

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**sciences commerciales**

**spécialité : Distribution & SCM**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA LOGISTIQUE DE  
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE**

**ETUDE DE CAS : NAFTAL BRANCHE  
CARBURANTS-DAR EL BEIDA**

**(CENTRE AVIATION A 23)**

**Elaboré par :**

**BENBRAHIM AssiaKhaoula.**

**DIAF Mohammed Reda.**

**Encadré par :**

**LAOUDJ Ouardia**

**Professeure à l'EHEC.**

**Année 2020\_ 2021.**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**sciences commerciales**

**spécialité : Distribution & SCM**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA LOGISTIQUE DE  
DISTRIBUTION SUR LA PERFORMANCE  
COMMERCIALE**

**ETUDE DE CAS : NAFTAL BRANCHE  
CARBURANTS-DAR EL BEIDA**

**(CENTRE AVIATION A 23)**

**Elaboré par :**

**BENBRAHIM AssiaKhaoula.**

**DIAF Mohammed Reda.**

**Encadré par :**

**LAOUDJ Ouardia**

**Professeure à l'EHEC.**

**Année 2020\_2021.**

## *Dédicaces*

*À ma sacrée, brave maman.*

*À mon cher, humble père.*

*À tous mes frères et sœurs, neveux et nièces.*

*À chacun de mes instituteurs, professeurs, et enseignants,  
qui m'ont aidé dans mon parcours scolaire et universitaire.*

*À tous ceux qui m'apportent la joie et le bonheur dans ma  
vie.*

*Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère s'avoir  
tissée à une fin utile.*

*Assia.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à mon grand-père qui est décédé récemment*

*à cause de la*

*Pandémie que dieu s'accueille dans son vaste paradis*

*À ma grande mère*

*À ma mère et mon père qui ont sacrifié au jour le jour pour le*

*bien être*

*À mon grand frère*

*et enfin à tous mes amis qui m'ont soutenu pendant ce travail*

*reda.*

## REMERCIEMENTS

*Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent en deuxième lieu à notre encadreur, Mme. LAOUDJ Ouardia, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à son encadrement de qualité.*

*Nous sommes reconnaissant à notre promoteur M. BENFROURRA Adel, et le responsable du service veille commerciale M. AYOUN Adnane pour leur disponibilité, leurs remarques et critiques constructives.*

*Spécial remerciement pour notre cher ami M. DEGHEMOUM Sifeddine, qui nous a aidé à trouver le stage pratique, et qui a veillé sur notre bien être au sein de l'entreprise.*

*Nous tenons d'autre part à remercier vivement tous nos amis qui ont contribué à la réalisation de notre travail, par leurs conseils et bienveillance.*

*Enfin nous tenons à remercions les bibliothécaires pour leur documentation, et tous ceux qui ont coopéré de près et de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.*

## **Résumé**

**Dans un monde où la concurrence est devenue un contexte progressif entre les entreprises, la logistique est un enjeu crucial pour sa pérennité dans le marché.**

**Cet enjeu joue un rôle très important dans la performance de l'entreprise dans son environnement.**

**La pratique de la logistique de la distribution doit être rigoureuse pour une entreprise qui vise à améliorer sa performance commerciale.**

**Pour mesurer la performance commerciale, on a choisi un ensemble d'indicateurs qui nous permettent de mesurer et détecter les écarts entre les objectifs et les réalisations afin de souligner les causes et les problèmes.**

**Ce modeste travail a pour objectif de montrer l'importance de la partie aval du processus de l'entreprise, et les conséquences que pourraient avoir une mauvaise gestion des activités avales sur sa performance et sur la satisfaction des clients.**

## **ABSTRACT**

**In a world where competition has become a progressive context between companies, logistics is a crucial issue for its sustainability in the market. This issue plays a very important role in the performance of the company in its environment.**

**The practice of distribution logistics must be rigorous for a company that aims to improve its commercial performance.**

**To measure business performance, we selected a set of indicators that allow us to measure and detect gaps between objectives and achievements in order to highlight causes and problems.**

**The aim of this modest work is to show the importance of the downstream part of its process, and the consequences that poor management of the activities could have on their performance and on customer satisfaction.**

## ملخص.

في عالم أصبحت فيه المنافسة سياقاً تقديمياً بين الشركات ، تعد اللوجستيات مسألة حاسمة لاستدامتها في السوق.

وتؤدي هذه المسألة دوراً بالغ الأهمية في أداء الشركة في بيئتها. لهذا يجب أن تكون ممارسة لوجستيات التوزيع صارمة بالنسبة للشركة التي تهدف إلى تحسين أدائها التجاري.

و من خلال دراساتنا لموضوع حسن اداء اللوجيستكية البعدية في المؤسسة و اهميتها في تطوير الامتيازات التنافسية ارتئينا انه من الضروري دراسة اهم المقاييس لتحسين أداء الاعمال التجارية.

في هذا الصدد اغتربنا مجموعة من المؤشرات التي تمكننا من قياس اداء مؤسسة نأفطال.

## **La liste des abréviations.**

**A23** : Centre aviation de l'aéroport d'alger.

**APS** : Advanced Planning and Scheduling.

**AVM** : aviation marine.

**BRC** : la branche carburante .

**CA**: chiffre d'affaires.

**CRM** : Customer Relationship Management.

**DPP** : la direction de la protection du patrimoine.

**EBE** : excédent brut d'exploitation.

**EDI** : Echange de données Informatisées.

**ERDP** : Entreprise de raffinage de distribution de produits pétroliers.

**ERP**: Entreprise Ressource Planning.

**GPL**: Gaz de pétrole Liquéfié.

**HSE** : Hygiène , Sécurité et Environnement.

**NCPDM** : La National Council of Physical Distribution Management.

**SCM** :Supply Chain Management.

**SPA** : société par actions.

**TRI** : taux de rendement d'un investissement.

**TRT** : taux de rendement instantané.

**VA**: valeur ajoutée.

## La liste des figures.

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
01	Schéma expliquant la fonction logistique dans une entreprise.	15
02	Les processus de la chaîne logistique	17
03	la chaîne logistique	18
04	Illustration du circuit ultra court	25
05	Illustration du circuit court	26
06	Illustration du circuit long	26
07	la pyramide de la performance	36
08	Courbe de performance dans le temps d'une équipe	48
09	schéma de distribution du carburant jet-A1 au niveau de l'aéroport d'Alger	81
10	Implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants	91
11	la satisfaction clients Naftal branche carburants sur la qualité produit, disponibilité et prix	92
12	satisfaction clients Naftal branche carburants sur hygiène, Sécurité et Environnement	93
13	La satisfaction clients Naftal branche carburants sur les réclamations.	94

## La Liste des tableaux .

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>Page</b>
01	répartition des effectifs	76
02	chiffre d'affaires clients nationaux aviation.	83
03	chiffre d'affaires clients étrangers aviation.	84
04	Choix de population	87
05	Choix d'échantillonnage	88
06	planning des visites du centre aviation à l'aéroport d'Alger.	89
07	réponses aux questionnaires	91
08	Implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants	92
09	satisfaction clients Naftal branche carburants sur la qualité produit, disponibilité et prix	93
10	La satisfaction clients Naftal branche carburants sur hygiène , Sécurité et Environnement	94
11	La satisfaction clients Naftal branche carburants sur les réclamations	95
12	Les pistes d'améliorations proposées par les clients Naftal branche carburants centre aviation A23.	96

## **Sommaire.**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.....</b>	<b>04</b>
Section 1 : les concepts et les notions de la logistique. ....	06
Section 2 : Gestion de la chaine logistique. ....	16
Section 03 :La logistique aval.....	22
<b>Chapitre 02 : la performance commerciale. ....</b>	<b>32</b>
Section 01 : fondements généraux de la performance. ....	34
Section 02 : les mesures de la performance. ....	46
Section 03: La performance commerciale de l'entreprise. ....	53
<b>Chapitre 03 : l'analyse de l'impact des prestations logistique de naftal sur sa performance commerciale.....</b>	<b>65</b>
section01 : présentation de l'entreprise, NAFTAL/AVM et la communication du produit JETA1.....	67
Section 02 : la méthodologie d'étude.....	85
Section 03 : analyse et discussion des résultats.....	91
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale.**

La supply chain management est aujourd'hui une des sources principales de la compétitivité et de la performance des entreprises, elle est un élément fondamental dans une entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction en biais qui porte sur l'ensemble des activités et permet de les lier le plus efficacement possible. Elle fait partie de la chaîne de valeur.

En effet elle construit un véritable outil de la concurrence qui a pour objet d'améliorer la coordination des fonctions de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun, la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique est un avantage concurrentiel.

La partie aval de la chaîne logistique ou la logistique de distribution implique directement sur la performance commerciale de l'entreprise et son évolution sur le marché, c'est la partie où les clients perçoivent directement la qualité de service.

On peut définir la logistique de distribution comme la fonction qui gère tous les flux physiques (stockage, traitement des commandes, livraison) dans les meilleures conditions afin de satisfaire ses clients, pour bien accomplir cette tâche l'entreprise doit mettre des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage.

En Algérie NAFTAL est parmi les entreprises qui visent à s'évoluer sur le domaine de la logistique c'est une branche de SONATRACH spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, elle est le leader sur le marché national.

NAFTAL porte sur la modernisation et la réhabilitation de ses zones de stockage, la mise en conformité de ses installations avec les normes internationales de protection de l'environnement et l'extension de son réseau de station-service ; le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériels de manutention, l'augmentation de ses capacités de transport.

L'objectif de l'entreprise est claire, satisfaire les clients en respectant les délais de livraison et l'amélioration de la prestation du service et assurer la qualité du produit.

Pour ces raisons nous avons choisi comme thème de recherche : «L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise. » (Cas : NAFTAL AVM branche carburants –dar EL- Beida).

Afin de mieux s'approfondir dans ce thème, nous avons proposé la problématique suivante :

## Introduction générale.

« Dans quelle mesure la logistique de distribution pourrai-t-elle contribuer à l'amélioration de la performance commerciale ? ».

La réponse à cette problématique passe par la réponse à d'autres questions à savoir :

- Qu'est ce que la logistique ? quelles sont ses activités et ses outils ?
- Quels sont les indicateurs de performance commerciale de NAFTAL AVM ?
- la qualité de service logistique de l'entreprise NAFTAL AVM améliore-t-elle son chiffre d'affaires?

Notre développement des différents éléments de la recherche s'articule autour de l'hypothèse principale suivante :

**Hypothèse principale :** la qualité de prestation logistique est un levier incontournable pour améliorer la performance commerciale de NAFTAL AVM.

Pour faciliter la vérification de cette hypothèse, nous l'avons décliné en deux sous hypothèses secondaires qui font le tour de la question approchée :

**Hypothèse 1 :** la satisfaction clients constitue un indicateur pertinent pour assurer la performance de la logistique de distribution de NAFTAL AVM.

**Hypothèse 2 :** l'augmentation du nombre de clients dépend essentiellement de la baisse des prix des produits NAFTAL AVM.

Notre méthodologie de recherche et pour tout un travail scientifique, nécessite une combinaison de techniques de collecte, de traitement, d'analyse et d'interprétation des données. Dans notre cas, nous avons fait recours à des méthodes de recherches à savoir : méthode documentaire, méthode qualitative (entretiens) et méthode quantitative (questionnaire). Pour ce qui concerne la méthode documentaire, elle est orientée vers une recherche systématique de tout ce qui est écrit et ayant une relation avec le sujet de la recherche. Cette méthode nous a permis de recueillir les données relatives à la question traitée dans notre travail de recherche en se basant sur une diversité de documents, ce qui nous a permis de construire notre revue de littérature à partir de laquelle nous avons formulé notre problématique.

Quant à la méthode qualitative, elle nous a permis d'appréhender différents points de vue des intervenants à NAFTAL pour un objectif de recueillir des informations relatives au sujet de recherche afin de vérifier les hypothèses.

## **Introduction générale.**

Par rapport à la méthode quantitative, elle nous a donnée les avis des clients de NAFTAL à travers le questionnaire

En ce qui concerne notre plan de travail nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Le premier portera sur une approche globale de la chaîne logistique, la logistique de distribution, le deuxième sera porté sur des notions de base de la performance, la présentation des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi le troisième chapitre le cas pratique, on présentera l'entreprise NAFTAL, la logistique de distribution et aussi nous avons analysé les indicateurs de performance de la logistique de distribution, afin de mener un entretien et un questionnaire comme un moyen de collecte d'information, dans le but d'évaluer la performance commerciale de NAFTAL branche carburants.

**Chapitre 1**

**les fondamentaux de la logistique de  
distribution**

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

## **Introduction :**

La logistique occupe une position centrale dans les opérations commerciales. Le cycle de cette fonction commence avec le fournisseur et se termine avec le client à travers la fabrication du produit et le stockage en amont et en aval. La gestion du système logistique est devenue un enjeu clé pour toutes les entreprises, car elle permet de réduire les coûts et d'exercer un avantage concurrentiel dans un environnement complexe.

Être compétent dans ce processus est essentiel pour faire face à la concurrence, par conséquent, chaque entreprise doit être intéressée à disposer de toutes les informations nécessaires pour formuler des politiques commerciales. Cela lui permet de survivre et de conserver sa part de marché.

Dans ce chapitre nous allons, tout d'abord, rechercher les origines étymologiques de la logistique, étudier son histoire, son évolution, formuler une description et une définition de la logistique, ensuite, nous allons évoquer ses différents types.

De ce fait, ce premier chapitre sera consacré à la présentation des concepts et notions de la logistique. Ensuite nous allons s'étaler sur la distribution physique.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## Section 1 : les concepts et les notions de la logistique

La logistique est vital pour l'entreprise quel que soit le secteur dont le quel elle développe ses activités, son cycle commence du fournisseur et se termine au client en passant bien sur par la fabrication des produits et le stockage en amont et en aval

### **1.1. Historique de la logistique .**

#### **1.1.1. Les origines.**

Le terme logistique vient du mot grec « LOGISTIKOS » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. On cite souvent la définition d'origine militaire : « Le terme logistique désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement, et de logement des troupes»<sup>1</sup>.

Au IV<sup>o</sup> siècle avant JC., Sun Tzu a proposé la nécessité d'équiper des chariots de ravitaillement, et Alexandre le Grand (356 -323 avant JC) a brûlé tous ses chariots de nourriture avant de se lancer dans un voyage en Asie pour améliorer les performances de ses troupes. La mobilité réduit la charge.

Partant de ce genre de réflexion, Alexandre le Grand avait pensé diriger le mouvement de ces troupes en organisant le ravitaillement. Par conséquent, Jules César a créé la fonction «logista» pour charger un officier de prêter attention aux activités de la Légion romaine, afin d'organiser des camps de nuit et d'installer des dépôts de ravitaillement dans la ville cible.

A partir du XVIII<sup>o</sup> siècle, trois étapes principales sont considérées dans le mode de traitement de la logistique dans les armées modernes.

- Le premier mode est associé aux armées principalement statiques avec un approvisionnement issu des magasins.
- Le second mode correspond à la démarche napoléonienne cherchant essentiellement sur les pays envahis ou les pays de passage, les denrées nécessaires à l'approvisionnement des armées.
- Au final, le troisième modèle correspond au modèle apparu vers les années 1870. Il reposait sur l'industrialisation de fournitures de plus en plus éloignées de la base arrière.

---

<sup>1</sup> SOHIER(J): *la logistique, comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p. 03.

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

Par conséquent, naturellement, la logistique a joué un rôle de plus en plus important dans la pensée militaire à travers l'histoire. L'organisation militaire a également mis en place le premier système de connaissances dans le domaine de la gestion des processus. Par conséquent, à des fins différentes, la pensée de la logistique civile et la pensée de la logistique militaire ont été établies en même temps. Cependant, le problème de base reste le même. Les institutions militaires réalisent régulièrement des progrès significatifs dans le domaine de la logistique militaire ou civile.<sup>1</sup>

## **1.1.2. Bref histoire de la logistique.**

La logistique s'est répandue dans le milieu industriel, se référant principalement à la manutention et au transport de marchandises.

Jusque dans les années 70, la logistique n'avait pas une grande importance dans la gestion des entreprises, elle était considérée comme une fonction secondaire et se limitait à la réalisation d'entrepôts et de terminaux d'expédition. Ensuite, la logistique s'entend comme le lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise pour assurer la cohérence et la fiabilité du flux de matières, afin de fournir aux clients une qualité de service, tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

Au milieu des années 1990, la logistique devient une fonction globale voire globalisée de gestion des processus physiques dans la vision complète de la chaîne client / fournisseur, et constitue véritablement une nouvelle discipline de la gestion d'entreprise. « La logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externes à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits et des services aux clients<sup>2</sup>.

## **1.1.3. L'évolution de la logistique.**

La logistique a toujours été associée à la manutention physique des marchandises. Pendant longtemps, elle s'est limitée au transport et au stockage, et encore aujourd'hui, il est difficile de trouver la seule définition satisfaisante du terme «logistique».

---

<sup>1</sup> <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html> . (consulté le 1/04/2021 à 15h23)

<sup>2</sup> [www.logistique-management.fr/document/pdf/article/4\\_2\\_62](http://www.logistique-management.fr/document/pdf/article/4_2_62). (consulté le: 01/04/2021)

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Le taylorisme a été séparé des activités de base du stockage, du traitement, du transport, de la préparation des commandes, du transport, des matériaux, etc. L'exécution et la gestion de ces tâches sont confiées à de nombreux services très professionnels et indépendants. Habituellement, dans ces cas, l'efficacité totale est inférieure à la somme des efficacités de chaque service. Par exemple, le développement des fonctions logistiques vers une seule fonction stratégique est plus lent que le développement de la qualité, principalement en raison de la diversité et de la diversité des métiers à couvrir.

La première évolution des fonctions logistiques a été l'ère post-Taylorisme. En effet, certaines activités sont ensuite classées en logistique amont d'une part - elles couvrent l'approvisionnement, la réception et le stockage des matières, l'entreposage, la préparation et la mise à disposition des lots de fabrication et d'autres activités - d'autres sont classées en logistique aval, de la reprise des produits lors de la fabrication, mettez-les en inventaire et les commandes des clients sont préparées et expédiées. La réintégration après l'ère Taylor a marqué le passage de fonctions logistiques fragmentées à des processus logistiques cohérents. Il a élevé le niveau des fonctions logistiques au niveau tactique. Par rapport à la simple manutention et au transport, il a commencé à avoir un sens plus large. Nous nous éloignons de la pure manipulation des entités physiques et pensons du point de vue de l'amont (entrée) et de l'aval (sortie) - mais l'objectif est toujours fondamentalement de réduire les coûts.

Le concept de La Supply Chain construira véritablement les fonctions logistiques de manière horizontale et les rendra cohérentes avec le processus. En passant de la logique de gestion des stocks à la gestion de la logistique, puis au transfert d'information le plus important, l'entreprise peut se différencier de ses concurrents en se concentrant sur la compréhension de la satisfaction client, faisant ainsi en sorte que les clients s'attendent à mieux comprendre. Offre riche, pertinente et économiquement acceptable. La relation client / fournisseur peut évoluer d'une simple relation commerciale à une relation de partenariat.

Les fonctions «production» et la direction commerciale sont également liées à cette nouvelle logistique. La Supply Chain étendue offre aux parties prenantes, aux fournisseurs et aux clients une vision inter-organisationnelle et les transforme en quasi-firme<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup><http://chohmann.free.fr/SCM/Evolog.pdf>. ( consulté le 29/03/2021 à 1h24).

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 1.2. les définitions de la logistique.

Pour le *Council of SupplyChain Management Professionals*, la logistique se définit comme suit : «L'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en oeuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, 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 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<sup>1</sup>.»

En 1948, le comité de l'American Marketing Association chargé des définitions propose pour le terme logistique : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation<sup>2</sup> ».

Progressivement, la définition est améliorée et l'importance de la fonction dans l'entreprise s'exprime en même temps.

En 1972, le NCPDM (La National Council of Physical Distribution Management) propose une nouvelle définition : « Terme décrivant l'intégration de deux activités (ou plus) dans le but de planifier, mettre en oeuvre et contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi- finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit exhaustive, 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, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille,

---

<sup>1</sup> RAHAL (F), *cours de logistique de distribution*, EHEC, 2021.

<sup>2</sup> Tixier(D), Mathe (H) et Colin (J) : *La Logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1996, P.12.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

l'organisation de transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage<sup>1</sup>. »

Aujourd'hui, plusieurs définitions de la logistique apparaissent dans les dictionnaires, et d'après Larousse le terme logistique possède deux définitions différentes, la première qui stipule que « la logistique est l'ensemble des moyens permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre et d'assurer les évacuations et le traitement médical du personnel ». La deuxième signifie « l'ensemble des méthodes et des moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise, etc...., et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements<sup>2</sup> ».

## 1.2.1 Le rôle de la logistique.

Elle a pour but de permettre :

- la gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- la réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées □ la réponse adaptée à une demande très volatile ;
- la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- la surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur
- au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit servi et du service rendu.<sup>3</sup>

## 1.3. Les types de la logistique.

On peut distinguer différents types de la logistique dont : logistique d'approvisionnement, de production, de distribution, militaire, de soutien, les activités liées au service après-vente, de retours.

---

<sup>1</sup> MEDAN (P), GRATACAP (A) : *logistique et supply chain management*, Dunod, 2008, P.12.

<sup>2</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/logistique/47678> consulté le: 29/03/2021.

<sup>3</sup> MARIE (P), *La logistique fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises*, opale, Lyon, mars 2006. P.0 3.

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

## **1.3.1. Logistique d'approvisionnement.**

Elle comprend les produits de base et la production nécessaires à la production en usine car elle peut répondre aux besoins de l'entreprise. Ce type de fonction est exercé en amont de la logistique, des matériaux et des matières premières, représentant 60% de l'entreprise. 70 % du coût de production du produit.

La réduction des coûts d'approvisionnement contribuera à réduire le coût des produits finis, et aura ainsi une plus grande marge de profit financier. Le délai de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution ont un impact plus important sur les niveaux de stock et la qualité du service de chaque fabricant que le temps de production.

Cette logistique implique le domaine de Gestion des achats, et celui des commandes et du contrat avec des fournisseurs, l'Approvisionnement de la chaîne de montage des sites de fabrication par des différents éléments provenant du fournisseur, des sous-traitantes, des sites de production. Ainsi Gestion des stocks en amont, et Transport et opération de douane relative aux marchandises.

## **1.3.2. Logistique de production :**

Elle est utilisée pour transporter et planifier les matériaux de production. Elle recouvre les compétences de maîtrise de la production de l'entreprise, de valorisation des matières premières ou de transformation des matières premières en produits finis ou en services.

Elle comprend le lancement des commandes vers l'amont, ainsi la gestion des stocks de produit semi-finis, la gestion des flux de production en fonction des commandes et des produits disponibles.

## **1.3.3. Logistique aval (distribution) :**

Elle comprend la distribution des produits nécessaires pour répondre aux besoins des consommateurs finaux, c'est-à-dire que la logistique de distribution est l'ensemble des activités visant à assurer la disponibilité des clients cible de référence et des consommateurs finaux dans les délais impartis. Obtenez la quantité requise de produits finis au meilleur coût. La réalisation de ce processus implique :

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

La politique de distribution se définit comme (méthode de gestion des stocks de produit finis, délais de livraison, gestion du transport en aval, sous-traitance à des prestataires de services logistique.....)

## **1.3.4. Logistique militaire :**

Son objectif est de transporter des troupes sur le théâtre d'opérations et de couvrir le contenu nécessaire à sa mise en œuvre et à son soutien au combat.

## **1.3.5. Logistique de soutien :**

Elle comporte la mise en place de toutes les activités qui sont en relation avec la maintenance. On aperçoit dans cette catégorie, l'ensemble des activités pilotées par les services généraux de l'entreprise :

- Gestion des activistes logistique en contrat de sous-traitance.
- Gestion immobilière (location/entretien des bâtiments, villas, locaux de l'entreprise.
- Gestion du courrier et des prestations de télécommunications.

## **1.3.6. Les activités liées au service après-vente :**

On utilise ce type pour distinguer selon l'expression suivante « Management de service » le pilotage de Ses activités.

## **1.3.7. La logistique de retour :**

Elle est composé des produits que le client reprend afin de les réparer, ou des produits qui ne désire pas d'acheter, dans le but d'atteindre la haute performance de système ainsi minimiser les couts et avoir une flexibilité pour faire face au mutation du marché<sup>1</sup>.

## **1.4. Outils logistiques.**

La performance d'une entreprise concerne des systèmes de gestion, néanmoins certains systèmes ont été mise en point pour éclairer la prise de jugement, cette tranche s'intéresse aux notions les plus répliqués qui sont : EDI, ERP et APS. Et plus nouvellement les CRM.

---

<sup>1</sup> PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : production distribution soutien, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008 pp. 4-5.

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

## **1.4.1. Les EDI (Echange de données Informatisées) :**

Comme son nom l'indique, l'échange de données informatisé (EDI) est la capacité d'échanger des données entre deux entreprises différentes. Dans le domaine de la logistique, il s'agit bien sûr de documents commerciaux ou de transport, tels que commandes, factures, catalogues, bons de livraison, etc., mais il peut aussi s'agir d'étiquettes avec codes-barres. Ces étiquettes peuvent apparaître avec les marchandises et seront plus ou moins de lecture automatique. Il ne s'agit pas seulement de remplacer le papier par la transmission de messages via les télécommunications (Dans la plage de télécopie autorisée), il permet également l'échange d'informations entre ordinateurs.

## **1.4.2. Les ERP (Entreprise Resource Planning) :**

L'ERP (Enterprise Resource Planning / Integrated Management Software) est un sous-ensemble de systèmes d'information, qui permet de gérer tous les mouvements des processus d'une entreprise. Cette dernière optimise les processus d'affaires et améliore la productivité globale.

Elle intègre également plusieurs fonctions dans un seul système pour les ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, les ventes, la distribution, la production, l'approvisionnement et le commerce électronique.

Ces outils permettent de couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels de l'entreprise. Ils sont caractérisés par une gestion en temps réel, une synchronisation des traitements des flux physiques, financiers, comptables et dimensionnels.

## **1.4.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling):**

APS permet de lier opérations et plans. Il s'agit d'un problème de connexion des bases de données dans le plan logistique de distribution en utilisant les méthodes suivantes:

- Fréquence radio et satellite pour la gestion des entrepôts;

Le système APS est généralement constitué de modules permettant d'optimiser l'ensemble de la chaîne:

a- Plan de demande, de production et de transport

b- Planifier sous les contraintes de la demande supplémentaire (disponibilité).

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 1.4.4. Les CRM (Customer Relationship Management):

Il s'agit de la dernière l'offre des progiciels de gestion intégrée. Afin d'améliorer le service à la clientèle, les dirigeants et les gestionnaires de l'entreprise ont pris des mesures proactives pour établir des relations de coopération entre divers partenaires afin de fournir des services de meilleure qualité, plus rapides et à moindre coût aux clients.<sup>1</sup>.

## 1.5. La logistique au cœur des fonctions de l'entreprise.

La logistique occupe une place importante dans l'entreprise, et elle devient un enjeu stratégique qui intervient comme argument commercial et financier.

Dans une entreprise, on peut utiliser la logistique comme un service autonome, ou comme un service rattaché à un département ou à d'autres services. Par exemple, les services logistiques dépendent des services de production de certaines entreprises qui tentent de réduire le prix des retours de produits.

Il existe différentes relations entre la logistique et les autres départements de l'entreprise, comme le montre la figure ci-dessous.

Le service logistique joue un rôle très important dans le service de production, il est chargé de définir les plans d'approvisionnement et de distribuer les produits finis aux entrepôts, et est responsable du choix des modes de transport.

La gestion des stocks est une activité réalisée par la logistique pour éviter des coûts supplémentaires dus à des ruptures de stocks au à des surstocks.

La prévision des besoins de l'entreprise (Approvisionnement), et des besoins de la clientèle (Les ventes) ce sont des activités qui peuvent être prises en charge par le service logistique.

Jusqu'ici, la fonction logistique était éclatée dans différents services.

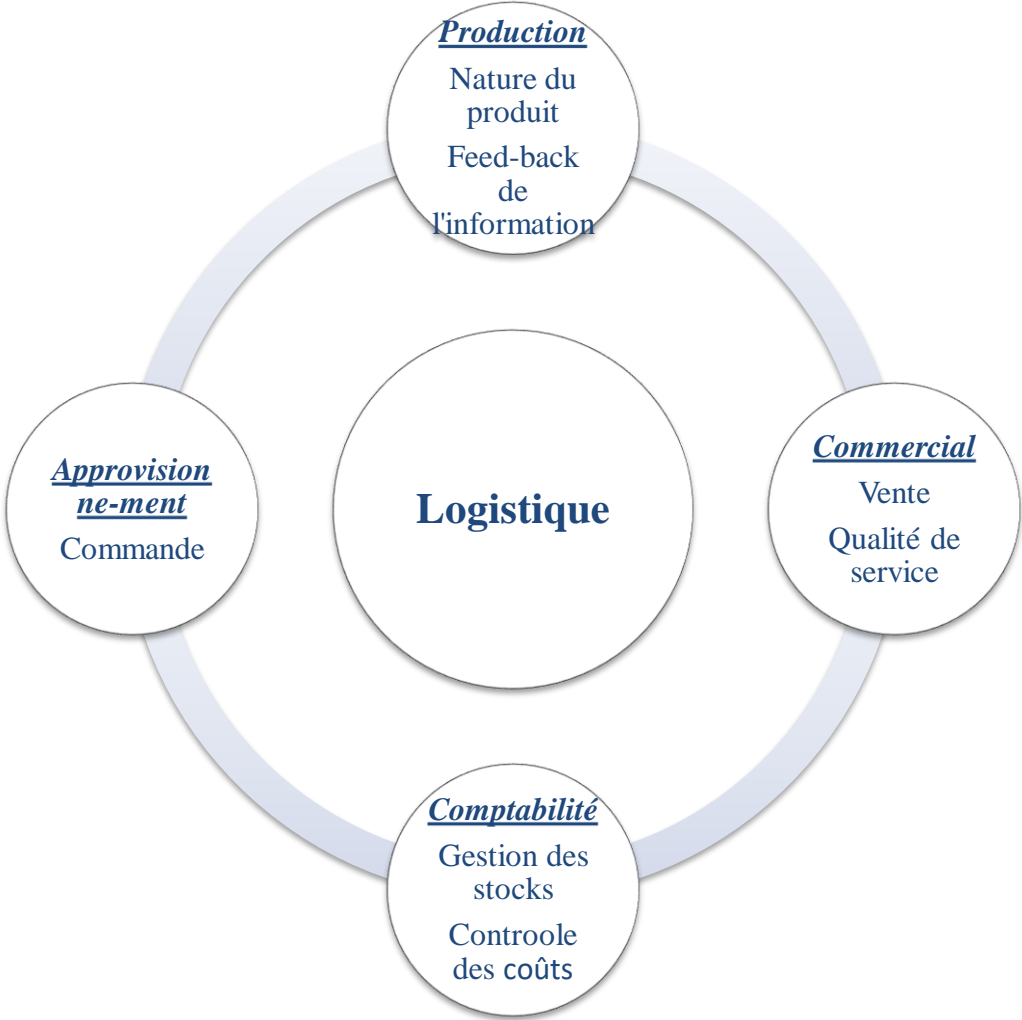
L'importance de la fiabilité et de la rapidité des flux dans la performance conduit à en regrouper les éléments. Un système logistique léger peut convenir à une situation de marché stable avec des produits de longue vie. Alors que les entreprises aux marchés fluctuants et des gammes de produits étendues adopteront une logistique étoffée. Cela étant ce n'est pas une raison pour tout mettre dans la fonction logistique.

---

<sup>1</sup> MENTZER (J): *defining the supply chain management*, volume 2, London, 2001, p.72.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Figure n01 : Schéma expliquant la fonction logistique dans une entreprise.



Source: <https://www.etudier.com/dissertations/La-Logistique-Nouvelle-Fonction-De/380214.html> (consulté le 18/05/2021 à 14h55).

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

## **Section 2 : Gestion de la chaîne logistique.**

Initialement, le terme logistique appartenait au domaine militaire, il désignait donc la meilleure gestion de l'approvisionnement, de l'hébergement et du transport des troupes.

Par la suite, le terme a été étendu au secteur des entreprises pour spécifier la gestion des matières et des flux de matériels pour l'entrée et la sortie, les stocks et le transport des produits.

### **2.1 Définition Supply Chain.**

**Supply chain** est le terme anglo-saxon utilisé pour désigner la chaîne d'approvisionnement. Ce terme correspond peu ou prou à celui de logistique vu ci-dessus. Dans la pratique, lorsque l'on choisit d'utiliser le terme de supply chain en lieu et place du vocable traditionnel en France de logistique, c'est bien souvent dans l'esprit du Supply Chain Management, une notion bien plus complexe. Voir ci-après la définition de ce dernier terme<sup>1</sup>.

La chaîne logistique est donc « l'ensemble des entreprises interdépendantes (considérés comme les différents maillons de la chaîne) se coordonnant dans la réalisation des activités (approvisionnement, production et distribution) pour assurer la circulation des produits ou services de leur conception à leur fin de vie (service après-vente et la logistique de retrait »

Aussi on peut définir la chaîne logistique « Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et à la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent<sup>2</sup> »

### **2.2 Définition Supply Chain Management.**

Le Supply Chain Management définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destiné à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final.

---

<sup>1</sup> [www.piloter.org/techno/SCM/index.htm](http://www.piloter.org/techno/SCM/index.htm) (consulté le 15/05/2021 à 20h20).

<sup>2</sup> LE MOIGNE (R) : *Supply chain management*, Dunod, Paris, 2013, p..

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Il s'agit en effet, maillon après maillon, d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication.

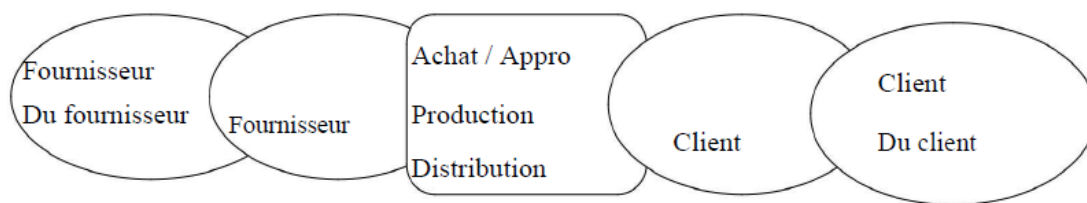
Pour les entreprises d'envergure utilisant de nombreux sous-traitants, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de prix, de délai et de qualité. Si une entreprise se lance dans un projet SCM c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout assurant une maîtrise rigoureuse des coûts<sup>1</sup>.

Les besoins des clients changent, ils attendent, de plus en plus, un service comprenant un mode particulier de livraison, de réapprovisionnement, de délai, de fiabilité, de sécurité d'approvisionnement, de transfert des données, d'après-vente. Dans la grande distribution, l'E.C.R (Efficient Consumer Réponse) amène tous les producteurs à s'intégrer directement à l'acte de vente de consommateur final, concernant les modes de conditionnement, de réapprovisionnement, de prévisions par le biais de techniques de captation de données et de transfert direct.

En résumant ces définitions on peut voir qu'il existe deux visions de la gestion chaîne logistique, l'une basée sur l'entreprise, et la seconde basée sur le produit. Un modèle de la chaîne logistique fondée sur une entreprise.

## 2.3 Le processus de la chaîne logistique.

Figure 02: Les processus de la chaîne logistique.



Source: Towill (D): *supply chain management*, DUNOD, Paris, 2007, P.41.

C'est tout un réseau qui découle de cette chaîne logistique comme le montre cette figure.

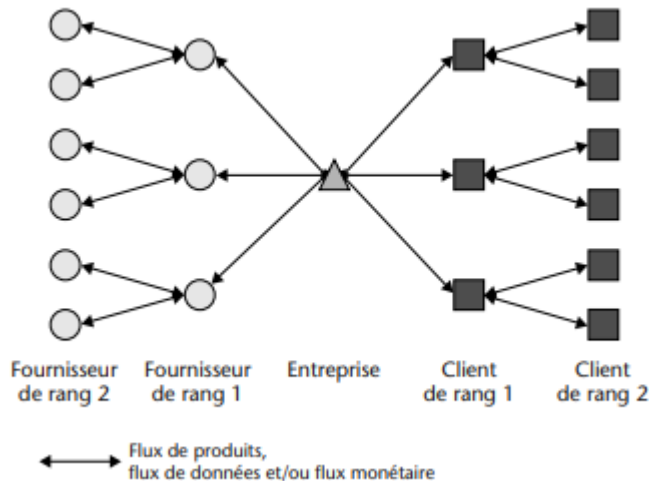
Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client.

<sup>1</sup> [www.piloter.org/techno/SCM/index.htm](http://www.piloter.org/techno/SCM/index.htm) : op.cit (consulté le 15/05/2021 à 20h24).

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Mais en réalité les chaînes logistiques n'ont de chaînes que leurs noms, elle sont constituées d'un réseau d'organisation complexe comme le montre la figure 02 qui explique que l'entreprise c'est l'intermédiaire liant les fournisseurs aux clients par des flux de produits, de données et/ou des flux monétaires.

**Figure 03 : la chaîne logistique.**



Source : LE MOIGNE (R) : *op.cit*, p.11.

## 2.4 Les flux du SCM.

Trois types de flux circulent entre les maillons de la chaîne logistique:

Flux d'informations, flux physique et flux financiers. Ces flux de capitaux font généralement l'objet d'un contrat de partenariat, qui stipule les droits et obligations de chaque contractant.

En effet, le contrat définit le partenariat entre deux entreprises de chaîne logistique consécutives, et précise la nature des différents processus et les conditions de livraison qui doivent être adoptées entre les partenaires.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

- **Flux d'information :**

Le flux d'informations représente l'ensemble de la transmission ou de l'échange de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ce sont les informations commerciales les plus importantes, en particulier les commandes entre clients et fournisseurs.

- **Flux physiques :**

Le flux physique est généralement considéré comme le plus lent des trois flux existants car il consiste en le mouvement des marchandises transportées elles-mêmes des matières premières aux produits finis.

- **Flux financier :**

Il concerne toutes les activités de gestion monétaire de l'entreprise: factures, bons de commande, ventes de produits, achats de pièces ou de matières premières, et divers outils et équipements de production, ainsi que toutes les activités liées aux activités de location, sans oublier les salaires des employés et les gros investissements. (Tels que la construction) de nouveaux bâtiments et lignes de production, etc...<sup>1</sup>

## 2.5 Les enjeux de la SCM.

Les modèles stratégiques traditionnels sont devenus de plus en plus complexes par rapport au développement de la concurrence mondiale. De la dichotomie à l'avantage concurrentiel: prix (et coût) ou contrôle des différences, nous sommes entrés dans une ère de prix et de différenciation. Désormais, tous les aspects du prix, de la qualité, du délai de livraison, de la flexibilité et des niveaux de service doivent être «omniprésents».

### 2.5.1 Les prix / les coûts :

Les producteurs sont obligés à augmenter régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle à cause de la pression permanente sur les prix. Cette tendance les oblige à agir sur tous les coûts, qu'il s'agisse des frais généraux directs de l'usine (main-d'œuvre, machinerie, etc.), des coûts indirects d'usine ou des frais de siège.

---

<sup>1</sup> <http://www.pentalog.fr/expertise-mitier/distribution-logistique.htm> (consulté le 15/05/2021 à 18h40).

# **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

## **2.5.2 La qualité des produits :**

La qualité n'est plus le véritable objectif, tant que la qualité est la condition préalable à l'amélioration de la compétitivité. L'unité de mesure utilisée reflète les progrès sur le terrain: le pourcentage de qualité est passé de «parties pour mille» à PPM (parties par million). Le problème n'apparaît plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre, mais sous la forme du coût de mise en œuvre du processus.

## **2.5.3 Le délai :**

Le délai est déterminé comme l'intervalle de temps entre la demande du client et la réception du produit commandé. Pour les utilisateurs, qu'ils soient industriels ou non industriels, il est couramment considéré comme l'instant entre le moment où le besoin est reconnu et le moment où le besoin est commencé. Cette dissemblance comprend les opérations effectuées par le fournisseur (préparation de la commande, transport, etc.), ainsi les tâches internes (détermination de la demande, prise de contact avec le service achats, passation de la commande, puis réception et contrôle de celle-ci).

## **2.5.4 La flexibilité :**

La flexibilité ou la capacité à répondre aux changements de la demande provient de deux aspects: la quantité ou la gamme de produits.

Le premier aspect représente la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de la demande en quantité. Par exemple, pour un contrat de 10 000 pièces par semaine, une livraison quotidienne moyenne de 2 000 pièces +/- 15% répondra aux souhaits du client.

Le deuxième aspect désigne le temps qu'il faut à une personne pour planifier la production d'un produit donné, modifier son plan de production, réorganiser son processus et passer à un autre produit

## **2.5.5 Le niveau de service :**

Par niveau de service, nous désignons la possibilité de répondre à la demande dans un délai donné. Si le concept est facile à comprendre, son application apportera quelques difficultés, notamment dans la sélection des variables.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 2.5.6 Les risques :

Également la technologie reconquiert presque tout, le fonctionnement ponctuel de plusieurs entreprises ne fait qu'augmenter la peur du danger.

On ne prend plus le moindre risque: retards, erreurs, effondrements, faillites de fournisseurs, etc. Cela devient de plus en plus indésirable.

Dans le cadre de la sélection et de la revue des fournisseurs, le niveau de risque ou coefficient de risque devient alors l'un des indicateurs que l'entreprise elle-même et l'entreprise cliente doivent surveiller.

Ainsi, nous avons successivement analysé les risques externes potentiels apportés par le marché, la concurrence, le taux de change, la réglementation, etc., ainsi que les risques internes liés à l'organisation, à la technologie utilisée, au niveau de main-d'œuvre, à la gamme de produits et à ses mettre à jour.

## 2.5.7 Potentiel de progrès :

Le potentiel comprend des facteurs subjectifs et objectifs permettant aux personnes de juger de la possibilité d'améliorer les performances de l'entreprise: ambiance sociale, âge moyen des salariés, ancienneté, organisation de séminaires techniques, communication interne à l'entreprise, existence de groupes de travail, etc.

Après avoir optimisé ses différentes fonctions depuis la production, la distribution jusqu'aux achats récents, l'entreprise s'est rendu compte que l'amélioration des performances est essentielle et nécessite l'intégration de ses processus et une perspective globale. Le concept de logistique et le concept récent de supply chain permettent d'atteindre cet objectif<sup>1</sup>.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire qu'il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *Supply Chain* vienne apporter une certaine unité à ce domaine.

---

<sup>1</sup> <http://manager-log.blogspot.com/2012/05/enjeux-de-la-chaine-logistique.html> (consulté le 01/04/2021 à 18h35).

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## Section 03 :La logistique aval.

La logistique aval (logistique de distribution) est principalement dédiée à la gestion des flux de marchandises. Le but de la distribution logistique est de terminer la livraison des commandes clients le plus rapidement possible dans les meilleures conditions économiques. Il conduit à l'organisation et à la livraison des marchandises depuis le lieu de retrait du fournisseur (fabricant, distributeur, etc.) jusqu'au lieu de consommation finale (point de vente).

Optimiser la gestion du flux de commande client depuis l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution, etc.) jusqu'au lieu de livraison.

### 3.1 Définition de la distribution.

Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs, et parmi lesquelles on cite les suivantes :

« La distribution est l'ensemble des activités logistiques, financières, administratif et commercial réaliser à partir du moment où les produits sont finis et attendu d'être écouler jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final. La distribution est par voit de conséquences, un ensemble de fonctions qui font passer le produit de son état de production a son état de consommation, chacun d'eux se caractérise par état de lieux, un état de lot, et un état de temps.»<sup>1</sup>

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »<sup>2</sup>

D'après Philip KOTLER et Bernard DUBOIS « la distribution est un ensemble d'activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme de distribution, entre dans le magasin commercial du producteur en prend Possession »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LANDREVIE, LEVY, LINDON, « MERCATOR, théories et nouvelles pratiques marketing », 9e édition, DUNOD, Paris, 2009, P.371.

<sup>2</sup> Claude Demeure :Aide-mémoire en marketing , dunod, 6ème édition, paris , p.170.

<sup>3</sup> Kotler (P) ,Dubois (B): Marketing Management, Pearson Education, France, 11ème Édition, 2003, P.574.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 3.2 Les fonctions de la distribution.

Les fonctions de la distribution assurent toutes les relations entre le producteur et le consommateur, on peut distinguer quatre (04) fonctions :

- La fonction logistique ;
- La fonction commerciale
- La fonction de gros ;
- La fonction de détail.

### a. **La fonction logistique :**

La logistique commerciale regroupe l'ensemble des activités effectuées par l'entreprise qui permettent de gérer de façon rentable les mouvements des produits depuis leur stade d'élaboration jusqu'à leur stade d'utilisation, ces fonctions intègrent le stockage, le transport, et la manutention.

- **Le transport :** comme il est évident on ne installe une usine à proximité de chaque client, alors on demande à tout les clients de se rendre à la même fabrique, le transport de marchandise se dresse comme la tache la plus essentielle de la distribution.

- **Le stockage :** c'est le fait de mettre la marchandise dans un lieu et attendre leur prochaine utilisation. Il permet de gérer les flux de production et de consommation.

Une bonne politique de gestion des stocks permet à l'entreprise d'éviter les ruptures de stock et de fidéliser la clientèle.

- **La manutention :** c'est l'ensemble des activités qui consiste à la manipulation physique des du produit.

### b. **La fonction commerciale :**

La fonction commerciale intègre toute les activités d'avant et d'après la vente, elle permet de s'approvisionner en produits nécessaire à la production de l'entreprise, et incitent le client à s'en approvisionner.

### c. **La fonction de gros :**

La fonction en gros consiste à acheter de marchandise ou produits et les stocker, ensuite les revendre aux détaillants.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Elle consiste à acheter régulièrement des grandes quantités de produit et d'organiser leur stockage.

Elle se caractérise par la spécialisation de l'entreprise par produit ou bien par clientèle, et de l'importance de la fonction de stockage.

## **d. La fonction de détail :**

Cette fonction consiste à s'approvisionner en marchandise pour les revendre aux consommateurs finaux en détail.

Elle se caractérise par des heures d'ouverture plus larges et un assortiment de produit de première nécessité.

## **3.3 Les structures du circuit de distribution.**

### **3.3.1 Définition d'un circuit de distribution :**

Dans notre cas, plusieurs auteurs ont défini des circuits de distribution de puissance Nous gardons ce qui suit« *On appelle un circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation* »<sup>1</sup>

On appelle circuit de distribution «Filière constituée d'un nombre variable d'intermédiaires externes ou internes qui permettent de livrer un bien ou service à l'acheteur ou au consommateur final.»<sup>2</sup>. On peut dire que le circuit de distribution est le chemin suivi par les produits pour passer du fabricant au consommateur avec différentes étapes et différents intervenants.

Ensuite, on peut dire que le canal de distribution est un ensemble d'organisations indépendantes qui interviennent pour mettre le produit à disposition des utilisateurs finaux.

### **3.3.2 Les types de circuit:**

Les circuits de distribution se distinguent par leur longueur et leur complexité, c'est-à-dire par le nombre d'intermédiaires (grossistes et détaillants) qui se placent entre le producteur et le client final. La longueur des canaux de distribution dépend en grande partie du degré d'intégration de la fonction de gros qui se trouve en amont des points de vente de détail.

---

<sup>1</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), *op.cit.* P541.

<sup>2</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J), DEBENYAT (A): *Mercator*, (12eme édition), Dunod, Paris, 2017, p.299.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Celle-ci peut être assurée par un seul ou par plusieurs grossistes intervenant successivement dans le circuit.

Parfois, les détaillants assument eux-mêmes la fonction c'est le cas, par exemple, des centrales d'achat de la grande distribution qui sont des commerces intégrés. Lorsque le nombre d'intermédiaires est faible, on parle de circuit court ou de réseau de distribution direct A l'opposé, lorsque le réseau est constitué d'un grand nombre d'intermédiaires, on parle de circuit long ou indirect. La majorité des entreprises essaient d'avoir des réseaux de distribution les plus directs possibles afin d'accroître leur efficacité. Cependant, de façon générale.

On observe que plus les contraintes de la distribution physique sont importantes en terme de stockage, de transport et de conservation, plus les circuits se compliquent (exemples : fruits, légumes, poisson frais, boissons en bouteille, ...) ; plus les commerces de gros et de détail sont éclatés dans un marché, plus les circuits sont complexes (exemple : distribution alimentaire).

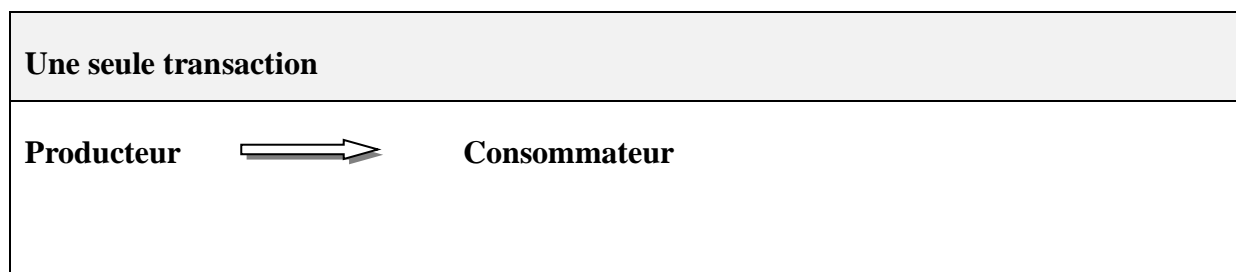
## a. Circuit ultra court :

Le circuit ultra court se caractérise par l'absence de tout intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Il s'agit d'une distribution directe ; par exemple : les ventes par représentants de porte à porte, les ventes par distributeurs automatiques.

Ce schéma nous montre que le circuit ultra court qui se caractérise comme suit :

**Figure04** : Illustration du circuit ultra court.



*Source :MARIN(S),VEDRINE(J-P) : marketing les concepts clés , Edition chihab, paris 1996, p.119.*

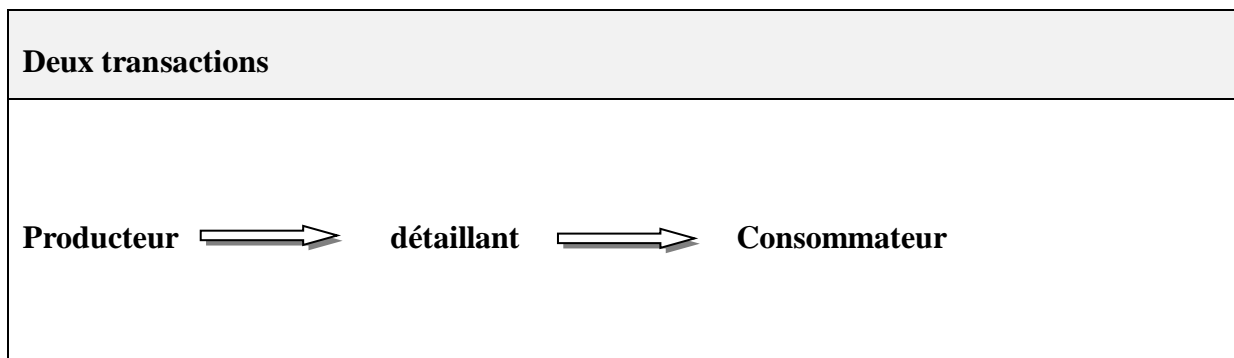
# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## b. Circuit court :

Un seul intermédiaire se trouve entre le producteur et le consommateur ; c'est une distribution semi directe. Pour les produits de consommation élevée, cet intermédiaire est le plus souvent, le détaillant.

Le circuit court se caractérise par l'intervention d'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur comme le montre le schéma suivant :

**Figure 05: Illustration du circuit court**

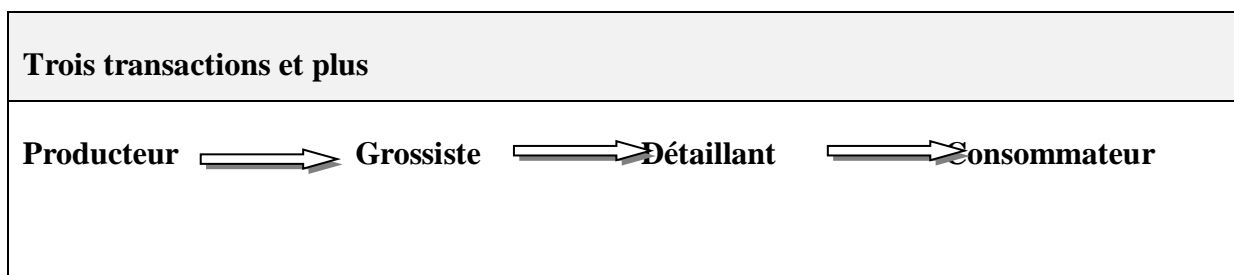


*Source: HELFER (J-P), JAQUES (O) : Marketing, 11eme Edition, Paris, 2009,p.306.*

## c. Circuit long

Le circuit de distribution long comporte deux intermédiaires ou plus, entre le producteur et le consommateur final. C'est une distribution indirecte.

**Figure 06 : Illustration du circuit long.**



*Source : HELFER (J-P), JAQUES (O) , op.cit., p.30.*

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 3.4 Les intermédiaires.

L'existence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur n'est pas le fait de la chance mais relève d'une grande importance vu que il est assez rare aujourd'hui, que le fabricant vende directement sa marchandise au consommateur final.

### 3.4.1 Définition des intermédiaires

L'intermédiaire représente l'individu ou l'entreprise s'interposant entre le producteur et l'utilisateur final, il assure donc un lien entre l'offre et la demande.

### 3.4.2 Le rôle des intermédiaires :

Tout d'abord, le recours aux intermédiaires est justifié, car les intermédiaires sont plus efficaces. L'exécution de certaines fonctions. Ils peuvent aussi être Allocation, réduisant le nombre de transactions. Dans la plupart des cas, la présence d'intermédiaires signifie que le nombre de contacts entre producteurs et consommateurs ne dépasse pas huit fois, économisant ainsi du temps et de l'argent. Bref, l'existence d'intermédiaires réduit le nombre de contacts entre producteurs Et le consommateur final.

## 3.5 Les canaux de distribution.

### 3.5.1 Définitions :

Plusieurs définitions ont été données au canal de distribution parmi eux on distingue :

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

« Le canal est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur final. Ce chemin est jalonné d'intermédiaires qui remplissent les diverses fonctions de distribution »<sup>2</sup>

« Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B) : *MARKETING MANAGEMENT*, Pearson Education, France, 15<sup>ème</sup> Édition, 2015, P552.

<sup>2</sup> CHIROUZE (Y) : *le marketing « études et stratégies »*, édition ellipses, Paris, 2007, page .58.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

## 3.5.2 types de canaux de distribution :

Il existe trois types de canaux de distribution :

1) **Le canal ultra-court ou direct** : il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur. La distribution se fait directement du producteur ou de l'entreprise au consommateur/client final. Par exemple : La firme agricole qui vend sa propre production instantanément au consommateur sur place ou par correspondance, la vente à domicile.

2) **Le canal court** : il comporte un intermédiaire entre le producteur ou l'entreprise et le client. Cet intermédiaire peut être soit un détaillant, par exemple, qui revendra ensuite au client final. Par exemple: le concessionnaire d'une marque de voiture, la distribution de fruits et légumes, la vente de chaussures.

3) **Le canal long** : il intègre plusieurs intermédiaires. Ces intermédiaires peuvent être un grossiste, un semi grossiste, un détaillant...

C'est le cas, par exemple, du commerce indépendant, du commerce associé et intégré...

## 3.5.3 Le choix des canaux de distribution.

Le choix du producteur en matière de distribution est orienté par deux éléments : La structure marketing, les contraintes externes tels que (environnement, marché , concurrence) et internes tels que (propres de l'entreprise) .

Aussi, tous les choix de distribution dépendent de l'accent mis par le producteur sur une stratégie donnée de distribution. Généralement, il existe deux types de stratégies de distribution menées par le producteur : la stratégie push et pull<sup>2</sup>

**La stratégie push** : consiste à pousser le produit à travers les canaux de distribution, c'est-à-dire la promotion du produit auprès des acheteurs se fait par les distributeurs dans le circuit considéré. Cette stratégie demande une compétence ainsi que des incitations financières très importantes pour les distributeurs. Cette stratégie est considérée comme étant une stratégie de base pour la distribution des produits industriels.

---

<sup>1</sup>HELPER (J-P), JAQUES (O) : *marketing*, édition Vuibert, Paris, 1995, p. 319.

<sup>2</sup>FILSER (M): *canaux de distribution* , Vuibert, 1989, p.524.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

**La stratégie pull** : se traduit par une traction du produit par l'acheteur final. C'est à dire pousser les consommateurs vers les produits considérés par le biais d'une politique de publicité et de communication qui fait encourager la sensibilité des consommateurs, qui vont ainsi demander des produits .cette stratégie est largement utilisée pour la distribution des produits de grande consommation.

## 3.5.4 Le rôle des canaux de distribution :

Le recours à ces intermédiaires, souvent inévitable, présente en réalité de nombreux avantages:

- La plupart des fabricants ne dispose pas des ressources suffisantes pour se lancer dans la vente directe.

- Une stratégie de vente directe impliquerait pour de nombreux producteurs de devenir eux-mêmes distributeurs de produits complémentaires destinés au même marché.

- Même les fabricants qui disposent du capital nécessaire à l'implantation de points de vente découvrent souvent qu'il est plus rentable d'accroître leurs investissements dans d'autres domaines.

- Le recours à des intermédiaires se justifie par leur grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions, de leur spécialisation, leurs contacts et leur niveau d'activité.<sup>1</sup>

## 3.6 La logistique de distribution.

### 3.6.1 Notion de la logistique de distribution :

*« Un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients »<sup>2</sup>*

La logistique aval est un ensemble d'activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client et/ ou le consommateur leurs demandes des produits finis dans les meilleures conditions de coût<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>BERHO (P) : marketing international ,dunod, 4eme édition, paris, 2002, pp.193-194.

<sup>2</sup>CLIQUET (G) : Management de la distribution , DUNUD, Paris, 2002, P275.

<sup>3</sup><https://www.etudier.com/dissertations/processus-Logistique-Aval/442541.html>, op.cit, (consulté le 17/05/2021 à 23:05).

## **Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.**

La logistique aval est une série d'activités à partir de la réception du produit Complétez la commande d'expédition au client, et cette logistique peut être Plusieurs boucles logistiques différentes pour répondre aux types de produits et service fourni.

### **3.6.2 Les activités principales de la logistique de distribution :**

Les activités principales de la logistique de distribution sont :

#### **a. Le stockage**

La politique de stockage consiste un autre élément affectant la satisfaction de la demande.

Le directeur marketing promettra à ses clients d'exécuter et de livrer les commandes immédiatement. Hélas, il est économiquement irréaliste de maintenir un certain niveau de stock pour éliminer complètement les ruptures de stock. En effet, les coûts de stockage augmentent de façon exponentielle à mesure que le risque de défaillance approche de zéro (0). Par conséquent, il est nécessaire de choisir un niveau de stock qui optimise le profit 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.

#### **b. Préparation de commande**

Il s'agit d'une opération qui consiste à prélever et collecter des articles en quantité précise pour chaque commande. Il s'agit d'une combinaison de toutes les tâches administratives et physiques visant à livrer les marchandises demandées par le client.

#### **c. Le transport**

Le transport a un impact sur le prix de vente, le délai de livraison et le bon état des marchandises livrées. Tous les facteurs influent sur la satisfaction du client. De manière générale, vous avez le choix entre cinq modes de transport : chemin de fer, voie navigable, route, pipeline et transport aérien.

# Chapitre 1 : les fondamentaux de la logistique de distribution.

Lors du choix d'un mode de transport, l'entreprise tiendra compte des exigences telles que la vitesse, le flux de passagers, la fiabilité, la disponibilité et le coût. Le transport par conteneurs a grandement favorisé l'utilisation continue de plusieurs modes de transport.

En raison de l'impact sur l'entreposage et le stockage, les décisions de transport sont souvent complexes. Par conséquent, les entreprises doivent régulièrement revoir leurs options logistiques<sup>1</sup>.

Enfin, la logistique de distribution gère un ensemble d'opérations, basés sur des méthodes, qui ont pour but d'optimiser les flux qui découlent de la commande jusqu'à l'arrivée de la marchandise aux clients, ce processus doit se faire de façon à ce que l'entreprise satisfait ses clients tout en étant performante.

## **Conclusion.**

Nous avons vu dans ce chapitre les concepts de la logistique, la notion de gestion de la chaîne logistique la logistique de distribution (aval), on a essayé de clarifié l'importance de cette fonction et nous avons montré les spécificités de la logistique de distribution dans l'entreprise.

Pour atteindre un certain niveau de satisfaction fixé par le consommateur, il est impératif qu'il trouve un bon produit au moment de sa demande et qu'il répond au mieux à ses attentes, Et pour mener bien la distribution de ses produits l'entreprise fait appel à la logistique qui assure une bonne coordination de ses fonctions, qui gère et optimise les flux et organise l'approvisionnement et la distribution des produits en rationalisant les moyens employés.

---

<sup>1</sup> KOTLER (P), KELLER (KL), DUBOIS (D) et MANCEAU (D) : *marketing management*, Pearson Education, France, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, p.599.

## **Chapitre 02**

### **La performance commerciale.**

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **Introduction.**

Dans ce deuxième chapitre nous allons s'appuyer sur des définitions et des indicateurs de mesures de ce concept et de ceux qui en découlent à savoir l'efficacité, l'efficience et l'effectivité de la performance, ainsi les différents notions de la performance commerciale qui est considérée comme un enjeu et défi, elle occupe une place primordiale dans l'entreprise. C'est l'aboutissement d'objectifs commerciaux de façon relative par rapport à certains moyens engagés pour les atteindre.

Ce chapitre va augmenter l'importance de la logistique de distribution au sein de l'entreprise car le service logistique est un enjeu d'avantage concurrentiel par le délai de livraison, la qualité et qui permet de développer les leviers de performance de l'entreprise. D'où la nécessité de traitement de la performance commerciale.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### Section 01 : fondements généraux de la performance.

Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème centrale dans le domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, Chercheurs et chefs d'entreprises. Evoquée de façons interchangeables, la problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature Économique et managériale ces dernières années.

#### 1.1 Définitions de la performance.

La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus ardue.

Selon MARMUS : « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »<sup>1</sup>.

Pour A. KHEMAKHEM : « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>2</sup>.

Ainsi que selon LORINO .P « est performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût au à augmenter la valeur isolément) elle est également tout ce qui est seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégique »<sup>3</sup>.

Selon A.BOURGUIGNON : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>4</sup>.

Selon le dictionnaire en ligne LAROUSSE La performance est <sup>5</sup> :

---

<sup>1</sup> MARMUS (K) : *Performance: encyclopédie de gestion, economica, Tome2, 1997, p.2195.*

<sup>2</sup> KHEMAKHEM (A): *La dynamique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1992, P.311.*

<sup>3</sup> LORINO(P): *méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998, p. 18.*

<sup>4</sup> BOURGUIGNON(A):*définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines, Economica ,Paris ,1996,P 20.*

<sup>5</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512> (consulté le 26/05/2021 à 1h36).

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

« Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque : Faire un tel travail en si peu de temps, c'est une véritable performance. »

« Résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un »

Par conséquent, la performance est le fait que les objectifs fixés par l'organisation sont atteints de manière pertinente. Il faut tenir compte non seulement de l'appréciation des résultats (objectifs fixés), mais aussi de la manière d'atteindre les résultats. Cela signifie être efficace et efficient et efficace dans les circonstances données, car la performance est encore relative et dépend du contexte, et si la situation change, elle ne sera plus efficace dans la situation.

### 1.2 L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité :

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profit maximum ainsi sans doute elle combine ses facteurs de production où elle exploite mieux les ressources pour être

performante. la recherche de la performance désigne le dispositif de :

- Pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficience et l'efficacité
- Mesure des résultats atteints au moyens d'indicateur chiffrés, c'est-à-dire la performance=

le résultat

#### -L'efficacité :

Détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de cela plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace.

**L'efficacité= résultats atteints/ objectifs visés.**

Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité : de bons objectifs, des ressources adéquats et des indicateurs pour mesurer les résultats.

#### L'efficience :

Exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs.

**Efficience = résultats atteints/ moyens mis en oeuvre.**

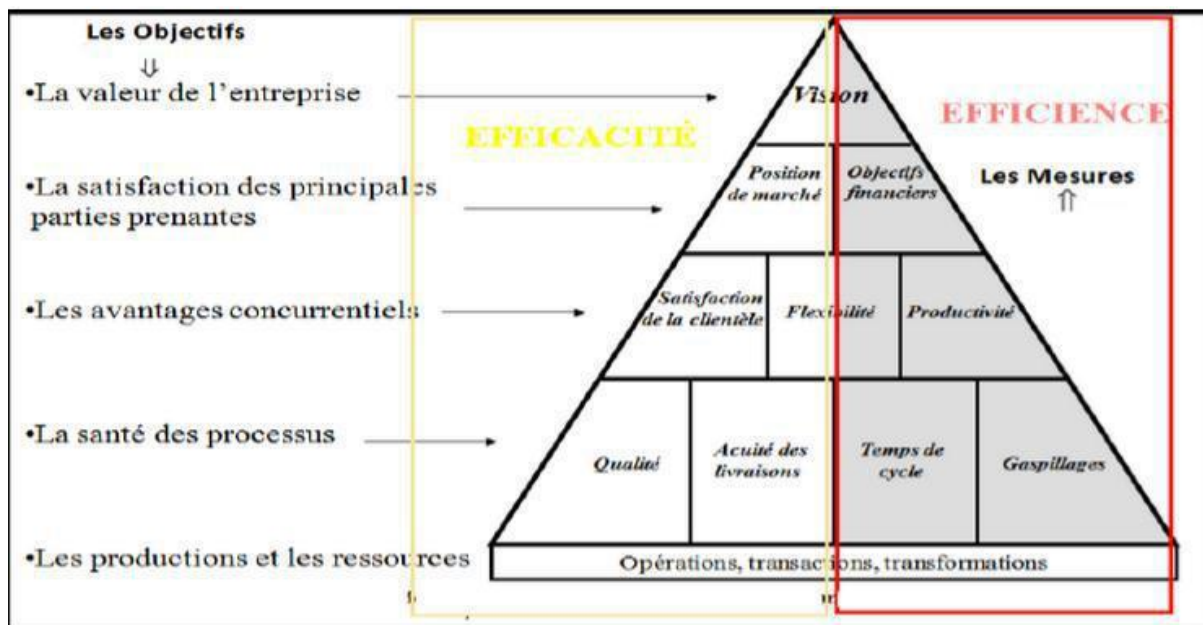
## Chapitre 2 : la performance commerciale.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre, cela signifie que l'entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

De cela, nous pouvons en déduire que la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant ou en rentabilisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

La performance est une position d'équilibre entre efficacité, efficience et résultat. Cela peut se résumer dans la pyramide de performance qui est un système complexe de différents variables de performances. Il a été développé par Lynch et Cross (1995) qui proposent que la mesure de la performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide suivante :

**Figure 07 : la pyramide de la performance.**



*Source : Martory (B), Delay (C), Siguier (F): piloté la performance RH, la création de valeur par les ressources humaines, édition liaisons, 2008, p.21*

La vision de l'entreprise se trouve au sommet de la pyramide et la flexibilité en est l'élément central.

En effet, le critère « flexibilité » est à la fois autant mesuré par les indicateurs du marché que par les indicateurs financiers. Quant aux indicateurs opérationnels, ils rendent compte de la qualité, la livraison et du délai de transformation et coût.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### 1.3 L'origine du mot performance.

L'origine du mot performance remonte depuis très longtemps, et il porte plusieurs significations.

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » qui, au 13<sup>ème</sup> siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert).

Au 15<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course. Puis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, il désignait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Puis au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès<sup>1</sup> » .

De par le fait qu'il soit un mot à caractère polysémique, la performance est un mot très difficile à appréhender d'où la multitude de définitions disponibles sur les différentes sources.

### 1.4 Caractéristiques de la performance.

La performance présente les caractéristiques suivantes<sup>2</sup> :

#### a) **La performance est construite support à des jugements.**

La performance est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure.

---

<sup>1</sup> DOHOU (A), BERLAND(N) : *Mesure de la performance globale des entreprises*, 2007. P. 3.

<sup>2</sup> OUACHERINE(H) : *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, EHEC, 2003, pp.37-38.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Saulquin a confirmé dans la revue de service «Gestion des ressources humaines et performance» que les impacts de la performance sur les activités, les résultats, les produits et les impacts environnementaux de l'organisation impliquent des jugements de valeur. En tant que structure sociale, ce concept présente les mêmes caractéristiques que les individus ou les groupes qui Pour un simple employé, cela peut être une condition de travail, mais pour un client, cela peut être la qualité des produits et services fournis.

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

Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre.

Ces combinaisons sont multiples et changent au cours du temps.

### **b) La performance comme indicateur de pilotage.**

La performance de l'entreprise est contrôlée à travers un cadre fourni aux dirigeants par de nombreux auteurs.

La grille comprend plusieurs indicateurs qui se complètent et s'informent mutuellement et impliquent plusieurs objectifs.

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

### **c) La performance est riche de composantes contradictoires.**

Lebas affirme que « *elle (La performance) présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoire* ».

Cette déclaration est validée lorsque les dirigeants cherchent à minimiser les coûts tout en assurant une meilleure qualité des produits et en maintenant le moral des employés. Par conséquent, ces normes prévoient un arbitrage permanent. Tous les composants ne sont pas également importants.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Tout élément de performance peut être complété ou influencé par l'acquisition d'un autre élément, interne ou externe, car les activités de l'entreprise sont indivisibles.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à une toute autre dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externe).

### 1.5 Les types de performance.

La performance est un concept difficile à appréhender de manière simple, un concept multiforme, ses dimensions sont :

#### a) La performance économique :

C'est la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés, elle désigne la performance engendrée en réduisant les coûts par la maximisation du profit<sup>1</sup>.

Selon D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN (J-Y) les principaux critères d'évaluation de la performance économique sont :

✓ La marge commerciale : pour une entreprise commerciale, la marge commerciale Exprime le supplément de valeur apportée par une entreprise au coût de marchandises vendues.

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

✓ Production de l'exercice : pour une entreprise de production :

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

✓ La valeur ajoutée : signifie la richesse crée par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : *Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2012, pp : 61-62.*

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

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

✓ L'EBE (excédent brut d'exploitation) : permet des comparaisons significatives entre les entreprises.

$$EBE = VA + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts et taxes} - \text{charges de personnel}$$

✓ Résultat de l'exercice : tient compte des produits et charges, la participation des salariés et l'impôt sur bénéfices.

### b) La performance financière :

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

➤ Les indicateurs d'activités : ce sont des grandeurs tirées du tableau de formation des résultats comme la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, la trésorerie.

Deux ratios interviennent dans l'analyse de la performance financière :

-ROE = résultat net / capitaux propres.

-ROA = résultat net / total bilan.

➤ Autres indicateurs : les institutions financières utilisent en plus :

-TRI : pour mesurer le rendement d'un investissement dans la durée, il consiste à actualiser tous les flux financiers : investissements de départ ou apports en cours de vie, flux positif issus des dividendes ou des cessions de titres.

-TRT : pour l'actionnaire, c'est le taux de rendement instantané qui prend en compte les dividendes rapportées à la valeur d'acquisitions du titre.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### c) La performance sociale :

La performance sociale est un indicateur de base du niveau de l'organisation et est généralement définie comme la relation entre l'effort social et les attitudes des employés.

Il est également défini comme la satisfaction des individus dans l'organisation. Nous avons trouvé des normes qui représentent l'atmosphère sociale et la satisfaction des employés:

-La nature des relations sociales et la qualité de la prise de décision collective.

-Mesurer la satisfaction des employés à travers des sondages d'opinion et des sondages d'opinion publique.

-Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents du travail).

-Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise.

### d) La performance humaine :

Elle est un facteur essentiel contribuant à la performance de l'entreprise, La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de tous les acteurs de l'entreprise.

Selon M.LEBAS<sup>1</sup> : « *la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés mais plus en amont , dans les capacités d'action des salariés, dans leur capacités à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail, la performance humaine est une question de potentiel de réalisation , par conséquent , la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé* ».

### e) La performance managériale :

Elle est la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés, certains critères peuvent être utilisés pour évoluer la performance managériale :

-l'entrepreneurchip : efficacité, efficience, l'utilisation diagnostique des concepts.

---

<sup>1</sup> LEBAS(M) : performance : mesure et management .faire face à un paradoxe, groupe HEC, paris, 1998, p. 147.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

-le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.

-la gestion de ressources humaines.

-la direction des subordonnés : développement, aide, autorité, spontanéité.

La performance managériale peut être appréhendée à travers la capacité du manager à partir :

-l'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.

-l'habileté d'exécution : application simple et pure.

- la doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

### f) La performance organisationnelle :

Selon MICHEL KALIKA<sup>1</sup> : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* ».

Quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle avancés par KALIKA :

-le respect de la structure formelle : pour éviter un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

-les relations entre les services : la recherche de minimiser les conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

-la qualité de la circulation de l'information : informations fiables et exhaustives, indispensables par in système d'informations développés.

-la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

---

<sup>1</sup> KALIKA (M) : *structure d'entreprise réalités, déterminants et performances*, éditions ECONOMIVA, paris, 1988, p.207.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### g) La performance technologique :

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

Elle peut être mesurée par les critères suivants :

-bilans d'activités des équipes traitant les innovations.

-la veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages de formation sur les innovations.

-ajustement périodique de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.

-l'utilisation des modules e-Learning (l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par les moyens électroniques) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### h) La performance concurrentielle :

Il s'agit de l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, ce qui permet de mieux positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients.

### i) La performance commerciale :

Selon BARNARD<sup>1</sup> « *la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre* ».

Elle désigne la capacité d'entreprise à répondre aux exigences de sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité tout en prenant en considération les stratégies des concurrents afin de conserver, voire de développer leur parts de marché.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale parmi lesquels on cite :

-la part de marché.

---

<sup>1</sup> BERNARD(C) : *the functions of the executive*, HAVARD presse, 1968, p376,

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

-la fidélisation de la clientèle.

-l'attrait de nouveaux clients.

-la satisfaction des clients.

- la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.

### ➤ **Les facteurs ayant une influence sur la performance commerciale<sup>1</sup>:**

Il y a plusieurs composants influencent directement sur la performance commerciale sont les suivants:

- **la qualité de service** a un impact direct sur la satisfaction des clients.

- **la capacité financière des vendeurs** : englobe l'ensemble des moyens financiers dont disposent les vendeurs pour assurer leurs activités.

- **La qualité de l'offre**: Il s'agit de la qualité des produits fournis par l'entreprise sur une période donnée, qui a un impact significatif sur la performance commerciale du réseau de distribution. Les ruptures de stock entravent la performance commerciale, comme dans le cas de distribution de gaz naturel.

- **Diversité de l'offre**: l'impact sur le volume des ventes.

- **L'étendue du réseau de distribution**: l'impact sur la satisfaction client et, en plus, l'impact sur la performance de l'entreprise, plus le réseau est grand, plus les consommateurs éloignés, peuvent obtenir des produits sans quitter. Par conséquent, le nombre de vendeurs a un impact sur le réseau Ventes globales.

### **1.6 Les déterminants de la performance.**

La performance d'une entreprise est généralement considérée comme le résultat de la performance individuelle de chaque membre. L'activité est affichée comme une collection de toutes les tâches et opérateurs, et ces tâches et les performances spécifiques de l'opérateur sont ajoutées pour créer la performance globale.

Les déterminants de ces performances individuelles fournies par COMPBEL sont les suivants<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> [www.creg-ac Versailles./spip.article217](http://www.creg-ac Versailles./spip.article217),( consulter le 19/05/2021 à 21h30).

<sup>2</sup> *COMPBELL: La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, traduit par LEVY-LEBOYER, (C), Edition d'organisation, Paris, 1990,pp.31-32.*

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **1.6.1 Les connaissances déclaratives**

Il implique toutes les connaissances nécessaires pour mener à bien une tâche donnée, la connaissance des langues étrangères, de la mécanique, du droit ... Cette connaissance est considérée comme déclarative car elle peut faire l'objet d'une démonstration écrite voire d'un manuel, alors que la connaissance procédurale ne l'est pas.

### **1.6.2 Les connaissances procédurales**

Ces connaissances impliquent des compétences et un contrôle des activités cognitives, des activités psychomotrices, des relations interpersonnelles et des compétences d'autogestion.

Ce sont des leçons apprises et peuvent être mises en œuvre en cas de besoin, mais elles sont plus appropriées pour des démonstrations que pour des conférences ou des manuels.

### **1.6.3 La motivation**

Il spécifie des déterminants de performance qui ne peuvent être considérés comme des connaissances déclaratives ou des connaissances procédurales. Cependant, ce n'est pas un phénomène simple, encore moins un processus directement observé.

De par le fait qu'il soit un mot à caractère polysémique, la performance est un mot très difficile à appréhender d'où la multitude de définitions disponibles sur les différentes sources.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **Section 02 : les mesures de la performance.**

« La performance n'existe que si on peut la mesurer...

La mesure de la performance est essentielle pour une entreprise. Elle comprend la comparaison des résultats obtenus avec les résultats attendus, et la comparaison avec les résultats de référence, utilisés pour le contrôle, l'amélioration, la gestion, et peut également être utilisé pour d'autres raisons: stratégie d'ajustement, pour compenser équitablement les la performance de l'organisation et assurer la coordination.

Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation est également devenu un facteur de performance et de motivation de l'entreprise et de ses collaborateurs.

#### **2.1 La mesure de la performance :**

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : une mesure objective de la performance (résultats) et une mesure subjective de la performance (comportements)<sup>1</sup>.

##### **2.1.1 Mesure objective de la performance:**

Comme elle fait partie des données de base de l'organisation, il est facile à déterminer les critères objectifs sont divisés en Indicateurs de mesure de performance du vendeur, cet indicateur est quantitatif, c'est-à-dire ces résultats, tels que les ventes, le nombre de commandes et les nouveaux clients , la méthode de mesure des efforts et des actions du vendeur et la manière dont ils sont mis en œuvre est qualitative.

Certains experts ajoutent des mesures proportionnellement, par exemple, les ratios de dépenses, le service client et les ratios de développement de compte, et les ratios d'activité ou de productivité.

##### **2.1.2 Mesure subjective de la performance:**

Il s'agit principalement de normes qualitatives, et lorsque le comportement du vendeur est en jeu, il est analysé en fonction de plusieurs normes, à savoir:

---

<sup>1</sup> SPIMONT (P.A) : *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente*, Paris, 2003, p. 137.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

- La récolte d'informations par le vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières, ainsi La vente adaptative, la connaissance de produits et de la concurrence et le comportement éthique.
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente, or Le contrôle des dépenses de vente qui est le respect des budgets alloués et contrôle des coûts.

### 2.2 Le critère de mesure de la performance :

Ces critères sont des expressions quantitatives d'objectifs et de résultats. En conséquence, ils implémentent une variété de fonctions, notamment<sup>1</sup> :

- Servir de point de départ pour les plans et prévisions de l'entreprise.
- Soutenir le développement de stratégies, méthodes et pratiques de gestion.
- Fournir une base pour évaluer la performance de l'entreprise (résultats, production, production, productivité, etc.) afin de porter des jugements objectifs sur l'entreprise
- L'efficacité et l'efficacité des tâches de l'entreprise.
- Permet de vérifier les avantages et les inconvénients des décisions au niveau de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de prise de décision à long terme, parfois le projet de l'entreprise peut même être remis en cause, c'est-à-dire le choix stratégique de l'entreprise.

- constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens.

Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

### 2.3 Performance immédiate ou performance dans la durée:

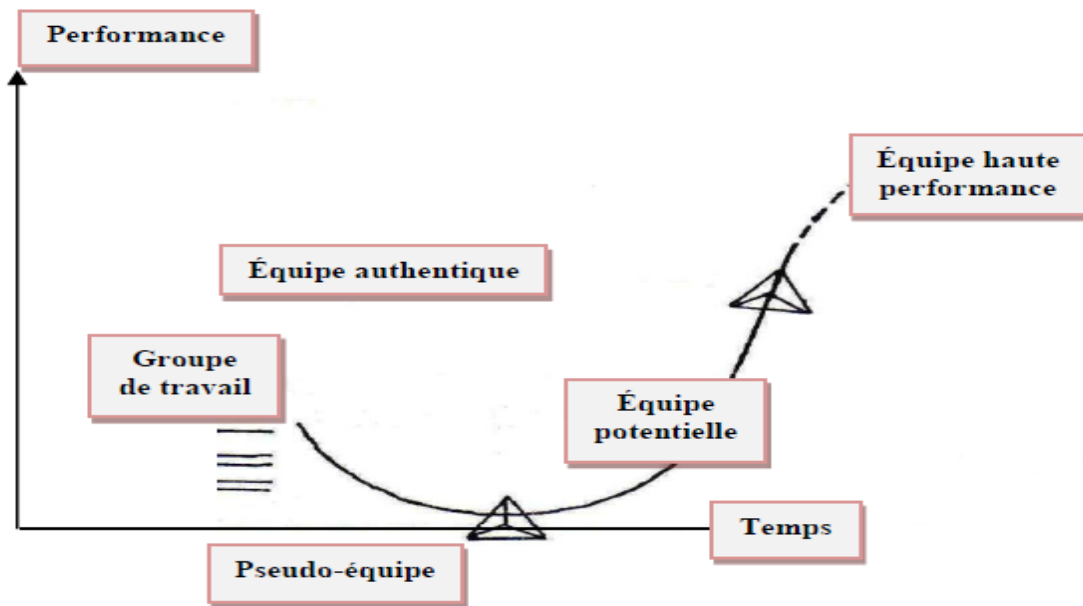
La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par la figure suivante.

---

<sup>1</sup> OUACHERINE, (H) : *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, INC, 2003, pp.32.33.*

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Figure 08: Courbe de performance dans le temps d'une équipe.



Source : J.KATZENBACH, D.SMITH: les équipes haute performance, Dunod, paris, 1994, p.84.

Ce schéma montre cinq stades de performance différents<sup>1</sup>:

### 1. Le groupe de travail :

Il n'y a pas de nécessité évidente d'amplifier collectivement l'influence du travail de chacun pour favoriser la transformation en équipe. Ses membres se réunissent principalement pour partager des informations, des opinions ou des bonnes pratiques, et pour prendre des décisions qui aident chacun de leurs domaines de responsabilité.

### 2. La pseudo-équipe :

Ce groupe peut être confronté au besoin ou à l'opportunité d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne s'efforcera pas de se concentrer sur des méthodes collectives.

### 3. L'équipe potentielle :

Un groupe réel et reconnu qui a besoin d'amplifier collectivement le travail de chacun et d'essayer d'accroître son impact sur la performance. En général, son but, ses objectifs et ses produits

<sup>1</sup> OUACHERINE(H): op.cit, P: 36.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

de travail collectif sont encore trop confus, et l'équipe n'a pas la discipline pour formuler des méthodes de travail conjointes.

### **4. L'équipe authentique :**

Il s'agit d'un petit groupe aux compétences complémentaires, et ses membres sont également motivés par des buts, des objectifs et des méthodes de travail, et ils estiment qu'ils ont une responsabilité partagée à cet égard.

### **5. L'équipe haute performance :**

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée).

Une équipe qui répond à toutes les exigences pour former une véritable équipe, ses membres attachent une grande importance à la réussite et au développement personnel de leurs coéquipiers. Cette préoccupation transcende généralement l'équipe, qui obtient des scores nettement plus élevés que toutes les équipes comparables et toutes les attentes raisonnables.

Par conséquent, le choix d'une période de référence dans l'évaluation des performances n'est pas qu'un simple choix technique. Il renvoie à une question de base, à savoir le temps nécessaire pour motiver des personnes ou des équipes (cherchons-nous une efficacité immédiate ou différée).

### **2.4 Identification des niveaux de mesure de la performance :**

Il «existe différents niveaux de mesure de performance qui sont les suivants :

Selon les normes internes d'évaluation de la performance de BRIGITTE DORIATH et autres, le langage de la performance implique les concepts de rentabilité, productivité, performance, efficacité et efficience.

La mesure du rendement ne peut pas être liée à de simples indicateurs de résultat:

-Comparer avec des repères (objectifs, réalisations passées, concurrents).

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### 2.4.1 la performance interne :

Elle implique tous les salariés et toutes les activités de l'entreprise, dont trois éléments constituent la performance interne<sup>1</sup> :

a) **-Performance financière:**

L'utilisation raisonnable des moyens financiers disponibles pour mobiliser efficacement et réduire les coûts.

Selon BRIGITTE DORIATH et autres, La mesure de la performance ne peut se lier à un simple indicateur de résultat :

- De comparer à un référentiel (objectifs, réalisations passées, concurrents).

-Un système d'indicateurs de performance croisés doit être mis en place, faisant référence aux domaines de responsabilité et soulignant les raisons de performance, ainsi les indicateurs doivent être compréhensibles et doivent entrer dans le cadre des actions du participant.

b) **Performance technique:** l'entreprise et sa capacité à utiliser efficacement ses moyens techniques.

c) **-Performance humaine:** peut être considéré comme un fournisseur stratégique qui peut apporter et gagner un avantage concurrentiel grâce à la gestion des compétences.

### 2.4.2 la performance externe :

L'entreprise a la capacité d'atteindre l'objectif d'un partenaire qui établit une relation contractuelle avec l'entreprise. Ces partenaires peuvent être:

a) **-La société :** c'est la capacité à créer des emplois, à innover et à respecter L'environnement, dans la Performance sociale et environnementale.

b) **-Les acteurs économiques comme :** les fournisseurs, les banques, les employés, les pays, qui sont la capacité de générer des revenus et d'augmenter les performances économiques.

c) **-Les actionnaires :** Il s'agit de la capacité de générer des bénéfices et de distribuer des dividendes sur la performance financière.

---

<sup>1</sup> MARTORY (B) : *contrôle de gestion performance sociale*, édition Vuibert, paris, 1999, p23.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### 2.5 Les objectifs de la mesure de performance.

Les objectifs de l'évaluation des performances peuvent être résumés comme suit :

- Prendre des décisions et améliorer la performance elle-même.
- Évaluer le succès de technologies innovantes ou de nouveaux produits.
- Mettre en place des outils d'intéressement et de rémunération à la performance.
- Améliorer la coordination et la communication entre le directeur général et les employés.
- Évaluer le travail du service ou de l'employé.

### 2.6 modes d'évaluation de la performance.

Afin de mesurer la performance, l'entreprise fait recours à deux modes d'évaluation :

#### 2.6.1 L'évaluation à partir d'un indicateur :

##### 2.6.1.1 Définition d'un indicateur.

Selon LEBEL, Un indicateur est défini comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »<sup>1</sup>.

L'indicateur de performance est un outil important pour son évaluation car il apporte des informations précises et significatives, c'est un outil riche et facile à analyser et à interpréter.

C'est un indice représentatif, une statique ciblée et contextualisé selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de donnée sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

##### 2.6.1.2 Les fonctions d'un indicateur:

- C'est le point de départ de la planification et des prévisions internes de l'entreprise.
- Contribuent à l'élaboration de stratégies, méthodes et pratiques de gestion visant à atteindre les objectifs.
- Constituent une base pour évaluer la performance de l'entreprise et porter des jugements objectifs sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.
- Permettent de mettre en cause les choix stratégiques de l'entreprise.
- Constituent une synthèse de motivation et de simulation du personnel de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> LEBEL (L) : *l'entrepreneur forestier du Québec, édition PREFORT Québec, 2010, p.182.*

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### La création d'un indicateur doit répondre à plusieurs principes :

- Définir un objectif qui représente la performance cible en fonction des ressources investies.
- Tenir à jour continuellement et renseigné le plus possible en temps réel.
- Pertinent et facile à mesurer, c'est-à-dire conforme à l'orientation de l'entreprise.
- Facile à utiliser, c'est-à-dire facile à déterminer l'action à entreprendre.

Mais au fur et à mesure, cette technique est devenue obsolète car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'information pour la prise de décision.

C'est pour cette raison que les entreprises optent pour l'accumulation de ces indicateurs afin de permettre la création d'une mémoire organisationnelle plus objective sur la performance, ce qui est en fait un tableau de bord.

### 2.6.2 L'évaluation à travers le tableau de bord :

Le tableau de bord selon Michel Leroy est : « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de son unité de gestion et d'en rendre compte »<sup>1</sup>

Le tableau de bord équilibré est un outil utilisé pour gérer et mesurer les performances. Il permet de vérifier si les objectifs escomptés sont atteints.

Le but du tableau de bord équilibré peut être résumé en quatre points:

- Clarifier les projets et les stratégies et les transformer en objectifs, et Communiquer et clarifier les objectifs et les cibles.
- Planifiez, fixez des objectifs et ajustez les plans stratégiques, et Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

---

<sup>1</sup> LEROY(M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, édition organisation, 1998, p. 14.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

### Section 03 :La performance commerciale de l'entreprise.

La présente section abordera la notion de fonction commerciale et l'évaluation de la performance commerciale qui comprend un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, qui constituent un mécanisme de suivi et d'évaluation des fonctions commerciales de l'entreprise.

#### 3.1 La fonction commerciale.

##### 3.1.1 Définition de la fonction commerciale :

Plusieurs définitions ont été proposées à la fonction commerciale, nous citons quelques-unes :

La fonction commerciale est l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits d'une entreprise. C'est le lien indispensable entre l'entreprise et son environnement.

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions<sup>1</sup> :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges
- Développer la productivité commerciale
- Accroître les compétences des équipes

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

La **performance commerciale** peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un **produit / service** adapté aux **besoins des consommateurs**, le tout en déployant une **organisation** et des **processus** optimaux. Des indicateurs (**chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...**) permettent de mesurer la performance commerciale.<sup>3</sup>

*« 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*

---

<sup>1</sup><http://marketismag.blogspot.com/2019/03/la-fonction-commerciale-au-sein-de.htm>, (consulté le 31/05/2021) à 14h25).

<sup>2</sup>FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996. P.97.

<sup>3</sup><https://www.ideaagency.fr/performance-commerciale>,(consulté le 31/05/2021 à 17h33).

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

*communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ».*<sup>1</sup>

Jean Claude Velu définit la fonction commerciale comme l'ensemble des femmes et des hommes de terrain chargé de « pousser » le produit vers le marché dans le cadre de la stratégie définie par l'entreprise. Leur objectif est de traduire leurs actions, en termes d'acquisition et de fidélisation clients à partir de la maîtrise de leur connaissance aussi bien techniques que commerciale et des outils mis à leur disposition par l'entreprise.<sup>2</sup>

Le but de la fonction commerciale est de transporter le produit vers le consommateur ou Pour l'utilisateur final, c'est pourquoi il existe une connexion

### **3.1.2 Les métiers de la fonction commerciale.**

Depuis les années 1990, la politique commerciale des entreprises s'est déplacée d'une logique dite « produit » vers une logique « client ».

#### **3.1.2.1 Les métiers de direction commerciale.**

- **Le directeur commercial (ou business manager)**

Le directeur commercial définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise. Il est rattaché au directeur général et participe de droit au comité de direction de l'entreprise. Au quotidien, ses principaux interlocuteurs fonctionnels sont : le directeur du marketing, s'il existe, et le directeur administratif et financier. Si l'entreprise ne possède pas de direction marketing, le directeur commercial élabore également la stratégie marketing. Il encadre les managers commerciaux de proximité et peut aussi avoir la responsabilité de l'administration des ventes.

Il est souvent issu de l'encadrement commercial de proximité ou de la force de vente grands comptes. Plus rarement, il provient de la direction marketing ou de la relation client. En terme de progression professionnelle, il évolue vers des fonctions de direction générale ou de directeur de *business unit*.

---

<sup>1</sup>CHARPENTIER(P): *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997, p.230.

<sup>2</sup>VELU(J) :*les fondamentaux de la vente B to B , le mentor*, paris, p.34.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

- **Le directeur export (ou directeur international, responsable export, responsable du développement international)**

Le directeur export a pour mission de concevoir, animer et superviser la stratégie de développement de l'entreprise sur les marchés « export ». Il est rattaché, soit directement à la direction générale, soit à la direction commerciale. Il travaille au quotidien avec la direction marketing, financière et industrielle. Souvent issu d'un poste à « coloration » internationale (responsable du marketing international, responsable de zone export...), il évolue généralement vers des fonctions de direction générale ou commerciale ou vers la direction d'une filiale à l'étranger.

- **Le directeur du développement (ou *business developer*, responsable du développement)**

Présente de plus en plus dans les secteurs *du high-tech* (informatique, télécoms), de l'Internet, des médias, des loisirs et de la grande consommation, cette fonction nouvelle se trouve plus globalement dans les entreprises dont la taille est suffisamment significative pour envisager des projets de diversification produit /marchés/clients/partenaires.

Le responsable du développement est chargé d'orienter et de détecter les opportunités de croissance pour l'entreprise. Il est rattaché, soit directement à la direction générale, soit à la direction commerciale, soit à la direction marketing.

### **3.1.2.2 Les managers commerciaux de proximité.**

- **Le chef des ventes (responsable des ventes, animateur des ventes)**

Le chef des ventes est responsable d'un secteur géographique et d'une équipe. Il contribue au développement du chiffre d'affaires dans le cadre du respect de la stratégie définie par la direction commerciale.

Il dépend, soit directement du directeur commercial, soit d'un directeur des ventes.

- **L'attaché commercial**

L'attaché commercial prospecte, développe et fait vivre un portefeuille de clients pour contribuer au développement du chiffre d'affaires de son entreprise. Il est rattaché à un chef des ventes ou à un directeur d'agence. Parfois, dans le cadre d'une délocalisation, il est rattaché à un

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

directeur régional des ventes. Si l'entreprise ne possède pas ces postes car sa dimension ne les justifie pas, il peut être directement rattaché à un directeur commercial. Dans son quotidien, il est en liaison avec l'administration des ventes et parfois le service après-vente. Il peut être sédentaire ou itinérant, se consacrer à la vente aux particuliers ou aux entreprises. En fonction de ces spécificités, ses missions peuvent varier sensiblement. Il évolue généralement vers des postes de vendeur grands comptes ou vers des fonctions d'encadrement de premier niveau.

- **L'ingénieur commercial grand comptes.**

L'ingénieur commercial prospecte, suit, développe et fait vivre un portefeuille de clients stratégiques car pouvant générer un chiffre d'affaires important au sein de son entreprise. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle (au moins trois ans). Il sort d'une école supérieure de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Il a souvent été commercial précédemment et maîtrise les fondamentaux des techniques de vente.

Selon les stratégies d'entreprise, l'ingénieur commercial grand comptes a une activité plus ou moins importante de prospection. Cela dépend aussi du taux de concurrence du marché sur lequel il exerce. Un secteur très concurrentiel comme les télécoms exige une forte part d'activité dans la recherche de nouvelles parts de marché. D'autres secteurs plus structurés en niche demandent au commercial grand compte de fidéliser son compte clé et de développer du business au sein même des multiples entités du compte. Certains commerciaux n'ont ainsi qu'un seul grand compte à piloter ! Ce profil se trouve également au sein de la grande distribution où la concurrence est rude. Là, la fonction se nomme responsable comptes clés et ce sont des qualités de négociateurs qui sont requises avant tout. Il évolue fréquemment vers des postes de management comme chefs des ventes ou directeur commercial. Il peut aussi s'orienter radicalement vers l'export.

- **L'ingénieur d'affaires.**

L'ingénieur d'affaires est en contact direct, et de façon privilégiée, avec le client dans l'entreprise.

Il gère et suit pour lui l'avancement des projets. Il est le garant de la pérennité de la relation commerciale en veillant au respect du cahier des charges défini par le client. Ce type de poste existe dans les sociétés dont l'activité commerciale s'étale dans le temps et nécessite un suivi de la réalisation de la prestation ou du projet. Il est rattaché au directeur commercial. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle (au moins deux ans). Il sort d'une école supérieure de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Il peut aussi posséder un DESS scientifique ou technique.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Il a souvent été ingénieur avant-vente ou ingénieur technico commercial précédemment. Parfois, il a été chef de projet.

Dans son activité, il est en liaison avec les commerciaux grands comptes, les ingénieurs avant-ventes. Il communique régulièrement avec la direction technique, les ingénieurs d'étude, les chefs de projet. Il peut avoir une véritable fonction managériale auprès des équipes de production. Il est également en contact avec la direction financière pour voir, au fil de l'eau, le bon déroulement du paiement. Selon les entreprises, sa partie purement commerciale est plus ou moins importante. Il peut même mener complètement une démarche commerciale en s'appuyant sur son réseau professionnel tissé au fil de son expérience.

- **Le responsable administration des ventes**

Également appelé responsable ADV, ou responsable du service client, il supervise toutes les opérations de gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison au client. Il est généralement rattaché au directeur commercial, parfois au directeur administratif et financier, moins souvent au directeur de production. Outre la force de vente, il collabore étroitement avec le contrôle de gestion et la logistique<sup>1</sup>.

### 3.1.3 La fixation des objectifs de la fonction commerciale

Les objectifs s'intègrent dans la démarche de planification de l'entreprise et orientent la prise de décision pour les actions commerciales futures.<sup>2</sup>

Ces objectifs doivent être:

#### ✓Limités

Chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts.

---

<sup>1</sup> AGNES BLANC (M), PAULE GALL(M): *toute la fonction commerciale - Savoirs, savoir-faire, savoir-être*, DUNOD, Paris, 2006, pp27-50.

<sup>2</sup>BENICO (N), COMBES(M), FILLEAU (M-G): *gestion de la relation commerciale*, DUNOD, Paris, 2005, p.340.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **✓Précis**

Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise une phrase et un ratio sur un sujet précis.

### **✓Réalisables**

Un objectif peut être difficile à attendre mais sa réalisation doit être possible, l'objectif réalisable.

### **✓Cohérents**

Entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient.

### **✓Mesurables :**

- Objectif quantitatif : le résultat à attendre est directement mesurable.

Objectif qualitatif : le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées.

### **✓Motivants**

Un objectif implique dépassement r progrès avec comme séquences stimulation matérielle, entre autres, et formation.

### **✓Priorisés**

Les uns par rapport les autres. Il importe également d'impliquer, pour leur formation tous les facteurs concernés.

### **3.2 Les indicateurs de performance commerciale :**

Ces indicateurs doivent non seulement permettre de mesurer les performances passées, Mais on peut encore s'attendre à l'avenir. Ils doivent remplir quatre conditions:<sup>1</sup>

•Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre, et ne peuvent contribuer aux résultats financiers.

---

<sup>1</sup>MAQUIN(A) : vendre, stratégie, négociation, Publi-union, Paris, pp.226-227.

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.

- Etre corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

### 3.2.1 Les caractéristiques des indicateurs :

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de qualités qui sont :<sup>1</sup>

#### 1) *La pertinence.*

Le traitement et l'analyse, et la prise de décision, basés sur des indicateurs non pertinents, est une perte d'argent et de temps. L'indicateur doit être utile et en phase avec les objectifs, et son utilisation doit contribuer à leur atteinte.

#### 2) *Précision*

Cette caractéristique fait intervenir plusieurs qualités, un indicateur doit être claire, et formulé de manière à être compris.

#### 3) *Faisabilité*

L'indicateur doit être alimenté de données existantes et disponibles pour être utilisable.

#### 4) *Convivialité*

Cette qualité réfère qu'un indicateur doit être facilement accessible, lu, compris, et accepté par toutes les personnes concernées, il doit signifier quelque chose et aussi facilement interprétable.

### 3.2.2 La nature des indicateurs.

Les indicateurs peuvent être de différents types, quantitative ou qualitative.

#### 1) **Les indicateurs quantitatifs :**

---

<sup>1</sup>ASSELIN(F), et autres : *entrepreneur forestier du Québec, PREfoRT, Québec, 2010, p.182.*

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

Ce sont des outils de mesure ou des normes d'évaluation du rendement Commercialisé à un moment donné. Ils sont sous forme quantitative, ils peuvent donc suivre Paramètres de la méthode de gestion Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance des entreprises, nous pouvons Déterminez six (6) indicateurs principaux:

- ✓Quantités vendues
- ✓Chiffre d'affaires
- ✓La marge commerciale,
- ✓La part de marché
- ✓Profil
- ✓Nombre de nouveaux clients.

### A. Quantités vendues :

Les quantités vendues sont des indicateurs de base dans la gestion de l'entreprise en général, et de la fonction commerciale en particulier, Ils ont l'habitude de savoir la Satisfaction de la demande du marché et du poids réel par rapport aux concurrents Moyens de comparaison.

La performance dans ce cas est calculée comme suit :

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

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

### B. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Sa formule :<sup>1</sup>

$$\text{chiffre d'affaires} = \text{prix de vente} * \text{quantité vendues}$$

---

<sup>1</sup><https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>(consulté le 25/05/2021 à 23H14

## Chapitre 2 : la performance commerciale.

La performance dans ce cas se mesure par rapport au chiffre d'affaire prévisionnel et celui réalisé durant la période en considération.

### C. 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. <sup>1</sup>

Marge commerciale = chiffre d'affaires hors taxes - coût d'achat des marchandises vendues
---

La marge commerciale est un indicateur plus important que le chiffre d'affaires, elle peut déterminer le prix de vente en fonction du prix d'achat et peut également aider à la prise de décisions commerciales.

### D. La part de marché

La part de marché est définie comme suit :

*« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>2</sup>*

La part de marché est un indicateur très important pour l'entreprise car il lui permet de se positionner par rapport à la concurrence.

Part de marché = vente de l'unité / vente totale des unités présentes
---

### E. Le profit

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales durant une période donnée

Le profit = Recette totale – Dépense totale
---

---

<sup>1</sup><https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198457-marge-commerciale-definition-et-calcul/> consulté le 25/05/2021 à 00H10

<sup>2</sup>H. DEBOISLANDELLE : *op.cit.*, p.313.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **F. Nombre de nouveaux clients**

L'acquisition des clients est une méthode qui consiste à développer le portefeuille clients d'une entreprise. Cette méthode comprend toutes les activités de marketing et de vente visant à gagner de nouveaux clients potentiels. L'objectif est d'identifier les prospects et de les convertir en clients.

#### **2) Les indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants pour saisir le travail d'un commercial. Parfois, beaucoup d'efforts peuvent être faits, mais le résultat n'est pas encore atteint. Qu'il s'agisse de planification ou d'exécution maladroite, les indicateurs qualitatifs peuvent vous aider à repérer les lacunes invisibles. Le concept d'efficacité commerciale (l'image d'entreprise, taux de satisfaction clientèle, etc.) ou de fidélisation de la clientèle est tout aussi importante.

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance commerciale, nous avons choisi :

- ✓L'image de l'entreprise
- ✓Taux de satisfaction de la clientèle
- ✓Qualité de service
- ✓La fidélité

#### **A. L'image de l'entreprise**

L'image de marque d'une entreprise résulte de la perception reçue, ressentie et enregistrée par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels. En tant qu'image « perçue », elle peut différer de l'image que l'entreprise a d'elle-même ou de l'image qu'elle s'efforce de diffuser.

Cette image se forge à travers des composantes d'une extrême diversité dont chacune nécessite autant d'attention de la part de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'une entreprise commet des erreurs — qui affectent la société en interne comme à l'externe — cela peut entraîner un risque de réputation. Aussi, l'image de marque fait-elle partie des options fondamentales et stratégiques de la Communication de l'entreprise<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Maccioni (H) : Usages et fonctions stratégiques des signes dans l'entreprise dématérialisée, in *La dématérialisation de l'entreprise essais sur les dimensions immatérielles de l'entreprise*, sous l'accord de Hannoun(Ch), l'Harmattan, 2010, p. 211-275.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **B. Taux de satisfaction des clients**

La satisfaction des clients est le degré de satisfaction fourni par les biens ou les services d'une entreprise, en lien avec le nombre de clients fidélisés.<sup>1</sup>

Le taux de satisfaction de la clientèle a pour objectif de mesurer la satisfaction du client

Par rapport du service reçu et l'adéquation du service à ses besoins.

### **C. La qualité de service**

La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs

Les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service sont évidemment variables en fonction du service proposé.<sup>2</sup>

### **D. Fidélité**

La fidélité des clients est une stratégie qui cherche une relation durable entre le client et l'entreprise où chacun d'eux trouvent plusieurs avantages. Pour l'entreprise le client fidèle (modèle) est celui qui contribue à la mise au point de l'offre de produits et de services en :<sup>3</sup>

- ✓Exprimant ses besoins, son opinion.
- ✓Participant aux sondages.
- ✓Testant les prototypes.
- ✓Collaborant avec les représentants de l'entreprise.

En conclusion, La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble d'indicateurs Quantitatif et qualitatif, permettant aux entreprises d'évaluer et de comparer Résultats liés aux objectifs fixés.

---

<sup>1</sup><https://www.relationclientmag.fr/Definitions-Glossaire/Satisfaction-clients-343048.htm> (consulté le 28/05/2021 à 2h30).

<sup>2</sup><https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/> (consulté le 28/05/2021 à 2h55).

<sup>3</sup>MOULINIER (R), *les 10 clefs de l'efficacité du commercial*, éditions d'Organisation, 3eme édition, 2003, P.15.

## **Chapitre 2 : la performance commerciale.**

### **Conclusion.**

Nous avons vu dans ce chapitre les concepts de la performance ses types, mesure et son évaluation, ainsi les concepts de la fonction commerciale et la notion de la performance commerciale et ses indicateurs.

L'entreprise essaie constamment d'évaluer ses performances commerciales pour comprendre si elle parvient à atteindre les objectifs fixés sous les contraintes de conjuguer l'efficacité et l'efficience, elle parvient à évaluer quantitativement et qualitativement tout ce qu'elle résulte comme finalité et mise sur la rentabilité avant tout.

Dans l'ensemble, le suivi des performances commerciales est une étape importante pour atteindre les objectifs, Pour s'assurer que l'organisation de l'entreprise a un certain degré de durabilité, il est évident que l'industrie de la distribution développe également de bonnes habitudes pour résoudre ce problème.

**Chapitre 03**

**l'analyse de l'impact des prestations  
logistiques de Naftal AVM sur sa  
performance commerciale.**

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

### **Introduction.**

A travers ce troisième chapitre nous allons analyser l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL AVM.

A cet effet, notre étude du terrain va nous permettre de reprendre à notre problématique de recherche ainsi que la vérification des hypothèses.

Afin de mener à bien cette partie nous l'avons structuré en trois sections :

La première section présentera l'organisme d'accueil NAFTAL branche carburants et la deuxième présentera méthodologie de recherche. La dernière met le point sur l'analyse des résultats en interprétant chaque point.

# **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

## **section01 : présentation de l'entreprise, NAFTAL/AVM et la communication du produit JETA1.**

Le pétrole n'est aujourd'hui plus vu comme un avantage économique car un pays, surtout pauvre, peut en devenir vite dépendant.

De plus, les pays développés recherchent des solutions alternatives qui, surtout dans le secteur des énergies renouvelables, ont d'ailleurs fait leurs preuves. Le principal domaine qui puisent dans la consommation des énergies fossiles est le transport, en effet, il n'arrive pas encore à substituer totalement les carburants issus du pétrole.

Aussi, le problème environnemental est un enjeu majeurs car plus soucieux des problèmes de pollution, les alternatives au pétrole se veulent aussi plus écologiques.

Cette section permettra d'avoir une vision globale et général du cadre économique sociale et culturelle dans lesquelles l'entreprises à évoluer mais aussi assurer une couverture globale des divers services et produits de l'entreprises. La première partie nous permettra de présenté l'entreprise et l'environnement dans lequel elle opère, puis à travers la deuxième partie nous allons nous intéressez aux spécificités des produits JETA1 mais aussi aux différents outils de communication mobiliser par l'entreprise NAFTAL AVM.

### **1.1 historique et activités de l'entreprise.**

#### **1.1.1 Le marché des hydrocarbures.**

« Le pétrole est une roche liquide carbonée, ou huile minérale. Énergie fossile, son exploitation est l'un des piliers de l'économie industrielle contemporaine, car il fournit la quasi-totalité des carburants liquides. Le pétrole est aussi souvent appelé « or noir » en référence à sa couleur noire et à son prix élevé<sup>1</sup> ».

Il existe différents types de pétrole qui se distingue selon leurs origines et leurs compositions. Les caractéristiques à prendre en compte pour leur évaluation sont la densité, la fluidité, la teneur en soufre et autres.

---

<sup>1</sup><https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/o pep> (consulté le 31/05/2021 à 22h04).

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

Plus un pétrole permet l'extraction d'une grande proportion de produits légers (essence et gasoil), plus c'est un produit recherché et donc plus est cher.

Le pétrole algérien est un pétrole léger, son extraction connaît peu de déchets et c'est pourquoi il est désigné comme un pétrole de haute qualité. A l'opposé, il existe des pétroles lourds comme le pétrole italien qui permettent l'extraction de bitume. L'usage n'est donc pas le même, il est plus axé vers le domaine du génie civil que de l'énergie.

L'industrie pétrolière connaît deux phases, l'amont et l'aval. L'amont consiste en l'exploration géologique d'une région afin de déceler une source de pétrole. Puis, il y a le forage d'un puits afin d'extraire le pétrole. L'aval prend ensuite le relais en raffinant le pétrole pour en extraire, par distillation, les différentes substances présentes. Il ne reste par la suite qu'à distribuer le produit par différents moyens, grâce aux pétroliers et aux oléoducs pour les grandes quantités ou bien par chemin de fer, par barge ou par camion.

Le pétrole est devenu le plus gros commerce mondial en valeur et en volume, ce qui donne un poids considérable aux pays producteurs. Ces derniers l'ont d'ailleurs bien compris et ceux possédant les plus vastes réserves ont formé, en 1960 à Bagdad, l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole, l'OPEP.

### **1.1.2 Les formes des compagnies pétrolières sont plusieurs, il y a :**

- les compagnies privées multinationales telles BP ou Total,
- les compagnies nationales comme la SONATRACH, c'est d'ailleurs l'Algérie qui, en 1971, a été précurseur dans la nationalisation des hydrocarbures.
- Les raffineurs qui s'occupent du raffinage et de la distribution,
- Les indépendants qui s'occupent de l'exploration et de la production.

La consommation du pétrole est telle que c'est un enjeu majeur dans les stratégies géopolitiques. Et réciproquement, les situations politiques influent sur le cours du pétrole. Lors de la crise de 1973 faisant suite à la guerre de Kippour, et aggravée par la Révolution iranienne en 1979, les pays arabes ayant décrété un embargo pétrolier, le prix du pétrole est alors passé de 3 à 56 USD treize ans plus tard. Aujourd'hui le cours du pétrole est estimé à 52USD et est prévue à la hausse durant la fin de 2017.

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

Les causes sont encore floues mais dans les esprits il s'agirait d'une réponse à une loi économique fondamentale, l'élasticité de la demande mais aussi les changements politique mondiaux et américains.

La demande étant forte et l'offre tendant à se réduire dans les années futures (le pétrole étant une ressource épuisable), le prix augmente considérablement afin de conserver le plus longtemps possible ce produit indispensable qui connaît encore trop peu de substituts. La guerre en Irak ou le possible embargo sur l'Iran sont aussi des raisons possibles à cette crise.

L'économie algérienne repose encore majoritairement sur le secteur des hydrocarbures. Cependant, nous sommes aujourd'hui témoin d'une réelle prise de conscience, en effet l'environnement économique Algérien complexe mais très prometteur a permis la baisse de la part des hydrocarbures dans le PIB qui est passé à 33% actuellement contre 50% il y'a quelque années.

### **1.2 Profile de NAFTAL.**

#### **1.2.1 La présentation de NAFTAL.**

Après la nationalisation de nos ressources minières, l'économie de notre pays va se baser exclusivement sur les hydrocarbures : c'est ainsi que fut créé la société nationale, pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures SONATRACH.

Avant l'Indépendance, la richesse pétrolière de l'Algérie fut exploitée par des sociétés multinationales et françaises telle que : ESSO Standard Algérie, SHELL Algérie, BERYL Algérie, BP Algérie, ALGERONAPHTE, SMC, SAIGAP, BUTAGAZ.

Issue de SONATRACH, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP), est entré en activité en janvier 1982 ayant comme statut : Entreprise publique économique (EPE) et devenue ensuite : établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

En 1987, le raffinage des produits pétroliers est séparé de sa distribution. Entreprise de raffinage de distribution de produits pétroliers (E.R.D.P) a été créé par décret N°80/101 du 6 avril 1980 et elle est administrée par SONATRACH dans les cadres de ces activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers.

Issue de la restructuration de la SONATRACH, « NAFTAL » est créé par décret N°80/101 le 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle prend la forme d'entreprise publique économique sous le nom D'entreprise Nationale de raffinage et distributions des produits pétroliers (ERDP). Cette appellation provient de la combinaison des termes :

✓ NAFT : Pétrole

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

✓ AL : Algérie.

L'ERDP est entrées en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982, et en 1987 ces activités opérationnelles sont séparées et confiés, par décret N° 87/189 du 27 Aout 1987 à deux entreprises distinctes :

1. NAFTEC : chargé du raffinage
2. NAFTAL : Chargée de la distribution et de la commercialisation .

Dans le cadre du schéma global de restructuration de secteur des hydrocarbures le comité interministériel décide le 19 Novembre 1997 de Rattacher, au plan organisationnel la société « NAFTAL » à la SONATRACH.

A cet effet elle a été transformée en société par action (SPA) filiale à 100% de la SONATRACH le 18 Avril 1998 avec une capitale sociale de 6.650.000DA et porté à 15 650 000 DA fin 2007.<sup>1</sup>

### **1.2.2 Historique.**

- En 1983 : intégration du projet GPL/carburants de SONATRACH à NAFTAL.
- En 1984 : création de 48 unités NAFTAL de distribution multi produits (UND) à partir de :
  - 17 districts CLP ;
  - 14 districts GPL.
- Redéfinition des missions des 4 districts logistiques et unités de maintenance (UNM)
  - Regroupement et organisation des activités de transit en 4 unités portuaires(UNP) ;
  - Intégration de la société (ALRID) à NAFTAL.
- En 1987 : séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers en deux entités :
  - NAFTAL : Chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers ;
  - NAFTEC : Chargée de la production (traitement de la matière première pétrole).
- En 1989 : décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.
- En 1990 : décentralisation et informatisation de l'activité (stock, ventes, clients).
- En 1992 : consolidations de certaines unités NAFTAL de distribution suivant les études de flux produit. Il existe actuellement 39 unités NAFTAL de distribution
- En 1996 : décentralisation de l'activité « couts prix » et dissolution de la direction du commerce extérieur.
- En 1997 : création de la direction de la protection du patrimoine (DPP)
  - Création de la structure de sureté interne au niveau des différentes unités
  - Dissolution des unités NAFTAL portuaire

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- En 1998 : création de la cellule sécurité industrielle
  - Création de la direction audit et système
  - Dissolution des directions CLEB, GPL.
  - Création de la division AVM
  - Création d'une unité de base de vie
  - En 1999 : création de poste « attaché de direction » chargé de la communication.
  - Création et organisation de structures « archives centrales ».
  - Création des trois directions régionales ; audit relèvent de la direction centrale » audit et système ».
  - Création d'un comité technique « passage aux années 2000 des systèmes informatiques ».
- En 2002.
- En 2003 : NAFTAL à connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures :
  - La direction générale.
  - Les structures fonctionnelles.
  - Les structures opérationnelles.
  - Création de la branche «activité internationale ».
  - Création de la branche « commerciale ».
  - Regroupement des activités de marge libre<sup>1</sup>

### **1.2.3 Création de l'entreprise :**

Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM.

Créée par le décret 80/101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus, gères et Administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers sur tout le territoire national.

L'ERDP-NAFTAL est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1982. Elle a été restructurée et modifiée par le décret 87/189 du 27 Aout 1981 en deux entreprises :

---

<sup>1</sup>document interne de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- L'une chargée de raffinage du pétrole sous le sigle NAFTEC
- L'autre chargé de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL et cela à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

### **1.2.4 La Fiche signalétique de l'entreprise :**

- Entreprise : NAFTAL S'occupe du raffinage et de la distribution des produits pétroliers
  - Situation géographique : la branche Carburants est située dans la wilaya d'Alger et plus précisément dans la commune de Dar el BAIDA à 300m de l'aéroport HOUARI BOUMEDIENE ;
  - Statut juridique : société par actions (SPA) ;
- Capitale sociale : 15.650.000 DA.
- Adresse siège de la DG : route des dunes Chéraga, BP73 Alger ;
  - Adresse branche commercialisation : route des dunes Chéraga, BP73 Alger ;
  - Adresse branche GPL : 05, Rue HammeugIdirMohamadia, Alger ;
  - Adresse branche carburants : NAFTAL/AVM BP70 Aéroport HOUARI BOUMEDIENE ;
  - Site-web : [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz);
  - E-mail : [AVM@wissal.dz](mailto:AVM@wissal.dz).

### **1.2.5 Mission de NAFTAL :**

Naftal a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national, ses principales missions sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation de distribution des produits et dérivés.
- Stockage, distribution des carburants (terre et ceux pour l'aviation et la marine), GPL, Bitumes et Lubrifiants.
- Transport tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielles, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à une étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information.

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optima et rationnelle des infrastructures.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la régulation enfutages des GPL et formulation des bitumes.

#### **1.2.6 Organisation générale de NAFTAL :**

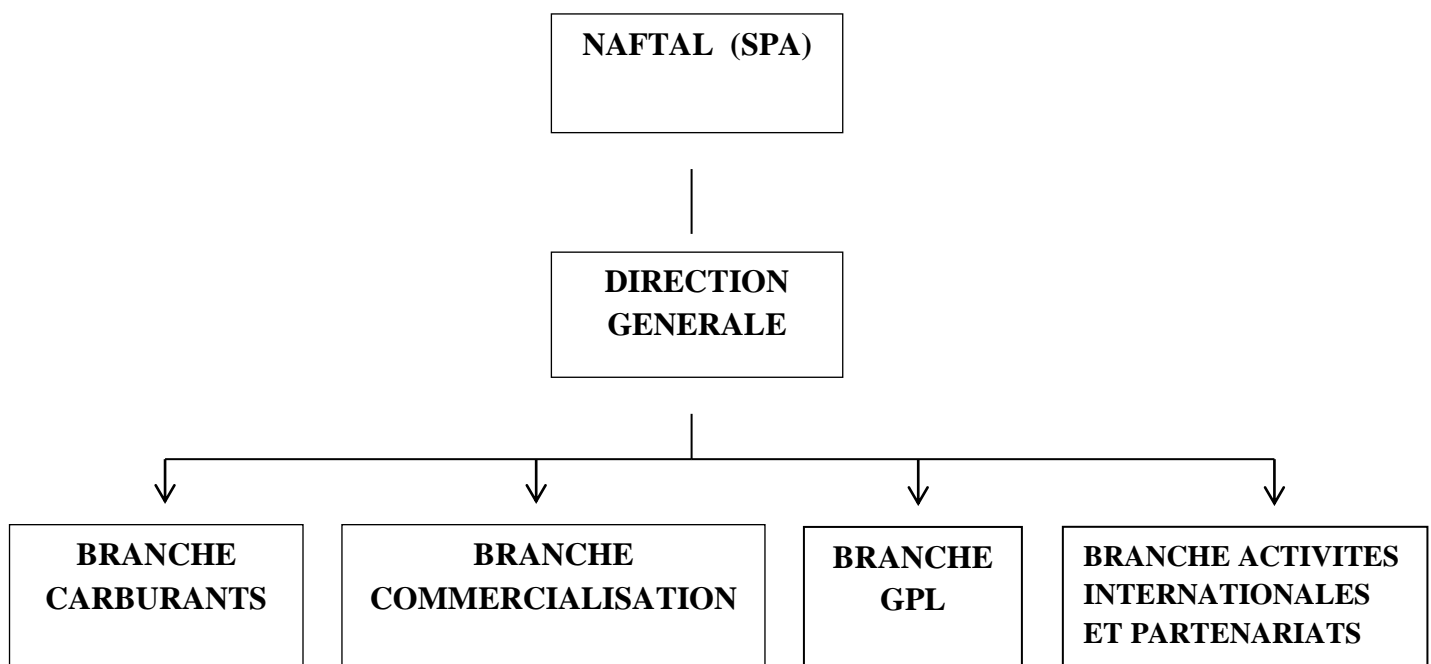
L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structure centrales chargées de la définition de la politique de suivi et du contrôle des activités de l'entreprise et structures opérationnelles (unités).

Bénéficiant de produits pétroliers. Ces districts bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des unités régionales spécialisées alors que les centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisé par NAFTAL.

Le schéma de la macrostructure de la société NAFTAL/SPA s'articule autour de trois pôles :

- La direction générale
- Les structures fonctionnelles (direction exécutif, direction centrales, direction de soutien)
- Les structures opérationnelles (branche)

Illustration sur l'organigramme suivant :



# Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

## Schéma N°(01) : organisation générale

### 1.3 Présentation de la branche carburante (BRC)

La branche carburants est une entité de NAFTAL, chargée des activités d'approvisionnement, de réalisation, stockage et livraison de produits Aviation et Marine.

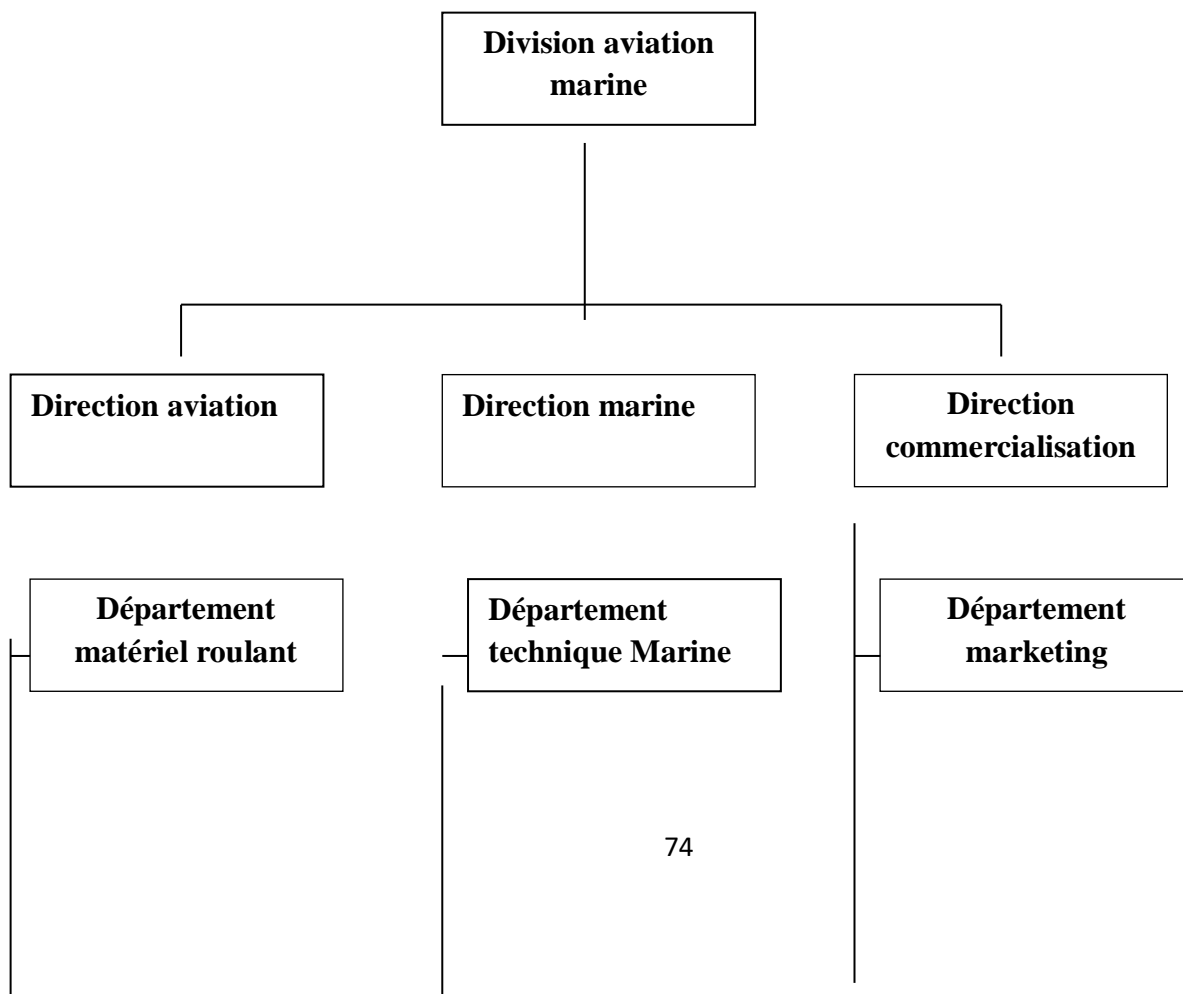
#### 1.3.1 Historique de création de la branche :

Suit à la décentralisation de SONATRACH, la division aviation marine (AVM) crée le 19 avril 1987 était chargée de commercialiser des produits aviation et marine au niveau des ports et aéroport.

Par décision du 26 juin 2002, L'AVM a été dissoute et, par conséquent, elle fut remplacée par la branche carburant qui est chargée de la commercialisation des produits carburants (terre, mère, aviation).

Pour réaliser ses missions, elle dispose d'un certain nombre d'infrastructures et moyens (dépôts, centre aviation, centre marine, camions, bridge, camion, barges de ravitaillements...etc.)

#### 1.3.2 Organigramme de la division aviation marine



## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

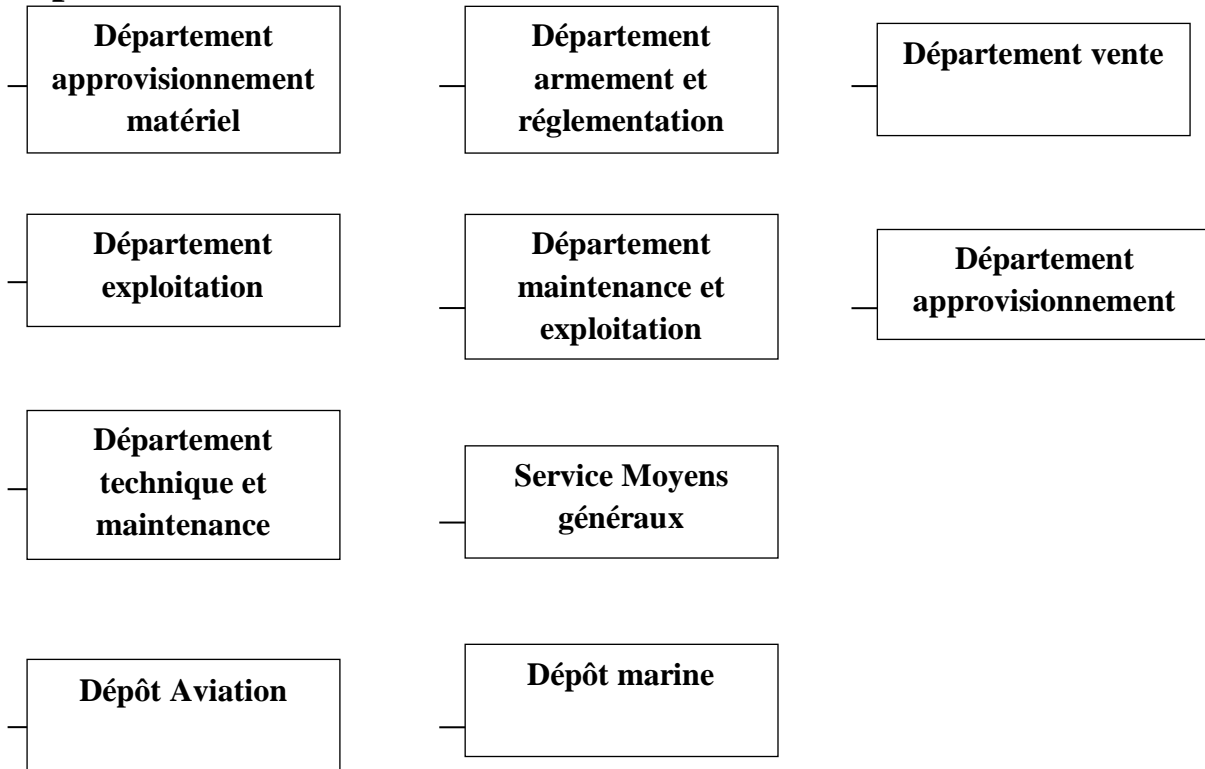


Schéma N°(2) : l'organisation de la division aviation marine

### 1.3.3 Missions principales et objectifs de la branche Carburants (BRC).

L'entreprise NAFTAL et en l'occurrence sa branche carburants dans ses activités aviation et marine est le seul distributeur des carburants sur le marché national Algérien.

Sa volonté est de toujours mieux servir ses clients pour maintenir et consolider cette position.

La politique générale de la branche carburante aviation marine, qui est en totale harmonie avec celle de son entreprise qui se décline dans trois axes principaux :

- Augmenter ses parts de marché
- Mettre le client au centre de ses préoccupations.
- Répondre aux attentes de toutes les parties prenantes : (client, personnel, société civile, propriétaire, fournisseurs).

Ces trois axes majeurs de politique générale constituent les fondements de sa politique qualité qui prend appui sur les orientations suivantes :

- Développer les activités de la division AVM

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- Améliorer la qualité des services proposés aux clients.
- Améliorer l'écoute client.
- Améliorer le rapport qualité/prix des produits
- Maitriser les couts et la qualité des services et les prestations proposées.

### **Choisir l'organisation adapter pour :**

- Favoriser l'épanouissement des personelles de la branche carburants/AVM par l'amélioration des conditions de travail.
- Accroitre la rentabilité des activités marines.
- Améliorer progressivement la qualité des rejets des produits dans l'environnement.

La branche carburants dans ses activités aviations et marine assure ma satisfaction des besoins en produits aviation et marine, de la clientèle :

Nationale, Internationale (compagnie aérienne étrangère).

### **1.3.4 Les moyens de la division**

#### **a. Moyens humains :**

A la fin 2020, la division disposait d'un effectif de 1288 agents (Naftal news, numéro spéciale, Avril 2020 p 28), toutes catégories confondues :

**Tableau 01 : répartition des effectifs.**

<b>Catégories</b>	<b>effectif</b>
Cadres supérieur	415
Cadres	4758
Maitrises	8670
Exécutives	15816
<b>Totale</b>	<b>29659</b>

Le personnel employé dans les centres carburants AVM est de 29659 agents permanents et temporaires (document interne à l'entreprise)

Une attention particulière est accordée à la formation du personnel. Un programme ambitieux de formation dans différents domaines techniques et de gestion, lancé depuis 2004, est en cours

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

d'exécution et touche toutes les catégories de travailleurs. Dans ce cadre plus de 800 agents en bénéficie.

64% des effectifs de l'entreprise sont affectés aux activités de distribution (toutes activités confondues, y compris pour les autres produits). Ils assurent les fonctions commerciales, financières, logistiques ainsi que l'exploitation des infrastructures.

### **b. Moyens matériels**

Pour les opérations de transports et avitaillement, la direction « aviation marine » dispose de moyens suivants :

- 29 dépôts aviation ;
- 06 centres marins
- 44 usines d'emplissage GPL ;
- 16 unités de formulation bitumes ;
- 1804 stations de service (80% de la consommation nationale des produits pétroliers sont commercialisés à travers le réseau stations de service);
- 55 dépôts d'avitaillement d'aéronautique, marine et de points de vente à la mer (grâce aux barges) ;
- 20 centres de stockage de lubrifiants
- 59 dépôts relais pour le stockage du produit GPL ;
- 3903 véhicules de distribution et 1750 machines de maintenance ;
- 14 550 points de vente du produit GPL.
- 400 km de pipe-lines permettant la distribution de plusieurs produits;
- 67 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants, lubrifiants et pneumatiques ;
- 38 000 tonnes de bitumes.

### **1.3.5 Les produits commercialisés par NAFTAL/AVM.**

L'entreprise NAFTAL/AVM a pour mission la commercialisation et la distribution des produits pétroliers pour l'aviation et la marine sur l'ensemble du territoire nationale et même aux clients étrangers.

- **La gamme de produits pour l'aviation .**

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

1. Jet A1.
2. AVGAS 100LL.
3. METHMIX.
4. Lubrifiants aviation.

- **Le marché actuel de l'activité aviation.**

D'après des études menées en interne il a été constaté que les ventes pour l'aviation représentent 58% des ventes de l'entreprise.

- Le produit JetA1 représente 95% des produits aviation.

Concernant l'AVGAS et le METHMIX, le marché de ces produits est négociable (400TM/an).

- **Les clients clés de l'activité aviation.**

**Les principaux clients sont :**

- Air Algérie qui représente 55% des ventes
- MDN qui représente 25% des ventes
- Clients étrangers qui représentent 20% des ventes.

### **1.4 La commercialisation et la communication du produit JETA1(KEROSENE) :**

La commercialisation et la communication autour du produit JETA1 suit une procédure assez longue, cependant, il est difficile de faire la distinction entre la communication qui est propre au produit et celle communes cela dis elles convergent toutes les deux vers les même grandes lignes stratégiques.

#### **1.4.1 LES CARBURANTS (KEROSENE) :**

Le carburéacteur comme son nom l'indique, est le carburant des réacteurs d'avion. On utilise parfois comme synonyme le mot Kérosène ;

Le kérosène est un produit de distillation directe intermédiaire entre l'essence et le gazole. A l'origine jusqu'au début du 20ème siècle le kérosène, sous le nom de pétrole lamant, fut la principale utilisation du pétrole. Le kérosène est désormais surtout utilisé comme carburéacteur. L'utilisation

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

pétrole lampant (éclairage) ne subsiste que dans certains pays en développement, dans des zones où l'électricité n'est pas disponible.

Le carburant est un produit soumis de très nombreuses spécifications :

- La résistance au froid : le carburéacteur doit rester fluide aux très basses températures que l'on rencontre à haute altitude, le point de congélation du carburateur (freezing point) doit être inférieur à (-500 c).
- La densité : elle conditionne le pouvoir calorifique du carburéacteur, qui dépend du point du carburant. Il est en effet essentiel que sous un volume donné la quantité d'énergie transportée par l'avion soit aussi élevée que possible.
- La teneur en soufre : pour limiter la corrosion.
- Le point de fumée : ce point de fumée est d'autant plus faible que la teneur en aromatique est élevée. Or il est nécessaire de limiter la teneur en aromatique du carburéacteur.

En outre, il est impératif que le carburéacteur soit totalement dépourvu de traces d'eau, puisque cette eau en gelant, risquerait de bloquer les canalisations d'alimentation des réacteurs.

Le kérosène est également utilisé comme combustible de chauffage dans certains pays (Angleterre, Portugais, .... ).

### **1.4.2 CLASSIFICATION DES CARBURANTS AVIATION :**

#### **TYPES DE CARBURANTS :**

La distinction de base des carburants aéronautiques est en tout premier lieu leur champ (d'application) d'utilisation :

- Carburéacteurs : Destinés aux avions propulsés par turboréacteurs ou par turbopropulseurs.
- Essence aviation : Destiné aux avions propulsés par des moteurs alternatifs ou par des moteurs à piston.
- **Spécificité du Jet A1 (KEROZENE) :**

Le carburéacteur plus communément appelé Kérosène est un produit dérivé du pétrole obtenu par le raffinage destiné à l'alimentation des avions à réaction, appelé le JETA1 dans l'aviation civile, est constitué principalement de Kérosène qu'est la formule intermédiaire entre l'essence lourde et la GAZ OIL (intervalle de distillation 175-225°C).

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

Le produit jet A1 est fabriqué à 100% dans les raffineries d'Algérie donc c'est un produit purement Algérien mais également de qualité dont la renommée s'étant sur toute la région méditerranéenne.

Le carburéacteur JETA1 qui sera fourni aux clients devra être conforme aux spécificités de la norme internationale AFQRJOS pour assurer une qualité de produit irréprochable. Cette norme désigne les spécificités techniques du produit.

- **Distribution du JETA1 :**

La distribution des produits pétroliers est une activité stratégique et sensible surtout pour un produit aussi sensible que le JET A1. Pour assurer une disponibilité et une sécurité dans l'approvisionnement et le transport du produit, plusieurs dépôts ont été implantés à travers le territoire national, son rôle est d'assurer l'acheminement des produits vers la clientèle dans les points de vente. Ces dépôts servent à stocker des produits finis en provenance des raffineries et à l'organisation des tournées de livraison de ces produits aux consommateurs ainsi chaque dépôt livre à une clientèle selon son emplacement géographique.

L'opération de distribution comporte trois étapes :

- ✓ L'approvisionnement : sera établis à la base des besoins exprimés par les unités, livraison entre les raffineries et les entrepôts
- ✓ Ravitaillement : doit comprendre les ventes nationales et internationales et remplissage des capacités de stockage, liaison entre les entrepôts et les dépôts secondaires.
- ✓ Livraison : mettre le produit à la disposition du consommateur, liaison entre les dépôts secondaires et les points de ventes.

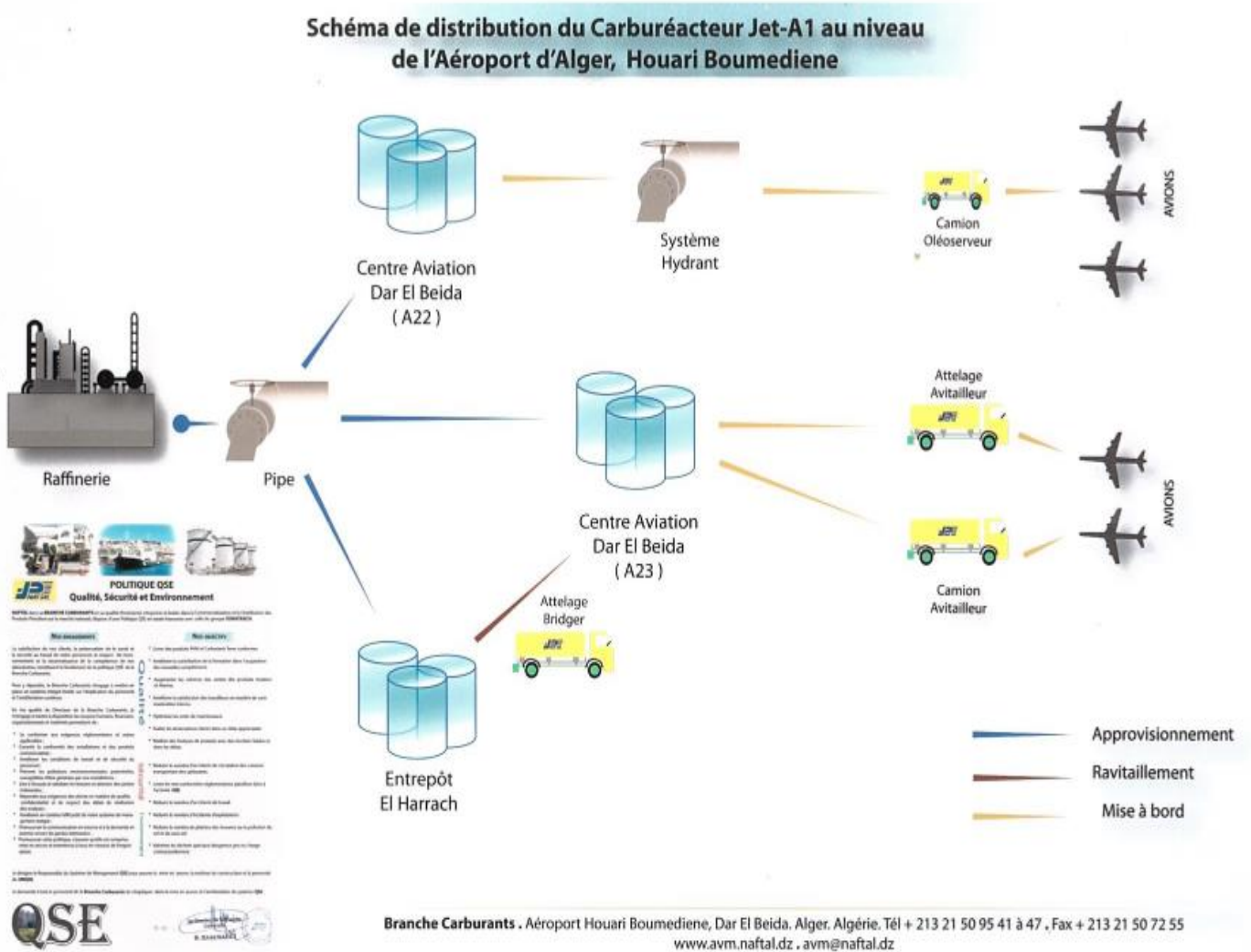
☞ L'entrepôt : c'est le première intermédiaire, il reçoit des produits des ressources originales et les acheminent directement vers la clientèle ou aux stockages secondaires aussi appelé dépôts.

☞ Dépôts : c'est le deuxième intermédiaire sans la chaine de distribution, il reçoit les produits de l'entrepôt et assure les acheminements vers la clientèle.

La nécessité d'une fonction de transport de qualité est primordiale à l'activité de l'entreprise. C'est pour cela que la qualité du produit est vérifiée à chaque étape de processus de livraison.

# Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

Figure 09 : schéma de distribution du carburant jet-A1 au niveau de l'aéroport d'Alger.



Source : document interne de l'entreprise.

Il existe 5 entrepôts et 34 centres secondaires. La distribution du JATA1 se fait à travers les centres suivant :

- Raffinerie d'Alger :

-l'entrepôt d'el Harrach : approvisionné par pipe de la raffinerie d'alger.il s'occupe du ravitaillement des dépôts secondaires de zones suivantes : GHARDAYA, AIN SALAH, TIARET, BEJAIA.

-centre de DAR EL BAIDA : approvisionné par pipe directement de la raffinerie d'Alger.

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- Raffinerie de SKIKDA :

-l'entrepôt d'EL KHEROUB : approvisionné par pipe de la raffinerie de SKIKDA.

-Le ravitaillement se fait à travers les dépôts suivants : AIN EL BEY (Constantine), BISKRA, TEBESSA, BATNA.

- Raffinerie d'Arzew :

-entrepôt El SENIA (ORAN) : approvisionné par pipe multi produits de la raffinerie d'ARZEW. Il prend en charge le ravitaillement des dépôts suivants : EL SENIA, TELEMEN, TIARET.

- entrepôts de BECHAR : c'est le seul entrepôt sur le territoire national qui s'approvisionne par rails, par wagons citernes à partir de la raffinerie d'ARZEW. Il prend en charge le ravitaillement des dépôts suivants: BECHAR, ADRAR, TINDOUF, BOURDJ BADJI MOUKHTAR.

- Raffinerie de HASSI MESSAOUD :

-entrepôts de HASSI MESSAOUD : il se trouve dans le centre de la raffinerie, approvisionné à partir de cette raffinerie. Il s'occupe du ravitaillement des dépôts de zone suivants : AIN AMINAS, GHARAIA, AIN SALAH, EL OUED, BISKRA, TAMENRASET, EL GOLEA, ILLIZI, DJANET, HASSI RMEL.

- centre de HASSI MESSAOUD : approvisionné par pipe directement de HASSI MESSAOUD.

La distribution du kérosène vise les clients aviation au sein des aéroports civile sur tout le territoire nationale mais aussi au sein des centres d'aviation militaire.

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

### 1.4.2.1 Enlèvements Jet A1 du Centre Aviation Dar el Beida code A23 par clients (Nationaux & Etrangers).

Tableau 02 : chiffre d'affaires clients nationaux aviation.

Raison Client		2018	2019	2020
Clients Nationaux Aviation	AIR ALGERIE DIREC.OPERATI	10,870,311,099	11,905,676,148	2,724,854,763
	AIR EXPRESS ALGERIA	5,946,205	8,031,931	5,313,964
	CLIENTS COMPT.AVIA.NAT	361,104	0	0
	D.G.S.N / DAG	3,025,900	4,415,251	3,431,421
	E.N.N.A.	629,819	616,294	489,543
	ENERGY PRODUCTS FRANCE SNS	0	0	0
	MDN DIRECTION CENTRAL DES CARBURANTS	673,337,977	713,443,662	578,362,760
	PRES REPUB DAG S/D COM GL	4,825,952	4,827,233	5,606,805
	PROTECTION CIVILE D.G	3,261,945	3,258,904	3,982,414
	SOC ALG DE PROD D'ELECT S	3,291,188	68,801,856	3,228,610
	STAR AVIATION	18,234,760	10,062,340	10,720,276
	TASSILI DIR/EXPLOITATION	623,189,981	551,052,981	210,925,073
	<b>S/Total Nationaux</b>		<b>12,206,415,929</b>	<b>13,270,186,599</b>
<b>S/Total Nationaux</b>		<b>13,536,574,555</b>	<b>14,626,665,119</b>	<b>4,363,662,531</b>

Source : document interne à l'entreprise (direction commerciale).

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

**Tableau 03:** chiffre d'affaires clients nationaux aviation.

Raison Client	2018	2019	2020
AIGLE AZUR	1,704,652,753	1,058,761,283	0
AIR FRANCE	607,482,453	595,514,502	236,752,785
AIR MEDITERANEE	0	0	0
ALIA THE ROYAL JORDAIA N A	137,756,819	122,617,011	31,847,801
ALITALIA	65,082,143	23,045,210	3,660,295
ALPHA JET AVOATION	7,966,449	0	0
AML GLOBAL LIMITED	0	0	0
ASSOCIATED ENERGY LLC AEG	1,716,659	0	45,012
ATLANTIQUE AIR ASSISTANCE SA	0	0	2,159,377
ATLANTIQUE AIR ASSISTANCE SA	89,866,428	25,099,015	24,989,363
AURORA AVIATION S.A	0	0	0
AVFUEL CORPORATION	0	0	0
AVIATION SERVICES MANAGEM	8,097,126	6,631,572	3,122,126
BRITISH AIRWAYS	264,704,941	342,527,912	8,283,171
CARGO AIR CHARTERING CO	11,799,821	28,063,645	18,355,381
CLIENTS COMPTANT AVIA ETR	0	0	0
CONTINENTAL JET SERVICES	25,696,483	3,252,550	7,457,113
EGYPTAIR	7,512,351	2,231,360	35,102,813
EMIRATES	584,391	0	339,671
GLOBAL TRANSPORT SERVICES FZE	300,541,905	309,747,736	58,097,815
HADID INTERNATIONAL	1,420,072,232	1,305,504,918	278,782,443
IBERIA L.A.E	1,852,501	4,294,366	18,291,174
JET PARTNER AVIATION SERVICES LTD	14,686,271	2,313,403	7,159,841
JETEX	0	0	0
LUFTHANSA	0	1,261,032	813,452
MIRACLE FLIGHT SUPPORT	92,384,479	8,894,894	12,274,357
MIXJET FLIGHT SUPPORT	169,886,520	129,519,485	16,385,774
MOONJET FLIGHT SUPPORT	12,700,103	37,558,412	2,592,196
NOUVELAIR	544,635	5,446,489	22,746,100
PETROFER	1,606,658	974,476	669,999
PJSC AIRLINE UKRAINE-AIR ALLIANCE	23,809,977	31,458,537	2,480,546
QUATAR AIRWAYS	155,356,508	82,686,000	27,916,481
ROYAL AIR MAROC	1,666,703	1,309,630	1,482,014
ROYAL PETROL TRADING CO L	1,025,468,704	680,306,505	146,946,475
SAUDI ARABIAN AIRLINES	109,688,791	66,450,320	3,943,497
SONIC JET FZC	1,703,030	12,134,112	2,971,025
SOPHAL PARTENAIRE L.L.C.	653,485,604	686,742,611	137,111,725
SUCCESS AVIATION SERVICES	0	4,379,691	3,234,902
SWISS INTERNATIONAL AIRLINES AG	1,342,675	466,285	0
SYRIAN AIR	2,322,226	15,712,948	1,615,935
TUNIS AIR	0	0	0
TURKISH AIRLINES	34,560,603	19,715,813	0
UNITED AVIATION FUELS	33,252,794	25,993,951	8,056,948
UVAIR UNIVERSAL WEATHER	1,387,078,090	1,268,705,895	293,472,745
WORLD FUEL CL SERVICES	89,900,141	75,951,296	7,977,879
<b>S/Total Etrangers</b>	<b>8,466,829,963</b>	<b>6,985,272,866</b>	<b>1,427,138,230</b>

Source : document interne à l'entreprise (direction commerciale).

### Commentaires:

Concernant l'année 2020 à ne pas prendre comme référence lors de l'analyse car tributaire de la pandémie Covid-19, année marquée par un phénomène aléatoire.

Les tableaux ci-dessus représentent la liste des clients nationaux et étrangers par ordre décroissant selon leurs chiffres d'affaires en DA de 2018 à 2020.

Le choix du centre aviation A23 comme référence lors de cette analyse se justifie essentiellement par le fort trafic aérien qui dénote ce Centre qui représente 80% du chiffre d'affaires des 34 centres aviation du territoire Algérien.

# **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

## **Section 02 :la méthodologie de recherche.**

Dans cette section nous allons expliquer le déroulement de notre étude empirique.

A cet effet nous avons cerné notre étude dans un cadre descriptif et analytique, tout en respectant une démarche méthodologique d'entonnoir, c'est-à-dire du général au particulier, ceci nous a aidé à former tous les éléments de notre étude suivant un enchaînement cohérent et logique des variables de la recherche à travers lesquelles nous a pu vérifier nos hypothèses.

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre à notre problématique, il serait utile de mener une étude pertinente sur le terrain en se basant sur deux méthodes quantitative et qualitative.

En premier temps, d'une part il a été opté pour une étude qualitative basée sur des entretiens individuels administrés par la technique du « face to face » auprès des responsables de la Direction commerciale spécialisée dans les activités d'aviation et Marine. D'autre part, le renforcement de notre analyse a été jugé utile par le lancement d'une étude quantitative auprès des clients de la Branche carburants du centre aviation A23.

### **2.1 Objectif de l'enquête :**

Cette enquête a pour but essentiel d'une part, d'identifier les indicateurs de mesure de la qualité de prestation logistique sur la livraison le délai et réponses aux réclamations, d'autre part de mesurer l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL AVM, ainsi interroger les responsables des différents départements, et les clients réguliers du centre aviation A23 de l'aéroport d'Alger, afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

### **2.2 Les techniques de recueil de données :**

Pour le recueil des informations sur le terrain, nous avons procédé à deux techniques complémentaires :

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

### **2.2.1 Le questionnaire :**

Le questionnaire est défini comme « *une technique direct d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées<sup>1</sup>* ».

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 05 questions dont chacune est composée de sous-questions sous forme d'échelles de Likert, dont des questions fermées et ouvertes, (voir annexe N°1). Le questionnaire a été administré essentiellement aux clients réguliers du centre aviation du secteur carburant AVM, Ce questionnaire a servi comme outil pertinent à notre recherche. Le recours à cet outil est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec ces derniers, par manque de moyens et de temps.

Il se présente sous la forme d'un document saisi et sa structure de la manière suivante :

#### **A. La forme du questionnaire :**

##### **➤ Une lettre d'introduction.**

Elle est écrite dans la première page du questionnaire et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête, elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses.

##### **➤ Le contenu du questionnaire.**

Le questionnaire contient 04 pages dont la première page est la lettre d'introduction, et les deux autres pages sont des questions centrées sur les axes suivants :

- Implication du personnel Naftal/ Branche carburants.

Qui concerne principalement Écoute Clients, Réactivité du personnel, Ponctualité et délai de livraison, Connaissance du métier.

- Qualité Produit, disponibilité et prix :

---

<sup>1</sup> CHABANI (S), OUACHRINE (H), *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Alger, p.77.

### Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

Qui s'articulent autour de la disponibilité des produits, Conformité par rapport aux standards Internationaux (Carburants), Produit et Prix de vente.

- Hygiène, Sécurité et Environnement :

Dans cette partie, les questions abordent particulièrement le respect des mesures de sécurité (Port des équipements de protection individuelle, balisage, stationnement) et la remise des Fiches de Données de Sécurité.

- Réclamations :

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à la bien prise en charge, le délai de réponse aux réclamations, la Qualité des actions entreprises

- Pistes d'amélioration à proposer à NAFTAL/ Branche Carburants en dernier lieu sous forme de question ouverte.

#### B. Population et échantillonnage.

La population concernée par notre étude est constituée par un nombre réduit d'effectif, limité aux clients actifs de l'entreprise.

En se basant sur les données de l'entreprise, enregistrées fin 2020 qui font état d'un nombre de 365 clients du centre aviation code A23 nous avons choisi comme champ d'étude ces différents types de clients : client actifs sous et sans contrat opérationnel et les clients inactifs.

Le choix des clients actifs est basé deux :

- Représentent l'ensemble des clients Naftal AVM ayant un compte clients actifs c'est-à-dire une créance en instance de paiement et une avance.
- Représentent l'ensemble des clients AVM qui placent commandes depuis 05 ans à ce mois.

**Tableau 04:** Choix de la population d'étude.

Clients	Actifs		Inactifs	Total
	Avec contrat Opérationnel	Sans contrat opérationnel		
<b>Total A23</b>	25	125	215	365
	150			

**Source : établi par nos soins à partir des données internes à l'entreprise.**

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

**Tableau 05 :** Choix de l'échantillon.

Clients	Population totale	Echantillon retenu	Pourcentage
Nationaux	14	5	9.8%
Etrangers	71	19	37.2%
Traders	65	27	53%
Total	150	51	100%

**Source : établi par nos soins à partir des données internes à l'entreprise.**

Il serait pertinent de sélectionner un échantillon qui reflète les caractéristiques de la population d'étude, mais plusieurs contraintes nous ont empêchées de faire ainsi. Les obstacles sont liés essentiellement à la non disponibilité des vols et l'absence des clients à cause de la pandémie du covid\_19, juste en cas de rapatriements ou de vols exclusifs.

Donc, par mesures de sécurités imposées par l'établissement par rapport à la période sanitaire, afin de minimiser les contacts, et selon la règle statistique de 30% qui permet de justifier le choix d'échantillonnage.

Cela nous ont amené à exploiter l'échantillon d'approximativement 30% qui représente 51 clients et qui se subdivisent en :

- 05 clients nationaux.
- 19 clients étrangers.
- 27 client « traders ».

### C. Le traitement statistique.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questionnaires à l'aide de l'Excel, qui permet une étude approfondie des informations du questionnaire et qui offre d'innombrables possibilités de recueillir des données statistiques, de les classer, les analyser, et de les représenter graphiquement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LEMAINQUE (F), *travaux et pratiques Excel*, Dunod, Paris, 2003, p.20.

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

### **D. Le planning des visites.**

Pour avoir des réponses à nos questions nous avons jugé opportun de remplir nos questionnaires avec le moyen de face à face et l'envoi par E-mail avec les clients au niveau du centre aviation au sein de l'aéroport d'Alger.

**Tableau 06 : planning des visites du centre aviation à l'aéroport d'Alger.**

Visite	Date
Première visite	07/06/2021
Deuxième visite	08/06/2021
Troisième visite	09/06/2021
Envoi par E-mail	10/06/2021

**Source : élaboré par nous soins.**

### **E. Les clients questionnés (actifs assurant des vols spéciaux de rapatriement).**

Les clients Air Algérie, Aigle Azur, Iberia, Egyptair, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways, Saudia, Tunisair, Air France, Alitalia, Qatar Airways, Royal Air Maroc, Lybian Airlines, Emirates, Royal Jordanian, Vueling, Syrian Air et ENNA.

#### **2.2.2 Le guide d'entretien.**

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée»<sup>1</sup>

Nous avons basé cette technique sur une étude qualitative à travers un guide d'entretien pertinent que les cadres importants de l'organisme d'accueil vont répondre exhaustivement à nos interrogations diverses et cela pour nous faire réaliser une analyse suffisante pour apporter une réponse claire à notre problématique.

nous allons se focaliser sur la qualité de prestation qui d'articule autour du délai de livraison qualité de service de distribution, traitement de commande gestion des réclamation, car malheureusement la limite de temps et les freins de la pandémie actuelle et surtout l'ouverture des

<sup>1</sup> THIETAR (R), et COLL, « Méthodes de recherche en management », Edition DUNOD, 2003, P.235.

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

frontières algérienne le 01 juin 2021, ce qui à engendré une masse et une pression de travail au sein du lieu de notre stage pratique qui est le département commerciale activités aviation marine, toute ces causes ont fait que notre champ d'action de travail de recherche est limité par rapport à notre démarche pédagogique.

#### **A. Déroulement de l'enquête.**

Les entretiens ont eu lieu du 25 au 27/05/2021 au niveau des bureaux et succursales de chaque Responsable commercial. Au cours des entretiens, plusieurs Responsables interrogés ont trouvé nos questions difficiles à comprendre, et nous avons clarifié ces questions. En effet, nous avons demandé aux interviewés de s'exprimer en détail afin qu'ils puissent revenir sur certains aspects du problème pour apporter des corrections ou des compléments d'information. Lorsque la réponse n'est pas claire, nous leur demandons de clarifier afin que nous puissions les relancer.

#### **B. Le choix des personnes**

Le choix des personnes à interviewer est très important, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet nous avons interviewé trois personnes, du département commerciale qui sont :

- Le Chef de département vente.
- Le Chef de service traitement des commandes.
- Le Chef de service prix.

Tous ont une relation avec notre sujet et qui occupent des postes de responsabilités.

#### **C. Critères de choix des cadres :**

Nous avons pris comme critères pour choisir les cadres à entretenir :

- Le poste occupé, le fait qui sont responsables des services.
- L'expérience, tout les responsables que nous avons interviewé ont une expérience de plus de 10 ans.
- Le lien avec l'objet de l'étude, car ils sont les mieux placé pour répondre à nos questions.
- L'habilitation de donner et diffuser l'information autour de la question.

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

### Section 03 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette section, nous présentons l'essentiel des résultats obtenus par le biais du questionnaire et d'entretien, lesquels feront l'objet d'analyse et discussion de résultats.

La restitution des résultats se fait à partir des schémas élaborés sur la base des données du questionnaire et complétée par l'interprétation des propos des entretiens.

#### 3.1 Synthèse et interprétation des réponses recues du questionnaire :

Tableau 07 : réponses aux questionnaires.

<i>Clients Questionnés</i>	<i>Taux de réponse</i>	<i>Satisfaits*</i>	<i>Non Satisfaits**</i>	<i>Sans réponse</i>
51	29%	89%	4%	7%

*\*: c concerne le total des clients aviation très satisfaits et satisfaits*

*\*\* : concerne le total des clients aviation peu satisfaits et pas du tout satisfaits*

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Sur 51 clients questionnés seulement 15 qui ont répondu au questions majoritairement ceux qu'on à interrogés par le moyen de face à faces dernier représentent un taux de réponse de plus de 29% dont 89% d'entre eux sont très satisfaits ou satisfait et seulement 4% qui sont entre peu satisfaits et pas du tout satisfaits.

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

- Question 01 : Implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants.

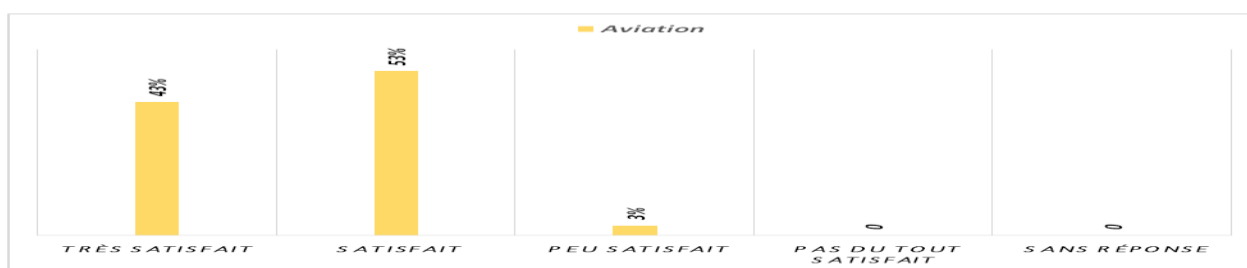
Tableau 08: Implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants.

		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans réponse
Aviation	A	7	8	.	.	.
	B	7	8	.	.	.
	C	7	7	1	.	.
	D	5	9	1	.	.
Total Aviation		43%	53%	3%	0	0

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête sur le terrain, mai, 2021.

A: Ecoute clients. B: Réactivité du personnel. C: Ponctualité et délai de livraison.D: connaissance du métier.

Figure 10 : Implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaires.

53% des clients sont « Satisfaits » de l'implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants lors des opérations d'avitaillement et 43% sont « Très Satisfaits ».Ceci prouve bien l'implication du personnel de Naftal pour satisfaire aux exigences de ses clients.

Quant aux clients peu satisfaits, nous recensons respectivement 4% de clients« Peu Satisfaits » dont Saudia qui a fait de 06 réclamations à cause principalement des retards d'avitaillement à l'aéroport international d'Alger) et Hadid International (pour le même motif).

L'enquête révèle aussi 1% de clients « Pas du tout Satisfaits » représenté par «Qatar Airways» qui juge qu'il y a des retards d'avitaillement répétitifs à l'aéroport d'alger.

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

### Question 02 : Qualité Produit, Disponibilité et Prix.

Tableau 09 : satisfaction clients Naftal branche carburants sur la qualité produit, disponibilité et prix.

		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans réponse
Aviation	A	7	5	1	-	2
	B	7	6	-	-	2
	C	4	8	-	-	3
Total Aviation		40%	42%	2%	0	16%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

A: Disponibilité. B: Conformité par rapport aux standards internationaux. C: Produit et Prix de vente.

Figure 11 : la satisfaction clients Naftal branche carburants sur la qualité produit, disponibilité et prix.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaires.

L'enquête révèle que 42 % de nos clients sont « Satisfaits » de la qualité et de la disponibilité de nos produits et 40% de clients « Très Satisfaits ».

Néanmoins, 2% sont « Peu Satisfaits ».

Il s'agit des clients : -Saudia suite à ses six réclamations durant l'année 2019. -Qatar Airways (sans précision).

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

### Question 03 : Hygiène , Sécurité et Environnement.

Tableau 10 : La satisfaction clients Naftal branche carburants sur hygiène , Sécurité et Environnement.

		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans réponse
Aviation	A	5	9	1	.	.
	B	5	7	.	.	3
Total Aviation		33%	53%	3%	0	10%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

A: respect des mesures de sécurité. B: remise des fiches de données de sécurité.

Figure 12: La satisfaction clients Naftal branche carburants sur hygiène , Sécurité et Environnement.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

#### Commentaires.

53 % des clients Aviation sont « Satisfaits » du respect du volet HSE par la Branche Carburants et 33% sont très satisfaits.

Quant aux clients « Non Satisfaits », nous recensons respectivement 3% de clients « Peu Satisfaits » il s'agit de : -Saudia (qui a fait 12 réclamations depuis 2019).-GESA qui n'a pas émis de commentaires.

-Aussi L'enquête a fait ressortir que 1% de clients ne sont « Pas du tout Satisfaits ». Il s'agit de Rossmare International, qui nous a informé que les Fiches de Données de Sécurité sont remises après la livraison, alors que ses armateurs les exigent avant la livraison de produits.

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

### Question 04 : Les réclamations.

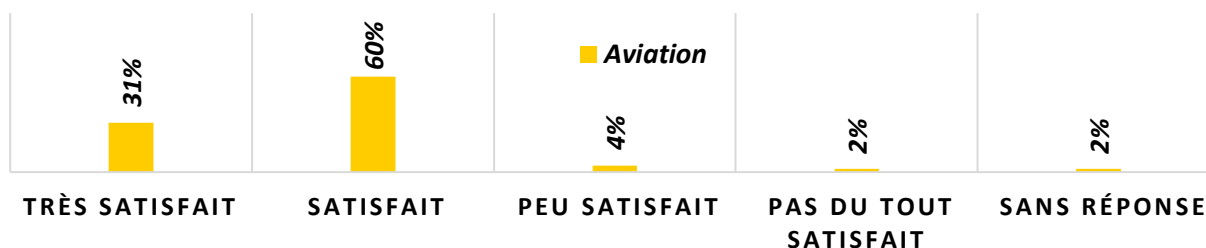
Tableau 11 : La satisfaction clients Naftal branche carburants sur les réclamations.

		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans réponse
Aviation	A	4	11	-	-	-
	B	5	7	2	1	-
	C	5	9	-	-	1
Total Aviation		31%	60%	4%	2%	2%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

A: Bien prise en charge de réclamations. B: délai de réponse aux réclamations C: Qualité des actions entreprises

Figure 13: La satisfaction clients Naftal branche carburants sur les réclamations.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### Commentaires.

L'enquête révèle que 31% des clients sont « très satisfaits » et 60 % « Satisfaits » des réclamations clients, tandis que 4% des clients sont « Peu Satisfaits ». Il s'agit des clients.

- Aigle Azur, suite à l'incident survenu à l'aéroport international d'Alger en Septembre 2009, l'agent avitailleur a démarré le camion avitailleur en omettant de débrancher le flexible rattaché au couplage).
- Royal Air Maroc, qui n'est pas satisfait du fait qu'il a réclamé plusieurs fois sur « la reconnaissance des quantités livrées » A signaler que 2% de nos clients ne « Sont pas du tout satisfaits » : HadidiInternational et, Alitalia, (sans précision).

## Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.

Question 05 : Les pistes d'améliorations.

Tableau 12: Les pistes d'améliorations proposées par les clients naftal branche carburants centre aviation.

Activités	Clients	Suggestions
Aviation	ENNA	Très bonne progression
	Hadid International Services	Envoi des factures sur une base hebdomadaire ou décadaire
	Aigle Azur	Envoi des factures à temps
	Syrian Air	Satisfait dans l'ensemble

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

### 3.1.1 Synthèse :

Les résultats de cette enquête de la satisfaction des clients sur la qualité de prestation confirment une satisfaction globale assez importante dans son ensemble soit un taux de satisfaction de 89%.

Cependant, dans une optique d'amélioration continue, il est clairement apparu qu'un effort supplémentaire doit être réalisé en ce qui concerne :

- la révision de la politique des Prix des carburants.
- le respect des délais de transmission des factures aux clients pour éviter la nos satisfaction et les réclamations abusive.
- Le renforcement des moyens de livraison au de l'aéroport d'alger.
- La présence dans les aéroports secondaires.
- Le développement de l'avitaillement.
- La mise à la disposition des clients les lubrifiants aviation au niveau de tous les centres aviation.

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

### **3.2 Synthèse et interprétation des réponses reçues du guide d'entretien proposé aux responsables de la direction commerciale.**

A présent, nous allons présenter les principales réponses que nous avons pu collecter de la part de nos intervenants, nous avons combiné les réponses en formulant une réponse appropriée et qui résume principalement l'ensemble des réponses rassemblées, ainsi en regroupant ces réponses par axes: Présentation de l'entreprise NAFTAL « branche carburants\_ centre Aviation A23 », le processus logistique de distribution, L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.

#### **Thème n°1: Présentation de l'entreprise NAFTAL, branche carburants, centre Aviation A23.**

#### **Q1. Pouvez-vous nous faire une brève description du centre aviation et sa place représentative dans le secteur des carburants?**

Le Centre aviation codé A23 constitue un secteur névralgique pour l'activité aviation, il représente une quote part de 80% du Chiffre d'Affaires sur 30 centres aviation sur le territoire algérien. Cette quote part s'explique par le fort trafic aérien marqué au niveau du A23 ainsi que la mise en place de la nouvelle aérogare ( Hub).

#### **Q2. Quelles sont les tâches fournies par votre département?**

Participer à la définition de la politique de commercialisation des produits aviation et marine, Mettre en œuvre et suivre la politique commerciale arrêtée et approuvée par l'entreprise, Veiller à l'élaboration des plans de production volet vente suivant les notes d'orientation amenant de la direction générale, Et au respect des délais de traitement des commandes des clients aviation marine, ainsi à l'application des conditions de vente à la clientèle aviation marine à la stricte application de crédit et délai accordé à la clientèle, au suivi et au contrôle périodique des années des ventes des dépôts, prix et quantité, bon fonctionnement du système de gestion des créances au recouvrement des créances dans les délais.

#### **Q3. A quel type et zone de clients dédiez-vous vos offres?**

Le portefeuille clients aviation se répartit ainsi : Clients aviation nationaux, étrangers, spot ( irréguliers), réguliers.

#### **Q4. Comment décrivez-vous l'état de votre entreprise ces trois dernières années?**

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

- Sur le plan Ressources humaines : départ massif à la retraite provoquant le phénomène turnover.
- sur le plan moyens, marqué par le renforcement partiel des camions avitailleurs ainsi que le renforcement partiel du personnel avitailleur au niveau des aéroports à fort trafic aérien.

#### **Thème n°2: le processus logistique de distribution.**

**Q5. En tant que responsable, comment veillez-vous à assurer la coordination entre les différents maillons de votre chaîne de travail?**

Le travail se fait via le service traitement des commandes clients (input) passant par les centres opérationnels ( front office) puis les différents services facturations, recouvrements des créances ( back office) veille commerciale pour collecter les réclamations clients et leurs doléances.

**Q6. Quelles sont les moyens de transports et les programmes de rotation mis à disposition pour assurer l'expédition du produit jusqu'au client?**

Moyens de transports aviation : oléo-serveurs, camions avitailleurs, système hydrant pour le transport par canalisation.

**Q7. Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution?**

Retard d'avitaillement causé par le manque de camion avitailleurs et l'effectif d'avitailleurs malgré le renforcement des moyens et personnels ceci est due au nombre imprévisible de commandes enregistrés

**Q8. D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter NAFTAL AVM à sa logistique de distribution?**

- Modernisation de moyens d'avitaillements
- Acquisition de nouvelle flotte de camion avitailleurs
- Formation du personnel avitailleur.

**Q9. A l'arrivée d'un client, quelles sont les procédures effectuées pour aboutir et confirmer la commande?**

Placement de commandes au niveau du service traitement des commandes+ dépôt paiement par chèque, virement bancaire, ou le cas échéant signature d'un contrat pour le paiement à terme.

## **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

Thème n°3 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.

**Q10. Votre logistique aval impacte positivement ou négativement votre entreprise en termes de performance? Si « positivement », à quels degrés assure-t-elle la satisfaction des clients en termes de qualité, délai et prix?**

La logistique de distribution impacte positivement l'entreprise en terme de performance, par rapport aux délais de livraison réduits, satisfaction client impliquant sa fidélisation, service après ventes en cas de réclamations.

**Q11. Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale?**

Oui, par le biais de renforcement de moyens d'avitaillement, alignement des prix, formation des avitailleurs.

**Q12. Sur l'ensemble des activités de votre Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes?**

Les principales causes de méventes sont, prix parfois non compétitif, avantages concurrentiels absents, moyens insuffisants.

**Q13. La baisse de prix de vos produits engendre-t-elle une augmentation de votre chiffre d'affaire et la satisfaction de vos clients?**

Non la baisse des prix des produits n'engendre pas une augmentation du chiffre d'affaire, c'est plutôt les concurrents à l'étranger qui fournissent des avantages concurrentiels tels que la gratuité des prestations de services ( frais de bargaining), les délais de paiement factures 90 jours et à Naftal 30 jours et le montant de ristourne important.

### **3.2.1 Synthèse 02 :**

L'analyse fut opérée à travers des entretiens avec trois chefs pour déterminer les indicateurs qui mesurent l'impact de la logistique aval sur la performance commerciale du centre aviation NAFTAL branche carburants.

La direction commerciale maîtrise tant bien que mal leur processus de distribution en pouvant bénéficier quand même d'une meilleure gestion et physique et d'une meilleure planification.

### **Chapitre 3 : l'analyse des prestations de Naftal AVM sur sa performance commerciale.**

Pour ce qui est de la distribution du produit en elle-même, ceci demeure efficace grâce à la rapidité dans le traitement des dossiers et les délais d'expédition.

Par rapport aux délais de livraison raccourcis, à la satisfaction client impliquant la fidélisation et au service après-vente après réclamation, la logistique de distribution a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

La baisse des prix des produits n'entraînera pas d'accroissement des ventes, mais les concurrents étrangers offrent des avantages concurrentiels et des services gratuits des délais de paiement des factures et des rabais considérables.

En ce qui concerne l'avis quasi positif des trois chefs sur la logistique aval, cela nous conduit à une possible amélioration en termes d'innovation dans le domaine du produit en lui-même.

#### **Conclusion.**

L'enquête que nous avons menée nous a permis de comprendre comment la logistique de distribution peut influencer la performance commerciale du centre aviation de Naftal\_branche carburants grâce aux deux techniques qualitative et quantitative utilisées.

Axée sur la circulation logistique, centrée essentiellement sur les trois activités principales de l'approvisionnement le ravitaillement et l'avitaillement en carburant Jet A1, l'objectif ultime de la logistique aval s'est vu offrir de nouveaux horizons de recherche et de nouvelles perspectives de développement. L'émergence de nouvelles technologies.

Le contrôle important de NAFTAL Centre aviation sur sa distribution et tous les processus qui en résultent ainsi qu'un bon contrôle de chaque entrée et sortie, n'existent chez la concurrence que pour fixer la norme momentanément plus haut à chaque opportunité.

Ce n'est plus un mystère, l'étude nous révèle ses insuffisances voire même bémols, en termes de performance qui vont à l'encontre de la bonne santé de son mécanisme de distribution et de livraison, ce qui devrait pousser à des mesures féroces en termes de stratégie logistique.

## **Conclusion générale**

## **Conclusion générale.**

### **Conclusion générale.**

L'objectif final de notre travail de recherche réside dans l'analyse de l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sein de NAFTAL AVM sise à Dar EL Beida Alger

La logistique de la distribution de meure un atout majeur pour l'entreprise qui évolue dans un marché concurrentiel ou la satisfaction des clients est un enjeu essentiel. Pour cela toute entreprise se focalise sur l'améliorions continue de sa gestion de la logistique de distribution qui permettra d'augmenter sa performance commerciale.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la logistique de distribution pour une entreprise, et son rôle est indispensable dans la relation et la satisfaction des clients afin d'accroitre sa performance commerciale.

En effet, la stratégie de NAFTAL est de mieux satisfaire sa clientèle, par la disponibilité permanente de ses produits, la bonne qualité des prestations fournies et le respect de délai de livraison.

A l'effet de mieux comprendre comment NAFTAL AVM gère sa logistique de distribution, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

Nous avons analysé les indicateurs de la performance commerciale, afin de mener des entretiens avec les Responsables de la vente au niveau de la Direction Commerciale de Naftal AVM et des questionnaires adressés à l'attention des clients Naftal au niveau du centre A23 pour la collecte d'informations. Ceci nous a permis de constater les résultatssuivants :

- Le Centre aviation codé A23 représente une quote part de 80% du chiffre d'affaires sur 34 centres aviation répartis sur le territoire national ;
- NAFTAL attache une importance capitale quant à la fidélisation sa clientèle en se focalisant sur la disponibilité, qualité et délais de livraison des produits ;
- Le portefeuille client aviation se réparti comme suit clients aviation nationaux, étrangers, réguliers et irréguliers(spot) .

## **Conclusion générale.**

➤ 53% des clients sont « Satisfaits » de l'implication du personnel NAFTAL/Branche Carburants lors des opérations d'avitaillement et 43% sont « Très Satisfaits ». Ceci prouve bien l'implication du personnel de NAFTAL pour satisfaire aux exigences de ses clients.

➤ 42 % des clients sont « Satisfaits » de la qualité et de la disponibilité de nos produits et 40% de clients « Très Satisfaits ».

➤ 53 % des clients Aviation sont « Satisfaits » du respect du volet HSE par la Branche Carburants et 33% sont très satisfaits.

Pour la conclusion finale de notre thèse, le but de recherche a permis de confirmer la première hypothèse et infirmer la deuxième hypothèse avancée préalablement dans ce mémoire.

La première Hypothèse dénote que «la satisfaction client constitue un indicateur pertinent pour assurer la performance de la logistique de distribution de NAFTAL AVM »celle-ci est confirmée sur le biais que le respect des délais de livraisons et la disponibilité des moyens de transport pour assurer la bonne prestation ce qui influe positivement la performance de la logistique du distribution

S'agissant de la deuxième hypothèse qui repose sur «l'augmentation du nombre de clients et leur satisfaction est tributaire essentiellement de la baisse des prix des produits NAFTAL AVM» cette dernière est infirmé car La baisse des prix des produits n'entraînera pas d'accroissement des ventes. L'augmentation du portefeuille client réside dans la bonne prestation, respect des délais et la bonne qualité des produits.

De ce qui précède, notre travail de recherche nous révèle que cette étude reste incomplète et en phase de parachèvement et le champ d'étude de la performance reste un domaine très vaste et complexe. Pour cela nous constatons que NAFTAL a de grandes opportunités pour développer sa logistique de distribution pour mieux atteindre ses objectifs qui permettront d'accroître sa performance commerciale.

## **Bibliographie**

# **bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Les ouvrages :**

- AGNES BLANC (M), PAULE GALL(M): toute la fonction commerciale- Savoirs, savoir-faire, savoir-être, DUNOD, Paris, 2006
- BENICO (N), COMBES(M), FILLEAU (M-G): gestion de la relation commerciale, DUNOD, Paris,2005
- BERHO (P) : marketing international ,dunod, 4eme édition, paris, 2002
- BERNARD(C) : the fonctions of the executive, HAVARD presse
- BOURGUIGNON(A):définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines, Economica ,Paris ,Paris ,1996
- CHARPENTIER(P): Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris
- CHIROUZE (Y) : le marketing « études et stratégies », édition ellipses, Paris, 2007
- Claude Demeure :Aide-mémoire en marketing , dunod, 6ème édition, paris
- CLIQUET (G) : Management de la distribution, DUNUD, Paris, 2002
- D'ARCIMOLES (H) et SAULQUIN, (J-Y) : Gestion financière de l'entreprise, édition Vuibert, Paris
- DOHOU (A)., BERLAND(N) : Mesure de la performance globale des entreprises,. 2007
- édition, Paris, 2008
- FAYOL (H) : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996
- FILSER (M): canaux de distribution , Vuibert, 1989
- HELFER (J-P), JAQUES (O) : Marketing, 11eme Edition, Paris, 2009
- HELFER (J-P), JAQUES (O) : marketing, édition Vuibert, Paris, 1995
- KALIKA (M) : structure d'entreprise réalités, déterminants et performances, éditions ECONOMIVA, paris, 1988
- KHEMAKHEM (A): La dynamique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1992
- Kotler (P) ,Dubois (B): Marketing Management, Pearson Education, France, 11ème Édition, 2003
- KOTLER (P), DUBOIS( B) : MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, France, 15ème Édition, 2015
- KOTLER (P), KELLER (KL), DUBOIS (D) et MANCEAU (D) : marketing management, Pearson Education, France,12ème édition, paris

## **bibliographie**

- LANDREVIE, LEVY, LINDON, « MERCATOR, théories et nouvelles pratiques marketing », 9e édition, DUNOD, Paris, 2009
- LE MOIGNE (R) : Supplychain management, Dunod, Paris, 2013
- LEBAS(M) : performance : mesure et management .faire face à un paradoxe, groupe HEC, paris, 1998
- LENDREVIE (J), LEVY (J), DEBENYAT( A): Mercator ,( 12eme édition), Dunod,Paris, 2017
- LEROY(M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, édition organisation, 1998
- LORINO(P): méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998
- MAQUIN(A) : vendre, stratégie, négociation, Publi-union, Paris
- MARIE (P), La logistique fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises, opale, lyon , mars 2006
- MARIN(S),VEDRINE(J-P) : marketing les concepts clés , Edition chihab, paris 1996
- MEDAN (P), GRATACAP (A) :logistique et supplychain management, Dunod, 2008
- MENTZER (J): defining the supply chain management ,volume 2, London, 2001
- MOULINIER (R), les 10 clefs de l'efficacité du commercial, éditions d'Organisation, 3eme édition , 2003
- OUACHERINE(H) :gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, EHEC, 2003
- PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : production distribution soutien, DUNOD, 5éme
- SOHIER(J),:la logistique ,comprendre ladémarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert, 3ème édition, Paris, 2002
- Tixier(D), Mathe (H) et Colin (J), La Logistique d'entreprise, Paris, Dunod, 1996
- Towill (D): supply chain management, dunod, Paris,2007
- VELU(J) :les fondamentaux de la vente B to B , le mentor, paris

### **Les Revues**

- ASSELIN(F), et autres : entrepreneur forestier du Québec, PREfoRT, Québec
- LEBEL (L) :l'entrepreneur forestier du Québec, édition PREFORT Québec
- Maccioni (H) : Usages et fonctions stratégiques des signes dans l'entreprise dématérialisée, in La dématérialisation de l'entreprise essais sur les dimensions immatérielles de l'entreprise, sous l'accord de Hannoun(Ch), l'Harmattan, 2010
- RAHAL (F), cours de logistique de distribution, EHEC, 2021

## **bibliographie**

➤ SPIMONT (P.A) : Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente, Paris, 2003

### **Les webographies :**

- <http://www.pentalog.fr/expertise-mitier/distribution-logistique.html>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/>
- <https://www.etudier.com/dissertations/La-Logistique-Nouvelle-Fonction-De/380214.html>
- <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198457-marge-commerciale-definition-et-calcul>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>
- <http://manager-log.blogspot.com/2012/05/enjeux-de-la-chaine-logistique.htm>
- <http://marketismag.blogspot.com/2019/03/la-fonction-commerciale-au-sein-de.htm>

## **Annexes**

# Annexes.

## Annexes 01

### Le questionnaire

#### Lettre de présentation :

Nous sommes le binôme **BENBRAHIM Assia Khaoula** et **DIAF Mohamed Reda** étudiants en fin de cycle master à l'école des hautes études commerciales « EHEC Alger » option distribution et management de la chaîne logistique (SCM).

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un Master en Sciences commerciales dont le thème est : **L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale**, voici un questionnaire sur la satisfaction client par rapport à la qualité de prestation de l'entreprise Naftal branche carburants du centre A23.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous afin que nous puissions analyser les réponses et faire une synthèse qui va nous permettre de vérifier notre hypothèse principale qui est « la qualité de prestation logistique est un levier incontournable pour améliorer la performance commerciale de NAFTAL AVM ».

	<b>ENQUÊTE SATISFACTION CLIENTS SUR LA QUALITE DE PRESTATION</b>	
--	--	--

**Client** : .....

**Tel/Fax** : .....

**E-mail** : .....

(\*) : Si vous êtes « peu satisfaits » ou « insatisfaits », dites pourquoi.

#### 1. Implication du personnel Naftal/ Branche carburants :

	Très Satisfait	Satisfait	Peu Satisfait*	Pas du tout
<b>Satisfait*</b>				
<input type="checkbox"/> Écoute Clients		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*				
<b>Commentaires :</b> .....				
.....				
<input type="checkbox"/> Réactivité du personnel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Annexes.

\*

Commentaires :.....  
.....

	Très Satisfait	Satisfait	Peu Satisfait*	Pas du tout
<b>Satisfait*</b>				
<input type="checkbox"/> Remise des Fiches de Données De Sécurité (F.D.S)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*

Commentaires :.....  
.....

### 4. Vos réclamations :

	Très Satisfait	Satisfait	Peu Satisfait*	Pas du tout
<b>Satisfait*</b>				
<input type="checkbox"/> Bien prises en charge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*

Commentaires :.....  
.....

<input type="checkbox"/> Le délai de réponse à votre Réclamation (30 jours) .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\*

Commentaires :.....  
.....

<input type="checkbox"/> La Qualité des actions entreprises (Correctives)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

\*

Commentaires :.....  
.....

**Annexes.**

**5. Pistes d'amélioration à proposer à NAFTAL/ Branche Carburants.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# **Annexes.**

## **Annexes 02.**

### **Guide d'entretien.**

**Présentation** : Nous sommes le binôme **BENBRAHIM Assia Khaoula** et **DIAF Mohamed Reda** étudiants en fin de cycle master à l'école des hautes études commerciales « EHEC Alger » option distribution et management de la chaîne logistique (SCM).

**Objectif** : Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un Master en Sciences commerciales dont le thème est : **L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale**, voici un guide d'entretien individuel sur l'étude qu'on vous prie de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous afin que nous puissions analyser les réponses et faire une synthèse qui va nous permettre de répondre à notre problématique qui est : **« Dans quelle mesure la logistique de distribution pourrait contribuer à l'amélioration de la performance commerciale? »**

### **Questions :**

**Thème n°1**: Présentation de l'entreprise **NAFTAL**, branche carburants, centre Aviation.

**Q1. Pouvez-vous nous faire une brève description du centre aviation « A23 » et sa place représentative dans le secteur des carburants?**

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

**Q2. Quelles sont les tâches fournies par votre département?**

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

**Q3. A quel type et zone de clients dédiez-vous vos offres?**

**Annexes.**

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

**Q4 .Comment décrivez-vous l'état de votre entreprise ces trois dernières années?**

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

**Thème n°2: le processus logistique de distribution.**

**Q5. En tant que responsable, comment veillez-vous à assurer la coordination entre les différents maillons de votre chaine de travail?**

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

**Q6. Quelles sont les moyens de transports et les programmes de rotation mis à disposition pour assurer l'expédition du produit jusqu'au client?**

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

**Q7. Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution?**

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

**Q8. D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter NAFTAL AVM à sa logistique de distribution?**

**Annexes.**

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

**Q9. A l'arrivée d'un client, quelles sont les procédures effectuées pour aboutir et confirmer la commande?**

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

**Thème n°3 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.**

**Q10. Votre logistique aval impacte positivement ou négativement votre entreprise en termes de performance? Si « positivement », à quels degrés assure-t-elle la satisfaction des clients en termes de qualité, délai et prix?**

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

**Q11. Arrivez-vous à améliorer votre performance commerciale?**

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

**Q12. Sur l'ensemble des activités de votre Supply Chain, d'où proviennent généralement les principales causes de méventes et comment y remédier?**

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

**Q13. La baisse de prix de vos produits engendre-t-elle une augmentation de votre chiffre d'affaires et la satisfaction de vos clients?**


## **Annexes.**

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

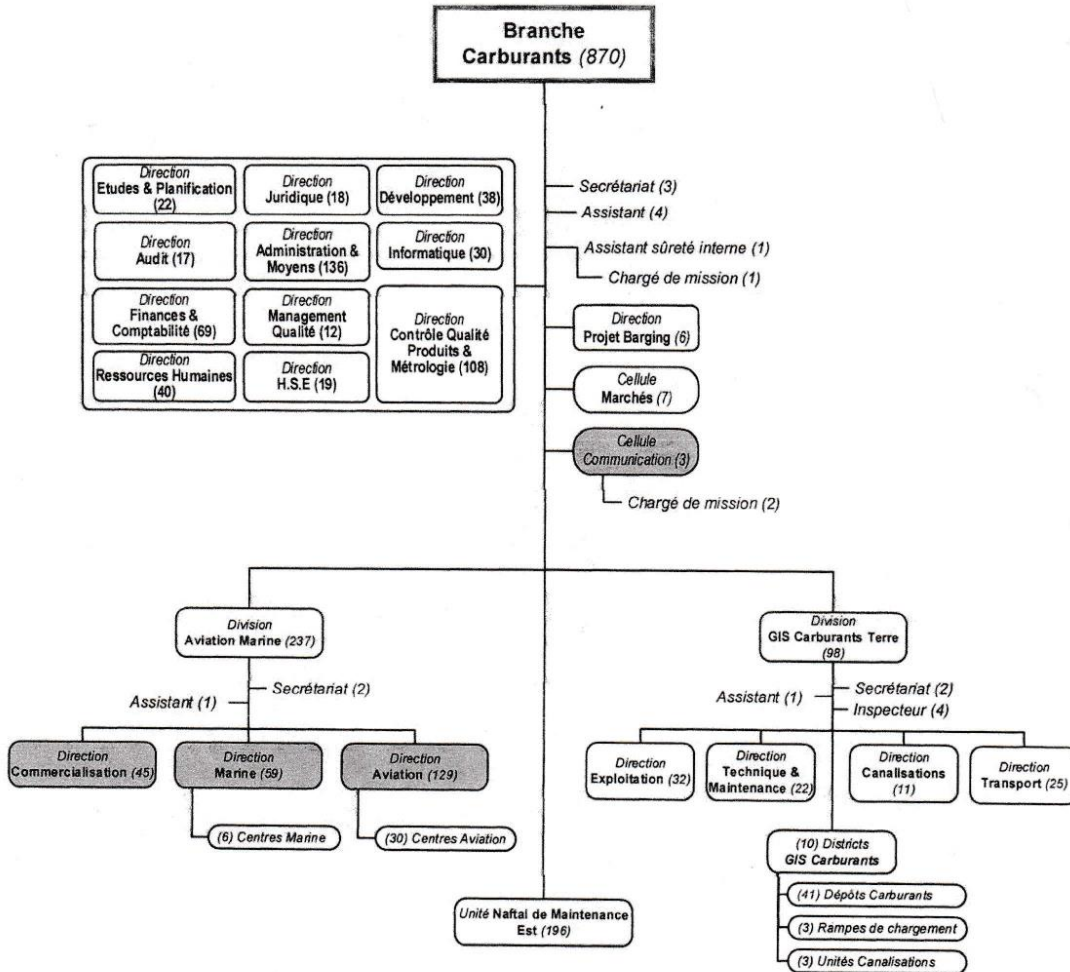
**Nous vous remercions pour votre collaboration et du temps que vous nous aviez accordés pour répondre à nos questions.**

# Annexes.

## Annexes 03.

	<b>Annexe II à la décision n° S.768R59 DG.</b>	<b>Classement : Br.CBR</b> <b>Référence : 500000</b>  Page 1 de 1
---	--	--

### Organigramme Branche Carburants



Fait à Chéraga, le

19 NOV. 2020

Le Président Directeur Général  
Kamel BENFRIHA

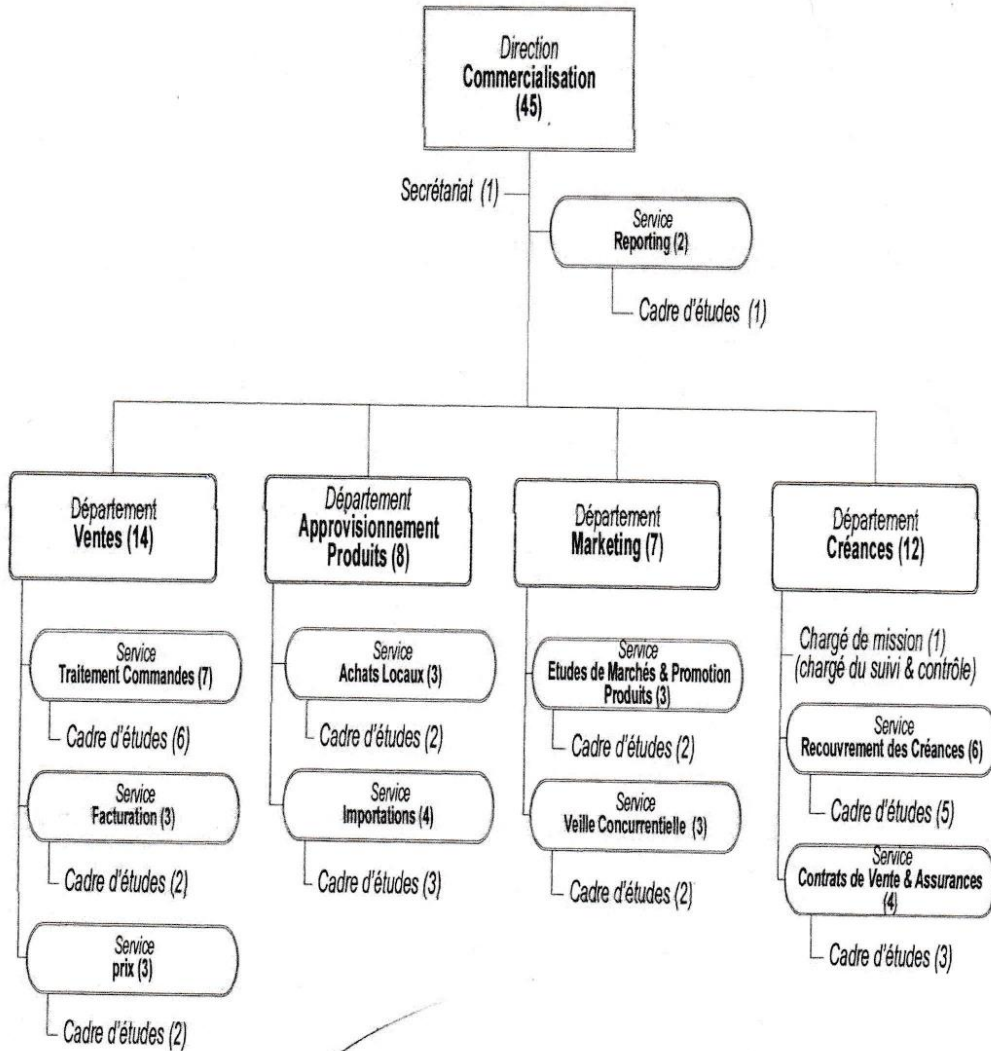


# Annexes.

## Annexes 04.

	<b>Annexe I à la décision n° S.768R59 DG.</b>	<b>Classement : Br.CBR</b> <b>Référence : 5V1000</b>  Page 1 de 3
--	---	--

### Organigramme Direction Commercialisation



19 NOV. 2020

Fait à Chéraga, le  
Le Président Directeur Général  
Kamel BENFRIHA

# **Table des matières**

# Table des matières.

## Table des matières.

<b>Page de garde</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>ملخص</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : les fondamentaux de la logistique de distribution.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 : les concepts et les notions de la logistique.....</b>	<b>05</b>
1.1 Historique de la logistique.....	06
1.2 les définitions de la logistique.....	09
1.3 Les types de la logistique.....	10
1.4 Outils logistiques. . . . .	12
1.5 La logistique au cœur des fonctions de l'entreprise.....	14
<b>Section 2 : Gestion de la chaine logistique.....</b>	<b>16</b>
2.1 Définition Supply Chain. . . . .	16
2.2 Définition Supply Chain Management.....	16
2.3 Le processus de la chaine logistique.....	17
2.4 Les flux du SCM.....	18

## **Table des matières.**

2.5 Les enjeux de la SCM.....	19
<b>Section 03 :La logistique aval.....</b>	<b>22</b>
3.1 Définition de la distribution.....	22
3.2 Les fonctions de la distribution.....	23
3.3 Les structure du circuit de distribution.....	24
3.3.1 Définition d'un circuit de distribution.....	24
3.3.2 Les types de circuit. ....	24
3.4 Les intermédiaires. . ....	27
3.4.1 Définition des intermédiaires.....	27
3.4.2 Le rôle des intermédiaires.....	27
2.5 Les canaux de distribution. ....	27
2.5.1 Définitions. ....	27
2.5.2 types de canaux de distribution. ....	28
3.5.3 Le choix des canaux de distribution.....	28
3.5.4 Le rôle des canaux de distribution. ....	29
3.6 La logistique de distribution.....	29
3.6.1 Notion de la logistique de distribution.....	29
3.6.2 Les activités principales de la logistique de distribution.....	30
<b>Conclusion.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 02 : la performance commerciale.....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : fondements généraux de la performance.....</b>	<b>34</b>
1.1 Définitions de la performance.....	34

## **Table des matières.**

1.2 L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficacité.....	35
1.3 L'origine du mot performance. ....	37
1.4 Caractéristiques de la performance. ....	37
1.5 Les types de performance. ....	39
1.6 Les déterminants de la performance. ....	44
<b>Section 02 : les mesures de la performance.....</b>	<b>46</b>
2.1 La mesure de la performance. ....	46
2.2 Le critère de mesure de la performance.....	47
2.3 Performance immédiate ou performance dans la durée.....	47
2.4 Identification des niveaux de mesure de la performance.....	49
2.5 Les objectifs de la mesure de performance.....	51
2.6 modes d'évaluation de la performance.....	51
2.6.1 L'évaluation à partir d'un indicateur.....	51
2.6.2 L'évaluation à travers le tableau de bord.....	52
<b>Section 03: La performance commerciale de l'entreprise.....</b>	<b>53</b>
3.1 La fonction commerciale.....	53
3.1.1 Définition de la fonction commerciale.....	53
3.1.2 Les métiers de la fonction commerciale.....	54
3.1.3 La fixation des objectifs de la fonction commerciale.....	57
3.2 Les indicateurs de performance commerciale.....	58
3.2.1 Les caractéristiques des indicateurs.....	59

## **Table des matières.**

3.2.2 La nature des indicateurs.....	59
1) des indicateurs quantitatifs .....	59
2) des indicateurs qualitatifs.....	62
<b>Conclusion.....</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 03 : l'analyse de l'impact des prestations logistique de naftal</b>	
<b>sur sa performance commerciale.....</b>	<b>65</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>66</b>
<b>section01 : présentation de l'entreprise NAFTAL/AVM.....</b>	<b>67</b>
1.1 historique et activités de l'entreprise. ....	67
1.2 Profile de NAFTAL. ....	69
1.2.1 La présentation de NAFTAL. ....	69
1.2.2 Historique. ....	70
1.2.3 Création de l'entreprise. ....	71
1.2.4 La Fiche signalétique de l'entreprise. ....	72
1.2.5 Mission de NAFTAL. ....	72
1.2.6 Organisation générale de NAFTAL. ....	73
1.3 Présentation de la branche carburante (BRC). ....	74
1.3.1 Historique de création de la branche. ....	74
1.3.2 Organigramme de la division aviation marine.....	74
1.3.3 Missions principales et objectifs de la branche Carburants (BRC).....	75
1.3.4 Les moyens de la division. ....	76

## **Table des matières.**

1.3.5 Les produits commercialisés par NAFTAL/AVM.....	77
1.4 La commercialisation du produit JETA1(KEROSENE).....	78
<b>Section 02 : la méthodologie d'étude.....</b>	<b>85</b>
2.1 Objectif de l'enquête.....	85
2.2 Les techniques de recueil de données.....	85
2.2.1 Le questionnaire. ....	86
A/ La forme du questionnaire.....	86
B/ Population et échantillonnage.....	87
C/ Le traitement statistique. ....	88
D/ Le planning des visites. ....	88
E/ Les clients visités. ....	89
2.2.2 Le guide d'entretien. ....	89
A/ Déroulement de l'enquête. ....	90
B/ choix des personnes.....	90
C/ Critères de choix des cadres. ....	90
<b>Section 03 : analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>91</b>
3.1 Synthèse et interprétation des réponses reçues du questionnaire ....	91
3.1.1 Synthèse. ....	96
3.2 Synthèse et interprétation des réponses reçues du guide d'entretien proposé aux Responsables de la direction commerciale. ....	97
3.2.1 Synthèse 02. ....	99

**Table des matières.**

**Conclusion.....100**

**Conclusion générale .....101**

**bibliographie.....104**

**Annexes. ....108**