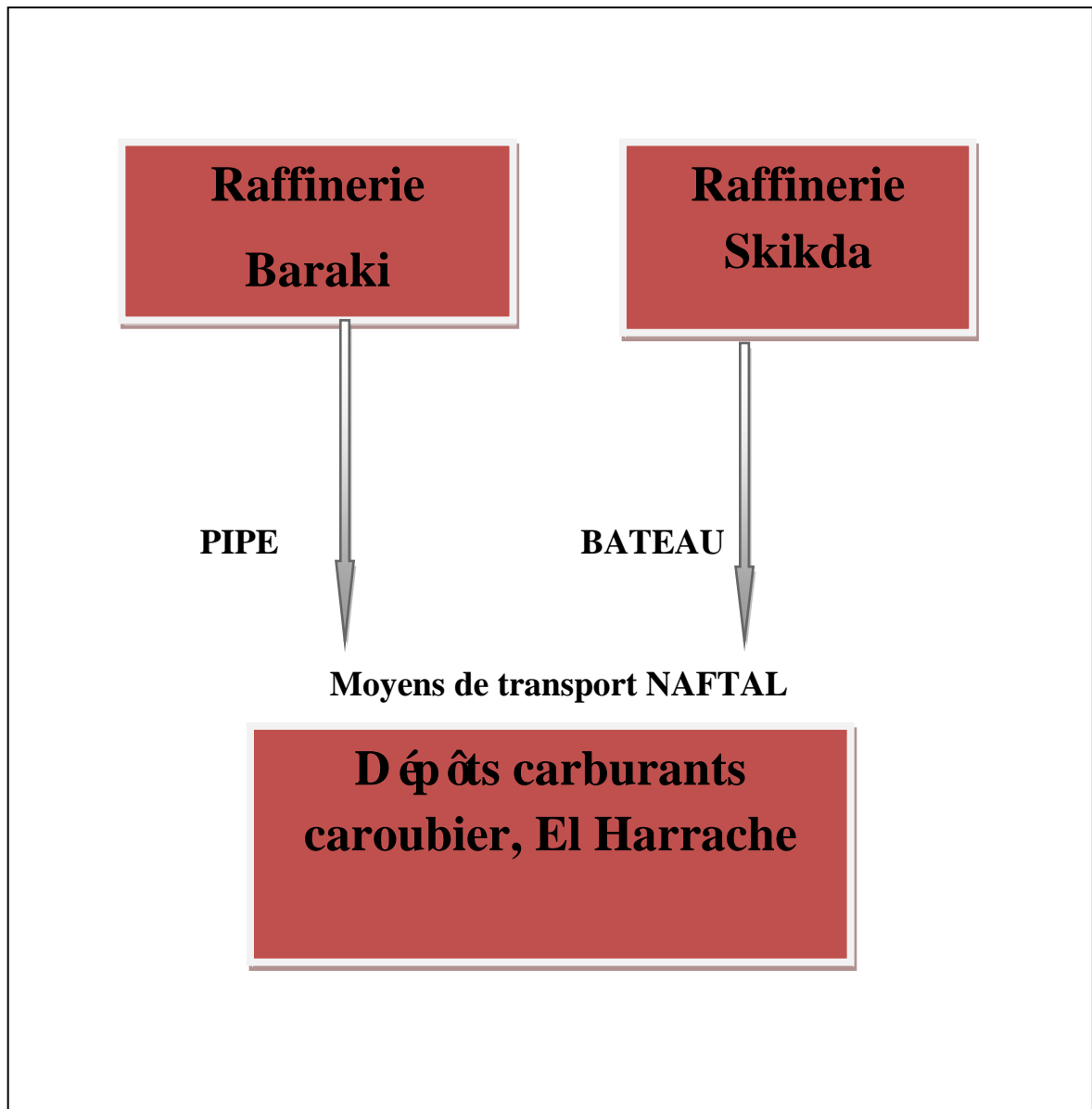


Source: Document interne NAFTAL, mis aussi dans le site web de la société "www.naftal.dz".

Annexe N° 3.2 : Schéma de la distribution physique

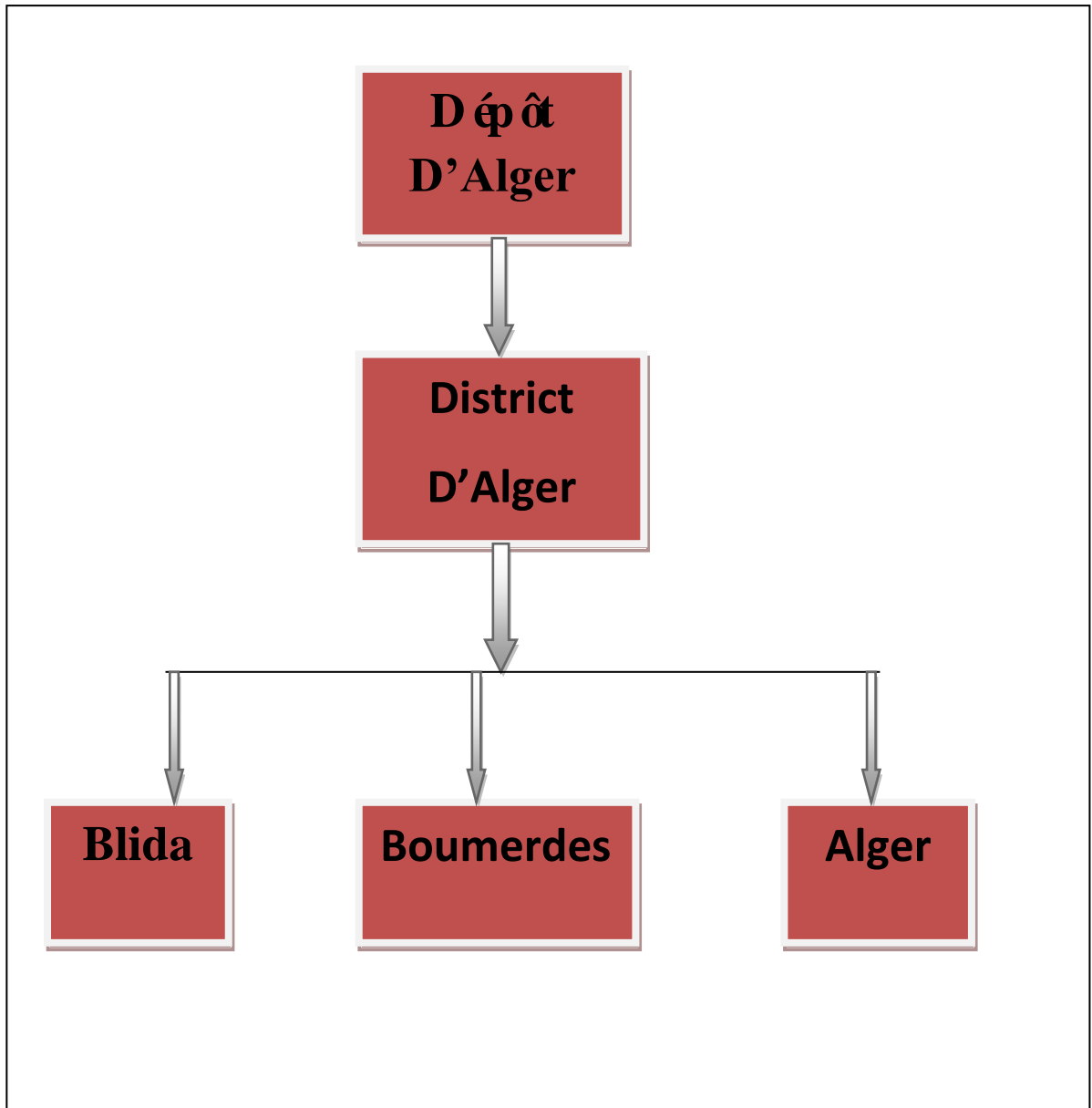


Annexe N 3.3 : Schéma de stockage dans les entrepôts



Source : Branche commercialisation direction approvisionnement et distribution

Annexe N 3.4 : Schéma de la distribution vers les districts



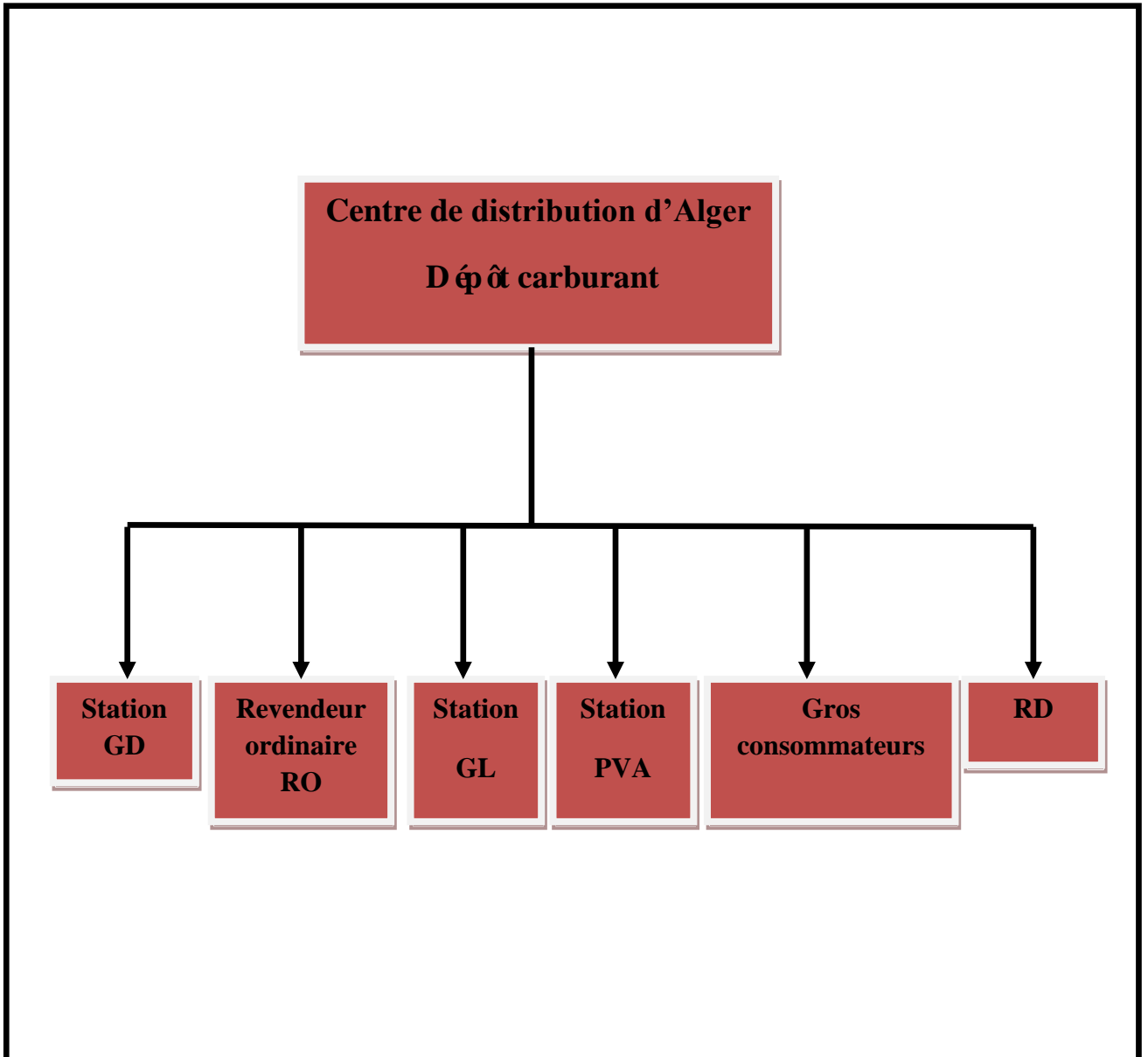
Source : Branche commercialisation direction approvisionnement et distribution

Annexe N 3.5 : Matrice des délais de route NAFTAL

Entrepôt/NAFTAL					
Client	El Harrach	El khroub	HMD	Oran	Bechar
Vitesse	55,945	57,16	62,72	41,5	70
Client 1	0,07	1,13	1,91	1,52	2,12
Client 2	0,08	1,11	1,96	1,43	2,06
Client 3	0,13	1,16	2,01	1,38	2,03
Client 4	0,27	0,80	1,88	1,86	2,32
Client 5	0,54	1,18	1,66	1,46	1,71
Client 6	0,56	1,61	2,00	0,80	1,69
Client 7	0,71	0,40	1,55	2,47	0,29
Client 8	1,09	0,60	1,23	2,86	2,23
Client 9	1,09	0,06	1,23	2,86	2,23
Client 10	1,10	2,91	2,13	2,37	0,27
Client11	1,11	1,48	1,11	1,91	1,46
Client 12	1,12	2,13	2,12	0,13	1,39
Client 13	1,21	2,22	2,13	0,06	1,53
Client 14	1,26	0,34	1,55	3,20	2,51
Client 15	1,27	0,19	1,72	3,21	2,53
Vitesse	55,945	57,16	62,72	41,5	70
Client 16	1,51	1,32	0,49	4,82	1,65
Client 17	1,59	0,51	1,59	3,65	2,74
Client 18	1,82	2,81	1,64	1,18	0,78
Vitesse	55,945	57,16	62,72	41,5	70
Client 19	2,79	3,14	1,86	2,49	0,01
Client 20	3,35	3,66	1,30	4,56	1,24
Client 21	4,12	3,50	2,45	4,82	2,20

LIVRAISON

Source : Branche commercialisation direction approvisionnement et distribution

Annexe N°3.6 : Schéma de la distribution vers les stations services

Source : Branche commercialisation direction approvisionnement et distribution

Annexe N°3.7 : Matrice de distance livraison

CLIENT	EL Harrach	EL Kheroub	HMD	Oran	Bechar
Boufarik	30	413	800	386	938
Blida	48	432	820	371	923
Ain ouessara	197	440	675	393	780
Cheraga	26	420	780	411	963
Bouira	98	297	765	503	1055
B.Chlef	215	599	816	215	767
Laghouat	405	549	454	514	665
Tafraoui	407	791	863	35	632
Bousfer	440	823	870	16	698
Mechria	661	1044	670	319	353
B.bechar	1014	1166	760	673	6
Reggane	1500	1300	1000	1300	1000
B.Timimoune	1217	1360	530	1231	562
Hammaguir	399	1080	870	640	125
B.Biskra	397	223	500	770,5	1014
Ain Arnet	260	148	630	665	134
Oum El bouaghi	461	71	700	866	1153
Khenchla	459	126	630	862	1141
B.Tebessa	577	188	650	985	1247
B.Ouargla	550	490	200	1300	750
Biskra 2	397	223	500	770,5	1014

LIVRAISON

Source : Branche commercialisation direction approvisionnement et distribution

Annexe N 3.8 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales option : distribution et management de la chaîne logistique portant sur le thème : impact de la logistique de distribution des carburants sur la performance commerciale de l'entreprise, cas : NAFTAL. Nous avons l'honneur de solliciter votre contribution afin de bien vouloir répondre à nos questions permettant de connaître la démarche suivie par votre entreprise dans le secteur des carburants.

Le but de ce guide d'entretien est de répondre aux quelques questions pour déterminer l'influence de la bonne maîtrise de la fonction logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise.

Description du profil de l'interview

Quel poste occupez-vous actuellement au sein de l'entreprise NAFTAL ?

.....
.....

Quelles sont les fonctions assurées par votre branche ?

.....
.....
.....

Axe 1 : Essai d'évaluation de la logistique de distribution des carburants

1_ comment évaluez-vous la gestion de la logistique de distribution de NAFTAL ?

.....
.....
.....

2_ Quels sont les problèmes récurrents qui freinent la logistique de distribution de NAFTAL ?

.....
.....
.....

3_ Quels systèmes d'informations utilisez-vous pour mieux gérer la logistique de distribution ?
Sont-ils efficaces ? Si non, selon vous, comment les améliorer ?

.....
.....
.....

4_ NAFTAL parvient-elle à gérer efficacement ses activités de logistique aval (transport, entreposage, manutention,...) ? Selon vous, Quelles sont celles qui doivent être renforcées ?

.....
.....
.....

5_ En tant que responsable, pouvez-vous déterminer la contribution des activités de logistique aval à l'amélioration de la performance commerciale de NAFTAL ?

.....
.....
.....

Axe 2 : Essai d'évaluation des coûts de transport des carburants

1_ Comment organisez-vous et gérez-vous le transport au centre de distribution ?

.....
.....
.....

2_ Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos matières dangereuses (carburants) ?

.....
.....
.....

3_ Quels sont les problèmes rencontrés lors du transport des marchandises dangereuses (carburants) ?

.....
.....
.....
4_ Comment optimiser les coûts de transport de ces derniers (carburants) ?

.....
.....
.....
5_ En tant que responsable, sur quoi votre choix se porte entre les moyens propres de NAFTAL et les moyens tiers afin d'obtenir un coût de transport optimal ?

.....
.....
.....
6_ Quelles sont les modalités de paiement utilisées pour payer les produits vendus ?

.....
.....
.....
7_ Quelles sont les différentes charges directes et indirectes comptabilisées dans les coûts de transport des carburants ?

.....
.....
.....
Axe 3 : Essai d'évaluation de la qualité de service de distribution des carburants

1_ Comment la logistique de distribution peut-elle contribuer à la satisfaction de vos clients, en termes de disponibilité et de délai de livraison ?

.....
.....
.....

2_ Quelle est la durée moyenne pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

.....
.....
.....

3_ En cas de retard de livraison aux clients engendré à cause d'un imprévu, comment gérez-vous la situation ?

.....
.....
.....

4_ Quelles sont les principales des réclamations clients et comment les gérez-vous afin de mieux les satisfaire?

.....
.....
.....

Axe 4: Essai d'évaluation de la performance commerciale

1_ Quels sont les moyens utilisés par NAFTAL pour évaluer la performance commerciale ?

.....
.....
.....

2_ Sur quels indicateurs vous basez-vous le plus pour mesurer la performance commerciale de NAFTAL ?

.....
.....
.....

3_ Les indicateurs clés de performance utilisés par NAFTAL sont-ils efficaces ? Dans le cas contraire, comment améliorer la performance commerciale de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre 01 : la distribution physique des marchandises dangereuses

Introduction du chapitre.....6

Section 1 : Généralités sur la logistique.....6

1.1 Historique et définition de la logistique.....6

1.1.1 Historique de la logistique.....6

1.1.2 Définition de la logistique.....7

1.2 Les types de la logistique.....8

1.2.1 Logistique d'approvisionnement.....8

1.2.2 Logistique général..... 8

1.2.3 Logistique de production.....8

1.2.4 Logistique de distribution.....8

1.2.5 Logistique militaire.....9

1.2.6 Logistique de soutien.....9

1.2.7 Logistique de service après vente.....9

1.2.8 Des reverse logistics.....9

1.3 Les enjeux de la logistique dans une entreprise.....9

1.3.1 La fonction logistique et son importance pour une entreprise.....9

1.3.2	Quand l'optimisation de la gestion logistique devient primordial.....	10
-------	---	----

Section 02 : Introduction à la logistique de distribution.....10

2.1	Logistique de distribution.....	11
2.1.1	Définition	11
2.1.2	Les activités de la logistique de distribution.....	11
2.1.2.1	Le transport.....	11
2.1.2.2	Le stockage.....	12
2.1.2.3	L'entreposage.....	12
2.1.2.4	La manutention.....	12
2.1.2.5	L'emballage et le conditionnement.....	13
2.1.3	Les enjeux de la logistique de distribution.....	13
2.1.4	Les contraintes de la logistique de distribution.....	14
2.1.5	Les missions du logisticien de distribution.....	15
2.2	Généralités sur la distribution.....	15
2.2.1	Définition.....	15
2.2.2	Les objectifs de la distribution.....	15
2.2.3	Les fonctions de la distribution.....	16
2.2.3.1	Les fonctions logistiques.....	16
2.2.3.2	Les fonctions commerciales.....	17
2.2.4	Définition des canaux, circuits et réseaux de distribution.....	17
2.2.5	Les différents circuits de distribution.....	18
2.2.5.1	Le circuit direct (ultra court).....	18

2.2.5.2 Le circuit court.....	19
2.2.5.3 Le circuit long.....	19
2.2.6 Les stratégies de distribution.....	20
2.2.6.1 La distribution intensive.....	20
2.2.6.2 La distribution sélective.....	20
2.2.6.3 La distribution exclusive.....	20
2.2.6.4 La franchise.....	21
2.2.7 Le rôle des intermédiaires.....	21
Section 03 : Logistique de distribution des marchandises dangereuses.....	22
3.1 Définition de la matière dangereuse.....	22
3.2 Risques liés aux matières dangereuses.....	23
3.3 La classification des marchandises dangereuses.....	24
3.4 L'emballage des marchandises dangereuses.....	25
3.5 Le stockage de matières dangereuses.....	26
3.5.1 La séparation des produits incompatibles.....	26
3.6 Spécificités pour le chargement, déchargement et la manutention des matières dangereuses.....	28
3.7 Le transport de la marchandise dangereuse.....	29
3.7.1 Les différents moyens de transport de matières dangereuses.....	29
3.7.2 La réglementation du transport de matières dangereuses.....	30
3.7.3 L'identification d'une marchandise dangereuse.....	32
Conclusion du chapitre.....	34

Chapitre 02 : Généralités sur la performance commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre.....	36
Section 1 : Généralités sur la performance.....	36
1.1 Définition.....	36
1.2 Les caractéristiques de la performance.....	37
1.3 Notions voisines de la performance.....	38
1.3.1 L'efficacité.....	39
1.3.2 L'efficience.....	39
1.3.3 L'effectivité.....	40
1.4 Les types de performance.....	40
1.4.1 La performance économique.....	40
1.4.2 La performance financière.....	41
1.4.3 La performance commerciale.....	41
1.5 Identification des sources de la performance.....	42
1.5.1 Les sources internes.....	42
1.5.2 Les sources externes ou hérité de l'environnement.....	42
1.6 Les indicateurs clés de performance « KPI ».....	43
1.6.1 Définition des KPI.....	43
1.6.2 KPI quantitatif et qualitatif.....	44
1.6.3 Choix des KPI.....	44
1.6.4 Critères des KPI.....	45
Section 2 : Le concept de la performance commerciale.....	45
2.1 La fonction commerciale.....	45
2.1.1 Les enjeux de la fonction commerciale.....	46
2.2 La performance commerciale.....	47
2.2.1 Définition.....	47
2.2.2 Les déterminants de la performance commerciale.....	48
2.2.3 L'évaluation de la performance commerciale.....	49

2.2.3.1 Les modes d'évaluation de la performance commerciale.....	50
2.2.4 Les indicateurs de la performance commerciale.....	54
2.2.4.1 Les indicateurs quantitatifs.....	54
2.2.4.1.1 Chiffre d'affaires.....	54
2.2.4.1.2 La part de marché.....	55
2.2.4.1.3 Les quantités vendues.....	55
2.2.4.1.4 La marge commerciale.....	55
2.2.4.1.5 Nombre de nouveaux clients.....	56
2.2.4.2 Les indicateurs qualitatifs.....	56
2.2.4.2.1 L'image de l'entreprise.....	57
2.2.4.2.2 La satisfaction du client.....	57
Conclusion du chapitre.....	58

Chapitre 03 : Effets de la logistique de distribution sur la performance commerciale de NAFTAL

Introduction du chapitre.....	60
-------------------------------	----

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....60

1.1 Historique de l'entreprise.....	60
1.2 Mission et objectif de NAFTAL.....	62
1.3 Organisation de l'entreprise.....	63
1.3.1 La direction générale.....	63
1.3.2 Les Structures Fonctionnelles.....	63
1.3.3 Les Structures Opérationnelles.....	65
1.4 Les clients de NAFTAL en carburants.....	66
1.4.1 Stations de service.....	66
1.4.2 Gros consommateurs.....	66
1.4.3 Revendeurs et distributeurs.....	66.

1.5 La distribution des carburants au sein de NAFTAL.....	67
1.5.1 Processus de distribution des carburants.....	67
1.5.1.1 L’approvisionnement.....	67
1.5.1.2 Le stockage.....	67
1.5.1.3 Le ravitaillement.....	68
1.5.1.4 La livraison.....	68
1.5.2 Potentiel matériel.....	68
1.5.2.1 Moyen de transport.....	68
1.5.2.2 Capacité de distribution et de stockage.....	68
1.5.3 Les circuits de distribution des carburants.....	69
1.6 Les types de ventes des carburants.....	69
1.6.1 Vente directe.....	70
1.6.2 Vente indirecte.....	70
Section 2 : Présentation du cadre méthodologique de l’étude.....	70
2.1 Présentation et objectif de l’enquête.....	70
2.2 Définition de la méthode de la recherche qualitative.....	71
2.3 Définition de l’entretien.....	71
2.4 Objectifs d’un entretien.....	71
2.5 Types d’entretien.....	72
2.5.1 L’entretien directif.....	72
2.5.2 L’entretien semi-directif.....	72
2.5.3 L’entretien libre.....	72
2.6 Avantages et les inconvénients d’un entretien.....	73
2.7 Le guide d’entretien.....	74
2.7.1 Présentation du guide d’entretien.....	74
2.7.2 Le déroulement de notre étude.....	74
2.8. Définition de l’étude analytique.....	74

Section 3 : Influence de la logistique de distribution sur la performance commerciale de NAFTAL.....75

3.1 Traitement et analyse des résultats de l'étude qualitative (par entretien).....75

3.1.1 Axe n°1 : Essai d'évaluation de la logistique de distribution des carburants.....75

3.1.2 Axe n°2 : Essai d'évaluation des coûts de transport des carburants.....77

3.1.3 Axe n°3 : Essai d'évaluation de la qualité de service de distribution des carburants...80

3.1.4 Axe n°4: Essai d'évaluation de la performance commerciale.....81

3.2 Analyse de la performance commerciale.....82

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs.....82

3.2.1.1 La part de marché.....82

3.2.1.2 Chiffre d'affaires.....83

3.2.1.3 Quantités vendues.....85

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs.....87

3.2.2.1 Satisfaction client.....87

3.2.2.1 L'image de l'entreprise.....87

3.3 Synthèse générale.....87

3.4 Suggestions et recommandations.....88

Conclusion du chapitre.....89

Conclusion générale.....91

Bibliographie

Annexes

