

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème

**L'essai d'optimisation de la fonction
approvisionnement et son impact sur la performance
commerciale de l'entreprise**

Cas : NAFTAL (BRANCHE CARBURANTS)

Élaboré par :

BELALOUI Abdallah

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences « A »

2018-2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème

**L'essai d'optimisation de la fonction
approvisionnement et son impact sur la performance
commerciale de l'entreprise**

Cas : NAFTAL (BRANCHE CARBURANTS)

Élaboré par :

BELALOUI Abdallah

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences « A »

2018-2019

Dédicaces

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir et la patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce mémoire à :

Ma chère maman, le symbole de tendresse, la lumière de ma vie, à elle qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite,

Que dieu la garde et la protège.

A mon père, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à m'aider et à me protéger.

A mes chères sœurs et frères.

A mes amis durant mon cursus universitaire.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime, qui m'ont aidé, soutenu et supporté mes humeurs durant cette aventure.

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier mon maitre de stage Mm : (Fadila CHIHEUB), son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.

J'exprime toute ma reconnaissance et gratitude à l'administration et à l'ensemble du corps enseignant de (EHEC) pour leurs efforts à nous garantir la continuité et l'aboutissement de ce programme de Master.

J'exprime également ma gratitude à mon encadrante MM. (BOUDIFA Hakima) pour sa confiance manifeste, ses précieux conseils et sa foi dans l'action.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

Les entreprises deviennent plus en plus conscientes que leur développement et leur compétitivité réside dans l'amélioration de la performance commerciale de leur organisation, pour cela, nous avons jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utiles pour atteindre l'objectif souhaité.

Notre mémoire de fin de d'étude se résume sur la fonction approvisionnement, qui est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks en fonction des besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérer, et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Notre étude portera sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise NAFTAL (Branche Carburants), cette dernière est une entreprise considérée comme un leader national de commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

L'objectif de cette étude, est d'essayer d'optimiser la fonction approvisionnement et voir son impact sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL.

Après notre analyse il s'est aperçu que même si l'entreprise est bien menée et contrôlée de façon rigoureuse et professionnelle, n'empêche que certaines défaillances sont détecter qu'il y a un certain degré l'efficacité souhaité.

Mots clés : La fonction approvisionnement, la performance commerciale, l'optimisation, l'amélioration, produits pétroliers, NAFTAL.

Summary

The companies are becoming increasingly aware that their development and competitiveness lies in improving the business performance of their organization, for this reason we have found it necessary to make some suggestions that can be useful to achieve the desired goal.

Our end-of-study dissertation is based on the procurement function, which is a commercial function that includes the scheduling of purchases and inventories according to the anticipated needs as part of a general planning of the company's activity. or community consider, and its contribution in improving the performance of the business.

Our study will focus on an analysis carried out within the company NAFTAL (Branche Carburant), the latter is a company considered a national leader in marketing and distribution of petroleum products.

The objective of this study, is to try to optimize the supply function and see its impact on the commercial performance of the company NAFTAL.

After our analysis he realized that even if the company is well conducted and controlled in a rigorous and professional way, does not prevent that some failures are detect that there is a certain degree the desired efficiency.

Key words : Supply function, commercial performance, optimization, improvement, petroleum products, NAFTAL.

تلخيص

أصبحت الشركات تدرك بشكل متزايد أن تمتيتها وقدرتها التنافسية تكمن في تحسين الأداء التجاري لمؤسستها، ولهذا السبب وجدنا أنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تكون مفيدة لتحقيق الهدف المنشود.

تعتمد أطروحة نهاية الدورة الخاصة بنا على وظيفة التموين، وهي وظيفة تجارية تتضمن جدولة المشتريات والمخزون وفقاً للاحتياجات المتوقعة كجزء من التخطيط العام لنشاط الشركة. أو المجتمع النظر، ومساهمتها في تحسين أداء الأعمال.

سترکز دراستنا على تحليل تم إجراؤه داخل شركة (NAFTAL (Branche Carburant، وتعتبر هذه الأخيرة شركة رائدة على المستوى الوطني في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية.

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تحسين وظيفة التموين ومعرفة تأثيرها على الأداء التجاري لشركة NAFTAL. بعد تحليلنا، أدركنا أنه حتى لو تم تسيير الشركة بشكل جيد والتحكم فيها بطريقة صارمة ومهنية، فلا تمنع بعض حالات الفشل دون اكتشاف وجود درجة معينة من الكفاءة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: وظيفة التموين، الأداء التجاري، التحسين، التحسين، المنتجات البترولية، NAFTAL.

Liste des abréviations :

- . TQM : (Total Quality Management) ;
- . JAT : Juste-A-Temps ;
- . FMS : (Flexible Manufacturing System) ;
- . MRP : Materials Resources Planning ;
- . ERP : (Entreprise Ressource Planning) ;
- . SRM : (Supplier Relationship Mannagement) ;
- . CRM : (Customer Relationship Mannagement) ;
- . EDI (Echange de Données Informatisées) ;
- . SCM : Supply Chain Management ;
- . SC : Supply Chain ;
- . APS : (Advanced Planning Systems) ;
- . SPA : (Systèmes de Planification Avancée) ;
- . PGI : (Progiciel de Gestion Intégré) ;
- . SCE : (Supply Chain Exection) ;
- . SGA : (Systemes de Gestion Des Approvisionnements) ;
- . MES : (Manufacturing Execution Systems) ;
- . SCE : (Supply Chain Execution) ;
- . GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié ;
- . BC : Branche Carburant ;
- . CBRT : Branche Carburant Terre ;
- . AVM : Aviation et Marine ;
- . CM : Centre Marine.

Liste des figures

| Figures | Intitulés | Numéro de la page |
|-----------|--|-------------------|
| Figure 01 | Types de chaines logistiques | 13 |
| Figure 02 | Les flux de la logistique | 14 |
| Figure 03 | Les missions de la fonction achat | 25 |
| Figure 04 | Les quatre enjeux principaux de l'achat | 26 |
| Figure 05 | L'équation de la performance | 38 |
| Figure 06 | Les niveaux de mesure de la performance. | 41 |
| Figure 07 | Les produits commercialisés par NAFTAL | 55 |

Liste des graphes :

| N° | Intitulés | Pages |
|----------|--|-------|
| Graphe 1 | Evolution du volume des ventes annuelles de "Jet A1" en TM | 67 |
| Graphe 2 | L'évolution du volume des ventes des carburants marins en TM | 70 |
| Graphe 3 | Evolution du nombre de réclamations des clients Aviation et Marine | 74 |
| Graphe 4 | Taux de satisfaction des clients Aviation et Marine | 77 |

Liste des tableaux :

| N° | Intitulés | Pages |
|-----------|---|-------|
| Tableau 1 | Les critères d'un bon indicateur | 48 |
| Tableau 2 | Fiche de dénomination de NAFTAL | 53 |
| Tableau 3 | les délais des commandes de Jet-A1 entre 2013 et 2018 | 61 |
| Tableau 4 | Le planning d'approvisionnement pour le Bunker C entre 2013/2018 | 64 |
| Tableau 5 | volume des ventes annuel Aviation et la mesure de l'indicateur | 66 |
| Tableau 6 | volume des ventes annuel Marine et la mesure de l'indicateur | 70 |
| Tableau 7 | Nombre de réclamations annuelle des clients Aviation et Marine | 73 |
| Tableau 8 | Taux de satisfaction de clients NAFTAL entre 2013 et 2018 | 76 |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale | 01 |
| Chapitre 1 : Introduction à la logistique..... | 04 |
| Section 1 : Généralités sur la logistique..... | 05 |
| Section 2 : Approche théorique de la fonction approvisionnement | 18 |
| Chapitre 2 : La performance commerciale..... | 35 |
| Section 1 : Généralités sur la performance | 35 |
| Section 2 : La performance de la fonction commerciale | 42 |
| Chapitre 3 : L'analyse de la fonction approvisionnement et son impact sur la performance commerciale de NAFTAL (BC) . | 51 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise..... | 51 |
| Section 2 : Analyse et optimisation de la fonction approvisionnement de NAFTAL Branche Carburants | 58 |
| Conclusion générale | 83 |

.INTRODUCTION GENERALE.

Introduction générale

Il n'est plus à démontrer que les entreprises sont au centre du développement économique d'un pays : qu'elles soient publiques ou privées. Ce sont elles qui créent les emplois donc sources de revenus pour les populations.

Par rapport à de nombreux domaines qui touchent la gestion des entreprises, la logistique présente une particularité et un intérêt par rapport aux autres domaines.

La supply chain management représente une nécessité pour l'entreprise de gérer efficacement les flux afin d'assurer sa croissance et de répondre au même temps aux demandes des clients.

Aujourd'hui, la fonction approvisionnement joue un rôle décisif au sein de l'entreprise elle a pour but de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales.

Pour que les entreprises puisse maîtriser sa fonction d'approvisionnement elle doit avoir une bonne maîtrise du processus d'approvisionnement afin de bien vendre ces produits.

Si on parle de vente on parle de la fonction commerciale qui joue un rôle important pour l'économie comme une fonction créatrice de richesses, elle génère de la valeur ajoutée aux produits et services que proposent les entreprises. Elle est aussi créatrice d'emplois et un facteur de compétitivité économique. En effet, elle permet de développer de nouveaux produits, de faire émerger de nouveaux besoins et de créer des avantages concurrentiels.

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Elle assure la rentabilité de l'entreprise, aussi elle permet de développer les marges.

Introduction générale

Concernant notre étude nous avons opté pour l'entreprise **NAFTAL (Branche Carburants)**, le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché qui s'est traduite par sa grande taille, ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché local.

Dans ce cadre, le choix de notre thème se porte sur « **L'essai de l'optimisation de la fonction approvisionnement et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise** ».

L'objet de notre étude est d'évaluer le système d'approvisionnement au sein de l'entreprise, et identifier les insuffisances et de mieux cerner le problème d'optimisation de la fonction approvisionnement, ainsi que l'évaluation de la performance commerciale actuelle de l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : « **quel est l'impact de l'optimisation de la chaîne logistique sur la performance commerciale de l'entreprise ?** »

Et pour laquelle nous ferons découler deux questions secondaires :

- Quelle est la démarche de la fonction approvisionnement suivie par NAFTAL Branche Carburants ?;
- Quelles améliorations apportent-elles la fonction approvisionnement à la performance commerciale de l'entreprise ?

Nous admettrons comme hypothèse ce qui suit :

- **H1** : L'organisation de la fonction approvisionnement adopté par NAFTAL (Branche Carburants) permet à cette même entreprise à répondre aux exigences et besoins de ces clients ;
- **H2** : L'optimisation du processus d'approvisionnement aidera la prévention et la maîtrise du risque liée aux approvisionnements ;
- **H3** : L'utilisation des progiciels de gestion d'optimisation d'approvisionnement permettra d'optimiser la chaîne logistique.

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons décidé d'entreprendre différentes méthodes : les documents remis par l'entreprise, une consultation documentaire à

Introduction générale

travers l'utilisation des ouvrages, ainsi qu'une étude analytique en utilisant des données réelles de l'entreprise.

Pour bien mener notre étude et bien répondre à la problématique posée, notre mémoire est divisé en quatre chapitres :

- **Le premier chapitre** porte sur des notions théoriques de base de la logistique, la SCM, ainsi que la fonction approvisionnement.
- **Dans le deuxième chapitre** portera sur la performance dans l'entreprise dans lequel nous traiterons des généralités sur la performance, une présentation de la fonction commerciale et à la fin la performance de la fonction commerciale.
- **Le troisième chapitre** portera sur notre enquête qui traite histoire de l'entreprise NAFTAL, une présentation de la Branche Carburants, son organisation, ainsi le déroulement méthodologique de notre enquête.

.CHAPITRE I.
.INTRODUCTION A LA.
.LOGISTIQUE.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

Dans ce chapitre, nous allons, tout d'abord, rechercher les origines étymologiques de la logistique, étudier son histoire, son évolution, essayer de formuler une description et définition de ce que l'on entend par **logistique**, par flux logistiques ensuite, nous déterminerons son champ d'action et d'application, évoquer ses différentes formes, fixer sa finalité, ses enjeux ainsi que ses missions. En conclusion nous procéderons à l'étude de ses avantages et limites. Pour cela nous avons divisé ce chapitre en deux sections nommées comme suit :

- Section 1 : généralités sur la logistique
- Section 2 : Approche théorique de la fonction approvisionnement

Section 1 : généralité sur la logistique

1.1. Historique de la logistique :

La logistique existe depuis des millénaires et surtout dans le domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages, de plus, la logistique d'un point de vue militaire correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et les ravitaillements des troupes pour une meilleure efficacité d'utilisation, il correspond au grade de l'officier en charge du "logics" des troupes, lors du combat.

La logistique a toujours été un élément déterminant dans l'acte de guerre, c'est elle qui facilite le mouvement, qui contribue à maintenir une position en assurant les ravitaillements, qui assure les mouvements des blessés.¹

La logistique est désormais un enjeu stratégique majeur des entreprises engagées dans des secteurs concurrentiels. C'est un véritable gisement de valeur rajouté auprès des clients sous forme de qualité de service, de performance en délais et en réactivité. En outre, la logistique est un des lieux principaux où se joue la rentabilité de l'entreprise, par l'optimisation des capacités de production, des stocks et des coûts de distribution. Jadis, elle était considérée comme une

¹ DORNIER, (Ph) et FENDER, (M), « *La logistique globale* », édition d'organisation, Paris, 2001, p.6.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

simple intendance nécessaire qui devait suivre la production et permettre d'acheminer les produits désormais, aller au centre des projets de configuration des systèmes de production, de sourcing et de vente, pour permettre leur compétitivité globale.

La logistique a comme racine grecque "logisteuo" signifiant avant tout administré. L'institution militaire à utiliser ce mot un dessein pour qualifier l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels : la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire : l'espace et le temps. La place de la logistique dans les armées n'a pas toujours bénéficié de ses enjeux méritaient. L'utilisation du terme et en lui-même récent.¹

À partir du XVIII^e siècle, trois étapes principales sont considérées dans le mode de traitement de logistique dans les armées modernes² :

1.1.1. La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975) :

Dans cette période l'économie et en plein expansion, la demande des consommateurs y est très forte et les entreprises cherchent avant tout à produire les plus grandes quantités possible sur un marché majoritairement nationale.

La concurrence étant très faible du fait de la demande, les producteurs ne se soucient pas du raccourcissement de leur délai. Ils se contentent de pousser leur production vers le marché car, ils savent qu'elle sera vendue.

Le fonctionnement des entreprises et encore très influencé par le taylorisme et on y retrouve une fragmentation des tâches par "métier" (conception, production, distribution, etc...).

Du fait de la séparation des tâches chaque service va essayer de réduire ses coûts qu'on se soucie de l'impact que sur l'action aura sur les autres entités de l'entreprise.

Il en résultera une multitude de d'optimisation locale qui n'auront pas autant d'effet qu'une optimisation globale bien coordonnées.

¹ DORNIER, (Ph) et FENDER, (M), « *La logistique globale* », édition d'organisation, Paris, 2001, p.7.

² <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/> le 24/06/2019, à 17 :46.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.1.2. La Logistique fonction ou Logistique Intégrée (de 1975 à 1990)

Les années 70 sont le début d'une stabilisation de l'économie et nous nous retrouvons face à un marché qui a les caractéristiques suivantes :

- Demande = Offre ;
- Prévisions de ventes relativement fiables ;
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité ;
- Durée de vie du produit : moyenne ;
- Choix du client : diversifié ;
- Domaine du marché : continentale ;
- « Le client est Roi » ;
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts ;

Les paramètres économiques créent une situation où la concurrence va s'accroître la lente saturation du marché fait que le client devient plus regardant sur la qualité des produits dont il a besoin. Ainsi les entreprises vont commencer à se pencher plus sérieusement sur les deux aspects énoncés ci-avant : qualité et la flexibilité.

L'entreprise va donc devoir réaliser un produit de meilleure qualité, dans des quantités plus petit et plus diversifiées tout en ayant une situation économiquement viable.

Cette Problématique va forcer les entreprises à mener une réflexion plus approfondie pour continuer à générer le même niveau de profit. Ainsi va savoir le jour des concepts comme le **FMS (Flexible Manufacturing System)**, la **TQM (Total Quality Management)** ou encore le **Juste-A-Temps (JAT)**. Parallèlement, les outils mathématiques vont être développés afin de réduire les coûts logistique (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil **MRP¹**).

De plus, la considération de la logistique va évoluer elle aussi. L'informatisation de l'entreprise et l'arrivée des premiers ERP (entreprise ressource planning) va permettre un début

¹ La méthode MRP est une méthode de planification des besoins en composants basée sur la nomenclature des produits. Bien qu'utilisée à des fins moins complexes, elle est particulièrement adaptée pour les entreprises fabriquant des produits constitués de nombreux composants. Ex : industrie automobile, industries d'assemblage...

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

de décloisonnement ainsi qu'une lente prise de conscience du rôle transversale de la fonction logistique.

La prise de conscience de l'importance de la logistique va se traduire par un regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval ». Cette modification de l'organisation oriente la fonction logistique vers un rôle plus tactique en raisonnant en flux d'entrée et flux de sortie.

Enfin, les années 80 marquent le début de l'évolution de la considération des fournisseurs et clients. On commence à entendre parler de " partenariat " avec ceux-ci est les notions de **SRM (Supplier Relationship Management)** et **CRM (Customer Relationship Management)** font leur apparition.

1.1.3. La Logistique Processus ou Logistique coopéré (à partir des années 90)

À partir des années 90, la logistique va connaître importante évolution. La situation concurrentielle et de plus en plus forte du fait de la baisse de la demande. Le comportement des consommateurs est très incertain et l'entreprise se voit obligée de toujours plus personnaliser son offre. Le marché lui est désormais mondial. Regorge d'une multitude de produits plus ou moins différents et à des prix toujours plus attractifs. L'objectif des producteurs et donc :

- De trouver de nouveaux marchés ;
- De fournir un produit d'une qualité toujours supérieure ;
- De réduire au maximum ses coûts ;
- De coller à la demande des clients en s'assurant d'avoir un temps de réponse le plus court possible (volatilité importante du consommateur).

Pour réussir à remplir ses objectifs, les entreprises vont devoir aller au-delà de la simple relation marchande et ainsi créer de réels partenariats avec les fournisseurs, clients et même concurrents exemple partenariat entre Peugeot et General Motors.

Ainsi la démarche SRM « Supplier Relationship Management » et CRM « Customer Relationship Management » dont nous avons commencé à voir l'apparition des années 80 va séduire des nouvelles entreprises.

Ces coopérations vont participer à l'émergence d'ERP « communicant » (ERP traitant à la fois données interne et externe afin de mieux gérer les processus) et de l'EDI (échange de

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

données informatisées). Ces outils et partenariats vont changer la donne en termes de concurrence. Là où avant nous avions une concurrence entre les producteurs, aujourd'hui nous avons une concurrence entre les chaînes logistiques tu fais des alliances entre les acteurs.

Face à ses évolutions, le rôle de la logistique dans entreprise revêt un caractère stratégique. En effet, la chaîne logistique de par sa transversalité va jouer un rôle de (colonne vertébrale) au sein de l'entreprise. Elle va obliger les acteurs la coordonnant à avoir une vision toujours plus globale et tu à s'appuyer sur ensemble des maillons de cette chaîne pour pouvoir avancer.¹

1.2. Définition de la logistique :

Les associations de la logistique parlent de :

« *La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe* ». ²

« *La logistique comme étant le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés e gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'à externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leurs objectifs propres*». ³

Selon ces définitions, nous retenons que la logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mise en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe, et garantissant une gestion optimal la combinaison " quantité, délai et coût".

¹ <http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique>, le 21/06/2019, à 16:23.

² <https://ma-logistique.ma/la-logistique.html>, le 21/06/2019, à 15:19.

³ Daniel. (T), Hervé. (M) et Jacques. (C), « *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif '* », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1998, p.32.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.2.1 Les enjeux de la logistique¹ :

- **Les prix / les coûts :**

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (main d'œuvre, machines, ...), indirects usine ou frais généraux siège.

- **La qualité des produits :**

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

- **Le délai :**

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

- **La flexibilité :**

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité.

Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une séquence de produits différents), pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article (ou à une autre séquence).

- **Le niveau de service :**

Nous entendons par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les

¹ <http://manager-log.blogspot.com/2012/05/enjeux-de-la-chaine-logistique.html>, le 24/06/2019, à 18:22

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

livraisons effectuées au nombre total de livraisons, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire ? Naturellement, 95% sur les tonnes n'est pas identique à 95% sur le nombre des lignes de commande...

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

- **Les risques :**

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

Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs.

On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc., et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main-d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.

- **Potentiel de progrès :**

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

Après avoir optimisé leurs différentes fonctions séparément (production puis distribution et plus récemment achats), les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus. Le concept de logistique puis plus récemment de Supply Chain a permis d'atteindre cet objectif.

1.3. Définition de la chaîne logistique :

La chaîne logistique se compose de plusieurs définitions venant de sources différentes :

La chaîne logistique est « *l'ensemble des entreprises interdépendantes (considérées comme les différents maillons de la chaîne) se coordonnant dans la réalisation des activités*

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

*(approvisionnements, production et distribution) pour assurer la circulation des produits ou services de leur conception à leur fin de vie (service après-vente et logistique de retrait)».*¹

Ritzman et Krajewski définissent la chaîne logistique comme : « *l'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services et de la livraison de ce derniers aux clients de l'entreprise* ».²

Une chaîne logistique est un réseau d'organisations qui contribuent aux différents processus et activités, à travers les interactions en amont et en aval, apportant une valeur ajoutée sous la forme de produits et de services pour les clients finaux. D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession de processus d'approvisionnements, de fabrication, de distribution et de vente d'un produit, depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client final.

1.3.1. Les caractéristiques de la chaîne logistique³ :

C'est une démarche qui est orientée vers :

- Une analyse et un contrôle général (contrôle général tout au long de la chaîne logistique) ;
- Une satisfaction totale et complète du client, reflétant ainsi le paradigme logistique ou tout commerce et tout se termine par le marché ;
- Une analyse, une optimisation de la chaîne logistique, et une création conjointe de valeur ;
- Une flexibilité des processus qui assure une plus grande réactivité aux changements (demande, technologie, etc...).

¹ <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>, le 22/06/2019, à 16:14.

² Ritzman (L) et Krajewski (L) et autres, « Management des opérations ' Principes et applications' », 1^{re} édition, PEARSON Education, Paris, 2004, p.280.

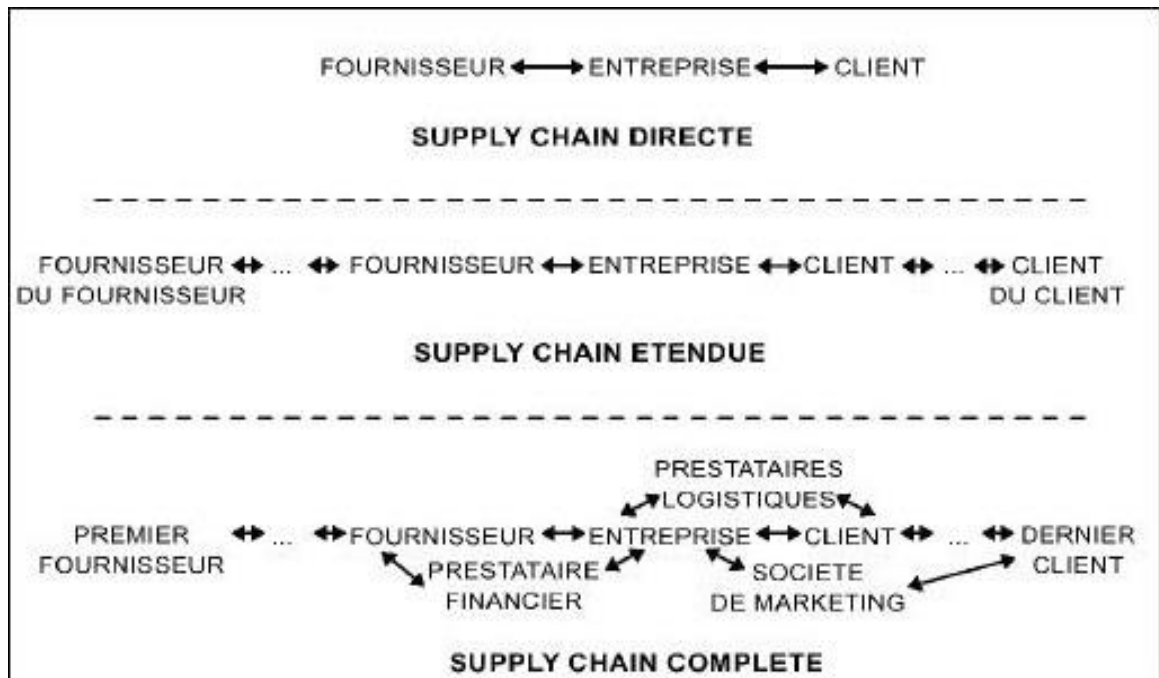
³ GUENANE. (S), CHERIFI (H), BOULASSEL(N) : « Essai et analyse d'optimisation de la fonction approvisionnement dans le cadre d'une SCM Cas : SAIDAL, mémoire de master EHEC, 2002.page 8.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.3.2. Les types de chaînes logistiques :

La figure suivante représente le réseau des acteurs selon trois niveaux de complexité de la chaîne une chaîne direct une chaîne est vendu c'est une chaîne complète¹ :

Figure 1 : Types de chaînes logistiques



Source : <https://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm>, le 24/06/2019, à 18:33.

1.4. Les flux logistiques² :

1.4.1. Les flux physiques :

Flux physique est constitué des flux matériels (achat de matières premières, transformation des matières premières en produit, livraison des produits.) L'optimisation de ce flux vise à satisfaire les clients du système. Les activités et les processus de flux physique (approvisionner, fabriquer, distribuer, planifier).

Les opérations physiques réalisées recouvrent principalement le transport, la manutention, le stockage et la différenciation des produits.

¹ <https://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm>, le 24/06/2019, à 18:33.

² <https://ma-logistique.ma/flux-physique.html>, le 24/06/2019, à 19:05.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.4.2. Les flux financiers :

Le flux financier constitue des flux monétaire visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Il se décompose en 4 processus :

- Le processus payé (fournisseur),
- le processus facturé (les produits aux clients),
- le processus encaissé (l'argent issue de la transaction du flux physique),
- le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

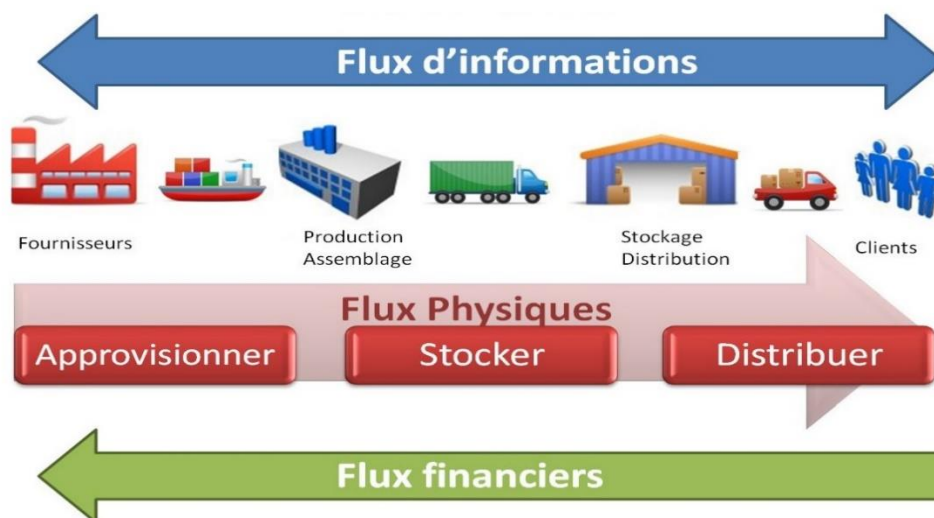
Le flux financier circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contrepartie du flux physique.

1.4.3. Les flux d'informations :

Essentiellement bidirectionnels, Permet la coordination entre des flux financier comme physique et dans chaque entité de la supply chain, et dans une vision de supply chain management.

Une coordination globale constitue des informations échangées entre chaque entité (facteurs, bon de commande, planning de livraison...), nécessaire au fonctionnement de la supply chain, il sera intégré dans l'étude des flux financiers et physiques.

Figure 2 : Les flux de la logistique



Source : http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html, le 24/06/2019, à 19:21.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.5. Supply chain management :

1.5.1. Définition de SCM :

Christopher a défini la SCM comme : « *Le réseau des organisations qui exige, au travers de liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client ultime.* »¹

L'intégration s'est poursuivie en intégrant encore plus l'amont et l'aval de l'entreprise pour couvrir l'ensemble des flux physiques, d'informations et financières depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs, formant ainsi la chaîne logistique globale où Supply Chain. Elle recouvre un champ d'activité très large allant de la conception, l'achat, l'approvisionnement, la production, la distribution jusqu'au soutien logistique et au recyclage.²

1.5.2. Les principaux outils de la SCM³ :

L'optimisation de la **gestion de la supply chain** est un levier de compétitivité très important pour les entreprises de toutes tailles. En effet, nombreuses sont celles dont l'organisation et le fonctionnement de la supply chain pourrait être amélioré, à condition d'adopter les bons outils. Depuis plusieurs années, l'accroissement de la concurrence et l'ouverture des marchés oblige les entreprises à innover pour être toujours plus efficaces. C'est dans cette perspective que des **logiciels de supply chain management** ont été créés, permettant aux entreprises d'adopter de nouveaux process pour une meilleure gestion des flux internes et avec leur environnement. On distingue quatre types de solutions SCM :

1.5.2.1. Les APS (Advanced Planning Systems) :

Ou **SPA (Systèmes de Planification Avancée)** sont des progiciels de planification et d'optimisation qui se basent sur une prévision consolidée des ventes. L'APS permet d'analyser la capacité des ressources (machines, main d'œuvre, matières, aires de stockage) et les contraintes afin de proposer un horaire détaillé et adaptable pour une production optimale.

¹ MARTIN, (Christopher) :« *Supply Chain Management* », 3^{ème} édition, Village Mondial Edition, Paris, 2005, p.12.

² BAGLIN (G), BRUEL (O), GARREAU (A), GREIF (G), DELFT (CH), « *Management Industriel et Logistique*, 3^e édition, ECONOMICA, Paris, 2001, p.483.

³ <https://www.supplychaininfo.eu/logiciels-scm/> le 24/06/2019, à 19:40.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

1.5.2.2. ERP (Enterprise Resource Planning) :

Ou **PGI (Progiciel de Gestion Intégré)** est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant toutes les fonctions de cette dernière. Il est découpé en modules correspondants à des ensembles cohérents de fonctionnalités: Module de gestion de la production, de l'approvisionnement et des stocks/Module comptable, achats et force de vente/Module de comptabilité générale, de comptabilité analytique...

1.5.2.3. Les SCE (Supply Chain Execution) :

Ou **SGA (Systemes de Gestion Des Approvisionnements)**, des progiciels d'optimisation de la logistique de distribution assurent la gestion des entrepôts, des transports et une gestion avancée des commandes.

1.5.2.4. MES (Manufacturing Execution Systems) :

Qui sont des solutions pour le contrôle et l'optimisation de l'exécution de la production, Il collecte sur le terrain toutes les données liées à la fabrication et vous permet de mettre en place des indicateurs de suivi en temps réel. Objectif : vous aider à optimiser votre performance industrielle.

1.6. Les principes de la SCM¹ :

1.6.1. Collecter l'information

La SCM nécessite des informations à jour (commandes, prévisions, capacités) collectées auprès des ERP, GPAO² et système commercial...

1.6.2. Traiter l'information

Les outils spécialisés d'APS (*Advanced Planning and Scheduling*) couvrent, entre autres, les fonctions de prévision, d'ordonnancement, de planification étendue et de

¹ <https://www.piloter.org/techno/SCM/principe-supply-chain-management.htm>, le 25/06/2019, à 19:47.

² GPAO signifiant (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur), une solution conçue pour gérer la production, elle visait essentiellement à optimiser le flux de production, les commandes de matières premières, les stocks, les ordres de fabrication, et donc aussi les coûts de fabrication

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

gestion des approvisionnements. D'autres outils de suivi sur le terrain comme les SCE¹ (*Supply Chain Execution*) complètent la panoplie du gestionnaire.

1.6.3. Dispatcher l'information

Les informations sont dispatchées auprès de l'ensemble des acteurs internes et externes.

1.6.4. Mesurer la performance

Le système de *Supply Chain Managements* ' inscrit dans une dimension de progrès continu. Le gestionnaire disposera d'un tableau de bord pour piloter sa performance.

1.7. Le passage de la chaîne logistique au SCM :

La logistique est une fonction, plus ou moins mature dans les entreprises aujourd'hui, mais aussi une discipline et un objet études pour les chercheurs. Plus précisément, la chaîne logistique ou Supply Chain et sa gestion ou supply chain management, soit le développement le plus récent de la logistique. Cela est conforme à l'observation de Fabbe-Costes et Mancini 2009.

L'évolution de la logistique dans les entreprises a conduit une évolution dans la recherche sur l'entreprise : « l'évolution dans la manière de concevoir la gestion des chaînes logistiques, depuis une vision technicienne égocentrée jusqu'à une approche plus globale par les processus, a progressivement fait glisser l'attention des chercheurs de l'entreprise vers la chaîne dans son ensemble, avec un intérêt particulier pour l'articulation des entreprises entre elles »².

¹ Les SCE (Supply Chain Execution) ou SGA (en français Systèmes de Gestion des Approvisionnements) concernent la famille de progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes (de l'émission d'un besoin à la livraison).

² Fabbe-Costes et Lancini, 2009, p. 10 123

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

Section 2 : Approche théorique de la fonction approvisionnement

La plupart des organisations possèdent une fonction approvisionnement à part entière au sein de leur structure organisationnelle, elle se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.

La fonction approvisionnement est reliée à d'autres fonctions qu'on ne peut négliger, c'est bien la fonction achat et stock, c'est une relation d'accomplissement « l'un finis l'autre ».

C'est à partir de cela que notre section ne va pas se focaliser seulement sur l'approvisionnement qui représente l'outil principal répondant aux besoins et désirs de l'entreprise, mais aussi aux deux fonctions précédentes.

2.1. Définition de l'approvisionnement :

La fonction d'approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks en fonction des besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat, ainsi que la surveillance du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes et la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés¹.

« La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les quantités souhaitées, dans les meilleurs délais, compte tenu les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement »².

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en manière de produits de service nécessaire à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produit de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

¹ GUENANE. (S), CHERIFI (H), BOULASSEL(N) : « Essai et analyse d'optimisation de la fonction approvisionnement dans le cadre d'une SCM Cas : SAIDAL, mémoire de master EHEC, 2002. page 29.

² Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris, p.50.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

L'approvisionnement intervient sur 3 types de flux :

- Physique : les produits ou les services approvisionnés ;
- D'information : envoi et réception des données de suivi du flux physique ;
- Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordre de réception, litiges...

2.2. Missions et taches de la fonction approvisionnement :

2.2.1. Les missions :

Les missions de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour activité, afin d'éviter des situations de rupture de stock.

2.2.2. Les taches :

Les taches de la fonction sont ¹:

- connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions.
- collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter
- rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux programmer, passer les commandes d'achats
- suivre les livraisons des commandes ;
- contrôler les réceptions des commandes ;
- analyser l'utilisation des achats dans les différents services;
- gérer les stocks ;

¹ AMMAM.(S), « *Essai d'optimisation de la fonction achat/approvisionnement Etude de cas : ENAFOR* », mémoire de master, EHEC,2018, page 36.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

2.3. Objectifs de la fonction approvisionnement :

Neuf objectifs sont donc nécessaires afin d'y arriver :

2.3.1. Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :

Contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts de l'organisation. De cette façon, entreprise est en mesure d'offrir un meilleur produit avec des coûts plus bas, donc une meilleure marge bénéficiaire brut et une augmentation des ventes si une partie des économies et retourner au client afin de stimuler les ventes

2.3.2. Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation :

Il faut éviter les pénuries en tout temps.

2.3.3. Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au bas niveau possible :

Avoir un stock le plus bas possible afin de maximiser les ratios de ceux-ci.

2.3.4. Conserver et même améliorer la qualité :

Une amélioration continue de la qualité des intrants de l'organisation a un effet direct sur la capacité d'une organisation de conserver sa position concurrentielle à l'échelle mondiale

2.3.5. Retenir les services des meilleurs fournisseurs :

Trouver les meilleures sources possibles, afin d'obtenir la meilleure valeur pour notre organisation. Il s'agit ici de trouver et faire affaire avec les meilleurs fournisseurs pour l'organisation.

2.3.6. Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition :

La standardisation permet d'avoir un processus stable et assujetti à l'amélioration continue. Plus les systèmes sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

2.3.7. Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession :

Le service approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale.

2.3.8. Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation :

Il faut travailler en équipe avec tous les autres départements de l'organisation.

2.3.9. Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût :

Afin d'arriver à cet objectif, le service doit utiliser et appliquer des outils d'amélioration continue. Exemple : amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs.

2.4. Processus d'approvisionnement ¹:

Pour exercer efficacement sa mission, la fonction approvisionnement doit éviter la rupture du stock ainsi que le sur- stockage.

Les activités de la fonction approvisionnement constituent un processus à plusieurs étapes diversifiées qui dépassent le cadre interne de l'entreprise.

La fonction d'approvisionnement ne peut réaliser ses objectifs de coûts, de qualité et de délais que si elle a une connaissance approfondie des forces et des faiblesses de l'environnement et des caractéristiques des fournisseurs aux prés des quels elle peut s'approvisionner. Le service approvisionnement doit par ailleurs procéder à l'inventaire des moyens matériels et de la marchandise disponible dans les entrepôts de l'entreprise et prévoir les besoins des autres services.

2.4.1. Analyse de l'environnement externe :

Il s'agit d'établir les listes des produits et des fournisseurs qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise ainsi que leurs caractéristiques et de saisir l'évolution de l'environnement comparant sa situation présente à sa situation passé. La collecte de ces

¹ <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, le 21/06/2019, à 18:07.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

informations, leurs classements et leurs analyses permettent à l'entreprise de diagnostiquer le marché amont (fournisseur).

Ils permettent de connaître les avantages et les défaillances de chaque produit, d'être au courant de produits qui viennent d'apparaître sur le marché, de connaître les procédés techniques de fabrication utilisé par les fournisseurs, la fiabilité de chaque fournisseur, les avantages que chacun peut offrir et ses faiblesses.

La gestion et les stockages de ces informations sont de nos jours facilités par les moyens de communication.

2.4.2. Détermination des possibilités du marché :

A partir des informations collectées et analysées dans le cadre de l'analyse de l'environnement externe, le responsable de l'approvisionnement détermine :

- Les possibilités de qualité
- Les possibilités de prix.
- Les possibilités de substitution
- .Les facilités de paiement.
- Les remises
- .Les avantages en matière de distribution
- .Les produits disponibles sont-ils des produits nouveaux ou en fin de vie
- Les délais offerts par les différents fournisseurs et leurs capacités à les respecter
- Les possibilités de retour des stocks inépuisés.

2.4.3. Définition des besoins des services utilisateurs :

Les besoins des services utilisateurs sont déterminés dans la stratégie globale et le budget définis par l'entreprise.

Le principal service utilisateur des produits achetés est le service technique (production).

Les besoins de ce derniers sont définit en fonction de la demande des clients :

- Les services commerciaux (marketing)
- La satisfaction de la demande des clients est l'un des objectifs que l'entreprise cherche à atteindre.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats. Ses biens sont de différents types : les biens d'équipement, les matières premières, les différentes énergies, les différentes fournitures d'exploitation, les produits intermédiaires.

2.4.4. Les stratégies d'achat :

La définition des stratégies d'achat impliquent :

- La définition des standards de qualité à respecter par les responsables des achats ;
- La définition du meilleur prix possible tout en maintenant un niveau de stock approprié à l'activité des services utilisateurs (pour éviter la rupture) ;
- La définition de la périodicité de commande ;
- La prévision des retards possibles Le choix des fournisseurs.

2.4.5. Définition d'une stratégie d'approvisionnement :

Après avoir confronté les possibilités du marché aux stratégies d'achats possibles fixés le responsable d'approvisionnement définit une stratégie d'approvisionnement.

Il doit redéfinir les stratégies d'achat déjà élaboré, retenir la plus réaliste en fonction des possibilités du marché et élaborer une stratégie de gestion du stock. Il doit fixer :

- Les règles de contrôle des marchandises réceptionnées et il doit établir les normes d'une bonne gestion de stocks ;
- Périodicité du contrôle des stocks ;
- Niveau du stock de sécurité ;
- Niveau du stock minimum ;
- Déterminer la quantité économique de la commande ;
- .Des modalités de passation de la commande.

2.4.6. Elaboration de la politique définitive d'achat :

Cette étape consiste à fixer avec précision et définitivement le Mix : Prix, produit, fournisseurs et moyens de communication avec les fournisseurs.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

2.4.7. La conquête du marché et le contact avec les fournisseurs :

Cette étape consiste à contacter les fournisseurs et à négocier avec ses derniers afin d'obtenir le maximum d'avantages et d'agir conformément à la politique d'achat fixé et enfin l'achat du produit demandés conformément aux exigences quantitatives et qualitatives des services utilisateurs.

2.4.8. Evaluation des résultats :

Le responsable d'approvisionnement doit évaluer le résultat de processus d'approvisionnement :

Si les résultats sont positifs : la marchandise réceptionné sera gère selon les règles déjà fixés ;

Si les résultats sont négatifs (qualité non confirme, délai non respecté, moyens des comminations inefficaces, apparition d'un nouveau produit), le responsable des approvisionnements peut redéfinir en fonction des besoins de la situation une ou plusieurs des étapes de processus d'approvisionnement

2.5. La gestion des achats et les stocks

2.5.1. La gestion des achats :

Tous d'abord en va définie la fonction achat :

Significatif de terme achat :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie souvent financière »¹.

La fonction achat peut-être définie comme suit :

« La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »².

LAURENT³, dans son livre « guide de l'acheteur » a dit :

« La fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaire à sa bonne marche, tout en respectant :

¹ DURAND, (Jean paul) : « *Le langage des achats s* », édition METHODE ET STRATEGIE, 1995, p.9.

² BRUEL, (Olivier) : « *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », édition DUNOD, Paris, 1996, p.3.

³ LAURENT. L « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

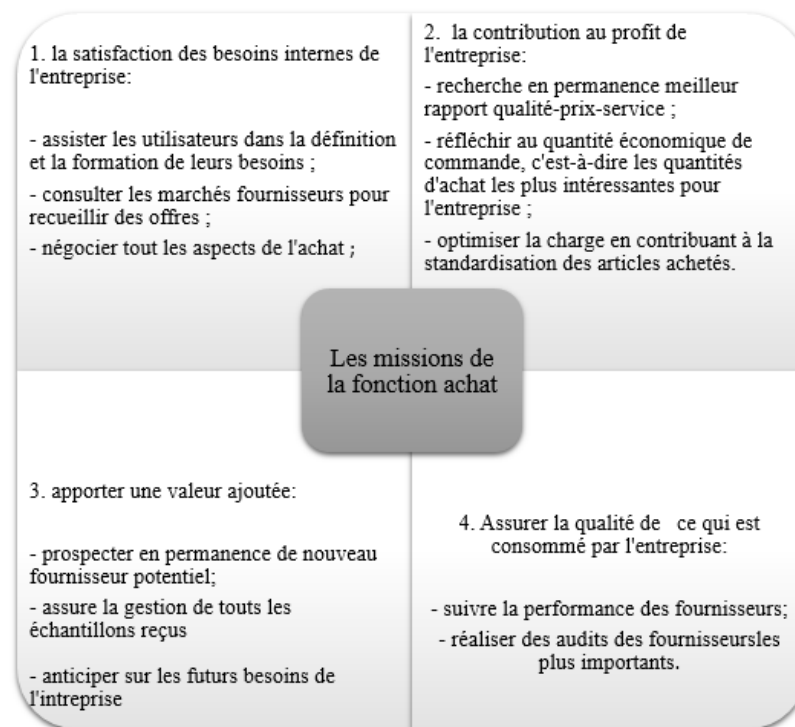
CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- les quantités qui lui sont demandées ;
- la qualité qui lui est défini ;
- les délais qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
- le prix d'achat le plus réduit ;
- le coût d'utilisation le plus rentable ».

2.5.2. Les missions de la fonction achat :

L'entreprise doit assurer quatre missions principales présentées dans la figure suivante :

Figure 3 : Les missions de la fonction achat



Source : adapter par l'étudiant

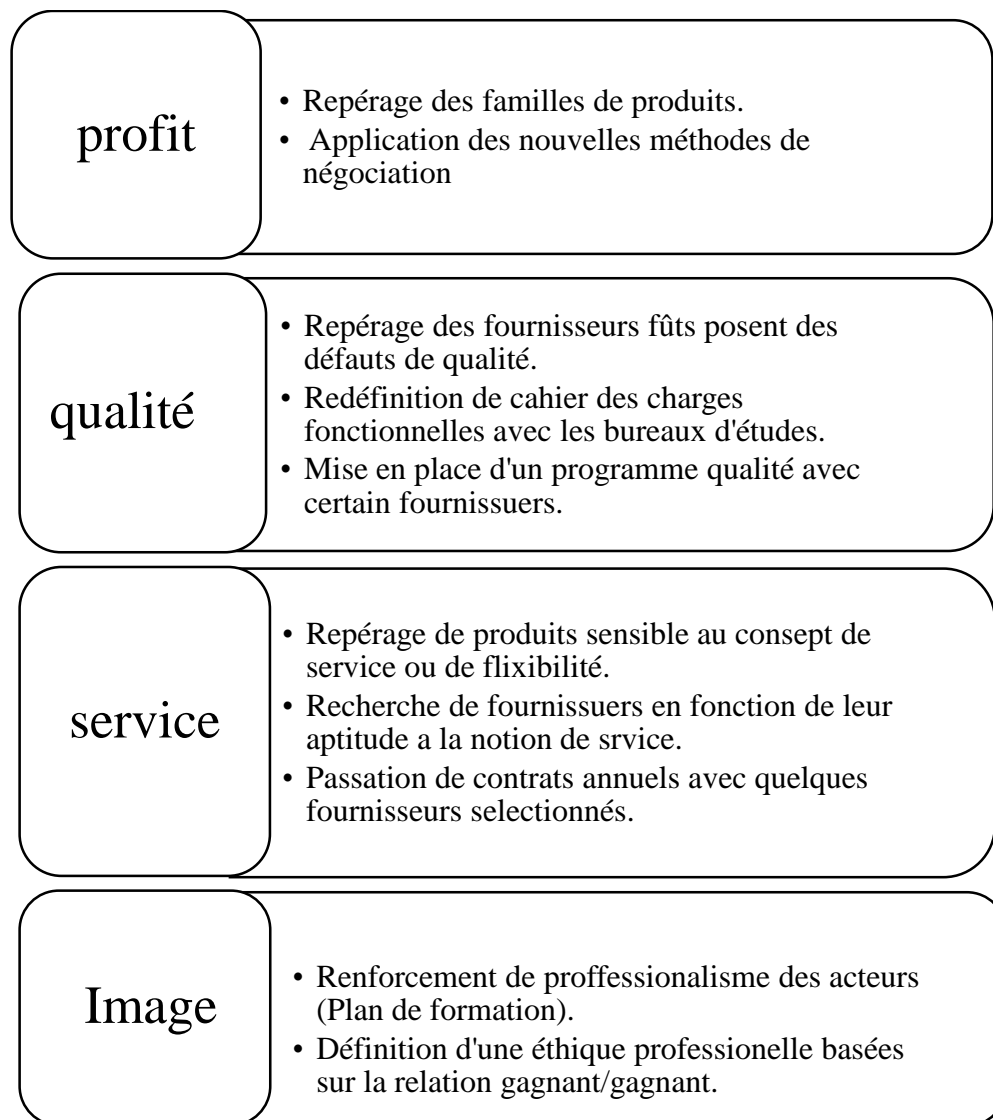
2.5.3. Les enjeux de la fonction achats :

Selon Rogger (p) et Piètre (H)¹, dans leur livre « acheteur avec profit : guide de négociation de l'acheteur professionnel » il existe quatre principaux enjeux :

¹ Rogger(P) et Piètre (H), « Acheteur avec profit », Édition d'organisation, Paris, 1999, p24.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

Figure 4 : Les quatre enjeux principaux de l'achat



Source : Rogger(P) et Pièrre (H), « Acheteur avec profit », Édition d'organisation, Paris, 1999, p24.

- Le profit : c'est un jeu le plus facile à évaluer, il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle.
- La qualité du produit à acheter qui est définie dans le cahier de charges.
- Le service qui peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue de délai, après-vente,...) ou reposer par le vendeur.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- L'image de l'entreprise, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

2.5.4. Le processus d'achat¹ :

Le processus d'achat se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur, un cycle réduit de fournisseur est alors choisis, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande.

Selon Eric (S) et Charles², « le processus est une séquence de tâches logistiques et chronologique liées visant l'obtention d'un objectif précis ».

2.5.4.1. L'expression des besoins :

Permet de déterminer la nature du besoin de manière quantitative ou qualitative, alors, elle revient à définir conformément le produit ou le service que l'on veut l'acheteur, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Alors, il est primordial de bien définir le besoin pour éviter la sous-qualité³ et la sur-qualité⁴.

Or, c'est justement en évitant la sur qualité que l'acheteur contribue à réaliser des profits pour l'entreprise.

Le besoin est exprimé par une demande d'achat d'un bien ou d'un service. Cette demande est émise par :

- les services utilisateurs : un atelier, un département administratifs par exemple ;
- les services du (commercial-achat) lorsqu'il s'agit d'achats régulières ;

¹ Philippe (P), « *Toute la fonction achats* », édition dunod, 2ème édition, paris, 2012, p18.

² Eric (S) et autres, « *performance et création de la valeur de la fonction achat* », Édition maxima, paris, 2011, p475.

³ *La sous qualité m'est l'ensemble des caractéristiques du produit qui ne répondant pas exactement aux besoins des utilisateurs* (ROGGER (P) et PIERRE (H), « *Acheteur avec profit* »)

⁴ *La sur qualité est l'ensemble des caractéristiques des produits dont les utilisateurs n'ont pas besoin.*

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- les gestionnaires de magasin qui constatent la baisse d'un stock et déclenchant le réapprovisionnement.

2.5.4.2. Le sourcing de fournisseurs¹ :

La recherche des fournisseurs doit faire l'objet d'un travail minutieux, notamment si le besoin a évolué et qu'il est nécessaire de rechercher de nouveaux partenaires.

À l'étape du sourcing fournisseur, deux hypothèses sont possibles. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font **déjà partie du panel de l'entreprise**.

Dans ce cas, ils sont connus, évalués et les risques sont maîtrisés ; Dans la seconde hypothèse, le besoin a évolué. Il faut **se mettre en quête de nouveau fournisseur** grâce à des méthodes de sourcing et d'homologation. Le sourcing se déroule 3 étapes :

- la recherche macroéconomique
- la collection d'information
- la réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces données

2.5.4.3. L'appel d'offres :

- L'équipe de projet :

Dans une démarche traditionnelle d'appel d'offre, il convient de déterminer quels collaborateurs auront la responsabilité du lancement. Selon les situations, Cette équipe est composée différemment. Dans le cas d'une organisation achat centralisé, l'acheteur spécialisé concerné par le produit ou le service lance l'appel d'offres.

Dans le cadre d'une organisation décentralisée forte, l'appel d'offres sera mené par l'acheteur leader. Dans le cas d'achat non stratégique délégués aux utilisateurs, l'appel d'offre peut rester sous leurs responsabilités.

- Les documents à fournir :

Plusieurs documents constituent le dossier d'appel d'offre :

- . Une lettre d'introduction qui présente le contexte de la consultation les objectifs visés ;

¹ LEENDERS .M.R « la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaetan, Morin, 1998, P.P 158-161.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- . Un accusé réception que doivent retourner les fournisseurs ;
 - . Un guide de l'appel d'offre donne les principes particuliers régissant son déroulement ;
 - . Le cahier des charges des produits ou services ;
 - . Les termes et conditions de l'établissement d'une relation d'affaires ;
 - . Un questionnaire en fin de recueillir des informations générales sur le fournisseur;
 - . Idée de réponses qui précise les supports à utiliser, les formulaires types, les délais de réponse..., des annexes, il y a lieu. Tous ces documents sont, dans la plupart des cas, envoyer par voies dématérialisée
- **Le cas des appels d'offres électroniques :**
- o L'appel d'offres peut aussi être lancé via une solution d'e-sourcing.
 - o Les éditeurs et prestataire proposent d'outils de plus en plus performants.
 - o Les fournisseurs présélectionné sont consultés en ligne et soumettent leur offres sur un portail dédié par ce procédé automatisé, l'acheteur gagner un temps considérable pour analyser ses offres et gagne une traçabilité.

2.5.4.4. L'analyse des offres

Une fois les réponses des fournisseurs reçu et validées, l'acheteur procède à l'analyse multicritères des offres reçues pour aboutir à une Short-List.

Les offres se déroulent généralement en deux temps :

- **Une première étape** de présélection s'effectue sur la base de critères ayant un caractère éliminatoire. Il peut s'agit d'une compétence technique particulière, des équipements industriel spécifique, la location géographique,... etc.
- **La seconde étape** consiste à faire une analyse multicritères (qualité, coût, délai, sécurité financière...etc.) des offres restantes, afin de faire un choix final. Cette analyse doit être formelle et explicite. Elle permettra de communiquer sur le choix final non seulement en interne mais également vis-à-vis des fournisseurs non retenus pour qu'ils soient plus compétitifs à l'avenir.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

2.5.4.5. La négociation et la contractualisation :

- La négociation :

Selon CHAVALIN.D" négociateur, c'est la nécessité de compter sur l'autre"¹.

La préparation de la négociation se déroule en trois phases :

▪ **La collecte d'information :**

Avant de proposer une négociation, il convient de recueillir des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de l'achat à réaliser.

▪ **La préparation technique du dossier :**

La préparation technique de dossier consiste à déterminer les clauses à négocier les objectifs à atteindre pour chaque point de la négociation, l'acheteur doit préparer des arguments afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre. Pour être efficace, les arguments doivent s'appuyer sur des faits, des données et des démonstrations.

▪ **La définition d'une stratégie de négociation :**

Plusieurs possibilités s'offrent à l'acheteur. Soit il choisit d'aborder la négociation en bloc, en traitant toutes les clauses en même temps. Soit il négocie de façon séquentielle et les clauses à négocier sont abordées les unes après les autres.

- La contractualisation :

Selon Philippe.P², « la contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés) ».

Cette phase du processus d'achat et le résultat de la négociation intervient après le choix final du fournisseur.

¹ Chavalin. D « l'entreprise négociatrice », édition Danud, 1984, p23.

² Philippe (P), Op.cit, p22.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

Tout contrat doit contenir un certain nombre d'informations indispensables (le nom de l'entreprise qui achète, celui du fournisseur et leurs adresses, l'objet du contrat, le prix, la quantité, les dates de livraison,...etc.).

La signature du contrat ne peut intervenir qu'après l'acceptation du contenu par les deux parties. Cette signature traduit leur engagement à respecter toutes les clauses du contrat.

2.5.4.6. L'exécution du contrat :

Elle nécessite deux outils :

- Une mesure de la satisfaction (client interne).
- Une mesure de la performance fournisseur corrélée avec l'évaluation fournisseur (cette mesure doit prendre en compte un taux de service global, un plan de progrès) ; étape quasiment sans objet pour les achats standard, elle concerne des projets comportant des interventions multiples de la plupart du fournisseur et de son donneur d'ordre.

2.6. La gestion des stocks :

2.6.1. Définition de la gestion des stocks :

Il existe plusieurs définitions de stock :

« Un stock c'est l'ensemble de marchandises disponible dans un magasin dans le but d'une consommation ultérieure »¹.

Pour NAKHLA. Michel : « On peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou des services entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation »².

▪ Le rôle de stock :

Les stocks permettent :

- Les achats par quantités
- Les productions en séries

¹ Dictionnaire LAROUSSE, 2015.

² NAKHLA, (Michel), Op cit, p.308.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- Les groupements des transports
- La répartition temporelle des productions destinées à des consommations saisonnières
- Profiter des opportunités (remises)
- L'achat à bas prix durant les périodes favorables.

J.P (Beaulieu) et A, (Péguy) ont défini la gestion des stocks comme :

« La gestion qui consiste à mettre en œuvre les procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné »¹

2.6.2. Le rôle de la gestion de stock :

Pourquoi des stocks ?

- Pour assurer une régulation entre deux flux non synchronisé qui présentent des irrégularités de débit.
- Pour éviter une pénurie passagère (stock de sécurité)
- Pour profiter des conditions favorables sur les prix (stock de spéculation)
- Faire vieillir ou stabiliser une matière
- Pour réduire les délais de mise à disposition (produits finis, pièces de rechange).

2.6.3. Les objectifs de la gestion des stocks :

- Choix des articles qui sont nécessaires au stockage et ce dans l'approvisionnement ne se fait que lors du besoin. Ces procédures doivent être révisées au moins chaque année ;
- Définition de la politique et des méthodes à adopter (exemple : l'analyse ABC²) ;
- Faire des études prévisionnelles sur les ventes et la consommation des produits ;
- Travailler avec les méthodes statistiques et mathématiques ;
- Traitement et transmission des informations ;

¹ J.P, (Beaulieu) et A, (Péguy) : *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985, p.8

² Par Joffrey Collignon, Joannes Vermorel, février 2012 : « Est une **méthode de catégorisation des stocks** consistant à diviser des items en trois catégories, A, B et C - A représentant les items les plus importants et C les items les moins importants. Cette méthode a pour but d'attirer l'attention des responsables sur **les quelques items (A) cruciaux** et non sur **les nombreux items (C) sans importance** ».

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

- Employer les méthodes et procédures de réapprovisionnement.

2.6.4. Systèmes de gestion des stocks :

Plusieurs systèmes de gestion de stock existent, parmi lesquels :

2.6.4.1. Le système à quantité fixe et à périodicité variable :

Lorsque le niveau de stock atteint un plancher, appelé stock d'alerte, on déclenche une commande.

Le suivi du stock se fait à l'aide d'une fiche de stock sur laquelle sont enregistrés les entrées elle est les sorties d'un produit ce qui permet, à tout moment d'en connaître les quantités encore disponible.

2.6.4.2. le système à périodicité fixe et à quantité variable :

La commande est passée à date fixe afin de reconstituer le stock niveau considéré optimal. On y ajoute un stock de sécurité destiné à se prémunir contre les éventuelles ruptures de stock consécutives à des retards de livraison y a une augmentation de production.

2.6.4.3. Le juste-à-temps ou gestion à flux tendus :

Mise en place chez Toyota puis par les entreprises japonaises et les entreprises occidentales les plus performantes, ce système a pour objectif de faire tendre vers zéro les stocks de produits finis, produits intermédiaires, de matières premières et de composants (zéro stock), pour réduire au maximum les coûts induits par les stocks.

Conclusion du chapitre :

L'approvisionnement a une très grande importance car il représente la première fonction de la chaîne logistique. C'est pour cela qu'il prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entité.

Il apporte à l'entreprise tout les produits et/ ou services dont elle a besoin dans les meilleures qualités, quantités et délais.

La fonction approvisionnement doit concilier, en fonction de la stratégie générale de l'entreprise, les exigences parfois contradictoires des autres fonctions (commerciale, production, financière, logistique) qui lui sont dépendantes.

CHAPITRE 1 : Introduction à la logistique

La sécurité et la régularité des approvisionnements, l'amélioration des rapports qualité/prix, l'optimisation de tout le processus d'approvisionnement sont ses principaux objectifs.

.CHPITRE II.
.LA PERFORMANCE.
.COMMERCIALE.

Chapitre 2 : La performance commerciale

Chapitre 2 : La performance commerciale

Dans ce premier chapitre, nous allons traiter la performance de l'entreprise qui comporte deux sections.

- Section 1 : Généralités sur la performance.
- Section 2 : La performance de la fonction commerciale.

Section 01 : Généralités sur la performance

1.1. Définition de la performance :

La performance est : « La mesure de l'écart entre les niveaux prévisionnels, les objectifs et les niveaux réalisés »¹.

Plus globalement, être performant c'est :

- Atteindre les objectifs fixés ;
- Fixer les bons objectifs (dans la bonne direction et au bon moment) ;
- Déterminer les plans d'action efficaces.

Étymologiquement : « *la performance est un mot d'origine anglais, de l'ancien français, performance, de performer : accomplir* »².

¹ Jean-Yves Saulou, Tableaux de bord pour décideurs qualité, afnor éditions, 2006, p 1.

² BOURGUIGNON(A) : « *définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica, Paris, 1996, P 20.

Chapitre 2 : La performance commerciale

Ainsi, pour P.LORINO : « la performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou a augmenté la valeur isolément) »¹.

Pour A.KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité à atteint les objectifs qu'ils avaient acceptés »².

D'une manière générale, la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectif ou de résultats attendus, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnel ; elle est subjective et dépend des référents choisis (but, cible).

1.2. Distinction entre la performance et les notions voisines :

Les notions d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et d'économie sont souvent confondues conduit avec le mot performance hors que chacun de ces concepts et distinct de l'autre, ils sont considérés comme des notions voisines.

1.2.1.L'efficacité :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Ce concept a marqué son importance dans le domaine de la gestion, il est au cœur de toute démarche se préoccupant de l'évaluation de la performance d'une organisation quelconque.

Elle est donc la capacité d'une organisation à réaliser les buts qu'elle est précédemment fixé, ceux-ci peuvent être quantitatifs, c'est-à-dire quantifiables et mesurables comme le but de profil et de croissance, mais ils peuvent aussi parfois être qualitatifs comme la réussite ou l'échec du lancement d'un produit.

¹ Philippe (LORINO), *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.18

² KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, p.311.

Chapitre 2 : La performance commerciale

D'une manière plus brève :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat réalisés}}{\text{Objectifs visée}}$$

1.2.2.L'efficience :

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme en été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considéré comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

Michel KALIKA¹ considère que l'efficience et mesurer par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle déficience.

D'une manière plus simple, on dira :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat atteint}}{\text{Moyens mise en oeuvre}}$$

1.2.3.L'effectivité :

Une formulation de J.L LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »².

¹ Michel (KALIKA), *structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, édition Economica, Paris, 1998, p.211.

² Jean Louis (LE MOIGNE), *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance*, Harvard expansion, Lausanne, 1999, p.203.

Chapitre 2 : La performance commerciale

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. On peut le résumer dans la formule suivante :

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

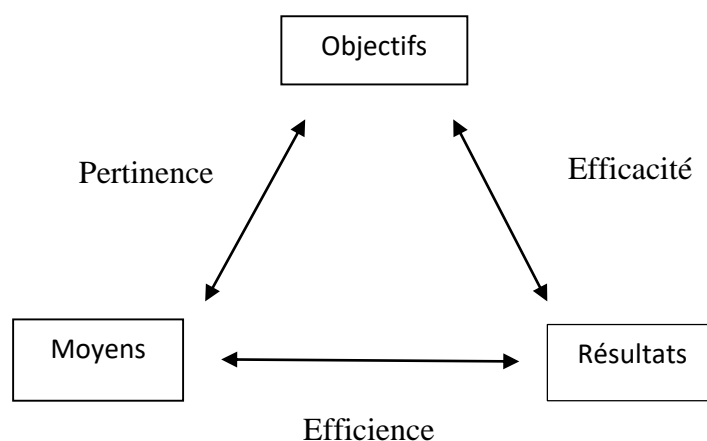
1.2.4.L'économie :

Ce concept s'intéresse au prix auquel les ressources utilisées pour la réalisation des buts ont été acquises, non seulement l'organisation doit utiliser rationnellement ses ressources, mais aussi ces derniers doivent se procurer à moindre coût.

D'une manière plus claire :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

Figure 5 : L'équation de la performance



Source : Modèle de Gilbert (1980)

Chapitre 2 : La performance commerciale

1.3. Les caractéristiques de la performance :

L'ensemble des caractéristiques de la performance peuvent être regroupés dans les points suivants¹ :

1.3.1. Elle se traduit par une réalisation :

La performance donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).

1.3.2. Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.

1.3.3. La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant l'acteur qui l'évalue).

1.4. Les critères de la performance :

La performance ne peut être appréciée seulement sur la base des critères à court terme (développement rentable), mais aussi il est impératif de prendre sérieusement en compte d'autres critères décisifs, comme ceux de la qualité, la sécurité et aussi ceux de l'épanouissement des hommes.

La performance est mesurée à travers un nombre de critères à savoir :

1.4.1. A court terme :

- Le volume, la taille et la capacité (activités) ;
- Le chiffre d'affaires, la rentabilité (produits) ;
- Les dépenses (charges)

1.4.2. A moyen et long terme :

- La qualité (satisfaction des clients) ;

¹ DORIATH(B) et GOUJET(CH), Op.cit, pp 168-169.

Chapitre 2 : La performance commerciale

- Les ressources humaines (compétences et motivation) ;
- La sécurité (minimiser les risques).

1.5. La mesure de la performance :

1.5.1. Définition :

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats obtenus par rapport à une référence préalablement fixée, elle « *permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des offres engagés et des actions d'entreprise* »¹.

Pour mesurer la performance, on a recourt à des outils appelés critères ou indices qui servent à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autre :

- Il sert de point de départ à la planification la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels a été créé ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause les projets de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il fournit une base de l'évaluation de la performance (résultats, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité pour lesquelles l'entreprise accompli ses tâches.

¹ Pierre-Laurent (BESCOS), Marie-Hélène (DELMOND), Françoise (Giraud) et Gérard (Naulleau), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 21

Chapitre 2 : La performance commerciale

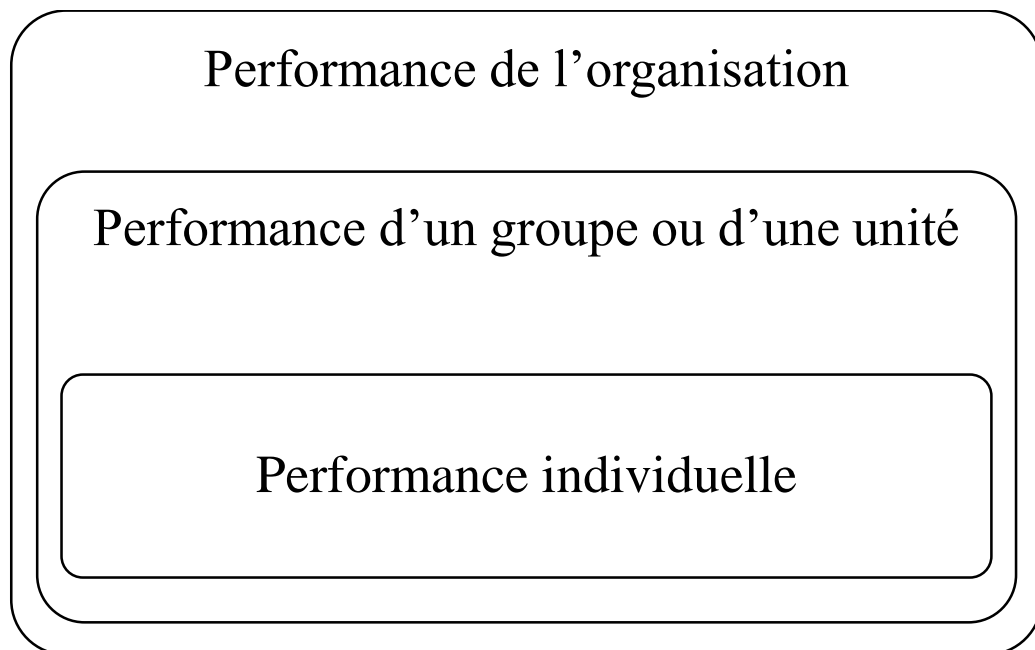
1.5.2. Les niveaux de mesure de la performance¹ :

La performance peut-être apprécié aux quatre niveaux schématiser ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Le niveau d'analyse plus macroéconomique peut donner les indicateurs général mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure 8 : Les niveaux de mesure de la performance.



Source: B.Martory, D.Crozet : *op.cit*, p :165

¹ B.Martory, D.Crozet : *op.cit*, p :165

Chapitre 2 : La performance commerciale

Section 2 : La performance de la fonction commerciale

2.1. La fonction commerciale :

2.1.1. Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante.

On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant on charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

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

Aussi, la fonction commerciale, peut-être défini comme le suivant :

«La préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outil intellectuels et matériels fourni par la science»².

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activité :

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

¹ P. CHARPENTIER, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230.

² USSENAULT, (C) ET PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, p : 39

Chapitre 2 : La performance commerciale

2.1.2. Les métiers de la fonction commerciale :

La nomenclature des Métiers commerciaux et les contenus de poste afférents ne se sont que peu modifiés depuis quelques années. Autour des managers d'équipes quatre domaines fonctionnels émergent.

2.1.2.1. La conquête de clients :

Les entreprises sont plus en plus nombreuses à rechercher des "chasseurs", c'est-à-dire des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de créer un volant d'affaires. En période de ralentissement de la croissance, ces profils sont notamment appréciés dans les secteurs des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, Service informatique...).

2.1.2.2. Le développement de clients et de projets :

Les profils d'éleveur (fermiers) sont toujours appréciés, notamment dans les secteurs industriels qui sollicitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...

2.1.2.3. Développement d'activités à l'international :

La mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en croissance.

Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projet à l'international). Cette mutation enrichit les fonctions de collaborateurs commerciaux et peut les conduire notamment à piloter de véritables centres de profit : encadrement d'équipe marketing, gestion de P&L (profit and loss statement) ou BU (Business Units), création de filiales...

Chapitre 2 : La performance commerciale

2.1.2.4. Le développement de partenariats :

En amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business développement. Leur mission est de préparer la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux.

Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriel (informatique, Telecom, internet, nouvelles technologies, médias, loisirs), est cependant menacé par deux écueils : l'identité du métier est difficile à définir tant ses contours sont flous, et l'avenir du métier est incertain dans les périodes de fort ralentissement économique car le business développer n'a pas pour mission d'apporter immédiatement un revenu.

2.1.3. Les missions de la fonction commerciale :

Généralement, les missions de la fonction commerciale consistent à :

- Assurer les débouchés et veiller à l'écoulement des produits de l'entreprise ;
- Fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leur atteinte ;
- Suivre constamment la réalisation de ses objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- Aider les agences elle est chargée de clientèle dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsoring) ;
- Exercer un rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, spécialement le marketing. Cette fonction est primordiale pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de l'établissement et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle.

Chapitre 2 : La performance commerciale

2.2. La performance commerciale :

2.2.1. Définition de la performance commerciale :

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

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leur clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leur part de marché. Indicateur permet de mesurer la performance commerciale parmi lesquels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- Le chiffre d'affaires.

Selon GABILLIE, la performance commerciale est :

« l'art d'être présent c'est le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables est profitable pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation»¹.

2.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale :

Les indicateurs de la performance clés sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

On peut regrouper ces indicateurs en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

¹ BLAUCHU (V) et TAIROU (A) « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », édition l'harmattan, Paris, 2008, p133.

Chapitre 2 : La performance commerciale

2.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs :

Il donne des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs, on y distingue les indicateurs liés aux ventes à la rentabilité.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché, part de marché relative.

- Le chiffre d'affaire :

P.Mykita propose une définition commerciale « le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et des services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale ».

On distingue le chiffre d'affaires, on volume et en valeur :

- le chiffre d'affaires en volume : c'est le nombre de ventes par mois, par semaine, ou par jour selon votre activité ; il est égal aux quantités des produits vendu durant une période donnée.
- Le chiffre d'affaires en valeur : c'est le chiffre d'affaires réalisé sur les mêmes périodes. On applique à chaque catégorie de produits la formule suivante :

$$CA = (Qnt\ vendues \times Prix\ de\ vente \frac{moyen}{Unité})$$

Le chiffre d'affaire en volume est un indicateur économique relativement pauvre, on peut difficilement apprécier le poids Global d'une entreprise diversifier (les unités de mesure étant différentes).

Le chiffre d'affaire en valeur permet de comparer le poids commercial des différentes gammes de produits d'une entreprise

- La part de marché :

Chapitre 2 : La performance commerciale

«Une part de marché représenter le pourcentage des ventes réalisé par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents»¹

La part de marché est indicateur majeur afin de déterminer la situation concurrentiel d'une entreprise sur un marché ; son analyse Oriente et facilite les décisions stratégiques.

Il existe deux types de part de marché :

Part de marché absolue :

$$PMA = \frac{\text{Ventes de l'entreprise}}{\text{Ventes totales sur le marché}}$$

Part de marché relative :

$$PMR = \frac{\text{Ventes de l'entreprise}}{\text{Ventes du principale concurrent}}$$

2.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs :

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons relever :

- L'image de l'entreprise :

L'image de l'entreprise est une notion dont nous avons tous entendu parler. Tout, nous pensons savoir ce que cela signifie et imaginons que c'est le cas pour tous les entrepreneurs. Vous seriez surpris d'apprendre que l'nombre d'entre nous ne saisissent en réalité pas la subtilité de ce terme, ni même réelle ses implications.

L'image de l'entreprise parfois nommée image de marque résulte de la perception que les consommateurs ont de votre entreprise. Il s'agit bien d'une image perçue, et elle peut être radicalement différente de l'image que vous avez de rentrer entreprise.

«L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une

¹ H.DEBOISLANDELLE :op.cit, p : 313.

Chapitre 2 : La performance commerciale

marque, d'un produit qui le connotent bon l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »¹.

- La satisfaction du client :

La satisfaction s'exprime :

« Le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »²

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

2.2.3. Les critères d'efficacité d'un indicateur⁴ :

Pour une meilleure prise de décision et une bonne appréciation de la performance de l'entreprise, les décideurs doivent choisir les indicateurs les plus pertinents. D'où l'importance de choisir de bon indicateur suivant les critères cités dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les critères d'un bon indicateur.

| Critères | Commentaires |
|----------------------|---|
| Représentatif | Refléter la situation a étudié |
| Fiable | La source d'information ne doit pas être contestable |
| Simple à comprendre | Compréhensible de chacun des collaborateurs concernés |
| Facilement mesurable | Une quantification doit être mise simplement |

¹ R.MOULINIER : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^eédition, 1998, p : 158.

² H.DEBOISLANDELLE :op.cit, p : 401.

³ KOTLER (P) et DUBOIS (B) « Marketing Management », Pearson Education, Paris, 2009, p169

⁴ AMGHAR Assia, « La contribution de l'obtention d'une nouvelle certification à l'amélioration de la performance commerciale cas NAFTAL ISO 9001v2015 », mémoire de master en sciences commerciales (option Management et entrepreneuriat), école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, juin 2017, p58.

Chapitre 2 : La performance commerciale

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Représentable graphiquement | Toute évolution peut être visualisée |
|--------------------------------|--------------------------------------|

Source : Marie-Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition le genie des glaciers, 2006, p 244.

2.3. La performance commerciale et l’approvisionnement, quelle relation ?

La fonction approvisionnement est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur les chiffres d'affaires.

On peut aisément constater que, face au contexte économique actuel, à savoir une compétitivité accrue des sociétés, l'intensification de la concurrence, une exigence accrue des consommateurs en terme de qualité, les entreprises sont confrontées à la fois à un problème de productivité, mais aussi à celui de la régulation de leur coûts production pour maintenir une certaine marge bénéficiaire

Pour utiliser les approvisionnements comme levier afin d'améliorer compétitivité, la rentabilité et la position ainsi que sa performance d'une entreprise, une solution : le concept « *acheter mieux pour mieux vendre, avec une marge plus importante* »¹.

Il s'agit d'un simple calcul comptable. Si votre approvisionnement parvient à obtenir les meilleurs prix grâce à des bonnes stratégies, vos marges seront plus intéressantes et vous serez en mesure de faire de meilleur prix à vos clients.

¹ <https://www.abcal.org/index.php/13-database/bibliotheque/139-les-achats-levier-de-rentabilite> (05/05/2019, à 12:09).

Chapitre 2 : La performance commerciale

Conclusion :

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble de critères ou indicateurs à savoir, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. La performance fait l'objet d'intérêt car la source de son amélioration est nombreuse et variée, tel que la qualité de la ressource humaine et de la manière dont cette dernière est recrutée.

Malgré la complexité de cette conceptuelle performance fait partie du corpus du langage des managers.

.CHAPITRE IV.

L'ANALYSE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT ET SON IMPACT SUR LAPERFORMANCE COMMERCIALE DE NAFTAL (BC)

Chapitre 4 : L'analyse de la fonction approvisionnement et son impact sur la performance commerciale de NAFTAL (BC)

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant la logistique dans le premier chapitre et la fonction approvisionnement dans le deuxième chapitre ainsi la performance commerciale dans le troisième chapitre, nous allons mener une étude portera sur l'analyse de la fonction approvisionnement de l'entreprise (NAFTAL) cette dernière comme entreprise cherche à gérer en parfaite condition si flux à moindre coût pour atteindre son objectif et qui est de satisfaire le client final.

Pour cela, ce chapitre et subdiviser en deux sections :

Section 1 : sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil(NAFTAL), ainsi que la Branche Carburants.

Section 2 : ce section sera dédiée à l'analyse l'optimisation de la fonction approvisionnement ainsi performance commerciale.

Section 1 : Présentation de l'entreprise (NAFTAL)

1.1. Historique de NAFTAL :

NAFTAL est une société algérienne filiale à 100% de SANATRACH.¹

Elle est chargée de la distribution des produits pétroliers sur le marché algérien par transfert du monopole et de biens et personnels détenus gérés par SANATRACH le 06 avril 1981 par décret N° 80/10 il est créé une entreprise nationale dénommée : entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétrolier par abréviation (E.R.D.P), entreprise socialiste à caractère économique entrée en activité le 1 er janvier 1982 elle est chargée de l'industrie du raffinage des hydrocarbure liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique> (le 25/06/2019, à 16:26).

Le 05 février 1983, par décret n° 83/112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'ERDP en NAFTAL.

En date du 25 août 1987 promulgation du décret n° 87-190 portant création, par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL, de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle « NAFETEC », NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 18 avril 1998, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6.650.000.000 DA, filiale à 100% du holding SONATRACH valorisation des hydrocarbures (SVH).

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL La formulation des bitumes ;
- La distribution le stockage et la commercialisation du carburant, GPL, Lubrifiants, bitumes, pneumatique, produits spéciaux ;
- Du transport des produits pétroliers.

1.2.l'activité de NAFTAL :

L'activité globale de NAFTAL est divisée en trois sous-activités qui sont ¹:

1.2.1. L'activité carburant : Elle englobe :

- *L'activité aviation et Marine* : chargé de l'approvisionnement, stockage ravitaillement et commercialisation des produits aviation et Marine.
- *L'activité carburant terre* : chargé de l'approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburant terre.

1.2.2. L'activité GPL :

Chargé de l'approvisionnement du stockage, du ravitaillement, de l'emplissage et de la commercialisation des GPL (vrac, conditionné et GPL carburant).

¹ AMGHAR Assia, « La contribution de l'obtention d'une nouvelle certification à l'amélioration de la performance commerciale cas NAFTAL ISO 9001v2015 », mémoire de master en sciences commerciales (option Management et entrepreneuriat), école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, juin 2017, p


1.2.3. Activité Commercialisation :

Chargé de :

- La distribution et la commercialisation des carburants terre, des lubrifiants terre, des bitume, des pneumatiques et autres produits destinés à l'automobile ;
- La commercialisation des GPL (bouteille butane et GPL carburant) sur le réseau station de service en gestion NAFTAL ;
- La conversion des véhicules au GPL carburant.

1.3. Fiche de dénomination ¹:

Tableau 2 : Fiche de dénomination de NAFTAL

| Dénomination | NAFTAL |
|--|---|
| Secteur juridique | Etatique filiale 100% de SONATRACH |
| Forme juridique | SPA (société par actions) |
| Capital social | 15 650 000 000 DA |
| Siège social | Aéroport HOUARI BOUMEDIENE BP 70 16012 Dar El Beida |
| Date de création | 6 avril 1981 |
| Activité principale | La commercialisation et la distribution de produits pétroliers |
| Logo |  |
| Slogan | Une relation de confiance |
| Effectif | 7433 |
| Les infrastructures de la branche carburants (Voir annexe n° 03) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité Aviation : 28 Centres et dépôts Aviation opérationnels ; ▪ Activité Marine : 06 Centres Marine opérationnels ; ▪ Activité CBRT : 24 Dépôts carburants terre ; ▪ |
| Les activités de la branche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité Aviation ▪ Activité Marine |

¹ AMGHAR Assia, « La contribution de l'obtention d'une nouvelle certification à l'amélioration de la performance commerciale cas NAFTAL ISO 9001v2015 », mémoire de master en sciences commerciales (option Management et entrepreneuriat), école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, juin 2017, p 71/72.

| | |
|--|-----------------|
| | ▪ Activité CBRT |
|--|-----------------|

1.4. La stratégie de l'entreprise NAFTAL :

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif ¹ :

Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers et améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- ✓ La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ;
- ✓ La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle ;
- ✓ La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service ;
- ✓ Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention ;
- ✓ L'augmentation de ses capacités de transport par pipe ;
- ✓ La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb.

1.5. Présentation de la branche carburant :

La branche carburant est l'une des trois branches de NAFTAL. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et les livraisons des carburants : Aviation, Marine, Terre.

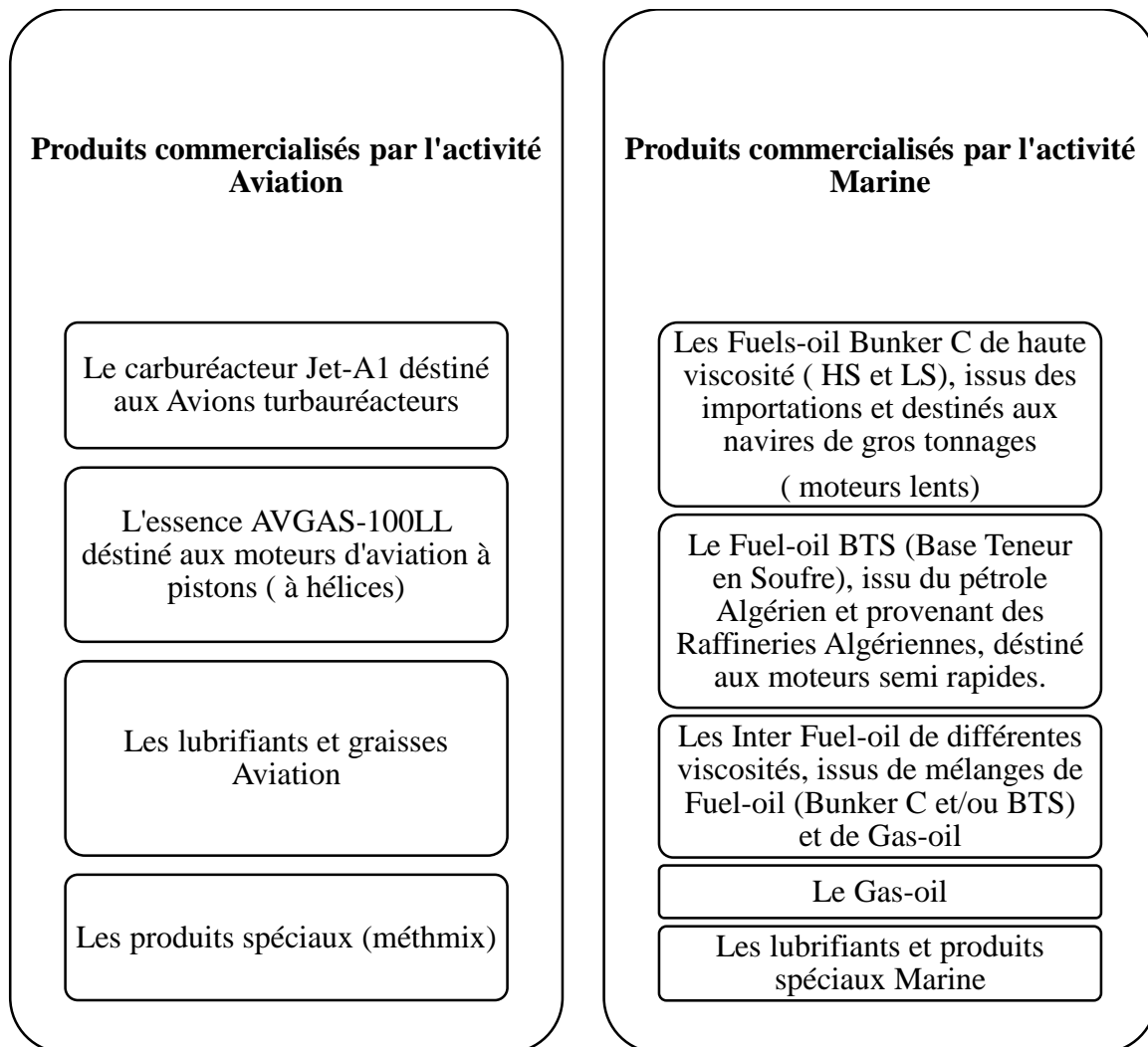
1.5.1. Produits commercialisés par la branche carburant de NAFTAL :

NAFTAL (BC) commercialiser plusieurs types de produits pétroliers qui diffèrent selon la nature de l'activité.

Le schéma ci- dessous l'ensemble de ces produits en les classant selon l'activité :

¹ www.memoireonline.com

Figure 10 : Les produits commercialisés par NAFTAL



Source : Elaborer par l'étudiant.

1.5.2. Les missions de la branche carburant :

En plus de la mission principale de la branche carburant, elle a ainsi des missions secondaires qui sont liées à chaque type d'activité. Ces missions sont¹ :

1.5.2.1. Les missions de la direction opérationnelle de la branche carburant dans ses activités aviation et Marine :

- ✓ Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport de carburant aviation et Marine, sur les aéroports et ports ;
- ✓ Assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client ;
- ✓ Assurer la maintenance des installations fixes et des moyens de distribution ;
- ✓ Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.

1.5.2.2. les missions de direction opérationnelle de la branche carburant dans ces activités carburants terre (CBRT) :

- ✓ Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison de carburants terre au niveau des Dépôts primaire et secondaire ;
- ✓ Assurer la préservation de la conformité du produit dès son approvisionnement jusqu'à sa livraison où son ravitaillement, conformément aux exigences des parties intéressées ;
- ✓ Assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution ;
- ✓ Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la branche commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise

¹ AMGHAR Assia, « *La contribution de l'obtention d'une nouvelle certification à l'amélioration de la performance commerciale cas NAFTAL ISO 9001v2015* », mémoire de master en sciences commerciales (option Management et entrepreneuriat), école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, juin 2017, p

1.5.3. La programmation des approvisionnements :

La programmation des approvisionnements se fait comme suit¹ :

1.5.3.1. Programmation d'approvisionnements Aviation :

- ✓ Sur la base du plan de transport Aviation, le responsable de l'unité opérationnelle aviation établi son plan de transport régional/approvisionnement
- ✓ Sur la base des états des stocks et son plan de transport régional/approvisionnement, le responsable de l'unité opérationnelle aviation, l'adjoint du responsable ou le permanencier désigné prend attache (avec tout moyen de communication : Fax, *Outlook*, Téléphone, Poste radio, direct) avec les services du fournisseur pour organiser ses approvisionnements ;
- ✓ Le fournisseur met à la disposition de l'unité opérationnelle une quantité de produit conforme et remet au responsable concerné, un certificat de qualité produit *avec la mention produit conforme* ;
- ✓ Le personnel habilité de l'unité opérationnelle procédera, avant tout transfert au niveau des bacs du fournisseur :
 - Aux tests d'acceptabilité selon plan de contrôle après purge franche des fonds des bacs ;
 - A la mesure de la conductivité ;
 - Au jaugeage des Bacs ;
 - A une prise d'échantillons selon instruction d'échantillonnage et leur envoi avec demande d'analyse, au laboratoire Central pour analyse complète ;
 - Au plombage (scellement) des Bacs entrée/sortie.
- ✓ Après réception du bulletin d'analyse, portant la mention « Produit Conforme », le personnel habilité de l'unité opérationnelle procédera au transfert du produit selon le mode d'approvisionnement adopté à son niveau :
 - Approvisionnement par Pipe spécialisé ;
 - Approvisionnement par Pipe multi produits ;
 - Approvisionnement par Camion-Citerne (Bridger) ;

¹ Documents internes de l'entreprise / département approvisionnement.

1.5.3.2. Programmation d'approvisionnements Marine :

- ✓ Le planning prévisionnel d'approvisionnement/ ravitaillement est transmis respectivement au centre marine et à la direction commerciale (département approvisionnement) ;
- ✓ dès que le chien déclencheur est attendu, pour le renouvellement de nos stocks, une demande d'approvisionnement est établie et transmise au département approvisionnement de la direction commerciale pour traitement à leur niveau, avec copie au centre marine concernées pour l'information ;
- ✓ un enregistrement et un suivi des données d'approvisionnement se fait sur un registre (support informatique nommé registre de demande d'approvisionnement)
- ✓ une confirmation à la demande d'approvisionnement émise par le service distribution bien par fax du département approvisionnement au centre concernés avec copie au service distribution¹.

Section 2 : Analyse et optimisation de la fonction approvisionnement de NAFTAL Branche Carburants:

La présente section sera consacrée à l'évaluation et l'analyse de la performance commerciale de NAFTAL ainsi que l'analyse de la fonction approvisionnement en s'appuyant sur la mesure et l'interprétation des indicateurs nécessaires afin en sortir avec des suggestions pour l'entreprise NAFTAL.

Pour cet effet on va utiliser une méthode analytique basée sur des documents interne de l'entreprise, on s'appuie sur des variables quantitatives tels que :

Le CA en valeur, le taux de satisfaction, le nombre de réclamation des clients (pour la mesure de la performance commerciale).

Le respect des délais et de la quantité (pour la fonction approvisionnement).

¹ Direction commerciale/ département approvisionnement.

2.1. L'analyse de la fonction approvisionnement :

2.1.1. Approvisionnement Aviation :

Dans notre cas d'étude nous allons prendre le produit **Jet-A1** comme un exemple en tant qu'un produit important.

Le Carburéacteur **Jet-A1** qui est destiné aux avions turboréacteurs, il est issu des raffineries de NAFTAL. C'est un produit stratégique qui doit être disponible dans tout le territoire national.

Nous allons analyser à travers des données réelles (délai, quantité) des commandes engagées de produit **Jet-A1** dans les six années précédentes, afin d'identifier des problèmes pouvons causer des difficultés pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Avant de présenter ces données, il est nécessaire de de savoir le planning de réception des commandes de **Jet-A1**

Mensuellement, l'AVM, représentée par sa Direction Commercialisation –Département Appros/produits tient des réunions avec **SONATRACH-Divion Raffinage** volet approvisionnement, l'unique fournisseur d'AVM en produit **Jet-A1**, pour *l'actualisation* (ou confirmation) des offres mensuelles sur l'ensemble des raffineries Nationales¹.

Le planning de réception est établi annuellement et mis à jour mensuellement avec le fournisseur. Le délai d'approvisionnement est journalier, sauf dans le cas où une raffinerie est en arrêt le délai est donc plus important il faut compter entre une à deux semaines.

Ce plan intégrera aussi les modes de transport utilisés par NAFTAL pour transférer le produit d'un point à un autre ; à savoir :

- Canalisation : pipe ;
- Route : Camion-citerne ;
- Rail : Wagon citerne ;
- Mer : caboteur.

¹ Documents internes de l'entreprise/ Département approvisionnement.

Les quantités approvisionnées sont généralement fixes (chaque fois le stock arrive à un certain seuil « seuil déclencheur » NAFTAL mis en place d'une actualisation de l'offre)

Les besoins exprimés en quantité de **Jet-A1** sont présentés comme suite¹ :

- En 2013 : **509760 TM** ;
- En 2014 : **535173 TM** ;
- En 2015 : **557274TM** ;
- En 2016 : **552491 TM** ;
- En 2017 : **620110 TM** ;
- En 2018 : **586053 TM**.

Le tableau suivant représente les différentes commandes de **Jet-A1** (quantité/délai) engagées par NAFTAL, durant les six dernières années :

Sachant que :

| |
|----------------------------------|
| Date de lancement de commande |
| Date de réception de la commande |
| Délais non respectés |

¹ Documents internes de l'entreprise / Département approvisionnement.

Tableau 3 : les délais des commandes de Jet-A1 entre 2013 et 2018.

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Janvier | 07-janv-13 | 05-janv-14 | 05-janv-15 | 04-janv-16 | 08-janv-17 | 10-janv-18 |
| | 09-janv-13 | 05-janv-14 | 06-jan-15 | 04-janv-16 | 08-janv-17 | 10-janv-18 |
| Février | 12-févr-13 | 01-févr-14 | 03-fév-15 | 02-févr-16 | 11-févr-17 | 08-févr-18 |
| | 12-févr-13 | 02-févr-14 | 03-fév-15 | 02-fév-16 | 11-févr-17 | 08-févr-18 |
| Mars | 03-mars-13 | 05-mars-14 | 05-mar-15 | 05-mars-16 | 08-mars-17 | 11-mars-18 |
| | 03-mars-13 | 05-mars-14 | 05-mar-15 | 05-mars-16 | 09-mars-17 | 16-mars-18 |
| Avril | 08-avr-13 | 03-avr-14 | 03-avr-15 | 06-avr-16 | 11-avr-17 | 18-avr-18 |
| | 08-avr-13 | 04-avr-14 | 03-avr-15 | 07-avr-16 | 11-avr-17 | 23-avr-18 |
| Mai | 09-mai-13 | 05-mai-14 | 05-mai-15 | 10-mai-16 | 14-mai-17 | 20-mai-18 |
| | 15-mai-13 | 05-mai-14 | 05-mai-15 | 10-mai-16 | 19-mai-17 | 20-mai-18 |
| Juin | 12-juin-13 | 01-juin-14 | 09-juin-15 | 07-juin-16 | 21-juin-17 | 17-juin-18 |
| | 12-juin-13 | 01-juin-14 | 09-juin-15 | 07-juin-16 | 27-juin-17 | 17-juin-18 |
| Juillet | 14-juil-13 | 02-juil-14 | 06-juil-15 | 10-juil-16 | 20-juil-17 | 19-juil-18 |
| | 25-juil-13 | 09-juil-14 | 07-juil-15 | 10-juil-16 | 20-juil-17 | 19-juil-18 |
| Aout | 18-août-13 | 01-août-14 | 10-août-15 | 08-août-16 | 17-août-17 | 22-août-18 |
| | 18-août-13 | 01-août-14 | 10-aout-15 | 08-aout-16 | 17-août-17 | 27-août-18 |
| Septembre | 03-sept-13 | 03-sept-14 | 08-sept-15 | 10-sept-16 | 14-sept-17 | 25-sept-18 |
| | 03-sept-13 | 03-sept-14 | 08-sep-15 | 15-sept-16 | 14-sep-17 | 25-sept-18 |
| Octobre | 05-oct-13 | 02-oct-14 | 10-oct-15 | 13-oct-16 | 11-oct-17 | 23-oct-18 |
| | 10-oct-13 | 03-oct-14 | 10-oct-15 | 13-oct-16 | 11-oct-17 | 23-oct-18 |
| Novembre | 07-nov-13 | 05-nov-14 | 09-nov-15 | 10-nov-16 | 09-nov-17 | 22-nov-18 |
| | 07-nov-13 | 05-nov-14 | 09-nov-15 | 16-nov-16 | 09-nov-17 | 22-nov-18 |
| Décembre | 01-déc-13 | 06-déc-14 | 12-déc-15 | 12-déc-16 | 17-déc-17 | 19-déc-18 |
| | 03-déc-13 | 08-déc-14 | 12-déc-15 | 12-déc-16 | 17-déc-17 | 19-déc-18 |
| Quantité en TM | 509760 | 535173 | 554274 | 552491 | 582897 | 586053 |

Source : Direction commerciale/département approvisionnement.

Analyse des résultats¹ :

A travers les données du tableau, Nous tirons les conclusions suivantes :

- En terme de délai :

Comme on a mentionné précédemment, NAFTAL a un seul fournisseur de produit Jet-A1 qui est SONATRACH, selon le chef de département de NAFTAL, il arrive que les délais ne soient pas respectés, pour les raisons suivants :

- ✓ Non disponibilité de produit à cause d'un arrêt non programmé de la raffinerie de consignation de port de déchargement ;
- ✓ Retard de soutage² (mode de transport : Mer « caboteur »).

- En terme de quantité :

Les quantités approvisionnées suivent un planning bien déterminé, mais malgré ça en remarque qu'en 2015 et 2017 le fournisseur n'a pas respecté les termes de contrat avec un écart de 3000TM en 2015 et 37213TM en 2017.

Le fournisseur à justifier cette différence avec un problème de fonctionnement d'une raffinerie.

¹ Direction Commerciale.

² C'est l'opération consistant en la prise d'hydrocarbures de soute ou « bunkers » à bord d'un navire. Ces hydrocarbures de soute servent à la propulsion du navire.

2.1.2. Approvisionnement Marine¹ :

Concernant la fonction Marine, nous allons prendre le produit « **Bunker C** » comme un exemple vu son importance pour cette fonction.

Le **Fuel-oil Bunker C** de haute viscosité (HS et LS), issus des importations et destinés aux navires de gros tonnages (moteurs lents).

Le déclenchement de l'approvisionnement se fait entre 30 et 45 jours avant la réception effective, et dès que le seuil de déclenchement est atteint.

Le tableau ci-dessous représente les commandes de **Bunker C** engagées par NAFTAL durant les six années précédentes :

¹ Documents internes de l'entreprise/ département approvisionnement.

Tableau 4 : Le planning d'approvisionnement pour le **Bunker C** entre 2013/2018

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Janvier | | | | | 04-janv-17 14-janv-17 | |
| Février | | | 08-janv-15 05-fév-15 | 07-janv-16 02-fév-16 | 12-fév-17 28-fév-17 | |
| Mars | 13-janv-13 03-mars-13 | 12-janv-14 04-mars-14 | 07-mar-15 05-mar-15 | | 03-mars-17 18-mars-17 | 11-fév-18 16-mars-18 |
| Avril | 02-avr-13 28-avr-13 | 02-avr-14 28-avr-14 | | 03-mars-16 12-avr-16 | 16-avr-17 27-avr-17 | |
| Mai | | | 09-avr-15 03-mai-15 | | 03-mai-17 25-mai-17 | |
| Juin | 25-mai-13 12-juin-13 | 20-mars-14 06-juin-14 | 05-juin-15 27-juin-15 | | | |
| Juillet | | 02-juil-14 15-juil-14 | 01-juil-15 25-juil-15 | 20-mai-16 10-juil-16 | 01-juil-17 20-juil-17 | 05-mai-18 08-juil-18 |
| Aout | 15-juil-13 11-août-13 | 01-août-14 18-août-14 | | 08-août-16 27-aout-16 | 19-août-17 30-août-17 | 10-août-18 21-août-18 |
| Septembre | | 03-sept-14 28-sept-14 | 08-sept-15 20-sep-15 | | | 06-sept-18 20-sept-18 |
| Octobre | 15-sep-13 17-oct-13 | | | 06-oct-16 27-oct-16 | | 04-oct-18 28-oct-18 |
| Novembre | | 25-oct-14 17-nov-14 | 19-oct-15 12-nov-15 | | 03-nov-17 14-nov-17 | |
| Décembre | 01-déc-13 23-déc-13 | | | | | |
| Total en TM | 193278 | 180150 | 196110 | 146278 | 186242 | 113575 |

Source : Elaborer par l'étudiant à travers des documents internes

Sachant que :

| |
|----------------------------------|
| Date de lancement de commande |
| Date de réception de la commande |
| Délais non respectés |

Analyse des résultats :

A travers les données du tableau, Nous tirons les conclusions suivantes¹ :

- En terme de délai :

NAFTAL a connu un retard dans les délais de réceptions, et selon le chef de département approvisionnement, les causes de ses retards sont :

- ✓ Chutes des ventes en Bunker c par conséquent l'approvisionnement est retardé ;
- ✓ Retard de soutage.

- En terme de quantité :

Selon les données représentées dans le tableau, NAFTAL n'a connu aucun problème concernant la quantité approvisionnée de produit **Bunker C**.

2.2. L'analyse de la performance commerciale :

La présente section sera consacrée sur l'évaluation et l'analyse de la performance commerciale de NAFTAL en s'appuyant sur la mesure et l'interprétation des indicateurs suivants :

- Analyse du volume des ventes annuelles aviation et marine
- Le nombre de réclamation des clients Aviation et Marine
- Le taux de satisfaction des clients aviation et Marine

¹ Direction commerciale

2.2.1. L'analyse du volume des ventes annuelles de carburant aviation et Marine :

Les données suivantes seront présentées en Tonne Métrique dans un intervalle de temps qui s'étale de l'année 2013 à l'année 2018.

2.2.1.1. Analyse du volume annuel des ventes aviation :

Notre analyse sera accentuée sur le produit Jet-A1.

C'est un carburant de l'activité aviation, il est issu des raffineries de NAFTAL. C'est un produit stratégique qui doit être disponible sur tout le territoire national.

La formule pour mesurer l'indicateur de performance du volume des ventes aviation est la suivante :

$$\text{Indicateur} = \frac{(\text{Volume des ventes Aviation de l'année } n)}{(\text{Volume des ventes Aviation de l'année } n-1) - 1} \times 100$$

Le tableau ci-dessous représente les ventes annuelles une tonne métrique du carburant Jet-A1 de l'année 2015 jusqu'à l'année 2018 ainsi que le calcul de l'indicateur suivant la formule cité ci-dessus¹.

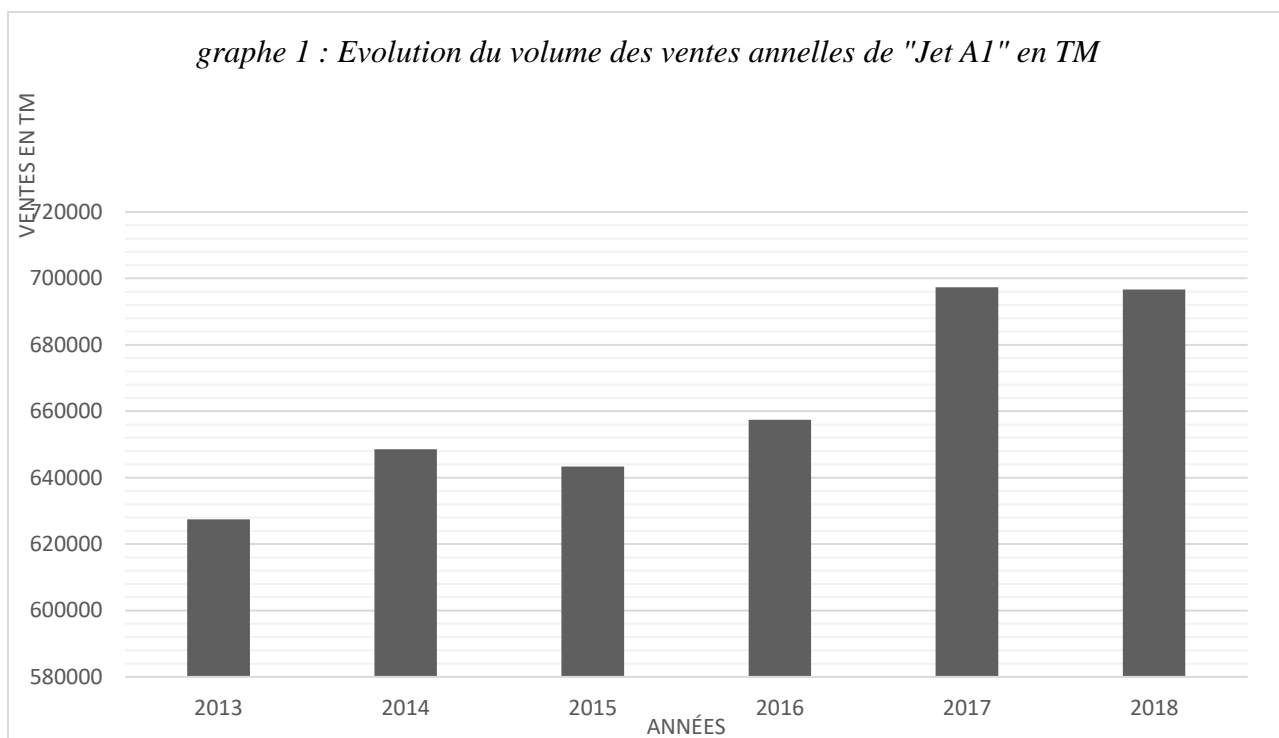
Tableau 5 : volume des ventes annuel Aviation et la mesure de l'indicateur

| Année | Les ventes en TM | Mesure de l'indicateur |
|-------------|------------------|------------------------|
| 2013 | 627482,25 | 7% |
| 2014 | 648530,31 | 3% |
| 2015 | 643391,34 | -0,8% |
| 2016 | 657388,45 | 2% |
| 2017 | 697292,84 | 6% |
| 2018 | 696657,04 | -0,09% |

Source : Document de l'entreprise.

¹ Direction commerciale/ département ventes

Pour plus de clarté, nous présentons le graphique suivant :



Source : Elaborer Par l'étudiant à travers le tableau précédent.

A partir de ce graphique, nous remarquons que le volume des ventes du produit **Jet-A1** est déstabilisé entre 2013 et 2016, une augmentation en 2017 avant de baissé une autre fois en 2018.

Analyse des résultats¹ :

Nous expliquons dans l'instant les principaux facteurs qui ont contribué à l'atteinte ses résultats² :

¹ Direction commerciale/ département créances.

² Direction commerciale de NAFTAL (BC).

- En 2013 :

Nous constatons une évolution à 7 % à la fin de décembre 2013, ceci s'explique par :

- ✓ Une augmentation du nombre de certains compagnie aérienne dont :
 - . Tassili Airlines, qui a ouvert son réseau de transport de passagère au grand public ;
 - . Air France qui a renforcé ses dessertes en Algérie ;
 - . Air Algérie qui a renforcée sa desserte en France ;
 - . Air Algérie et la Saudia, pour les vols Omra ainsi que les vols Hadj (décembre et octobre)
- ✓ Les promotions effectuées par les clients à air Algérie et Tassili Airlines en 2013.

- En 2014 :

Nous constatons une évolution de 3 % cela se justifie par :

- ✓ L'augmentation de nombre de vol de certains compagnie aérienne dont :
 - . Tassili Airlines qui est ouverte se dessert sur l'international Marseille et Strasbourg
 - . Renforcement du vol de certains clients (Air Algérie ; tassili Airlines ; air France ; Aigle Azur et Air Méditerranée) ;
 - . Air Algérie et la Saudia par les vols Omra ;
- ✓ Les promotions effectuées par les clients à air Algérie Tassili Airlines aigle Azur et Air France durant 2014.

- En 2015 :

La contre-performance de - 0.8% s'explique essentiellement par :

Paralysie de 4 jours (Mois de mai) au niveau des aéroports de charle degaule et Orly (France) qui faisaient suite à la grève des contrôleurs aériens, ce qui a impacter négativement le trafic aérien d'Air Algérie, air France, Tassili et aigle azur

- En 2016 :

Nous constatons une évolution de 2% ce qui s'explique par :

- ✓ L'augmentation du nombre de vol de certains clients l'aviation ;
- ✓ Recensement de 4 nouveaux clients aviation afin juin 2016 contre cette pour la même période 2015 ;

- ✓ Un des principaux clients a réduit de 34 % ses enlèvements à fin juin 2016 (soit 3498TM) à cause des prix de vente du NAFTAL élevé

- En 2017 :
Cette tendance à la hausse (+ 6%) est due à l'ouverture de plusieurs lignes aériennes d'Air Algérie (desserte Alger - Afrique du sud), Tassili Airlines (desserte Constantine-Lyon)

- En 2018 :
Cette légère baisse (-0,09%) est le résultat de mouvement de débrayage de personnels navigant commerciale d'Air Algérie (9 Septembre)

2.2.1.2. Analyse du volume annuel des ventes Marine :

La direction commerciale offre sur le marché trois types de carburants marins qui sont :

- ✓ Le bunker C, le produit phare de l'activité marine
- ✓ Le fuel BTS
- ✓ Gas-oil

L'indicateur ne se mesure pas la formule suivante :

$$\text{Indicateur Marine} = \frac{\text{Volume des ventes Marine annuelle (Année n)}}{\text{Volume des ventes annuelles (n-1)}-1} \times 100$$

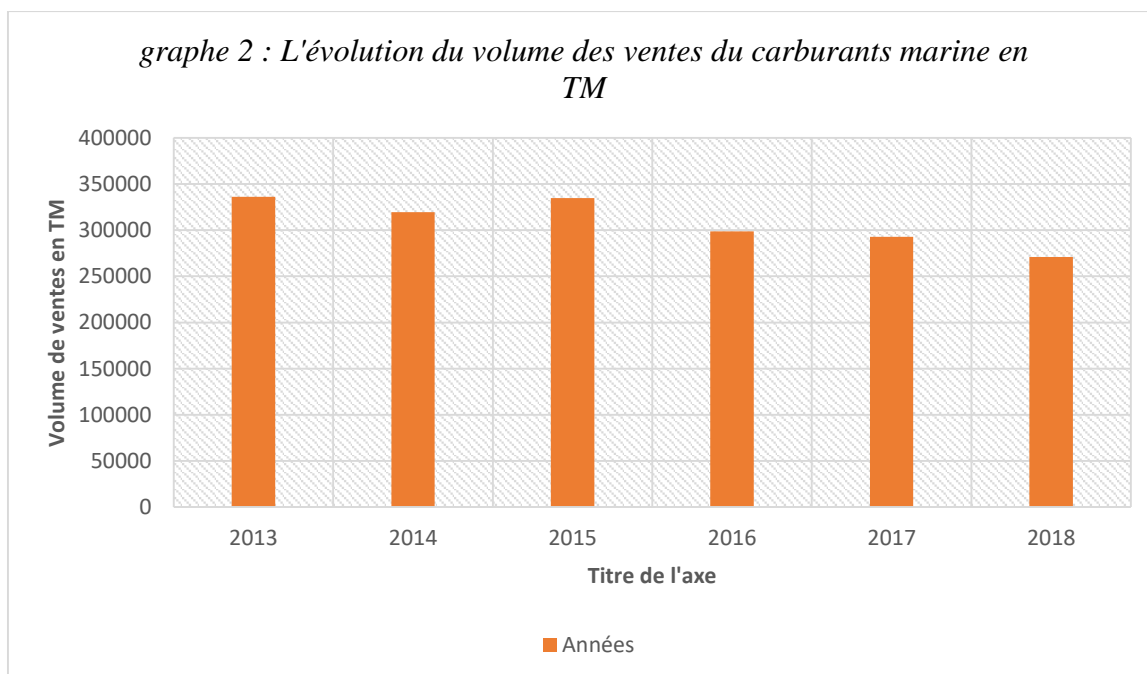
Le tableau si c'est d'après représente la quantité vendu carburants marins en TM dans la période qui s'étale de l'année 2013 à 2018 ainsi que le calcul de l'indicateur présenter en pourcentage :

Tableau 6 : volume des ventes annuel Marine et la mesure de l'indicateur

| Années | Ventes en TM | Mesure de l'indicateur |
|--------|--------------|------------------------|
| 2013 | 336291,78 | 6% |
| 2014 | 319663,09 | -5% |
| 2015 | 334952,41 | 5% |
| 2016 | 298723,59 | -12% |
| 2017 | 292901,67 | -2% |
| 2018 | 271050,77 | -8% |

Source : Documents interne de l'entreprise.

Pour faciliter notre interprétation, nous présentons les ventes et l'évolution des indicateurs dans le graphique ci-dessous¹ :



Source : Direction commerciale de NAFTAL

¹ Département ventes de NAFTAL.

Analyse des résultats¹ :

Nous expliquons dans l'instant les principaux facteurs qui ont contribué à l'atteinte ses résultats :

- En 2013 :

Évolution de 6 pourcents à la fin de décembre 2013 malgré les contraintes suivantes :

- ✓ Rupture de stock en gasoil et fuel bunker C en 2013 pendant 8 jours au CM Béthioua et 10 jours au CM Oran ;
- ✓ Prix de vente de fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons emportées ;
- ✓ Capacité de stockage restreinte ;
- ✓ Insuffisance vétusté des barges, accusons des arrêts techniques ;
- ✓ Recensement de « 22 » nouveaux clients marine en 2013 contre « 22 » en 2012.

- En 2014 :

Nous constatons une baisse de 7 % qui se justifie par :

- ✓ Prix de vente fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importées ;
- ✓ Réduction du nombre de rotation des navires du client SONATRACH (50% des ventes marine), 2 rotations par mois au lieu de 4 rotations habituellement ;
- ✓ Non disponibilité du fuel 380Cst LS au CM Béthioua, manque à gagner 2 X 1000 TM minimum pour le seul client SONATRACH ;
- ✓ Capacité de stockage restreinte ;
- ✓ Insuffisance et vétuste des barges, accusons des arrêts technique qui dure jusqu'une année dans certains berges ;

¹Département créances.

- ✓ Recensement de quelque nouveau client marine pour 2014 contre 21 pour même période 2013.

- En 2015 :

- ✓ Cette hausse de 5% intervient à la suite des promotions tarifaires que NAFTAL a proposée aux clients marins sur les prix de vente de Gas-oil et fuel marine.

- En 2016 :

Nous constatons une décroissance de 8%, et dû as :

- ✓ Les quantités les départs la barge affréter auprès du partenaire Hyproc Shipping Company durant le premier semestre de l'année 2016 sont de 73800 TM contre 81427 TM pour la même période 2015, soit 62% du total des ventes marine ;
- ✓ Recensement de 4 nouveaux clients de l'activité marine 2016 contre 8 pendant la même période 2015 ;

- En 2017 :

-2% a été enregistré suite aux conditions météorologiques défavorables durant le mois de décembre engendrant la consignation des ports d'Oran et de Béthoua et par conséquent l'immobilisation des navires

- En 2018 :

Cette tendance baissière est le résultat de la cessation d'activité de 5 clients marins

2.2.2. Nombre de réclamations des clients :

Le traitement des réclamations clients indique la réactivité de ces traitements dans un délai de 15 jours.

La réclamation doit être fondée sur des preuves pour qu'elle soit prise en compte par l'entreprise et la traiter par la suite.

Le traitement se fait par deux étapes¹ :

2.2.2.1. La cause de la réclamation :

Une fois la direction commerciale reçoit une réclamation, le client recevoir une confirmation de prise en charge de la réclamation par l'ouverture d'une fiche de traitement des écarts et d'amélioration FTE-A envoyée par responsable management de la qualité.

2.2.2.2. L'action corrective :

Une fois la cause de réclamation est définit le client va recevoir une réponse de cette réclamation, cette réponse contient l'action corrective, préventive ou/et d'amélioration dans les délais fixés.

Le tableau représente le nombre de traitement des réclamations clients Aviation et Marine

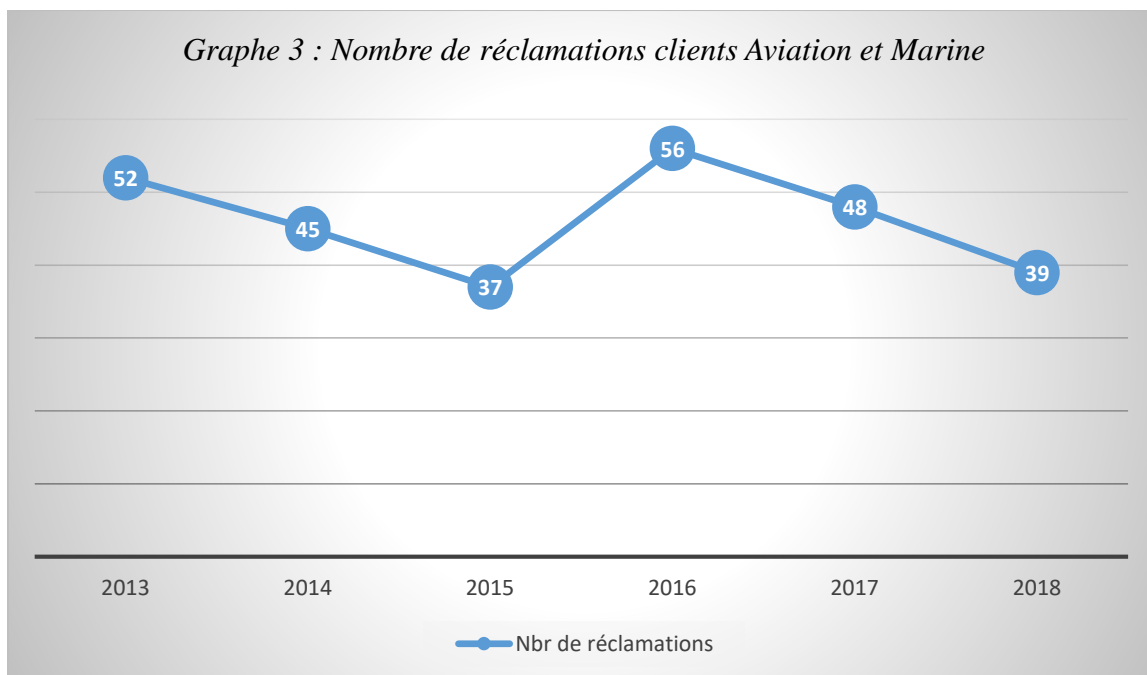
Tableau 7 : Nombre de réclamations annuelle des clients Aviation et Marine

| Années | Nbr de réclamation |
|---------------|---------------------------|
| 2013 | 52 |
| 2014 | 45 |
| 2015 | 37 |
| 2016 | 56 |
| 2017 | 48 |
| 2018 | 39 |

Source : Document interne de l'entreprise.

¹Département créances.

Le graphique ci-après illustre les informations présentées dans le tableau ci-dessus :



Source : Elaborer par l'étudiant.

Analyse des résultats¹ :

- En 2013 :
NAFTAL à enregistrer 52 réclamations contre 43 en 2012 cette hausse de réclamation s'explique par des retards d'avitaillement.
- En 2014 :
Comparativement à 2013 cette baisse de réclamation au nombre de 45 s'explique par les actions correctives pour diminuer les retards d'avitaillement enregistrer en 2013 en l'occurrence le renforcement du l'effectif des agents avitailleurs.

¹ Département créances.

- En 2015 :
Idem a 2014 le nombre de réclamation (soit 37) ne cesse de baisser par rapport à 2014 et ce, pour les même raisons citées précédemment (renforcement effective agents avitailleur).

- En 2016 :
56 réclamations ont été recensé durant cette période soit une hausse comparativement à 2015 ceci est dû au manque des camions avitailleurs au niveau des centres aviation a faible trafic aérien (Alger, Hassi Messaoud est Oran).

- En 2017 :
NAFTAL à procéder durant cette période à l'acquisition de nouveau camion avitailleurs ce qui a entrainé la baisse des réclamations relatives à retard d'avitaillement.

- En 2018 :
39 réclamations ont été enregistrées pour les raisons suivantes :
 - ✓ Retard d'avitaillement avec (Aigle Azur, Air expresse, Qatar Airways) ;
 - ✓ Fuites produits (Aigle Azur) ;
 - ✓ Ecart de quantité ;

 - ✓ Non-respect de la réglementation (Tassili Airlines, Air France) ;
 - ✓ Livraison en double rotation ;
 - ✓ Problème de fonctionnement ;
 - ✓ Retard de soutage (Activité marine) ;
 - ✓ Problème de communication.

2.2.3. Le taux de satisfaction client :

Chaque année NAFTAL procède à une enquête de satisfaction auprès l'objectif de ses clients, l'objectif de ces enquêtes consiste à mesurer le degré de satisfaction des clients ce dernier est considéré comme un indicateur très important pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise

Nous allons présenter dans ce qui suit les résultats de quelques enquêtes fait par la direction commerciale de la branche carburant de NAFTAL dans la période (2013-2018)¹ :

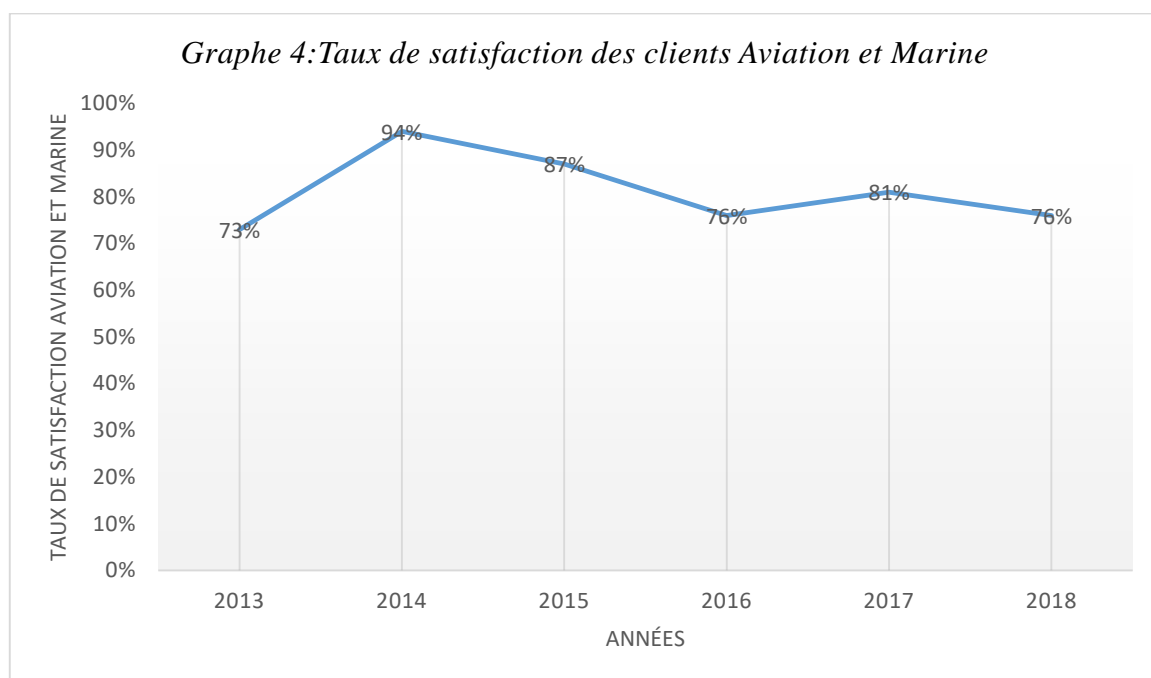
Tableau 8 : Taux de satisfaction de clients NAFTAL entre 2013 et 2018

| Années | Taux de satisfaction (Aviation et Marine) |
|--------|--|
| 2013 | 73% |
| 2014 | 94% |
| 2015 | 87% |
| 2016 | 76% |
| 2017 | 81% |
| 2018 | 76% |

Source : Documents interne de l'entreprise

¹ Direction commerciale de NAFTAL (BC)

Pour une meilleur illustration on va présenter les données de tableau précédent sous forme d'un graph :



Source : Par nous-même à partir de tableau précédent.

Le graphique (La courbe) précédent montre que les clients de NAFTAL sont satisfait du service fournis

Analyse de données :

Dans cette partie nous expliquons les principaux facteurs de l'insatisfaction de certains clients¹ :

- En 2013 :
27% sont pas satisfait car :
 - ✓ Un des clients juge que les réclamations sur terrain ne connaissent pas de suite relatif aux problèmes de livraison rencontrés durant le week-end ;
 - ✓ Un autre client sollicite NAFTAL pour réduire les délais de réponse.

¹ Source interne de l'entreprise/département créances

- En 2014 :

Le seul client insatisfait est un client Marine, car pendant la période d'enquête il n'avait pas encore reçu de réponses à l'une de ses réclamations qui était en cours d'investigation.

Après réponse le client a exprimé son contentement quant aux explications qui lui ont été fournies.

- En 2015 :

Le taux des clients qui sont peu satisfait ou pas du tout satisfait est de 13%, la non satisfaction de ces clients est dû à :

- ✓ Un incident survenu à l'aéroport international d'Alger Houari Boumediene septembre 2015 croisé par un agent avitailleur ;
- ✓ un client exprime son mécontentement vis-à-vis le délai de réponse en réclamation, que le délai de 30 jours est très long et il suggère un délai de 15 jours ;
- ✓ certains clients n'ont pas donné les précisions pour leur insatisfaction.

- En 2016 :

Un taux de satisfaction client de 76% a été enregistré et 24% de client étaient insatisfait ceci s'explique par :

- ✓ Absence d'avantages concurrentiels comparativement à ceux offerts aux ports étrangers en l'occurrence ;
- ✓ Délai de paiement factures est de 90 jours à l'étranger et de 30 jours à NAFTAL ;
- ✓ Le montant de la ristourne (remise sur facture) est insignifiant par rapport aux remises offertes à l'étranger.

- En 2017 :

- ✓ Prix cher par rapport à l'étranger
- ✓ Remise facture en retard

✓ Manque moyen d'avitaillement

- En 2018 :

24% Insatisfait à cause de :

- ✓ Retard d'avitaillement
- ✓ Non-respect de la réglementation
- ✓ Retard de soutage

2.3. Synthèse des résultats :

Pour pouvoir répondre à la problématique posée et affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche nous avons mené une étude analytique au sein de l'entreprise NAFTAL (Branche Carburants), présentées dans la section (3) de dernier chapitre.

Nous avons pu effectuer une analyse globale de la fonction approvisionnement ainsi une analyse de la performance commerciale entreprise NAFTAL (Branche Carburants), et à l'aide des informations que nous avons analysé, on à déduire que l'entreprise souffre d'un problème de délai, de la quantité commandée, ainsi un problème de prix (résultat de l'analyse des volumes des ventes aviation et marine).

Ses problèmes ont un impact important sur la performance commerciale de l'entrepris car la performance commerciale est tributaire de la fonction approvisionnement, et ça se reflète dans les résultats obtenus après l'analyse de la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL (Branche Carburants), comme des ruptures des stocks, prix non compétitifs, Capacité de stockage restreinte, retards d'avitaillement, etc...

D'après notre période de stage, nous avons réalisé que NAFTAL (BC) utilise anciens logiciels, ce qui est peut-être un désavantage pour l'entreprise

2.4.Recommandations et suggestions :

Après avoir synthétisé les résultats de notre étude et détecter les faiblesses de NAFTAL (BC), nous avons pensé qu'il est nécessaire de proposer quelques suggestions qui portent essentiellement sur l'optimisation et de la fonction approvisionnement afin d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL (BC), ses suggestions reposent sur les axes d'amélioration suivants :

- l'acquisition de nouvelles barges ayants des capacités de stockage, de livraison les plus importante ;
- Maintenance continue du matériel roulant pour but de diminuer les accidents de circulation ;
- Réfléchir sur la disponibilité de négociation des prix avec le fournisseur SONATRACH, afin de permettre à NAFTAL d'appliquer des prix compétitifs en sachant qu'il est un facteur motivant l'achat ;
- Procéder aux renforcements des équipes d'avitailleurs au niveau des centres Aviation en vue de diminuer les retard d'avitaillement ;
- Concernant la satisfaction client, l'entreprise peut compter sur la norme ISO 10002:2018 (Annexe 01) ;
- La nécessité de s'équiper en logicielles moderne pour une meilleur performance tel que :
 - ✓ **EDI (Echange de Données Informatisées) Direct/Point à Point**, il permet aussi de¹ :
 - . Informatiser les documents papiers ;
 - . Mise à disposition instantanée des informations.

 - ✓ **ERP (Enterprise Resource Planning)**, Il permet à l'entreprise d'intégrer différentes fonctionnalités telles que² :
 - . La gestion comptable et financière (ERP de gestion comptable, ERP de gestion de facturation) ;
 - . La gestion des stocks (logiciel ERP gestion des stocks) ;
 - . La gestion des ressources humaines ;

¹ <https://www.edipourtous.fr/ce-qu-est-l-edi/>

² <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

- . La gestion des fournisseurs (ERP fournisseurs grande distribution) ;
 - . La gestion de la vente ;
 - . La gestion de la distribution ou encore ;
 - . La gestion de l'e-commerce (ERP commerce, ERP de commerce détails spécialisé).
- ✓ **GRC (Gestion de la relation Client)** afin :
- . D'améliorer la performance de l'entreprise ;
 - . D'organiser sa force commerciale
 - . De gagner du temps dans la recherche d'un client ou d'une information pour consacrer davantage à votre activité commerciale.

.CONCLUSION GENERALE.

L'objectif de notre travail de recherche était de montrer l'impact de l'optimisation de la fonction approvisionnement sur la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL (BC), pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à analyser la fonction approvisionnement ainsi que la performance commerciale de l'entreprise, afin de confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on a construites.

A partir de résultats précédentes nous avons atteint ces réponses concernant les sous-questions qu'on a posées dans l'introduction, et les réponses sont présentées comme suit :

Pour la première sous-question : « **Existe-il un bon déroulement de processus d'approvisionnement au sein de NAFTAL (Branche Carburants) ?** », les résultats de travail nous ont permis de déduire que l'entreprise ne dispose pas d'un bon fonctionnement au niveau de la fonction approvisionnement (le non-respect des délais, prix cher par rapport à l'étranger).

Concernant la deuxième question secondaire : « **Qu'est-on peut dire de la performance commerciale de l'entreprise ?** ». L'analyse de volumes des ventes Aviation et Marine ainsi que la satisfaction et la réclamation clients démontre que la fonction commerciale de l'entreprise elle n'est pas performante.

A partir de ses résultats, le traitement des hypothèses est comme suit :

La première hypothèse qui dit : « **L'organisation de la fonction approvisionnement adoptée par NAFTAL (Branche Carburants) permet à cette même entreprise de répondre aux exigences et besoins de ces clients** » est infirmée, par rapport à la situation actuelle de NAFTAL (BC), la fonction approvisionnement n'est pas bien gérée vu les obstacles rencontrés par l'entreprise, tel que la capacité limitée de stockage, les prix non compétitifs, etc...

La deuxième hypothèse qui traite **la maîtrise du risque liée aux approvisionnements**, est confirmée, l'entreprise est à plusieurs risques liés à l'approvisionnement dont la rupture de stock causée par les retards de réception des commandes.

La troisième hypothèse est aussi confirmée, l'entreprise ne dispose pas des **logiciels de gestion** capable de gérer la fonction d'approvisionnement de façon performante, en conséquence l'entreprise fait face à plusieurs problèmes qui influencent sa performance et sa notoriété.

Comme tout travail réalisé, il y a toujours des limites et des obstacles rencontrés, notamment l'indisponibilité de quelque information concernant les approvisionnements à cause de la nature de l'organisation d'accueil (une filiale de SHONATRACH, ça veut dire les tâches de NAFTAL sont limitées que dans la commercialisation et la distribution, et SONATRACH est le responsable des approvisionnements, les négociations avec les fournisseurs, les opérations achats, etc...) ;

Ainsi que le temps de préparation des données nécessaires pour notre étude prend beaucoup de temps, l'indisponibilité des responsables.

Bibliographie

I. Ouvrages :

- . BAGLIN (G), BRUEL (O), GARREAU (A), GREIF (G), DELFT (CH), « *Management Industriel et Logistique*, 3^e édition, ECONOMICA, Paris, 2001.
- . BLAUCHU (V) et TAIROU (A) « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, 2008.
- . BOURGUIGNON(A) : « *définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition Economica, Paris, 1996.
- . BRUEL, (Olivier) : « *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », édition DUNOD, Paris, 1996.
- . Chavalin. D « *l'entreprise négociatrice* », édition Danud, 1984.
- . Daniel. (T), Hervé. (M) et Jacques. (C), « *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif '* », 2^e édition, DUNOD, Paris, 1998.
- . DORNIER, (Ph) et FENDER, (M), « *La logistique globale* », édition d'organisation, Paris, 2001.
- . DURAND, (Jean paul) : « *Le langage des achats s* », édition METHODE ET STRATEGIE, 1995.
- . Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, Paris, 1999.
- . Eric (S) et autres, « *performance et création de la valeur de la fonction achat* », Édition maxima, paris, 2011.
- . Fabbe-Costes et Lancini ,2009.
- . J.P, (Beaulien) et A, (Péguy) : *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985.
- . Jean Louis (LE MOIGNE), *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance*, Harvard expansion, Lausanne, 1999.
- . Jean-Yves Saulou, *Tableaux de bord pour décideurs qualité*, afnor éditions, 2006.
- . KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992.
- . KOTLER (P) et DUBOIS (B) « *Marketing Management* », Pearson Education, Paris, 2009.
- . LAURENT. L « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995.

Bibliographie

- . Marie-Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, « *Gestion de la relation commerciale* », édition le genie des glaciers, 2006.
- . MARTIN, (Christopher) :« *Supply Chain Management* », 3ème édition, Village Mondial Edition, Paris, 2005.
- . Michel (KALIKA), *structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, édition Economica, Paris, 1998.
- . Philippe (LORINO), *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- . R.MOULINIER : « *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation* », 5é édition, 1998.
- . Ritzman (L) et Krajewski (L) et autres, « *Management des opérations, Principes et applications* », 1re édition, PEARSON Education, Paris, 2004, p.280.
- . Rogger(P) et Pièrre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999.
- . ZERMATI, (Pierre) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 1976

II. Travaux universitaires :

- . AMGHAR Assia, « *La contribution de l'obtention d'une nouvelle certification à l'amélioration de la performance commerciale cas NAFTAL ISO 9001v2015* », mémoire de master en sciences commerciales (option Management et entrepreneuriat), école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, juin 2017.
- . AMMAM.(S), « *Essai d'optimisation de la fonction achat/approvisionnement Etude de cas : ENAFOR* », mémoire de master, EHEC,2018
- . GUENANE. (S), CHERIFI (H), BOULASSEL(N) : « *Essai et analyse d'optimisation de la fonction approvisionnement dans le cadre d'une SCM Cas : SAIDAL* », mémoire de master EHEC, 2002.

III. Sites internet :

Bibliographie

- . <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html>.
- . <https://www.abcal.org/index.php/13-database/bibliotheque/139-les-achats-levier-de-rentabilite>.
- . <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>.
- . <https://www.edipourtous.fr/types-d-edi/point-a-point/>.
- . <https://www.iso.org/fr/standard/71580.html>.
- . www.HowToBecome-Manager.fr.
- . www.memoireonline.com.
- . Association des logisticiens d'entreprise ;
- . Dictionnaire LAROUSSE.
- . Dictionnaire Microsoft Bibliorom.

ISO 10002:2018

Management de la qualité -- Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes

Le présent document fournit des lignes directrices relatives au processus de traitement des réclamations relatif aux produits et services au sein d'un organisme, notamment en matière de planification, conception, développement, fonctionnement, mise à jour et amélioration. Le processus de traitement des réclamations décrit est destiné à être utilisé en tant que l'un des processus d'un système global de management de la qualité.


NOTE 1 Tout au long du présent document, les termes « produit » et « service » se rapportent aux éléments de sortie d'un organisme qui sont destinés à un client ou demandés par celui-ci.

Le présent document est destiné à être utilisé par tout organisme, quels que soient son type, sa taille ou les produits et services qu'il fournit. Il est également destiné à être utilisé par des organismes de tout secteur. L'Annexe B fournit des lignes directrices particulièrement destinées aux petites entreprises.

Le présent document aborde les aspects suivants du traitement des réclamations :

- a) amélioration de la satisfaction du client en créant un environnement orienté client qui est ouvert au retour d'information des clients (y compris aux réclamations), en s'engageant à les résoudre tout en renforçant la capacité de l'organisme à améliorer ses produits et services, y compris son service à la clientèle ;
- b) implication et engagement de la direction par le biais de l'acquisition et du déploiement appropriés des ressources, y compris la formation du personnel ;
- c) reconnaissance et prise en compte des besoins et des attentes des réclamants ;
- d) mise à disposition des réclamants d'un processus de traitement des réclamations ouvert, efficace et simple d'emploi ;
- e) analyse et évaluation des réclamations afin d'améliorer la qualité des produits et services, y compris le service à la clientèle ;

Annexe 3 : Fiche de traitement des écarts et d'amélioration

| | | |
|---|---|---|
|  BC | Fiche de Traitement des Ecarts et d'Amélioration | ERQ QSE 05 05 Verso |
| [N°GMO/Code unité/N° enregistrement/Année] Fiche N° / / / | | |
| Nécessite une action Corrective ou d'amélioration : (décision du RMOSE et/ou du propriétaire du processus) | | |
| <input type="checkbox"/> Action Corrective <input type="checkbox"/> Action préventive <input type="checkbox"/> Action d'Amélioration | | |
| 7 B I S | Commanditaire de l'action : _____ | |
| | Responsable de l'action : _____ | |
| | Délais de proposition de l'action : _____ | |
| | Visa du commanditaire : _____ | |
| Responsable de l'action : _____ Visa : _____ Date : _____ Délai : _____ | | |
| Analyse et avis du propriétaire ou le pilote du processus HSE : | | |
| <input type="checkbox"/> Action(s) proposée (s) génère (ent) de « nouveaux dangers sur SST ou impacte environnementaux » ; (Le propriétaire du Processus HSE doit désigner le responsable de la mise a jours des analyses) | | |
| <input type="checkbox"/> Action(s) proposée(s) ne génère(ent) pas de « nouveaux dangers sur SST ou impacte environnementaux ». | | |
| Prop. ou pilote du processus HSE : _____ Visa : _____ Date : _____ Délai : _____ | | |
| Validation des action corrective, préventive amélioration : (par propriétaire du processus concerné et le RMOSE) | | |
| <input type="checkbox"/> • Acceptée (s) <input type="checkbox"/> • Refusée (s), veuillez justifier : | | <input type="checkbox"/> • Acceptée (s) <input type="checkbox"/> • Refusée (s), veuillez justifier : |
| _____ Visa du Propriétaire | | _____ Visa du RMOSE : |
| Clôture de la FTE-A : (la clôture ne sera pas effective qu'après visa du RMOSE et le propriétaire du processus) | | |
| 8 Prop. ou pilote du processus : _____ Visa : _____ Date : _____ | Le RMOSE : _____ | |
| | Visa : _____ | |
| | Date : _____ | |

Annexe 4 : Planification Approvisionnement Marine

Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers NAFTAL SPA
 الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال شركة ذات أسهم

NAFTAL
 BRANCHE CARBURANTS



Tableau de suivi des modifications


| Référence du document | Date d'application | Motif |
|---|---|--|
| IT BC AVM PE 07 X1 | Septembre 2005 | Création instruction |
| IT BC AVM PE 07 A | Juin 2006 | Modification suite a Experimentation |
| IT BC AVM PE 07 B | Juin 2007 | Modification suite documents supprimés |
| Documents Associés (et suivi) | | |
| Référence du document | Date d'application | Motif |
| ERQ PE 08 | Juin 2005 | Situation stocks carburants des CM |
| ERQ PE 15 | Juillet 2005 | Situation stocks lubrifiants des CM |
| ERQ PE 07 | Juin 2005 | Planning prévisionnel d'approv/ravitai |
| ERQ PE 16 | Janvier 2006 | Modification du Rapport d'activité journalier |
| ERQ PE 09 | Juin 2005 | Programme des livraisons |
| ERQ PE 10 | Juin 2005 | Planning de livraison |
| ERQ PE 17 | Juillet 2005 | Demande d'approvisionnement |
| ERQ CL 34 | Juillet 2006 | Revue des clients marine |
| Rédacteur | Vérificateur | Approbateur |
| Nom AKLOUL Prénom Samia Fonction Chef de Service Date 20.06.07 Visa | Nom BENDRIHEM Prénom Abdel Malek Fonction RMQ. Date 20.06.07 Visa | Nom DJEDDAI Prénom Salah Fonction Directeur Branche CBR Date 23.06.2007 Visa |



Le Directeur
de la Branche Carburants
S. DJEDDAI



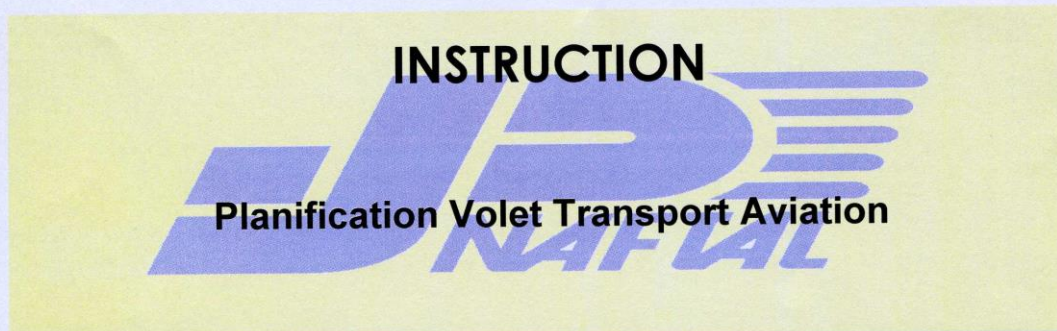
Annexe 5 : Planification de transport Aviation

| | | |
|--|---|---------------------------------------|
|  BC/AVM | INSTRUCTION Planification Volet Transport Aviation | IT BC AVM PE 08 B Page 1/10 |
|--|---|---------------------------------------|

Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers **NAFTAL SPA**
 الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال شركة ذات أسهم

NAFTAL

BRANCHE CARBURANTS



| Tableau de suivi des modifications | | |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Référence du document | Date d'application | Motif |
| IT BC AVM PE 08 A | Mars 2006 | Création instruction |
| IT BC AVM PE 08 B | Novembre 2011 | Modification |

| Documents Associés (et suivi) | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Référence du document | Référence du document | Référence du document |
| ERQ PE 19 | Mars 2006 | Création enregistrement |
| ERQ PE 20 | Mars 2006 | Création enregistrement |
| ERQ PE 21 | Mars 2006 | Création enregistrement |
| ERQ PE 22 | Mars 2006 | Création enregistrement |
| ERQ PE 23 | Mars 2006 | Création enregistrement |

| Rédacteur | Vérificateur | Approbateur |
|---|---|---|
| Nom : BOUKHALFA Prénom : Karima Fonction : Chef de Département Exploitation Date : Visa | Nom : BENDRIHEM Prénom : A/Malek Fonction : G M Q Date : 14.11.2011 Visa | Nom : HARCHAOUI Prénom : Belkacem Fonction : Directeur de Branche Date : 15 NOV 2011 Le Visiteur de la Branche Carburants |


Edition du 12/11/2011

A. BENDRIHEM

B. HARCHAOUI



Annexe 6 : Fiche d'identification du processus AVM

| | | |
|--|--|--|
|  Branche Carburants | FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS | ERQ QSE 12 04 Page : 1/2 Recto |
| <p>Nom du processus : Exploitation Aviation Marine Code du processus : PR BC AVM PE 06 E Edition de la fiche d'identification du processus : Mars 2016 Propriétaire du processus : Directeur Aviation Pilote du processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Le chef de Département Exploitation (Direction Aviation) ➢ Le chef de Département Exploitation (Direction Marine) <p>Finalité du processus : Assurer la disponibilité des produits Aviation et Marine et la livraison des clients conformément aux exigences clientèles et réglementaires, sans accidents de travail et sans déversement. Fréquence de la revue de processus : Semestrielle</p> | | |
| <p>OBJECTIFS :</p> <p>Voir annexe</p> | <p>INDICATEURS :</p> <p>Voir annexe</p> | |
| <p>Mode surveillance : Audits programmés, Audits ponctuels, Revue de processus, Visites sur site.</p> | | |
| <p>Processus Client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation et Marketing • Maîtrise des Ressources • Contrôle qualité • Management de la Branche • Plan et Organisation • Communication Interne et Externe • Approvisionnement Produits • Management Qualité, Sécurité & Environnement • HSE | <p>Processus Fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation et Marketing • Maintenance • Achats • Maîtrise des ressources • Contrôle Qualité • Plan et Organisation • Management de la Branche • Approvisionnement produits • Etudes et Suivi des Projets • HSE | |
| <p>Données d'entrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Situation des stocks ➢ Plan d'approvisionnement ➢ Plan de ravitaillement ➢ Données commerciales ➢ Compte Rendu de la revue de Direction ➢ Rapport d'Activité journalier ➢ Plan de Transport ➢ Planning de livraison ➢ Etat mensuel réalisation transport ➢ Programme des livraisons | <p>Données de sortie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Produit stocké, préservé et livré conforme ➢ Plan d'amélioration proposé en revue de direction ➢ Rapport d'activité | |



Branche Carburants

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS

ERQ QSE 12 04

Exigences des parties intéressées :

- Livraison produit conforme à ses exigences et aux spécifications définies par les Normes en vigueur.
- Exigences en interne en matière de HSE

Risques du processus :

- Retard dans livraisons
- Non-conformité du produit Marine+ Aviation

Exigences réglementaires, légales et normatives :

- Respecter toutes les normes et réglementation régissant l'activité commerciale Marine.
- Convention Internationale sur les lignes de charges de navires (loadline)
- Convention Internationale de jaugeage des navires (Londres)
- Convention SOLAS – sécurité maritime
- Convention MARPOL
- Convention STCW
- Norme AFNOR, ISO15489
- Normes Algérienne
- Recommandation du JIG

Exigences de l'entreprise :

- Atteinte des objectifs fixés
- Maîtrise du processus Exploitation
- Respect des normes et de la réglementation en vigueur.
- Amélioration de la Qualité de service

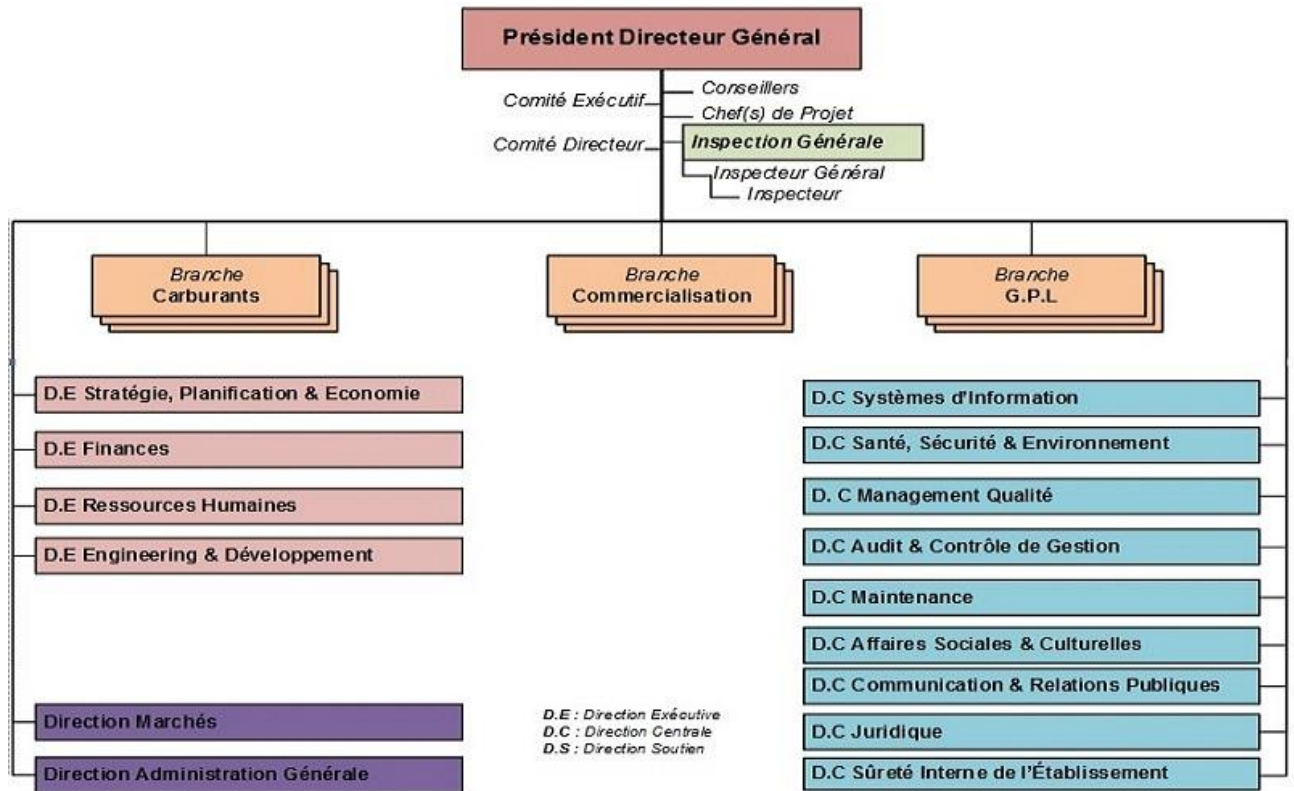
Besoins d'amélioration :

- Améliorer les délais de livraison ;
- Donner une meilleure image de marque de la société auprès de la clientèle (Tenues de travail, moyens, comportement, etc.)

Points sensibles à auditer :

- Activité Armement (Certification et documentation réglementaire)

Annexe 7 : Organigramme de NAFTAL



Annexe 8 : Organigramme de la branche carburants

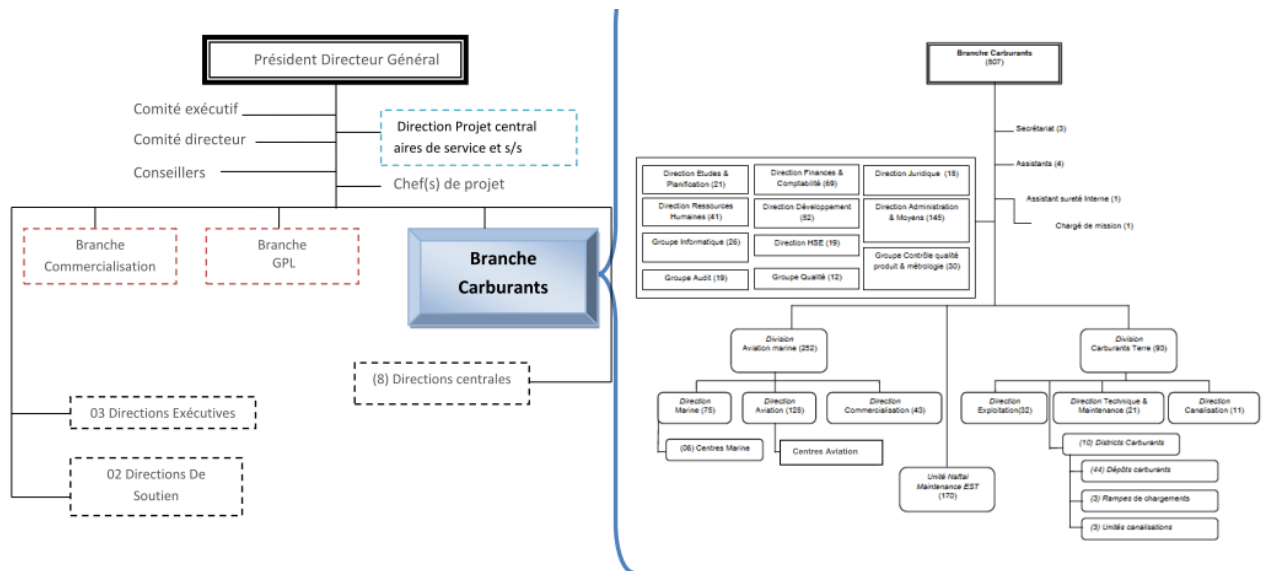


Table des matières

| | |
|--|----------|
| Dédicaces..... | I |
| Remerciements | II |
| Résumé..... | III |
| Liste des abréviations..... | VII |
| Liste des figures..... | VIII |
| Liste des tableaux..... | IX |
| Sommaire..... | X |
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre 01 : Introduction à la logistique..... | 5 |
| Section 01 : Généralités sur la logistique..... | 5 |
| 1.1. Historique de logistique..... | 5 |
| 1.1.1. La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975)..... | 6 |
| 1.1.2. La Logistique fonction ou Logistique Intégrée (de 1975 à 1990)..... | 7 |
| 1.1.3. La Logistique Processus ou Logistique coopéré (à partir des années 90)..... | 8 |
| 1.2. Définition de la logistique | 9 |
| 1.2.1. Les enjeux de la logistique | 10 |
| 1.3. Définition de la chaine logistique..... | 11 |
| 1.3.1. Les caractéristiques de la chaine logistique..... | 12 |
| 1.3.2. Les types de chaines logistiques..... | 13 |
| 1.4. Les flux logistiques..... | 13 |
| 1.4.1. Les flux physiques | 13 |
| 1.4.2. Les flux financiers | 14 |
| 1.4.3. Les flux d'informations | 14 |
| 1.5. Supply chain management..... | 15 |
| 1.5.1. Définition de SCM | 15 |
| 1.5.2. Les principaux outils de La SCM..... | 15 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 1.5.2.1. | Les APS (Advanced Planning Systems) | 15 |
| 1.5.2.2. | Un ERP (Enterprise Resource Planning) | 16 |
| 1.5.2.3. | Les SCE (Supply Chain Execution)..... | 16 |
| 1.5.2.4. | MES (Manufacturing Execution Systems) | 16 |
| 1.6. | Les principes de la SCM..... | 16 |
| 1.6.2. | Collecter l'information | 16 |
| 1.6.3. | Traiter l'information | 16 |
| 1.6.4. | Dispatcher l'information..... | 17 |
| 1.6.5. | Mesurer la performance..... | 17 |
| 1.7. | Le passage de la chaine logistique a la SCM..... | 17 |
| Section 02 : Approche théorique de la fonction approvisionnement... | | 18 |
| 2.1. | Définition de l'approvisionnement..... | 18 |
| 2.2. | Missions et taches de la fonction approvisionnement | 19 |
| 2.2.1. | Les missions | 19 |
| 2.2.2. | Les taches | 19 |
| 2.3. | Objectifs de la fonction approvisionnement..... | 20 |
| 2.3.1. | Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise | 20 |
| 2.3.2. | Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation | 20 |
| 2.3.3. | Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au bas niveau possible. | 20 |
| 2.3.4. | Conserver et même améliorer la qualité | 20 |
| 2.3.5. | Retenir les services des meilleurs fournisseurs | 20 |
| 2.3.6. | Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédure d'acquisition | 20 |
| 2.3.7. | Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession | 21 |
| 2.3.8. | Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation..... | 21 |
| 2.3.9. | Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût. .. | 21 |
| 2.4. | Processus d'approvisionnement | 21 |
| 2.4.1. | Analyse de l'environnement externe | 21 |
| 2.4.2. | Détermination des possibilités du marché..... | 22 |
| 2.4.3. | Définition des besoins des services utilisateurs..... | 22 |
| 2.4.4. | Les stratégies d'achat..... | 23 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.4.5. | Définition d'une stratégie d'approvisionnement | 23 |
| 2.4.6. | Elaboration de la politique définitive d'achat..... | 23 |
| 2.4.7. | La conquête du marché et le contact avec les fournisseurs | 24 |
| 2.4.8. | Evaluation des résultats | 24 |
| 2.5. | La gestion des achats et les stocks | 24 |
| 2.5.1. | La gestion des achats..... | 24 |
| 2.5.2. | Les missions de la fonction achat | 24 |
| 2.5.3. | Les enjeux de la fonction achats | 25 |
| 2.5.4. | Le processus d'achat | 27 |
| 2.5.4.1. | L'expression des besoins..... | 27 |
| 2.5.4.2. | Le sourcing de fournisseurs | 28 |
| 2.5.4.3. | L'appel d'offres | 28 |
| 2.5.4.4. | L'analyse des offres | 29 |
| 2.5.4.5. | La négociation et la contractualisation..... | 30 |
| 2.5.4.6. | L'exécution du contrat | 31 |
| 2.6. | La gestion des stocks | 31 |
| 2.6.1. | Définition de la gestion des stocks | 31 |
| 2.6.2. | Le rôle de la gestion de stock | 32 |
| 2.6.3. | Les objectifs de la gestion des stocks | 32 |
| 2.6.4. | Systèmes de gestion des stocks..... | 33 |
| 2.6.4.1. | Le système à quantité fixe et à périodicité variable | 33 |
| 2.6.4.2. | le système à périodicité fixe et à quantité variable | 33 |
| 2.6.4.3. | Le juste-à-temps ou gestion à flux tendus..... | 33 |
| Chapitre 2 : La performance commerciale | | 35 |
| Section 01 : Généralités sur la performance..... | | 45 |
| 1.1. | Définition de la performance | 35 |
| 1.2. | Distinction entre la performance et les notions voisines | 36 |
| 1.2.1. | L'efficacité | 36 |
| 1.2.2. | L'efficience | 37 |
| 1.2.3. | L'effectivité..... | 37 |
| 1.2.4. | L'économie | 38 |
| 1.3. | Les caractéristiques de la performance | 39 |
| 1.3.1. | Elle se traduit par une réalisation | 39 |
| 1.3.2. | Elle s'apprécie par une comparaison..... | 39 |
| 1.3.3. | La comparaison traduit le succès de l'action | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4. Les critères de la performance | 39 |
| 1.4.1. A court terme | 39 |
| 1.4.2. A moyen et long terme | 39 |
| 1.5. La mesure de la performance..... | 40 |
| 1.5.1. Définition | 40 |
| 1.5.2. Les niveaux de mesure de la performance | 41 |
| Section 2 : La performance de la fonction commerciale | 42 |
| 2.1. La fonction commerciale..... | 42 |
| 2.1.1. Définition de la fonction commerciale | 42 |
| 2.1.2. Les métiers de la fonction commerciale | 43 |
| 2.1.2.1. La conquête de clients | 43 |
| 2.1.2.2. Le développement de clients et de projets | 43 |
| 2.1.2.3. Développement d'activités à l'international | 43 |
| 2.1.2.4. Le développement de partenariats..... | 44 |
| 2.1.3. Les missions de la fonction commerciale | 44 |
| 2.2. La performance commerciale | 45 |
| 2.2.1. Définition de la performance commerciale..... | 45 |
| 2.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale | 45 |
| 2.2.2.1. Les indicateurs quantitatifs | 46 |
| 2.2.2.2. Les indicateurs qualitatifs | 47 |
| 2.2.3. Les critères d'efficacité d'un indicateur..... | 48 |
| 2.3. La performance commerciale et l'approvisionnement, quelle relation ? | 49 |
| Chapitre 3 : L'analyse de la fonction approvisionnement et son | |
| impact sur la performance commerciale de NAFTAL (BC) | 51 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise (NAFTAL) | 51 |
| 11. Historique de NAFTAL..... | 51 |
| 12. L'activité de NAFTAL | 52 |
| 1.2.1. L'activité carburant | 52 |
| 1.2.2. L'activité GPL..... | 52 |
| 1.2.3. Activité Commercialisation | 53 |
| 13. Fiche de dénomination..... | 53 |
| 14. La stratégie de l'entreprise NAFTAL..... | 54 |
| 15. Présentation de la branche carburant | 54 |
| 1.5.1. Produits commercialisés par la branche carburant de NAFTAL..... | 54 |
| 1.5.2. Les missions de la branche carburant | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.3. Les missions de la direction opérationnelle de la branche carburant dans ses Activités aviation et Marine..... | 56 |
| 1.5.4. les missions de direction opérationnelle de la branche carburant dans ces activités Carburants Terre (CBRT)..... | 56 |
| 16 La programmation des approvisionnements..... | 57 |
| 1.6.1. Programmation d'approvisionnements Aviation..... | 57 |
| 1.6.2. Programmation d'approvisionnements Marine..... | 58 |
| Section 2 : Analyse et optimisation de la fonction approvisionnement de NAFTAL Branche Carburants..... | 58 |
| 2.1. L'analyse de la fonction approvisionnement..... | 59 |
| 2.1.1. Approvisionnement Aviation..... | 59 |
| 2.1.2. Approvisionnement Marine..... | 63 |
| 2.2. Analyse de la performance commerciale..... | 65 |
| 2.2.1. L'analyse du volume des ventes annuelles de carburant aviation et Marine..... | 66 |
| 2.2.1.1. Analyse du volume annuel des ventes aviation..... | 66 |
| 2.2.1.2 Analyse du volume annuel des ventes Marine..... | 69 |
| 2.2.2. Nombre de réclamations des clients..... | 72 |
| 2.2.2.1 La cause de la réclamation..... | 73 |
| 2.2.2.2. L'action corrective..... | 73 |
| 2.2.3. Le taux de satisfaction client..... | 76 |
| 2.3. Synthèse des résultats..... | 79 |
| 2.4. Recommandations et suggestions..... | 80 |
| Conclusion générale..... | 83 |
| Bibliographie..... | 86 |
| Annexes | |