

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**  
**EHEC**

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

**Spécialité: Distribution et Gestion de la Chaine Logistique**

**Thème**

**Le rôle de la logistique de distribution  
dans l'amélioration de la performance  
commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : TONIC INDUSTRIE**

**Elaboré par :**

**Melle. BOUDERSA Dehboucha**

**Encadreur :**

**Mme. LAOUDJ Ouardia**

Maitre de conférences  
à l'EHEC

**03<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2016**



**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**  
**EHEC**

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

**Spécialité: Distribution et Gestion de la Chaine Logistique**

**Thème**

**Le rôle de la logistique de distribution  
dans l'amélioration de la performance  
commerciale de l'entreprise**

**Etude de cas : TONIC INDUSTRIE**

**Elaboré par :**

**Melle. BOUDERSA Dehboucha**

**Encadreur :**

**Mme. LAOUDJ Ouardia**

Maitre de conférences  
à l'EHEC

**03<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2016**

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

La logistique est un des facteurs clés qui permet à l'entreprise de booster sa performance, elle est le terrain où l'entreprise peut se différencier.

Ce modeste travail vient de montrer à l'entreprise industrielle l'importance de la partie aval de son processus, et les conséquences que pourraient avoir une mauvaise gestion des activités aval sur leur performance et sur la satisfaction des clients.

On peut résumer le contenu de ce travail de recherche comme suit : la pratique d'une logistique aval rigoureuse dans une entreprise améliore sa performance commerciale, et lui permet d'augmenter ses parts de marché.

On conclut à cela, que la logistique de distribution joue un rôle décisif pour chaque entreprise désirante de survivre dans un marché où les frontières sont inexistantes.

## Abstract

In a context of progressive competition, the concept of performance has become vital for all businesses. This performance is very complex but its measurement still possible thanks to a set of indicator which allow the detection of problems and differences between objectives and achievements, so that each company can take corrective action.

Logistics is a key factor that allows the company to boost its performance; it is the field where the company can differentiate.

This modest work has shown to the industry the importance of the downstream part of its process, and the possible consequences of mismanagement downstream activities on their performance and customer satisfaction.

We can summarize the content of this research work as follows: practice a rigorous downstream logistics in a company improve its business performance, and allows it to increase its market share.

We concludes that the logistics distribution plays a decisive role for every business desiring to survive in a market where borders are nonexistent

## ملخص

في سياق المنافسة المتصاعدة مفهوم الأداء أصبح شيئاً حيوياً بالنسبة لكل مؤسسات، ويتميز هذا الأداء بتعقيده إلا أن قياسه يبقى ممكناً بفضل مجموعة من المؤشرات التي تسمح بكشف المشاكل والفروقات بين الأهداف المسطرة ومقارنتها مع ما هو منجز لكي تتمكن كل مؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الإمداد هو أحد العوامل التي تسمح للمؤسسة من تعزيز الأداء وهو المجال الذي يمكن للمؤسسة أن تحدث الفارق بالنسبة لمنافسيها

هذا العمل المتواضع يظهر لنا أهمية المؤسسة الصناعية، أهمية آخر جانب من العملية و النتائج التي يمكن أن تحتوي على سوء تسيير لآخر النشاطات وانعكاساتها على الأداء وارضاء الزبائن

نستطيع تلخيص مضمون عمل البحث الذي قمنا به كالتالي:

تطبيق إمدادات الأخيرة بصرامة في المؤسسة لتحسين الأداء التجاري ويسمح له من رفع حصص السوق

وأخيراً نستنتج أن الإمداد في التوزيع تلعب دوراً حاسماً في كل مؤسسة تطمح في الاستمرارية في سوق لا يعرف الحدود.

## *Dédicace*

*Au premier homme de ma vie mon très chère, humble papa.*

*A ma très chère, tendre maman qui y'a été toujours là pour moi.*

*A ma formidable sœur, Lynda*

*A mes grands frères Massinissa, Sofiane*

*A mes chères cousines Thinhinane, Nassima, Miassa, Dehboucha, Ourida*

*A tous mes amis, nouha, soussou (nouara) soso (yasmira) Djahida, h.lynda,*

*A tous mes professeurs.*

*Je vous dédie ce modeste travail.*

**DEBI**

# Remerciements

*Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu pour nous avoir donné la force, la volonté et le courage de réaliser ce modeste travail.*

*En suit mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon encadreur Madame O.Laoudj qui m'a orienté, suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.*

*Je remercie également Mr. Habi, le promoteur de stage, qui y'a contribué considérablement à la réalisation de ce présent travail.*

*Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'entreprise TONIC plus particulièrement N.NOURINE H.BABOU , et k.KESTALI .*

*J'adresse aussi mes remerciements au personnel de l'école des hautes études commerciales et plus particulièrement, le corps professoral pour les connaissances partagées et les bibliothécaires pour leur aide en matière de documentation.*

*Je suis reconnaissante, envers mes parents, mes sœurs, mon frère et mes amis. Qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.*

*Enfin, merci à tout ce qui y'ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce travail de recherche.*

*Merci* 

### La liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Intitulé</b>	<b>page</b>
<b>Tableau 1.1</b>	Les modes de transport	33-34
<b>Tableau 3.1</b>	Fiche signalétique	90
<b>Tableau 3.2</b>	L'évolution du chiffre d'affaires	86
<b>Tableau 3.3</b>	L'évolution du chiffre d'affaires par produit	86
<b>Tableau 3.4</b>	Les parts de marché	88
<b>Tableau 3.5</b>	L'évolution des quantités vendues	91
<b>Tableau 3.6</b>	Evolution des recettes de l'activité commerciale	93

### La liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>Figure1.1</b>	Diagramme des flux logistiques	10
<b>Figure 1.2</b>	Les différents types de distribution	19
<b>Figure 2.1</b>	Le triangle de la performance	42
<b>Figure 2.2</b>	Les sources de la performance	52
<b>Figure 2.3</b>	Les niveaux de la mesure de la performance	53
<b>Figure 2.4</b>	La courbe de performance d'une équipe dans le temps	53
<b>Figure 3.1</b>	Evolution du chiffre d'affaires dans le temps	87
<b>Figure 3.2</b>	Evolution des parts de marché	90
<b>Figure 3.3</b>	Evolution de quantités vendues	92

### Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SARL	Société responsabilité limitée
SPA	Société par action
SCM	Supply chain management
SCOR	Supply chain operation reference model
CA	Chiffre d'affaires
ERP	Enterprise resource planning
KDA	Kilos de dinar algérien
MDA	Million de dinar algérien

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 01 : les fondements de la logistique de distribution.....</b>	<b>06</b>
1. Les principes de la logistique et la supply chain.....	06
2. La logistique de distribution.....	16
3. Les opérations de la logistique de distribution.....	25
<b>Chapitre 02 la performance commerciale.....</b>	<b>38</b>
1. Les fondements généraux de la performance.....	38
2. Les caractéristiques et la mesure de la performance commerciale.....	47
3. La performance de la fonction commerciale.....	56
<b>Chapitre 03 Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration la performance commerciale de TONIC industrie.....</b>	<b>68</b>
1. La présentation de l'entreprise..... ;.....	68
2. L'organisation de logistique de distribution et les inducteurs la de performance commerciale au sein de TONIC industrie.....	80
3. Enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale.....	94
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>



# **Introduction générale**

Actuellement, avec le développement du concept de concurrence les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la logistique pour en faire un avantage concurrentiel, car seules les entreprises qui vont faire preuve d'adaptabilité, de compétitivité, et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, pourront survivre et assurer leurs pérennités.

La gestion de la chaîne logistique est une discipline qui comprend un système de pensée et d'action. Elle s'attache à rénover la performance et la réactivité des organisations à partir de la maîtrise de la circulation des différents flux. Cette chaîne logistique a le rôle d'orienter l'entreprise vers les opportunités de marché en termes d'adaptabilité des ressources et de savoir faire, elle est censée aussi être le bras commercial de l'entreprise dans l'aboutissement des objectifs de ventes tracés, gain de parts de marché, satisfaction client en recourant aux moyens tactiles et opérationnels.

Aujourd'hui la perception de la logistique notamment dans le domaine de la distribution a beaucoup évolué, et commence à s'imposer de plus en plus comme étant l'une des activités les plus importantes de l'entreprise. Elle est perçue comme un véritable centre de profit, puisqu'elle représente un potentiel d'accroissement de la rentabilité.

Par ailleurs, malgré le retard des entreprises algériennes à se rendre compte de l'importance de ces concepts au sein de leur entité, maintenant avec la complexité du marché et son ouverture, la concurrence s'accroît de jour en jour, elles se voient dans l'obligation d'intégrer des systèmes lui permettant non seulement de satisfaire leurs objectifs internes en termes de coûts, mais aussi les exigences des clients qui s'avèrent en évolution continue.

L'entreprise TONIC industrie est une entreprise algérienne spécialisée dans le domaine de fabrication d'emballage, une société orientée vers le client, ses besoins, et ses inspirations, elle est dotée d'une capacité lui permettant d'avoir une grande présence dans le marché local, ainsi l'intégration des marchés internationaux.

L'objectif ultime de ce travail de recherche est de dévoiler l'importance d'exercer la logistique de distribution dans une entreprise industrielle précisément dans l'entreprise TONIC industrie, et de déceler son influence sur la performance commerciale de cette entité.

Le choix de ce thème n'a pas été fait au hasard, il a été choisi en premier lieu pour du fait que la nature du sujet s'inscrit dans le cadre de notre spécialité, et c'est aussi un thème qui a énormément intéressé l'entreprise vu que la diffusion de ce sujet de recherche permettra de collaborer au progrès de l'image et la notoriété de l'entreprise qui sera objet de notre étude de cas.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir :

***Comment la logistique de distribution améliore-t-elle la performance commerciale de l'entreprise TONIC industrie ?***

De cette problématique, découlent les questions suivantes auxquelles nous tenterons de répondre au cours des différents chapitres ;

- Qu'est ce que la logistique ? quelles sont ses activités et ses outils ?
- la logistique de distribution améliore-t-elle le chiffre d'affaire et la satisfaction des clients de l'entreprise.
- Quelles sont les articulations existantes entre la logistique de distribution et la performance commerciale ?

Grace a notre revue littérature, a notre voleté d'élargir dans ce concept en question, nous avons ressortie un ensemble hypothèses à étudier, qui feront objet de confirmation ou d'infirimation ;

- H1 : Les activités de la logistique de distribution sont rigoureusement gérées au sein de TONIC industrie.
- H2 : La logistique de distribution contribue à l'amélioration du chiffre d'affaire et la satisfaction des clients de l'entreprise TONIC.

En ce qui concerne la méthodologie de notre recherche nous avons opté pour une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique qui va se dérouler en deux phases ;

La première est celle d'analyse de la logistique et la performance commerciale de l'entreprise TONIC industrie, la seconde et celle de réalisation d'une enquête contenant un guide d'entretiens auprès d'un ensemble de responsables au sein de l'organisme d'accueil.

Concernant la collecte d'informations nécessaires pour l'élaboration de notre mémoire de Master, nous avons effectué des recherches au niveau de plusieurs bibliothèques, à savoir la bibliothèque l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, ainsi la celle en ligne SclarVox, en plus des bibliothèques consultées au niveau des autres écoles et universités, nous avons aussi utilisé des guides proposés par l'organisme d'accueil, l'utilisation des sites internet a été aussi bénéfique pour nous, sans manquer les échanges d'informations avec le personnel de TONIC.

Pour accomplir notre étude nous l'avons scindé le travail en trois chapitres, le premier porte sur une présentation théorique, des notions de bases sur la supply chain management et sur la logistique, puis nous nous sommes étalé un peu sur de la logistique de distribution, le second s'articule autour de la performance de façon globale puis nous avons ciblé notre recherche sur la performance commerciale, et enfin le troisième chapitre montre comment la logistique de distribution peut influencer la performance de l'entreprise.



# **Chapitre 1**

*Les fondements de la logistique de distribution*

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

Aujourd'hui la logistique est une activité incontestable dans toute entreprise ayant la volonté de gagner des parts de marché tout en optimisant ses coûts.

Ce nouveau domaine de management est un véritable outil qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et les mobiliser sur les mêmes objectifs, qui sont la satisfaction des clients dans des conditions de coût.

Dans ce premier chapitre nous traiterons quelques principes, sur la supply chain management et la logistique, et ses évolutions et pour bien cerner le concept de la logistique de distribution, nous parlerons de la distribution et de son rôle dans une entreprise, puis nous évoquerons les fonctions qui la composent.

### **Section01 : Les principes de la logistique et la supply chain**

La logistique est la fonction transversale qui permet de gérer l'ensemble des flux d'une entreprise, passant par des flux physiques, d'informations et financiers.

Dans cette première section nous définirons le SCM, ses activités et ses enjeux puis la logistique et son historique et son évolution ainsi que ses enjeux et ses finalités.

#### **1.1. Généralité sur la supply chain**

##### **1.1.1. Définition**

La supply chain est définie par DORNIER (P) et FEBDER (M) comme suit :  
*« L'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux des biens, depuis le développement et des approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final, pour satisfaire les exigences du marché, avec le cout minimal et l'utilisation d'un capital minimal »*<sup>1</sup>

Pour compléter cette définition qui a mis l'accent sur la satisfaction des clients finaux, et la minimisation des couts, nous en proposons une autre, qui se base sur la création d'une chaine de valeur qui intègre l'ensemble des acteurs.

---

<sup>1</sup>DORNIER(P), FEBDER(M) ; *logistique globale*, édition l'Organisation, Paris, 2001, p.7.

Selon COURTOIS (A) et autres la supply chain se définit comme : « *le processus global de satisfaction des clients, par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale, l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits.* »<sup>2</sup>

De ces deux définitions on comprend que la supply chain intègre toutes les fonctions de l'entreprise, et couvre tous les flux physiques, d'informations et les flux financiers, elle vise la satisfaction des clients tout en étant rentable.

## 1.1.2. Les activités qui constituent les maillons de la supply chain

Les maillons de la supply chain représente une ou un ensemble d'activités regroupées sous l'une des quatre expressions de la méthode SCOR qui sont : <sup>3</sup>

- ✓ Source : c'est à dire approvisionner, y compris toutes les activités que l'on va trouver autour de ce concept, l'achat, référencement ...Ets.
- ✓ Make : la fabrication dans ses différentes variantes industrielles, fabrication de masse, fabrication à la commande.ets.
- ✓ Delivrer : la distribution sous toutes ses formes, la vente aux entreprises (BtoB), vente au grand public (BtoC) et ses multiples variantes.
- ✓ Plan : ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre les deux maillons.

A part aux extrémités, tous les maillons sont reliés à un maillon amont et à maillon aval, celui qui est Source pour l'un est Deliver pour celui qui l'approvisionne, et conduit à Make pour celui qui utilise les produits « sourcés ».

## 1.1.3. Les enjeux de la supply chain

La supply chain est le meilleur moyen pour améliorer les prestations, auprès des distributeurs ainsi près des consommateurs, tout en assurant la rentabilité de l'entreprise,

---

<sup>2</sup> COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN (C) : *la gestion de production*, édition d'Organisation 4<sup>ème</sup> édition, Paris 2003, p.381.

<sup>3</sup> PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : *production distribution soutien*, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008 pp.57-58.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

Les enjeux pour une entreprise de se lancer dans un projet de SC sont :<sup>4</sup>

**a. Optimiser l'utilisation des ressources**

Une meilleure utilisation des équipements, de la main d'œuvre ...Ets.

**b. Réduire les coûts**

Un élément très difficile à maîtriser, car pour avoir des produits ou des services de qualité, ça nécessite plus d'investissements donc plus de coûts c'est un paradoxe.

**c. Réduire les stocks**

La nécessité de la régulation des flux d'entrées et de sorties, car la possession d'un stock est aussi coûteuse

**d. La fiabilité des délais**

Le temps est un élément très important, que l'entreprise doit prendre en considération pour satisfaire ses clients.

**e. Niveau de service**

La qualité de livraison, le taux de service, et le délai de la livraison.

**f. La flexibilité**

La capacité d'agir à des variables de marché et ne pas handicaper l'innovation, elle est caractérisée par la souplesse de l'organisation et des moyens, pour répondre aux fluctuations de l'environnement.

---

<sup>4</sup> GHEDIRA (K) : *la logistique de production*, éditions TECHNIP, paris, 2006, p.120.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

### 1.2. Les notions sur la logistique

#### 1.2.1. Définition

Selon BAGLAIN(G) et autres : « *la logistique c'est la fonction de l'entreprise, qui s'occupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise en disposition des produits finis aux clients, sur le lieu d'achat ou de consommation* »<sup>5</sup>

La logistique dans cette définition ne concerne que les flux physiques, pour compléter cela nous proposons une autre qui nous explique que la logistique concerne les flux physiques mais aussi les flux d'information, et financiers.

Selon VALLIN (P) la logistique peut être définie comme : « *un ensemble des problématiques, des méthodes et des activités qui concourent à la maîtrise et à la coordination des flux physiques, de services et d'information, pour la satisfaction du client final, à partir de la matière première en minimisant les ressources utilisées* »<sup>6</sup>

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que la logistique est l'ensemble d'activités, visant l'optimisation et la gestion non seulement de la circulation des produits, mais aussi des flux qui en découlent depuis l'approvisionnement jusqu'à l'arrivée du produit chez le consommateur final.

Le concept de la logistique se base sur un ensemble de flux qui sont scindés en trois :<sup>7</sup>

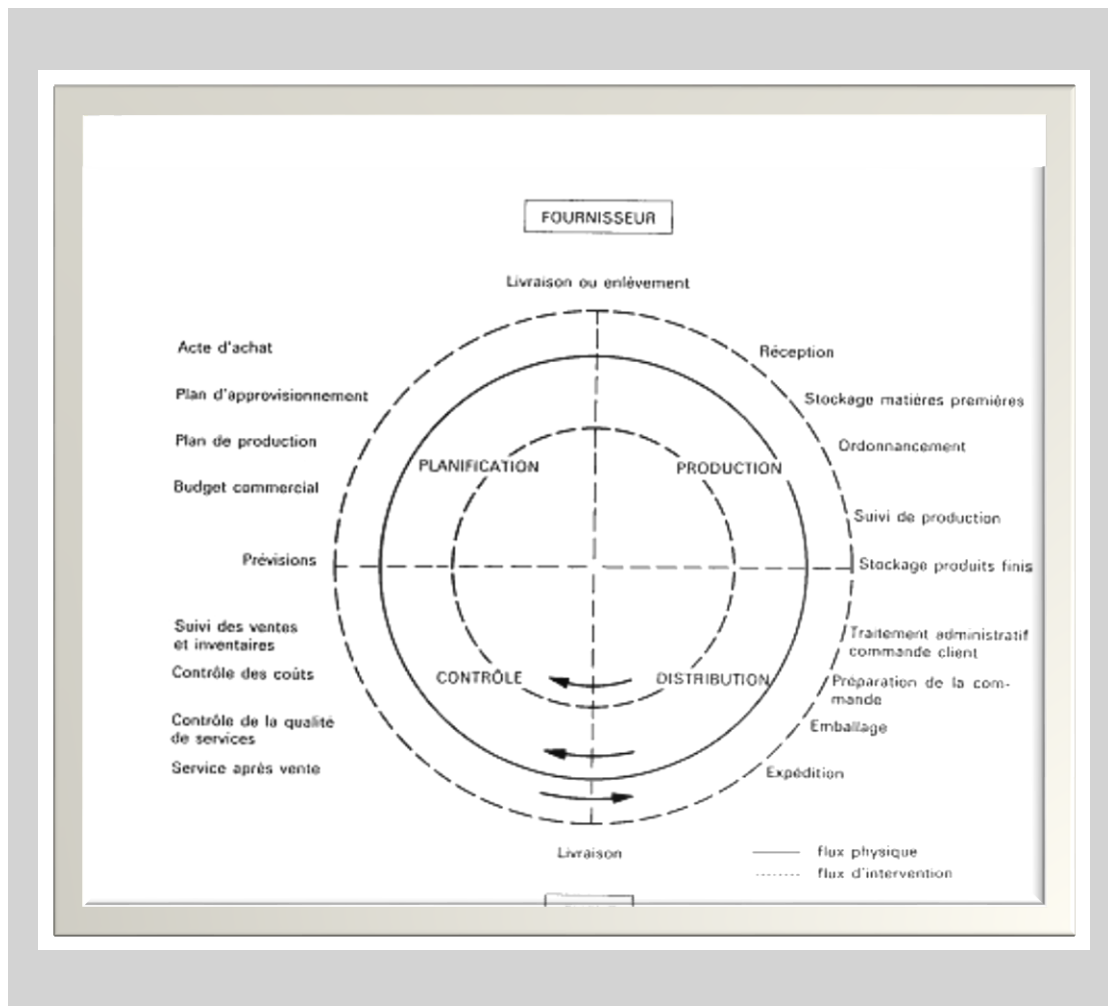
- Les flux amont : c'est des flux qui vont du fournisseur vers l'entreprise, ce sont des flux aval pour le fournisseur, ils constituent des achats.
- Les flux internes : c'est l'ensemble des flux générés par l'activité interne de l'entreprise, dans ses propres locaux qui permettent de réguler son activité.
- Les flux aval : permettent de livrer la marchandise commandée aux clients, ils sont les premiers flux que l'entreprise souhaite maîtriser, vu qu'ils sont directement liés à la satisfaction des clients.

---

<sup>5</sup> BAGLAIN (G), et autres : *management industriel et logistique*, éditions Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996, p.9.

<sup>6</sup> VALLIN (P) : *LA LOGISTIQUE : modèles et méthodes du pilotage de flux*, éditions Economica, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 7.

<sup>7</sup> PRROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) : *le manuel des achats ; processus, management, audit*, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.220.

**Figure 1.1** : diagramme des flux logistiques

Source : démarche logistique, collection AFNOR, 1990, P.48.

### 1.2.2. Historique de la logistique

Nous évoquerons l'origine et les évolutions de la logistique à travers les années :<sup>8</sup>

#### a. L'origine

Il est important de savoir que la logistique a une origine militaire, pour le général Jomini sa définition n'est qu'une science d'application de toutes les sciences militaires, il décompose l'art de guerre en six parties dont la quatrième est la pratique de l'art, de mouvoir les armées ce que on appelait la théorie de guerre.

<sup>8</sup> TIXIER (D), MATHE (H), COLIN(J):*la logistique d'entreprise ; vers un management plus compétitif*, éditions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 27-28.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

Le mot logistique est devenu usage courant, qu'après la deuxième guerre mondiale sous l'impulsion du général Marshall qui a mis en œuvre un plan logistique, qui était autour des flux nécessaires à l'optimisation d'un objectif défini au plan politique, de cela que la logistique sort du domaine militaire vers le management.

### **b. Evolution**

#### Années 1950-1960

- Apparition des premiers logiciels informatiques spécialisés en logistique industrielle.
- Exécutions des opérations physiques d'entreposage et de transport.

#### Les années 1970 à 1980

- Exigences en matière de raccourcissement des délais sans fin, tels qu'il faut approvisionner, produire et livrer à cycle de vie de plus en plus courts, le plus rapidement possible, et partout dans le monde ce qui va générer pour les entreprises des besoins d'évolution importante, d'où l'apparition de plusieurs notions comme le juste à temps la qualité totale ...Ets, qui permettront la flexibilité et la réactivité des industries.
- Pilotage des flux physiques de production et de distribution.
- Evolution important des progiciels informatiques qui permettent la résolution des problèmes croissants et complexes des entreprises.

#### Au milieu des années 1980 et 1990

- Planification des flux intégrant les approvisionnements, la production et la distribution, dimension tactique de moyen terme.

#### Années 2000

- Intégration et optimisation globale des flux de matière, et d'information sur la qualité de la chaine d'approvisionnement des fournisseurs aux clients finaux : fonction stratégique et dimension transversale dans du supply chain management.

### 1.2.3. Les finalités

D'après les définitions qui ont précédé nous pouvons nombrer quelques objectifs, que vise la logistique dans une entreprise, qui sont :

- La satisfaction continue des exigences des clients en matière, de délai, prix de qualité, et cela tout en étant rentable.
- L'optimisation de l'ensemble des réseaux (approvisionnement, distribution).
- L'utilisation optimale de toutes les ressources.
- Optimiser ses interfaces.
- Organiser et programmer les livraisons.

### 1.2.4. Les enjeux de la logistique

Aujourd'hui la logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise, sa pérennité et sa performance peuvent dépendre de la maîtrise du processus logistique, cette dernière conditionne :<sup>9</sup>

#### a. La croissance de l'entreprise :

La stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (les stratégies commerciales par exemple).

#### b. La maîtrise des coûts :

Grâce à la meilleure connaissance des coûts tout au long des étapes du processus logistique.

#### c. Les possibilités d'externalisation de l'entreprise :

L'analyse de la logistique permet à l'entreprise de se focaliser sur sa vocation et principale en confiant à des spécialistes certaines fonctions, comme la sous-traitance du transport.

#### d. La diversification de l'entreprise :

La maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir sa gamme de production.

---

<sup>9</sup><http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatlogistique.pdf> consulté le 04/03/2016 à 17H36.

### e. La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise :

Grace à la souplesse obtenue dans la distribution amont et aval ainsi la meilleure gestion des transports et du stockage.

#### 1.2.5. Les types de logistique

Nous distinguons plusieurs logistiques selon leurs méthodes et leur objet ;<sup>10</sup>

##### 1) Une logistique d'approvisionnement

Elle permet de mettre à la disposition de l'entreprise des produits et des sous-ensembles nécessaires pour sa production.

##### 2) Une logistique d'approvisionnement général

Elle permet d'apporter à l'entreprise des biens et services nécessaires pour son bon fonctionnement.

##### 3) Une logistique de production

Celle qui consiste à apporter au pied des lignes de production, les matériaux et composants nécessaires à la production et à la planification.

##### 4) Une logistique de distribution

Elle consiste à apporter au consommateur final des produits dont il a besoin, elle comporte plusieurs opérations (traitement de commande, manutention, d'emballage, entreposage, gestion des stocks et transport.).

##### 5) Une logistique militaire

Elle vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces, et tout qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

##### 6) Une logistique de soutien

Elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire, pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

---

<sup>10</sup> PIMOR (Y), FINDER (M): Op.cit, pp. 4-5.

### 7) Service après-vente

Proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand, par celui qui a vendu un bien, cette forme de logistique tend de plus en plus à être exercée par des spécialistes de soutien.

### 8) La logistique retours

Elle consiste à reprendre les produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages depuis les épaves de la voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

#### 1.2.6. Les problèmes logistiques

Nous allons citer un ensemble de problèmes, que les logisticiens ressentent tout au long de la chaîne dans différents niveaux <sup>11</sup>

##### 1) Logistique amont

- **Stratégique**
  - Choix des fournisseurs
  - Mise en place d'un partenariat
  - Mise en place d'une politique des flux tendus
  - Mise en place d'un système d'information
  - Démarche de qualification
- **Tactique**
  - Définition des règles d'investissement
  - Appel d'offre vers les prestataires
  - Plan de ramassage inter site
  - Localisation de stocks en matières premières
- **Opérationnel**
  - Suivi des stocks des matières premières
  - Approvisionnement spéculatifs
  - Localisation des stocks saisonniers

---

<sup>11</sup> VALLIN (P), OP.cit, p.13.

## 2) Logistique Production

- Conception de nouveaux produits
- Choix de délocalisation
- Localisation de la production des gammes
- Démarche de qualification
- Mise en place d'un système d'information
- Redéfinition de la gamme de produits

- **Tactique**

- Schéma directeur à moyen terme
- Dimensionnement des ressources
- Carte de qualité
- Contrôle et suivi de la production

- **Opérationnel**

- Ordonnancement à court terme
- Gestion de personnel directe et temporaire
- Anticipation de production

## 3) Logistique aval

- **Stratégique**

- Conception de réseau
- Externalisation ou moyens propres
- Mise en place d'un système d'information

- **Tactique**

- Choix d'un prestataire
- Mise en place d'un système de prévision des demandes
- Mise en place d'un tableau de bord
- Choix d'un routage de livraison par client produit
- Définition d'un cahier des charges
- Organisation des tournés : définition des zones de chalandise

- **Opérationnel**

- Réalisation des prévisions
- Gestion des stocks
- Gestion des contres flux, retour, conditionnement
- Gestion de la pénurie

## **Section 02 : la logistique de distribution**

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

Dans cette section nous représenterons la distribution partant de sa définition, rôle, circuit et canaux de distribution pour enfin définir la logistique de distribution et son rôle dans une entreprise et ses objectifs et son processus.

### **2. Les lignes directives sur la politique de distribution et la logistique de distribution**

#### **2.1. Généralité sur la distribution**

##### **2.1.1. Définition**

La distribution selon SIMON (F) se définit ainsi : « *la distribution est le passage obligé de la consommation des ménages ; aujourd'hui l'individu existe en partie au travers de ce qu'il consomme.* »<sup>12</sup>

Ou bien encore selon LENDREVIE (J) et LINDON (D) : « *C'est le stade qui suit celui de la production des biens, à partir du moment où ils sont commercialisés jusqu'à leurs prise en possession, par le consommateur final, elle comprend les divers activités et opérations qui assurent la mise à disposition : qu'ils soient transformateurs de marchandises ou services, en leur facilitant le choix, l'acquisition, et l'usage* »<sup>13</sup>.

D'après les définitions qui ont précédé nous pouvons dire que la distribution englobe toutes les activités visant à transférer un bien ou un service du point d'origine, qui est le producteur ou des intermédiaires qui les commercialisent jusqu'au client final.

##### **2.1.2. La définition des canaux et des circuits de distribution**

Le canal et le circuit peuvent être définis comme suit :<sup>14</sup>

« *Le canal représente le chemin parcouru par le produit du producteur au consommateur* ».

---

<sup>12</sup> SIMON (F), *Management et la gestion d'un point de vente*, éditions DUNOD, paris, 2008, p.3.

<sup>13</sup> LENDREVIE(J), LINDON(D) : *Mercator*, édition Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p. 627.

<sup>14</sup> CLIQUET(G), FADY (A), BASSET (G), *Management de la distribution*, éditions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2006, p.97.

« Le circuit il représente l'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles ».

### 2.1.3. Les différents circuits de distribution

Les circuits comportent plusieurs opérateurs tels que les grossistes, les détaillants et autres types d'intermédiaires, traditionnellement on classe les circuits en fonction de leur longueur :<sup>15</sup>

#### 1) Le circuit direct

L'inexistence d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur, ce type de circuit est utilisé :

- ✓ Par un fabricant quand il pratique la vente directe à l'usine.
- ✓ Dans la vente à domicile.
- ✓ Dans la vente par correspondance, quand elle est effectuée directement par le fabriquant.
- ✓ Dans la vente de gros matériels industriels.

Il permet un contrôle direct du marché, mais cela nécessite une organisation commerciale.

#### 2) Le circuit court

Un seul intermédiaire existe entre le producteur et le consommateur, ce dernier est le détaillant.

Ce type de circuit est utilisé :

- Pour la vente des services bancaires, par les succursales d'une banque.
- Pour les produits vendus dans le commerce intégré et associé, si on considère que la centrale et le point de vente ne sont qu'un.
- Pour les fruits et légumes achetés par un détaillant indépendant à un maraicher.

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

---

<sup>15</sup> DEMEURE(C), *aide mémoire : Marketing*, éditions DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, 2008, paris, pp. 174- 175.

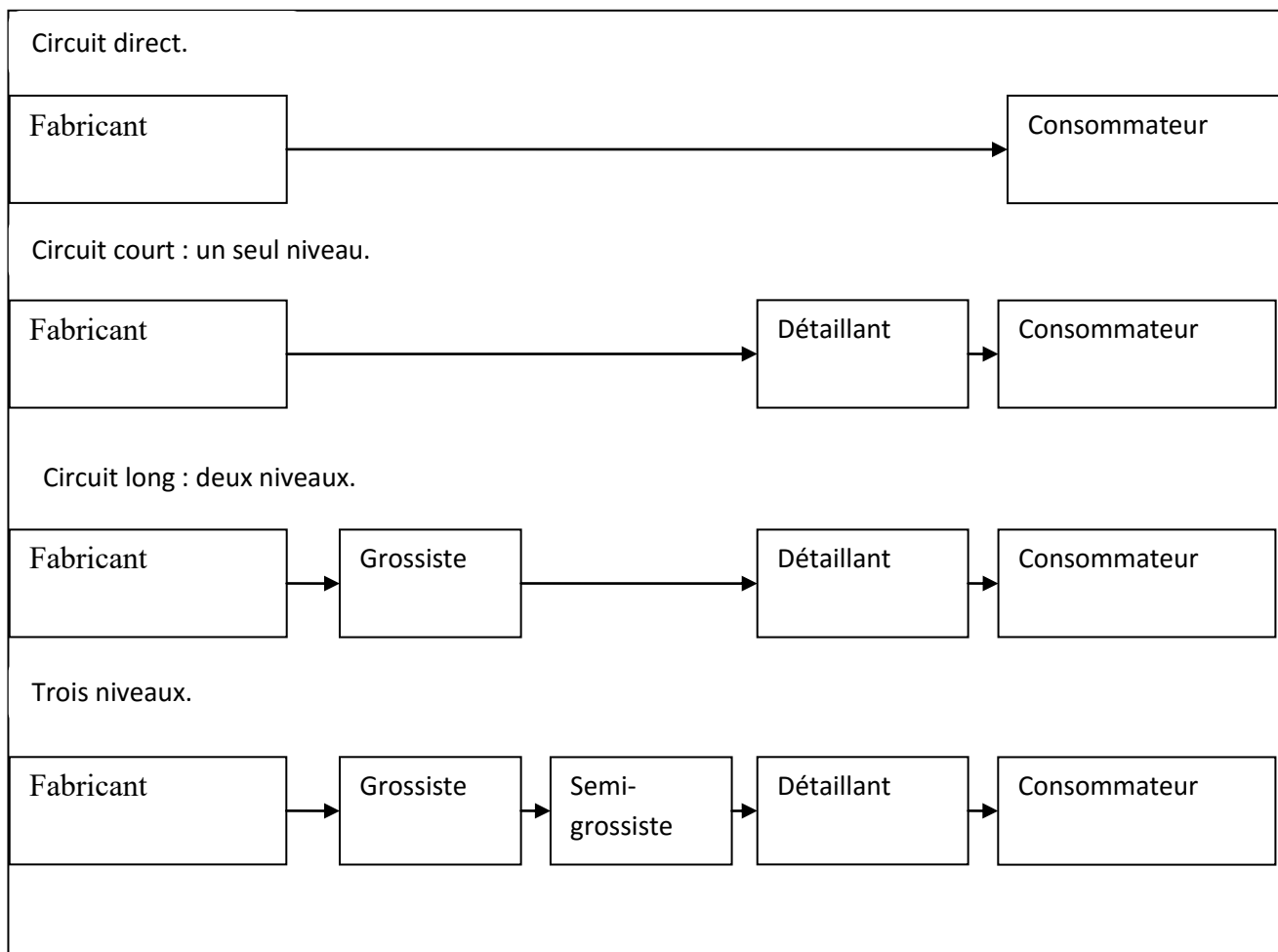
3) Le circuit long

Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur. Ce type de circuit est utilisé ;

- Pour de nombreux articles présents chez les commerçants indépendants
- Pour les fruits et légumes qui sont stockés chez un grossiste
- Pour la viande de boucherie

Le circuit long peut posséder plusieurs maillons : négociant, expéditeur, grossiste ...

Figure 1.2 : Les différents types de circuits de distribution



Source : KOTLER(P) et DUBOIS, *Marketing management*, p.505.

Ce tableau représente l'ensemble des circuits aux quels l'entreprise a eu recours pour la distribution, et la transmission de ses produits aux clients finals.

## 2.1.4. Le flux de distribution

L'exercice des opérations de distribution donne lieu à ensemble de flux qui sont :<sup>16</sup>

### a. Le flux de titre de propriété

Il s'agit du passage du titre de propriété d'un niveau à un l'autre du circuit de distribution.

### b. Le flux physique

Il décrit les déplacements réels du produit , du producteur au consommateur final en passant par les dépôts intermédiaires successifs.

### c. Le flux des commandes

Par les clients et les intermédiaires, qui remontent vers les fabricants.

### d. Le flux financier

Il s'agit des flux d'argent, c'est-à-dire de l'acheminement des règlements financiers facture, commission, qui remontent du client final vers le producteur et les intermédiaires.

### e. Le flux d'information

Ils circulent dans les deux directions, ceux remontés du marché vers le producteur, et ceux orientés vers le marché sur l'initiative des producteurs et intermédiaire, afin de mieux connaître les produits offerts.

## 2.1.5. Les fonctions de la distribution

La distribution apporte quatre types de services au consommateur :<sup>17</sup>

- ✓ **Minimiser les quantités** : réduire les lots en petits lots accessibles.
- ✓ **Minimiser le délai de la mise à disposition** : disposer du produit au moment désiré.
- ✓ **Minimiser l'éloignement** : mettre à disposition le produit au plus près.

---

<sup>16</sup> LAMBIEN(J), MOERLOOSE(C), *marketing stratégique et opérationnel* : du marketing à l'orientation-marché, éditions DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2008, pp. 426-427.

<sup>17</sup> SHOHIER (J), *la logistique*, éditions Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, France, 2010, pp.48-49.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

- ✓ **Présenter un assortiment** : regrouper les produits en un même lieu pour faciliter l'achat.

L'entreprise vise toujours à satisfaire les clients à moindre coût, donc elle doit trouver l'optimum pour chaque service fourni, pour cela elle assure la fonction commerciale et aussi la fonction logistique.

### A. Les fonctions commerciales

Son objectif est de rendre le produit transmissible aux consommateurs, pour ce faire deux fonctions principales sont requises :

- 1) **La fonction communication** : elle est assurée généralement par la publicité, le client doit connaître l'existence du produit, ces caractéristiques, et sa disponibilité.
- 2) **La fonction de transfert de propriété** : permettre au client d'être propriétaire du produit.

Un ensemble de transaction commerciale vont t'être opérée ; la transaction d'achat du produit en vue de la transaction vente au client. Cette fonction inclut la notion du risque à partir du moment où le distributeur est propriétaire du produit qu'il commercialise, c'est à lui d'assumer les risques d'inventu.

### B. Les fonctions logistiques

Un des objectifs de la distribution est de combler les espaces de distance et de décalage dans le temps séparant les acteurs économiques.

- 1) **Les fonctions spéciales** : elles visent à rendre le produit physiquement accessible au client, elles recouvrent :
  - ✓ Le transport : acheminement du produit sur les lieux de consommation.
  - ✓ Le groupage : regroupement des produits ayant la même destination.
  - ✓ Le fractionnement : division des lots en petits lots acheteables par les consommateurs.
- 2) **Les fonctions temporelles** : permettent de combler le décalage qui existe entre le moment de fabrication du produit et le moment où le consommateur en a l'usage, elle recouvre :

- Le stockage : la mise en place des produits en entrepôt en attendant la vente
- Le financement des marchandises en attente du transfert de propriété.

## 2.1.6. Les stratégies de couverture

Le fait qu'une entreprise opte pour un circuit indirect, le problème du nombre d'intermédiaire à recruter s'impose pour obtenir le taux de couverture voulu, pour réaliser les objectifs de pénétration. Pour ce faire elle est confrontée à choisir une de ces stratégies :<sup>18</sup>

### 1) La distribution intensive

L'entreprise vise à toucher un plus grand nombre de point de vente possible, et à multiplier les centres de stockage afin d'assurer un chiffre d'affaire élevé, ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie utile pour les achats courants, des matières de base et des services à faible implication.

### 2) La distribution sélective

C'est quand le producteur a eu recours à moins d'intermédiaires que le nombre disponible.

On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires, cette stratégie est indiquée pour les produits réfléchis, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Le choix d'intermédiaires se fait par rapport à un ensemble de critère :

#### a. La taille du distributeur

Le critère le plus utilisé est le chiffre d'affaire

#### b. La compétence technique

Surtout pour les produits non standardisés pour lequel une qualité du service après-vente est essentielle, l'équipement du distributeur est un critère important.

---

<sup>18</sup> LAMBIEN(J), MOERLOOSE(C), op.cit. pp.433-435.

## c. Qualité du service

Le distributeur est payé pour exercer un nombre de fonctions, le fabricant choisit celui qui peut l'exercer plus efficacement que d'autres.

### 3) La distribution exclusive

Un seul distributeur reçoit l'exclusivité de la marque en retour, le distributeur accepte de ne pas référencier les marques concurrentes dans la même catégorie de produit.

Ce type de stratégie est utile lorsque le fabricant veut se différencier par une politique de haute qualité, prestige ou qualité de service .

## 2.2. La logistique de distribution

### 2.2.1. Définition

SOHIER (J), (D) définissent la logistique de distribution comme étant « *L'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à la disposition des clients visés* »<sup>19</sup>

Cette définition nous a apparu incomplète car la logistique de distribution ne se limite pas aux opérations matérielles, et pour bien là cerner nous proposons d'autres définitions qui sont plus récentes.

KOTLER et DUBOIS la définissent comme « *la fonction qui rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux des produits et de marchandises depuis leur point d'origine, jusqu'au lieu de leur utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché* »<sup>20</sup>

Quant à CLIQUET (G) et autres définissent la logistique de distribution comme étant « *L'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients* »<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> SOHIER(J), SOHIER(D), *logistique*, éditions Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, paris, p.39.

<sup>20</sup> KOTLER (P), Dubois (B), *marketing management*, éditions Pearson Education, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p. 568.

<sup>21</sup> CLIQUET (G), FADY (A), BASST (G), *management de la distribution*, éditions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition ; paris, 2006, p.287.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

Pour eux l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client, soit au bon moment, à l'heure convenue, avec la quantité attendue, au meilleur coût.

D'après ces définitions nous concluons, que la logistique de distribution recouvre tout un ensemble d'opérations, mises en œuvre pour assurer la transmission des produits aux consommateurs, en prenant en considération les exigences de ces derniers. Mais cela doit être réalisé dans les meilleures conditions de coût.

### 2.2.2. L'objectif de logistique distribution

L'objectif principal de la logistique de distribution est d'apporter les produits adéquats aux endroits adéquats, au moment adéquat et tous cela à moindre coût.<sup>22</sup>

Ce qui est quasiment impossible car aucun système de distribution ne peut à la fois maximiser le service offert à la clientèle et minimiser les coûts, si elle ne laisse pas à chaque responsable de minimiser les coûts qu'il occupe.

### 2.2.3. Processus de la logistique de distribution :

Le processus de distribution se résume en trois étapes :<sup>23</sup>

#### A. Planification :

- Réseaux de distribution
- Planification et ordonnancement des expéditions
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques (entrepôts, centres de distribution, transporteurs...)
- Planification des activités sous-traitées

#### B. Transactionnel et administratif :

- Traitements et suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements).
- Préparation et traitements de la documentation relative aux expéditions (assurance, douanes).
- Suivi des expéditions.

---

<sup>22</sup> KOTLER, KOLLER, MANCEAU, *marketing management*, éditions Pearson, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, P. 613.

<sup>23</sup> REBAH(Y), essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution, mémoire de master, EHEC, 2015, p.16.

- Service clientèle.
- Gestion des garanties.
- Gestion des retours de marchandises.

### **C. Opérationnel :**

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

#### **2.2.4. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution :**

Plusieurs facteurs l'influencent comme : <sup>24</sup>

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

---

<sup>24</sup> Idem, p.18.

## **Section 03 : Les opérations de la logistique de distribution**

La logistique de distribution c'est la pratique des méthodes traditionnelles pour une gestion optimisée des flux de commandes clients, elle s'intéresse à la fois à la circulation physique à travers le réseau de distribution (gestion de transport, gestion des stocks ...Ets.), mais aussi à la gestion des infrastructures logistique qui composent ce réseau (gestion d'entrepôt, implantation...).

Dans cette section nous présenterons les fonctions de la logistique de distribution.

### **3. Les fonctions de la logistique de distribution**

#### **3.1. Les infrastructures logistiques**

On en distingue trois types :<sup>25</sup>

##### **- Entrepôt**

Un entrepôt est un lieu de stockage d'une durée de plus de 24 heures, qui doit répondre à un ensemble de normes et d'exigences de stockage

C'est un lieu où les marchandises sont entreposées grâce à un ensemble de moyens.

##### **- Dépôt régional**

Une unité de stockage localisé auprès des lieux de stockage, il a une fonction principale de permettre le rapprochement des marchandises, et présente deux intérêts principaux

- ✓ Une réduction de délais de livraison.
- ✓ Une possibilité de dépanner un client.

##### **- Plateforme**

C'est une unité d'éclatement de marchandise vers les points de livraison. La plateforme n'a pas pour vocation de stockage, elle ne conserve la marchandise que le temps d'optimiser l'organisation des tournées, on parle souvent de la plateforme d'éclatement.

---

<sup>25</sup> SOHIER (J), op.cit. p.54.

## 3.1.1. Les zones d'entrepôts

Il existe quatre zones principales :<sup>26</sup>

### 1) La zone de réception

- Les quais de déchargement ; utilisés pour le déchargement des camions grâce à un ensemble de moyens (transpalette, chariot élévateur), ils doivent être à la même hauteur que celle du plancher des camions, soit à environ 1m20 du sol
- La zone de contrôle de réception ; pour le contrôle quantitatif et qualitatif de la marchandise reçue.
- Zone de déconditionnement ; nécessaire si la marchandise reçue a besoin d'être conditionnée ultérieurement.

La zone de réception est dimensionnée selon le volume de réception de l'entrepôt et de type de marchandises réceptionnées.

### 2) La zone de stockage

Elle regroupe un ensemble de moyens de stockage généralement des racks, séparés entre eux par des allées de circulations. Ces allées peuvent être à un sens unique ou à double sens, elles sont dimensionnées pour permettre le déplacement des manutentions.

La zone de stockage peut-elle même être divisée en deux zones, de réserve et de picking.

### 3) La zone de préparation de commande :

Est utilisé pour la préparation de la commande pour les clients, cette zone de préparation est dimensionnée en fonction de la préparation si elle est faite en palettes complètes, en colis ou par détail.

Cette zone peut aussi avoir une zone de consolidation pour le regroupement de l'ensemble des préparations d'une commande.

---

<sup>26</sup> MOIGNE (R), *supply chain management*, éditions DUNOD, Paris, 201, pp.225-226.

## 4) La zone d'expédition

Elle regroupe trois zones :

- **La zone d'emballage** : utilisée pour préparer la marchandise pour le transport, un ensemble de moyens sont utilisés dans cette zone comme les banderoleuses, cette dernière peut être située en amont ou en aval de la zone de contrôle.
- **La zone de contrôle** : elle permet de vérifier la conformité de la commande pour être expédiée au client.
- **La zone d'attente de départ et de chargement** : permet de stocker les marchandises qui sont prêtes avant l'arrivée du camion.

### 3.1.2. Optimisation des trajets

Dans un entrepôt il est important que les trajets soient optimaux, et pour cela il faut arriver à :<sup>27</sup>

#### 1) La suppression des tâches inutiles

La meilleure façon de gagner du temps c'est d'arrêter de le perdre, tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée doit être recensé ; les trajets à vide des hommes et des engins et toutes les opérations qui se font en double...et

#### 2) Zonage ABC

Effectué des niveaux, chaque classe sera traduite en volume de stockage, et à chacun de ces volumes on affectera une zone dans le magasin ; par exemple la classe A la zone d'accès rapide.

#### 3) Ordonnement des trajets

Cette réflexion doit aboutir à la définition des tournées de picking. Dans un premier temps il faut déterminer la fréquence de constitution des tournées, plus la fréquence est faible plus l'optimisation pourra être efficace, puis on précisera comment enchaîner les déplacements élémentaires des tournées de façon optimale. La dernière étape établira s'il

---

<sup>27</sup> ROUX (M), *entrepôts et magasins*, éditions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P. 345.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

est possible de créer des cycles combinés si oui comment cela vaut pour les magasiniers à pied, les chariots ou les transstockeurs.

### 3.1.3. La gestion d'entrepôt

La gestion des entrepôts est au service de la gestion des stocks, et a la charge de remplir les principales fonctions suivantes :<sup>28</sup>

- ✓ Planifier et effectuer les réceptions
- ✓ Enregistrer les contrôles
- ✓ Affecter les adresses de stockage et vérifier qu'elles sont respectées
- ✓ Recevoir les commandes
- ✓ Organiser les tournées de prélèvement
- ✓ Gérer les conditionnements
- ✓ Gérer les expéditions
- ✓ Effectuer les refacturations transport
- ✓ Contrôler l'inventaire
- ✓ Ordonnancer les tâches des magasiniers
- ✓ Etablir les tableaux de bord

L'entrepôt doit être organisé de façon à exploiter toute sa superficie pour le stockage, mais il doit aussi permettre la circulation du personnel et des engins qui manipulent à l'intérieur ce que l'en appelle la manutention.

### 3.1.4 La manutention<sup>29</sup>

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

Une manutention comprend :

- Une manutention pour prendre l'objet
- Un déplacement de l'objet d'un poste à un autre

---

<sup>28</sup> ROUX (M), LIU (T), *optimiser votre logistique d'entrepôt*, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p.19.

<sup>29</sup> AMONDEO (L), YALAOUI (F), *logistique interne : entreposage et manutention*, éditions Ellipses, Paris, p.73.

- **Classification des moyens de manutentions**

Les matériels manutentions sont exclusivement utilisés pour le déplacement horizontal ou vertical des matières premières, des produits finis ou des produits semi-finis.

On exclut le matériel de manutention destinés au déplacement du public, tels que les ascenseurs, les escaliers mécaniques, les trottoirs roulants, les téléphériques, les remontes-pentes ....ets<sup>30</sup>

On dénombre cinq grandes familles de matériels :

- Chariots de manutention.
- Appareils de levage.
- Matériel de stockage.
- Matériel de manutention contenue.
- Matériels de manutention spécifique

### 3.2. Le stockage

Le stockage c'est le fait de mettre les produits ou une marchandise dans les lieux de stockage.

#### 3.2.1. Définition du stock

« *Provision de produits en instance de consommation* »<sup>31</sup> l'auteur a mis l'accent sur les mots "produit et consommation" il a bien précisé que le produit peut faire référence aux marchandises, matières premières, matières consommables, produits finis, emballages, les déchets ; tandis que la consommation c'est tout ce qui sort du stock.

#### 3.2.2. Les modes de stockage

Le choix du mode de stockage ne se fait pas de façon anarchique, mais il doit être étudié bien avant car, il doit se faire de manière à ne pas ralentir la circulation dans l'entrepôt ni la difficulté lors de la manutention.

Alors on distingue plusieurs modes de stockages :<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Idem, p.76.

<sup>31</sup> ZERMATI (P), *la pratique de la gestion des stocks*, éditions DUNOD, Paris, 1990, p.5.

<sup>32</sup> PRIMOR (Y), FENDER (M), op.cit. pp.242-244.

### 1) Le stockage statique

#### - Les rayonnages

Le stockage statique est réalisé le plus souvent avec des armoires ou des meubles à tiroir pour stocker les petites pièces. Ce dernier est réalisé le plus souvent avec des rayonnages, qui existent en plusieurs sortes selon la nature des produits qu'on veut stocker.

#### - Les palettiser

Dans un palettier, on peut disposer les palettes soit par largeur ou par longueur, ce qui facilite la recherche d'articles, si l'on doit faire du picking dans les palettes il facilite aussi les manœuvres avec chariots élévateurs,

Il est à noter que les palettes doivent être de bonne qualité, puisqu'elles ne sont retenues que sur leurs côtés.

#### - Les rayonnages doubles

Ça consiste à construire deux rayonnages l'un à côté de l'autre reliés par des entretoises. Souvent ils sont accessibles chacun par son allée.

On peut aussi avoir un stockage de palettes en doubles profondeurs et donc construire des rayonnages quadruples, entre deux allées mais les chariots doivent avoir une fourche spéciale capable d'aller prendre une palette en double profondeur.

### 2) Stockage mobile

Le rayonnage à étagères ou à palette qui supporte, le produit se déplace avec des galets d'acier sur des rails en profilés acier, qui peuvent être ou non encastrés dans le sol.

#### - Le stockage rotatif horizontal ou vertical

Avec le stockage rotatif, le plus fréquent les articles sont rangés dans des casiers ou bacs de rangement supportés par des balancelles, qui se déplacent à partir de chaînes sans fin tournant entre deux axes horizontaux distants de plusieurs mètres.

### 3) Le stockage dynamique

Ce mode de stockage est constitué de blocs de stockage plus ou moins longs où les palettes ou colis de même nature sont disposés les uns derrière les autres, soit sur roulements formant un plan légèrement incliné soit sur un transporteur horizontal. A la

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

face avant, on peut prélever des palettes ou colis ou une partie de leur contenu. A chaque fois qu'une palette ou un colis est enlevé soit qu'on le prélève tout entier ou qu'on l'enlève parce qu'il est vide, les autres palettes ou colis du stockage se déplacent d'un élément.

### 3.3. Préparation des commandes

La préparation des commandes consiste à prélever et à regrouper un certain nombre d'articles d'une collection afin de former une commande.

#### 3.3.1. Les techniques de préparation des commandes

Le système de rayonnage comme les étagères, les rayonnages a palettes ou les rayonnages à accumulation, font partie des installations d'un ou plusieurs niveaux qui fonctionnent selon le principe du système de mise à disposition statique des marchandises, dans ces installations, le préparateur parcourt le circuit à pied ou avec un chariot ou autres moyens vers l'emplacement de la marchandise.

Dans le principe de mise à disposition dynamique qui peut être appliqué par de nombreux moyens, le poste est fixe c'est la marchandise qui se déplace vers le préparateur.<sup>33</sup>

#### 3.3.2. La livraison et le chargement

Il faut permettre une livraison rapide sans erreurs et chercher l'efficacité administrative. Les colis doivent être préparés par jour de livraison, et par client.<sup>34</sup>

### 3.4. Le transport

#### 3.4.1. Définition

C'est une activité essentielle puisqu'elle permet soit de relier les unités de productives entre elle, soit d'assurer la rencontre physique entre le produit et son client final.<sup>35</sup>

Le transport est le fait de déplacer les marchandises d'un lieu à un autre en utilisant un des moyens de transports, quel que soit son mode ou sa nature.

---

<sup>33</sup> MARCHAL (A), *logistique global*, éditions Ellipses, Paris, 2006, p.286.

<sup>34</sup> Idem

<sup>35</sup> SOHIER (J), op.cit. p63

### 3.4.2. La gestion du transport

Le déplacement de la marchandise s'opère d'un point de départ à un point d'arrivée :<sup>36</sup>

✓ **Sous un point technique**

Il est opportun de décrire ces sites ; la distance qui les sépare, leur branchement sur tel ou tel réseau d'infrastructure, leur équipement en engin de manutention, parking, entrepôt, etc.

✓ **Sous l'angle économique :**

Il convient de savoir si le site expéditeur est un lieu de fabrication ou de stockage, si le site de récepteur est un lieu de transformation productive des produits reçus, de la réexpédition des consommations...Ets donc il faut connaître la logique économique dans laquelle l'opération de transport prend place.

### 3.4.3. La relation entre le transport et l'entrepôt

La responsabilité de l'entrepôt et la responsabilité du transport sont rarement confiées à des cadres différents. Néanmoins ces deux activités sont fortement interfacées. L'organisation de transport est très importante dans l'étude de l'entrepôt. Le concepteur doit avoir une idée relativement précise de cette organisation notamment connaître :<sup>37</sup>

- Le nombre de transporteurs retenus.
- La présence ou non d'un régulateur.
- Le besoin ou non d'une consolidation des commandes avant remise.
- Le plan transport qui définit les horaires de remise en fonction de la région des destinataires.

Tous ces éléments permettront de définir, les besoins en flux instantanées et auront une force influence sur le dimensionnement des équipes et des équipements et leur ordonnancement.

---

<sup>36</sup> SAVY(M), *Le transport de marchandises*, éditions d'Organisation, Paris, 2007, pp.104-104.

<sup>37</sup> Idem, pp. 51-52.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

### 3.4.4. Les différents modes de transport

Chaque mode de transport présente un ensemble d'avantages et d'inconvénients qui peuvent être déterminants dans le choix de la solution transport.

**Tableau 1.1** : les modes de transports

Ce tableau présente l'ensemble des modes de transport avec les avantages et inconvénients :

Mode de transport	Caractéristiques techniques et commerciales	Avantages	Inconvénients
Le transport par mer	La diversité et l'adaptation des différents types de navires -Très forte utilisation du conteneur réduit le cout de manutention et des assurances.	Le taux de fret est avantageux sur centaine destination. -possibilité de stockage dans les zones portuaires. -tous les points du globe peuvent être desservis.	-Délais importants - rupture de charge et manutention source d'avarie. Assurance plus élevée et emballage plus onéreux.
Transport aérien	Appareils mixtes et tout cargo. Chargement en ULD (palette conteneur)	Rapidité et sécurité pour la marchandise. -emballage peu couteux. Frais financiers et de stockage moindres.	Prix élevé. Capacité limitée. Prohibé à certains produits dangereux. Rupture de charge.
Transport routier	Pratique de la containerisation et possibilité de combiner rail et route.	Service en porte à porte sans rupture de charge. Délais relativement rapides.	Sécurité et délais en fonction des pays parcourus et condition climatique.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

Transport par fer	Expédition par wagon isolé entre 5 et 60 tonnes et possibilité de trains entiers pour des tonnages supérieurs. -utilisation de caisses mobiles.	Développement du transport combiné et possibilité de porte à porte Fluidité du trafic et respect des délais. Adaptation aux longues distances aux tonnages important.	Inadapté aux distances courtes. Réseau ferroviaire limité. Nécessite un pré- et un poste acheminement En dehors du combiné. Rupture de charge.
Transport fluvial	Utilisation des voies navigables naturelles et des canaux.	Remarquable capacité d'emport, 300 à 2500 tonnes selon les convois. Faibles coûts.	Immobilisation de la marchandise pendant le transport. Coût de pré et de poste acheminement. Rupture de charge.

Source : LEGRAND (G) et MARMATI(H), *gestion des opérations import-export*, éditions DUNOD, Paris, 2008, p. 16.

### 3.4.5. Finalités

Peu importe le mode retenu, la finalité du transport est l'acheminement des produits vers la destination, au bon moment et dans les bonnes conditions.

Les enjeux liés à la gestion du transport par les chargeurs dépassent toutefois le déroulement quotidien des opérations et comptabilité des coûts avec l'état du marché. A l'amont des filières, la rigueur des approvisionnements conditionne la ponctualité et la productivité de la fonction. A l'aval, la fiabilité de la distribution contribue à la disponibilité des marchandises, c'est-à-dire à la qualité de service qui leur est associée et marque l'ensemble de la relation avec les clients et le marché.

## 3.5. L'emballage

### 3.5.1. Définition

L'emballage « *présente la nature physique du matériau utilisé pour protéger le contenu, du verre, du carton, ou du plastique, pour un même contenu* »<sup>38</sup>

### 3.5.2. Choix d'emballage

Le choix d'emballage est une décision importante, car il conditionne les modes de transport retenus, et doit d'autre part protéger contre les différents risques que court la marchandise pendant le transport : la perte, avarie, mouille, chaleur ou froid, vol. Ces risques doivent être évalués par rapport à la nature de la marchandise, aux destinations prévues, aux modes de transport envisagés à leurs ruptures de charge.<sup>39</sup>

### 3.5.3. Le rôle de l'emballage

L'emballage joue divers rôles :<sup>40</sup>

- Support d'information.
- Outils de communication.
- Outils de positionnement.
- Protection contre la manutention.
- Outils de vente.

## Conclusion

Dans ce chapitre nous avons développé des concepts de base liés à la SCM et à la logistique, qui jouent un rôle très important dans la croissance des entreprises, commençant de leurs évolutions à leurs objectifs et finalités.

Puis nous avons essayé d'abordé le concept de la logistique de distribution, qui est un des types de logistique et après avoir cerné la notion de distribution nous avons montré l'objectif et les procédures et les influencent de cette logistique de distribution.

---

<sup>38</sup> BOULOCHER (V), DRECQ (V), FLAMBARD(S), *Le packaging*, éditions e-theque, Paris, 2005, p.19.

<sup>39</sup> FENDER (M), PIMOR (Y), op.cit. P.248.

<sup>40</sup> DEMEUR E (C), Op.cit., p.135.

## Chapitre 01 : Les fondements de la logistique de distribution

---

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



# **Chapitre 2**

## **La performance commerciale**

Le concept de la performance est au cœur des polémiques et des discours des dirigeants, ainsi des chercheurs aux niveaux des entreprises, car ils ont eu beaucoup de difficultés à bien cerner ce concept, vu sa complexité et sa semblance à des notions voisines telles que ; l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité.

Dans ce chapitre nous aborderons la performance de l'entreprise de manière globale, puis la performance commerciale de l'entreprise et ses indicateurs.

- ✓ Dans la première section nous élaborerons la conception de la performance.
- ✓ La deuxième section nous développerons les caractéristiques et les mesures de performance.
- ✓ Et nous finirons par la troisième qui portera sur la performance de la fonction commerciale et ses indicateurs.

### **Section 01 : les fondements généraux de la performance**

#### **1.1. Conception de la performance**

Afin de mieux comprendre et cerner le concept de performance, nous avons jugé utile d'illustrer quelques définitions données par un ensemble d'auteurs.

##### **1.1.1. Définition**

Le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés mot valise ou plus brutalement « mots-éponges ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dans le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations. Donc cette orientation, consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations.<sup>1</sup>

De ce fait nous allons traiter un ensemble de définition, afin de mieux comprendre les dimensions, et les sens qu'elle véhicule.

---

<sup>1</sup> BOURGUIGNON(A), *la performance ; une simple question*, éditions Economica, Paris, 1996, p .20.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

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

Dans cette définition deux concepts traduisent la performance

- ✓ Le degré de satisfaction de l'objectif ou des objectifs fixés (l'efficacité).
- ✓ La manière dont ses objectifs sont réalisés (efficience).

Le concept de la performance se résume dans deux dimensions qui sont :<sup>3</sup>

- A. La performance dans une entreprise, c'est tout ce qui, seulement tout ce qui, contribue à améliorer le couple valeur coût, contrairement ne peut pas dire performance ce qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur.
- B. La performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'actions stratégiques :

- La valeur est le jugement porté par la société, notamment le marché et les clients potentiels sur l'unité des prestations offertes par l'entreprise, comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, une image de qualité, une réputation.
- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources, qui interviennent généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- Un levier d'action est une cause de performance, un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques sur lesquelles l'entreprise a choisi d'agir.

De cette définition, on comprend bien, qu'ont peut pas parler de performance, si ya pas eu d'amélioration de valeur/ coûts dans l'atteinte des objectifs.

---

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

<sup>3</sup> BESCOS (P), MENDOZA (C), *le management de la performance*, éditions comptable Malesherbes, Paris, 1994, p.219.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

Selon BOISLANDELLE la performance est une affaire de perception, elle est relative à son utilisation, il a constaté que le terme de la performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs ;<sup>4</sup>

- ✓ La performance est le résultat de l'action
- ✓ La performance est le succès
- ✓ La performance est l'action

### 1) La performance et le résultat de l'action

La mesure de la performance, peut être entendue comme la mesure des résultats obtenus.

Il s'agit de la gestion du sens le plus courant et le plus pertinent, dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation, la performance est évaluée grâce à des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé, ils peuvent être aussi de simples données en valeur absolue.

### 2) La performance est succès

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs donc. Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

La performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;

### 3) La performance est le l'action

Celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités

#### 1.1.2. Les Théorie de performance

Pour mieux assimiler les définitions qui ont été données, un petit aperçu sur les différentes théories qui ont abordé le développement de la conception propre à la performance sera nécessaire, donc on va aborder les deux théories suivantes :

---

<sup>4</sup> BOISLANDELLE,(H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998, PP318-319.

- ✓ La théorie des buts.
- ✓ La théorie de renforcement.

### 1) La théorie des buts

La théorie des buts repose sur le fait de fixer des buts, autant que sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.<sup>5</sup>

D'après « LOCKE » le but est comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance, il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité, qui conduisent à cette performance, et cela même si le but lui-même n'est et ne sera pas atteint.

Cette notion est définie par rapport aux probabilités d'atteindre un résultat, ceci en fonction des performances observées dans le passé.

### 2) La théorie de renforcement

Expérimentée par SKINNER ; cette théorie stipule que tous les comportements positifs ou négatifs, peuvent être maîtrisés ou modifiés en fonction du résultat désiré, elles reposent sur le postulat que nos comportements sont contrôlés, par leur conséquents et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs...Ets.<sup>6</sup>

#### 1.1.3. Les notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu aux concepts ; efficacité, efficience et effectivité considérés comme des notions voisines malgré l'existence de différence entre ces dernières.

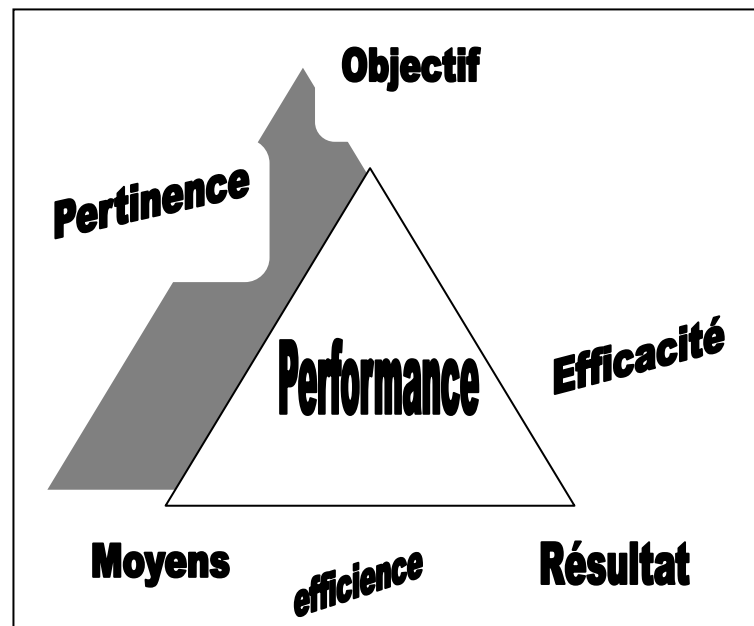
Voilà un schéma, qui est sous forme d'un triangle qui montre, le positionnement de la performance par rapport à ces notions voisines ;

---

<sup>5</sup>LEVY-LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2001, p.231.

<sup>6</sup>DEBOISLANDELLE(H), Op.cit., p.139.

Figure 2.1 : le triangle de la performance



Source : conseil.gdle.net/cabinet-ergonomie-au-travail/ergonomie-poste-travail/ergonomie-performance.xhtml. Consulté à 03h :13

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

### 1) L'efficacité

DEBOISLANDELLE(H) définit l'efficacité comme étant : « le rapport entre les résultats atteints par le système et les objectifs visés .de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace, On exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>7</sup>.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de performance par le seul profit, réservé aux organisations marchande ayant des finalités de rentabilité à court terme, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme, pour ces mêmes

<sup>7</sup>DEBOISLANDELLE(H), Op.cit., p.139.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

organisations, que pour toutes celles qui ne suivent pas la perspective exclusivement économique.

L'efficacité peut être résumée dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteints/objectifs visés}$$

### 2) L'efficience

BARRAUX définit l'efficience comme suit « *c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité* »<sup>8</sup>.

Elle exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. En autre termes elle s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs.

Pour KALIKA (M) l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractérise le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que l'entreprise s'est fixés, donc c'est une notion plus large que celle de l'efficience.<sup>9</sup>

L'efficience peut être simplifiée dans la formule suivante :

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

Plus l'organisation exploite ses ressources de façon rationnelle, plus elle est efficiente ayant un aspect d'évaluation de la performance plus large que l'efficacité.

### 3) L'effectivité

L'effectivité va plus loin dans l'évaluation en se prononçant, sur le triptyque objectifs / Moyens / résultat. Ce qui veut dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon BARRAUX il s'agit « *alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.* »<sup>10</sup>

<sup>8</sup> BARRAUX(J), *entreprise et performance globale*, éditions Economica, paris, 1997.p33.

<sup>9</sup> KALIKA (M), *structure d'entreprise, réalités, déterminante, performance*, éditions Economica, Paris, 1998, p.211.

<sup>10</sup> Idem

## Chapitre 02 : 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. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante ;

Effectivité = niveau de satisfaction obtenu/résultat obtenu

On constate que les différentes notions évoquées, se rencontrent sur le degré de réalisation de l'objectif de vente exprimé et les résultats obtenus, par rapport aux objectifs fixés au préalable, par l'organisation surtout la fonction commerciale.

### 1.1.2. Les types de performances

#### 2) La performance financière

*« C'est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires. »<sup>11</sup>*

Elle exprime la situation actuelle de l'entreprise, mais aussi elle prévoit le futur de cette dernière conquérant les investissements et son équilibre financier.

Elle est mesurée grâce à un ensemble d'indicateurs, tels que le résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation.

#### 2) La performance sociétale

*« La capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale »<sup>12</sup>*

Elle résulte des décisions et des choix d'action au sein de l'organisation et qui vont avoir un impact sur l'ensemble des salariés, on a plusieurs indicateurs pour la mesurer comme, le taux de rotation du personnel, taux d'accidents de travail.

#### 3) La performance organisationnelle

Elle se matérialise en termes de la satisfaction dans le domaine social, elle représente la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et à la façon dont elle parvient à les atteindre.

Définir la performance organisationnelle, suppose aussi de clarifier quels sont les bénéficiaires de la performance de l'entreprise, et quels sont les liens qui les unissent.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> BALLAND (S), BOUVIER (A-M) *management des entreprise*, éditions DUNOD, Paris, P16

<sup>12</sup> BALLAND (S), BOUVIER (A-M) ; Op.cit, P.16.

<sup>13</sup> GIRAUD (F), et autres, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, éditions Gualino éditeur, 2ème édition, Paris, 2004, p. 63.

#### 4) La performance économique

« C'est la capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente »<sup>14</sup>

Pour préciser la performance économique d'une entreprise on se focalise sur les indicateurs suivants ;

- ✓ **La marge commerciale** : pour les entreprises exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale.
- ✓ **La valeur ajoutée** elle représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.
- ✓ **L'excédent brut d'exploitation** : il correspond au résultat économique brut lies à l'activité opérationnelle de l'entreprise.

#### 5) La performance concurrentielle

*« C'est la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts. »<sup>15</sup>*

Cette performance est appréciée à partir des critères suivants :

- ✓ **La part du marché**

Il représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises concurrentes, dans le même segment de marché, il peut être représenté en CA ou en volume de produits vendus.

- ✓ **La satisfaction de la clientèle**

Elle est exprimée par le dialogue avec les clients, qui veut dire une communication directe avec eux, mais aussi par des processus basés sur l'étude de satisfaction.

- ✓ **Le taux de fidélisation**

Il concerne la stabilité la clientèle (les caractéristiques des clients les plus anciens), sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus.

<sup>14</sup> BALLAND (S), BOUVIER (A-M), Op.cit, P.16.

<sup>15</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

Ce taux peut être exprimé comme un miroir reflétant la compétence des entreprises auxquelles les clients sont sensibles.

### 6) La performance managériale

Elle est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés, elle est évaluée grâce à un ensemble de critères tels que le leadership, la gestion de la ressource humaine, le directeur des subordonnés... Ets.

#### 1.1.5 Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont considérés comme étant stratégiques essentiels à la réalisation de la performance.

Les facteurs sont les suivants :<sup>16</sup>

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- Les missions et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'informations, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsables et ils doivent partager les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

En ce qui a précédé, nous avons donné des concepts basiques, qui nous permettent de distinguer le concept de la performance parmi toutes les notions voisines,

---

<sup>16</sup>[www.sympatico.ca/jplage/performance](http://www.sympatico.ca/jplage/performance) ; consulté le 04/03/2016 à 21h36.

et maintenant en passe à ce qui la caractérise, pour après approfondir sur son aspect commercial.

### **Section 02 : les caractéristiques et la mesure de la performance commerciale**

#### **2.1. Les caractéristiques de la performance**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être citées dans les points suivants :

##### **2.1.1. La performance est un concept évolutif dans le temps :**

Les critères d'évaluations interne et ceux définis par l'environnement se modifient, Ainsi que les facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. *« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps. »*<sup>17</sup>

##### **2.1.2. La performance est construite comme support à des jugements**

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. *« Elle implique le jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son éternement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent. »*<sup>18</sup>

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus, donc cela dépend de la position de celui qui donne ce jugement.

---

<sup>17</sup>GHARBI (J), *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000, p. 37.

<sup>18</sup>SAULQUIN (j-y), *gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p. 20.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

*« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »<sup>19</sup>*

### 2.1.3. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pelote prônant une approche globale de la performance de nombreux auteurs proposant aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comparant les indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

*« Seuls les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. »<sup>20</sup>*

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont au-delà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

### 2.1.4. La performance est riche de composantes antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »<sup>21</sup> Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

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

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

---

<sup>19</sup>MORIN, GUINDON, BOULIANE, *Mesurer la Performance de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, p 66.

<sup>20</sup>SAULQUIN (J-Y), op.cit., p .21.

<sup>21</sup>LEBAS (M), *qui il faut définir la performance*, In revue française de comptabilité, n°269, juillet/aout, 2002, p.139.

### 2.2. Les mesures de performance

La mesure de la performance fait appel à un critère ou bien un indice, ce dernier est une expression quantitative des objectifs et les résultats de l'entreprise. Ainsi il remplit plusieurs fonctions qu'on peut résumer comme suit :<sup>22</sup>

- Il sert de point de départ à la planification et à 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 l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- 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 le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus seront les primes distribuées au personnel élevées, ainsi se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.
- L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

Donc la mesure de performance est un des mécanismes de contrôle qui attire l'attention des responsables, elle leur permet de connaître la situation des éléments qui ont été contrôlés, pour pouvoir mobiliser les membres de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient un facteur de performance mais aussi de motivation du personnel.

---

<sup>22</sup> ARABI (M-M), KHELIFI(M), *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale*, mémoire de licence, INC, 2009, p.39.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

Dans son ouvrage KHEMAKHEM explique que « *la mesure de performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelles, elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise.* »<sup>23</sup>

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

D'autre part, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

L'indice de performance est un champ de répartition des événements et des informations, il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transforme les informations.

### **2.2.1. Les objectifs de la mesure de performance**

Les objectifs de la mesure de performance peuvent être résumés comme suit :<sup>24</sup>

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

---

<sup>23</sup> KHEMARKHEM (A), Op.cit, p.343.

<sup>24</sup> AIT IDIR (M), *l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC, 2005, p.66.

### 2.2.2. Identification des sources de performance

Il existe deux types de source :<sup>25</sup>

#### 1) Les Sources internes

##### - Performance humaine :

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

##### - Performance technique

Elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

##### - Performance financière

Elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

#### 2) Les sources externes

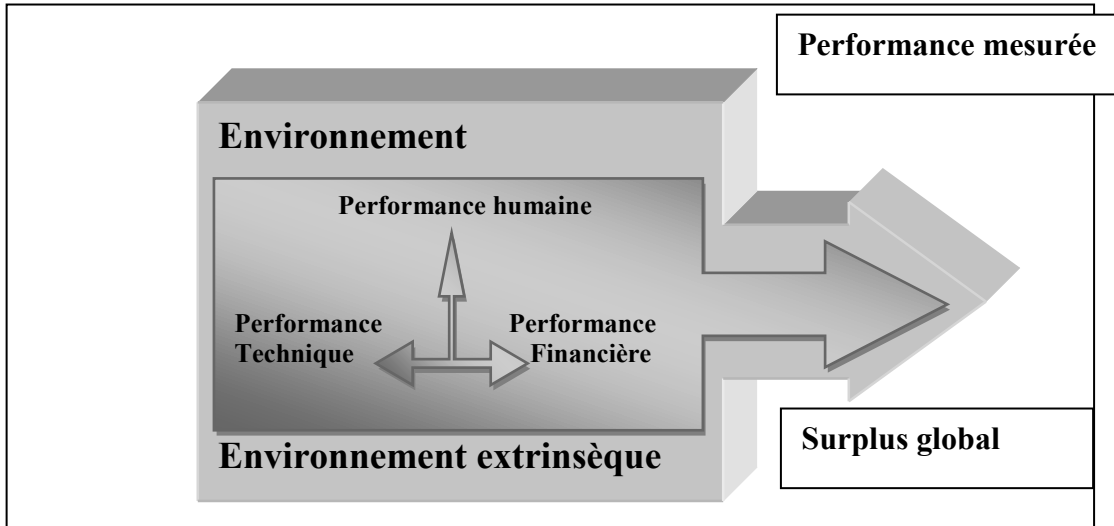
De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Les sources de performance ont été représentés sous forme de schéma, qui met en évidence le contexte dont cette dernière évolue ;

---

<sup>25</sup> MARTORY(B), CROZIER(D), *gestion des ressource humains, pilotage sociale et performance*, éditions DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition Paris, 2002, P.165.

Figure 2.2 : représentation des sources de la performance



Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Edition DUNOD, 5<sup>e</sup> Edition, 2002, P.165.

### 2.3. Identification des niveaux de mesure de la performance

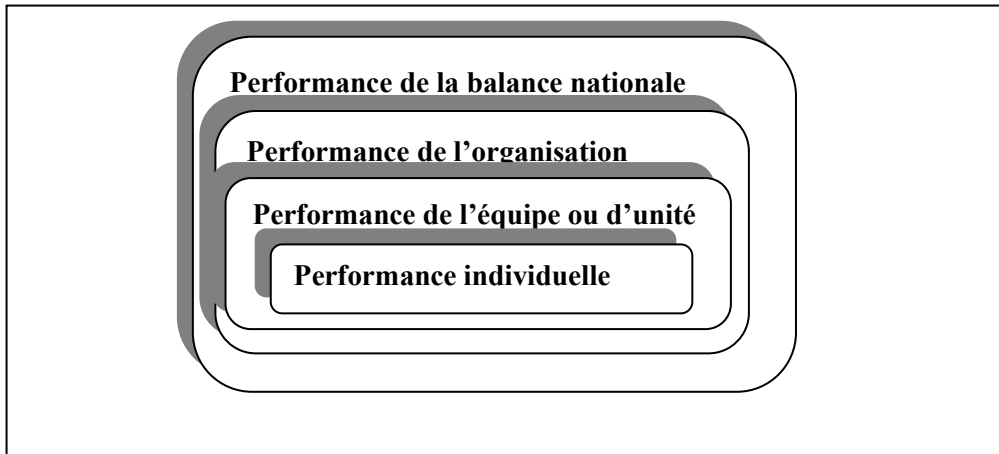
La performance peut être appréciée en quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :<sup>26</sup>

- 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.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

<sup>26</sup> Idem

Figure 2.3 : Les niveaux de la mesure de la performance

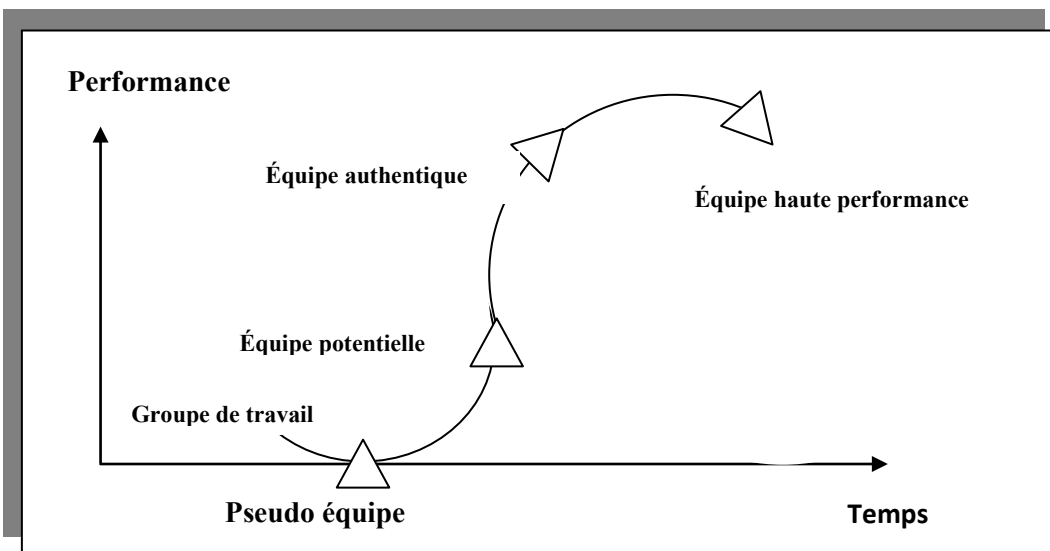


Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : « *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Edition DUNOD, 5<sup>e</sup> Edition, 2002, P.165.

### 2.3.1. Performance immédiate ou performance dans la durée

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma suivant :<sup>27</sup>

Figure 2.4: La courbe de performance d'une équipe dans le temps.



Source : KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : *Les équipes haute performance*, édition DUNOD, Paris, 1994, P.84.

<sup>27</sup>KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : *Les équipes hautes performance*, édition DUNOD, Paris, 1994, P.84.

✓ **Le groupe de travail :**

Une absence totale de collectivité dans le travail dans ce groupe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

✓ **La pseudo-équipe :**

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

✓ **L'équipe potentielle :**

Groupe, pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun, et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

✓ **L'équipe authentique :**

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

✓ **L'équipe haute performance :**

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique, et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes ou des équipes.

### 2.3. Les moyens pour améliorer la performance :

#### 2.3.1. Pilotage des activités et des processus de l'entreprise :

Le concept d'activité est au centre des nombreuses réflexions actuelles menées, tant par les universitaires que par les praticiens, sur les perspectives de renouvellement des systèmes traditionnels de calcul des coûts et d'évaluation des performances.

Une brève énumération de quelques-unes des méthodes et des outils à la mode actuellement suffit pour s'en convaincre : analyse de la chaîne valeur, reengineering, benchmarking, gestion par activité, comptabilité par activité, etc.

Face au foisonnement de méthodes et d'outils proposés par la littérature actuelle, qui intègrent le concept d'activité au centre de leur démarche, il est légitime de définir cette dernière :

Selon PORTER : « *l'activité est un élément de maillage variable composant chaque processus de l'entreprise* »<sup>28</sup>.

#### Trois facteurs peuvent être pris en considération :

- La structure organisationnelle préexistante de l'entreprise
- Les objets de pilotage prédéfinis
- Le niveau granulaire des activités (le maillage) nécessaire par les deux premiers facteurs.

#### 2.3.2. Apport de la modélisation des processus pour le pilotage de la performance :

Le processus est l'ensemble des activités liées en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble des activités nécessaires à la facturation d'un client, à la fabrication d'un téléviseur, à la conception d'un nouveau produit, etc.). Les performances de ces activités liées sont souvent indépendantes. L'analyse par processus permet de mieux maîtriser une gestion transversale de l'entreprise (ex : la gestion des projets, la gestion des commandes, etc.).

La modélisation des processus de l'entreprise permet notamment, dans le cadre d'une démarche de management par les activités, de mettre en place une logique de coordination transversale c'est-à-dire une logique d'ingénierie organisationnelle, et un ensemble de

---

<sup>28</sup>BESCOS, (P), Op.cit., P.70.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

tableaux de bord permettant le pilotage de la performance de l'entreprise. La logique d'ingénierie organisationnelle consiste à définir à la fois les activités requises et la manière de les réaliser pour donner la meilleure valeur au client.

Elle passe par les étapes suivantes ;

- La modélisation de l'entreprise en activités (regroupement des tâches et opérations) ;
- La définition de la stratégie de service client par processus.
- L'évaluation des performances des activités et des processus au regard de la stratégie suivie afin de savoir comment les améliorer.

### **Section03 : la performance de la fonction commerciale**

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la fonction, la rémunération et l'animation.

#### **3.1. La fonction commerciale :**

D'après FAYOL (H) la fonction commerciale est parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).<sup>29</sup>

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

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier. Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie : « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996. P.97.

<sup>30</sup>USSENAULT, (C), PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, éditions Vuibert, Paris, 1996, p.39.

### 3.1.1. Les activités commerciales

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

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

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation.

En amont du processus de vente, il revient aux responsables commerciaux de définir les canaux de distributions qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement de la face à face avec le client et à la négociation.

### 3.1.2. La fixation des objectifs de la fonction commerciale

Les objectifs sont des données précises qualifiables et ou quantifiables pour un délai fixé, qui engage la responsabilité des décisionnaires. la gestion par objectifs favorise le pilotage de l'activité commerciale en offrant des outils de prévision et de contrôle.

Les objectifs s'intègrent dans la démarche de planification de l'entreprise et orientent la prise de décision pour les actions commerciales futures.<sup>31</sup>

➤ Ces objectifs doivent être :

#### ✓ **Limités**

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

<sup>31</sup> BENICO (N), COMBES(M) FILLEAU (M-G), gestion de la relation commerciale, éditions DUNOD, Paris, 2005, p.340.

### ✓ Précis

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

### ✓ Réalisables

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

### ✓ Cohérents

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

### ✓ Mesurables :

Objectif quantitatif : le résultat à attendre est directement mesurable

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

### ✓ Motivants

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

### ✓ Priorisés

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

### 3.2. Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir quatre conditions :<sup>32</sup>

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

---

<sup>32</sup> MAQUIN(A),  *vendre, stratégie, négociation, éditions, Publi-union, Paris, pp.226-227.*

- Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

### 3.2.1. Les caractéristiques des indicateurs :

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de qualités qui sont :<sup>33</sup>

#### 1) *La pertinence*

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

#### 2) *Précision* :

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

#### 3) *Faisabilité*

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

#### 4) *Convivialité*

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

### 3.2.2. La nature des indicateurs

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

Les indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative.

---

<sup>33</sup> ASSELIN(F), *et autres, entrepreneur forestier du Québec*, éditions PREfoRT, Québec 2010, p.182.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

### 1) Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou des critères d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever six (6) indicateurs principaux :

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

#### A. Quantités vendues :

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

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

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

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

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

#### B. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

Plus précisément, « *c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation* »<sup>34</sup>.

Selon Burland (A) et Eglem (J-Y) et Mykita(P) le chiffre d'affaire peut être défini comme suit : « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* »<sup>35</sup>.

Pour développer cet indice, l'entreprise peut procéder avec deux leviers :

- ✓ Les quantités : réussir à vendre un volume plus important par rapport à la période passée.
- ✓ Les prix : vendre plus cher

CA= quantité vendue * prix unitaire
-------------------------------------

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

### C. La marge commerciale

La marge commerciale, est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues.

Cet indicateur a pour mérite de simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Le concept de marge commerciale est très proche de celui de la marge sur coût variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variables). La marge sur coût variable inclut tous les coûts variables.

<sup>34</sup>RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, éditions Chihab, 1994, p .171.

<sup>35</sup>BURLAND, (A) et autres : *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995, p.84.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- ✓ Augmentant son volume des ventes
- ✓ Augmentant le prix de vente moyen des produits
- ✓ Réduisant le coût des achats de marchandise
- ✓ Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs

Marge commerciale (M) = vente de marchandise - cout d'achat des marchandises vendues.

Et

Cout d'achat des marchandises vendues = achat de marchandise + stock initial - stock final.

La marge commerciale est un indice plus significatif que le chiffre d'affaires, elle permet de déterminer le prix de vente par rapport au prix d'achat, elle sert aussi d'aide à la prise de décision commerciale.

### D. La part de marché

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>36</sup>.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »<sup>37</sup>

Cet indice est très important pour l'entreprise car il lui permet de se positionner par rapport à la concurrence, il peut être mesuré en volume ou valeur il se calcule en divisant les ventes de générées par l'entreprise sur les ventes totales du marché :

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

<sup>36</sup>H. DEBOISLANDELLE : op.cit., p.313.

<sup>37</sup>P. KOTLER&B. DUBOIS et Autres : op.cit., p .139.

**E. Le profit**

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

$\text{Le profit} = \text{Recette totale} - \text{Dépense totale}$
--

**F. Nombre de nouveaux clients**

Le nombre des clients n'est pas stable y a ceux qui naissent et vivent et meurent donc il faut composer cette clientèle qui disparaît par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

**2) Les indicateurs quantitatifs**

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature).

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

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

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

*« L'image est un ensemble de représentation, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>38</sup>.*

<sup>38</sup>MOULINIER(R) : *Les techniques de ventes, éditions d'organisation*, 5<sup>e</sup> édition, 1998, p.158.

## Chapitre 02 : la performance commerciale

---

Plusieurs sources peuvent construire l'image de l'entreprise comme la personnalité le style des dirigeants et leur comportement, mais aussi des vendeurs car ils sont plus souvent en contact avec le monde extérieur de l'entreprise notamment les clients. Les vendeurs contribuent à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, promotions des ventes ...Ets.

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

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »<sup>39</sup>.

Le client est juge des produits ou bien des services offerts par l'entreprise. Un client exigeant est source de progrès, la mesure de sa satisfaction est une action pour conserver une relation durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :<sup>40</sup>

- La mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients des concurrents les plus offensifs.

---

<sup>39</sup>DEBOISLANDELLE(H) : op.cit., p.401.

<sup>40</sup>[www.memoireonline.com/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html](http://www.memoireonline.com/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html) consulté le 11/24/2016 à 01H : 20

Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées.

### C. La qualité de service

La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre grâce ses caractéristiques à répondre aux besoins d'utilisateurs ou consommateurs.<sup>41</sup>

Les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service sont variables en fonction du service proposé

### D. Fidélité

La fidélité des clients est une stratégie qui cherche une relation durable entre le client et l'entreprise où chacun d'eux trouvent plusieurs avantages.

Pour l'entreprise le client fidèle (modèle) est celui qui contribue à la mise au point de l'offre de produits et de services en :<sup>42</sup>

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

## Conclusion

La performance est un concept très complexe, mais sa mesure reste possible grâce à un ensemble d'indicateur d'indices permettant de réduire cette complexité et amélioré cette première.

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

De ce fait, nous essayerons d'étudier entre la performance commerciale et la logistique de distribution dans le chapitre qui suit.

---

<sup>41</sup>[www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/](http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/) consulté le 11/04/2016 à 01H : 55.

<sup>42</sup>MOULINIER (R), *les 10 clefs de l'efficacité du commercial*, éditions d'Organisation, 3<sup>eme</sup> édition, 2003, P.15.

# **Chapitre 3**

Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de

Les deux chapitres précédents, nous ont permis de bien comprendre théoriquement les aspects de la logistique de distribution d'une part et de la performance d'autre part.

A présent, nous allons effectuer une approche plus pratique et plus opérationnelle, et essayer de soustraire un lien existant entre les deux variables et tirer le rôle que joue la logistique de distribution sur la performance commerciale d'une entreprise industrielle, précisément au sein de l'organisme d'accueil qui est TONIC industrie.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections, la première la présentation de l'entreprise ou nous avons effectué notre étude, la seconde réservée aux opérations de la logistique de distribution et des indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise TONIC industrie, et pour la dernière section elle se portera sur la présentation de l'enquête que nous avons réalisée, puis l'analyse des résultats obtenus de l'enquête et la conclure avec un ensemble de suggestions.

### **Section01 : la présentation de l'entreprise**

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie, qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises TONIC EMBALLAGE.

#### **1.1. Présentation de l'organisme d'accueille**

##### **1.1.1. Historique**

SARL tonic emballage a été créée en 1997 comme grand complexe de dix SARL (Model Emballage, Alpin Board, Poly Paper, Post Print, haulotte Algérie, Ouate Industrie, Alstra, AD Bétan, Générale TAKA, Elite Impression).

Entre 2000 et 2005 la banque BADRE (*La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural*) lui ouvre les lignes de crédits mettant à sa disposition plus de 65,5 milliards de dinars.

TONIC emballage couvre près de 60% du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger.

En 2005 elle emploie plus de 3500 salariés, affiche une capacité de production de 300.000 tonnes par ans de produit finis et réaliser un chiffre d'affaire à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros.

En 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, deux (02) syndics administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de la faillite des dix SARL A la date du 26 décembre 2010, ces cessions par dation après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés.

En 2011, l'état et le directeur Moustafa Marzouk ont réussi à la rendre une grande entreprise en Algérie par :

- ✓ Une réorganisation des procédures
- ✓ Une bonne gestion des ressources
- ✓ Une bonne formation pour les employés afin d'accompagner le changement.<sup>1</sup>

## 1.1.2 Présentation de TONIC industriel

De TONIC emballage a TONIC industrie



Les dates clés de l'historique TONIC industrie Spa

- ✓ *Le 11 Avril 2011* : Création de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- ✓ *Le 08/05/2011* : Enregistrement au CNRC d'Alger.
- ✓ *Le 29/05/2011* : Certificat d'existence / enregistrement fiscale sur la wilaya d'Alger.
- ✓ *Le 24/04/2011 et 08/06/2011* : Fusion absorption des dix (10) ex Sarl de Tonic.
- ✓ *Le 26/09/2011* : Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- ✓ *Le 14/11/2011* : Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- ✓ *Le 13/01/2013* : Dossier de régularisation du RC. EPE TONICINDUSTRIE et radiation des RC des ex Sarl déposée au CNRCde Tipasa.

<sup>1</sup> Document interne a l'entreprise

TONIC industrie réside dans deux sites le premier dans la zone industrielle de Bou-Ismaïl à 45 km à l'est d'Alger qui s'étend sur 25 hectares de la zone industrielle totale, et la deuxième à la zone chaïba de la wilaya de TIPAZA.

La société de gestion des participations de l'État chimie-Pharmacie « SGP GEPHAC SPA » est l'unique actionnaire. L'entreprise active dans le sous-secteur de l'industrie manufacturière.

De la récupération à la transformation du papier et à la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales.

TONIC INDUSTRIE produit et commercialise de bien de consommation en leur fournissant une gamme complète de produits d'emballages ainsi que des produits domestiques et sanitaires pour grand publics. Aussi, elle dispose d'une unité de recyclage de vieux papiers collectés par ses propres moyens et par un vaste réseau externe couvrant le territoire national.<sup>2</sup>

**Tableau 3.1** : fiche signalétique

Raison sociale	EPE TONIC INDUSTRIE Spa
Forme juridique	Société par Actions à Capitaux Publics.
Capitale sociale actuelle	30.000.000.000 Dinars Algériens.
Activités	Récupération, Production, Transformation et Commercialisation de Tous Type de Papier.
actionnariat	SGP-GEPHAC (100%)
Président de CA	Mr MERZOUK Mustapha.
Directeur général	Mr MERZOUK Mustapha.
Commissionnaires aux comptes	Mr. FARES Ali et Mr. HEDOUM Mouhand Larbi.
Localisation	Zone Industrielle de Bou-Ismaïl(W.TIPAZA).

Source : département ressource humaine

<sup>2</sup> idem

### 1.1.3 Les domaines d'activités

Les activités de l'entreprise TONIC industrie sont comme suit :<sup>3</sup>

#### 1) Unité récupération :

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et carton destinés aux unités de fabrication. Des déchets tels que le papier blanc, le papier journal, carton, cartonnâtes, papier kraft, papier d'archive, les confettis, les livres, etc.

#### 2) Unité Alvéoles

Cette unité produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs.

#### 3) Unité Liner (fabrication papier emballage)

Fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnâtes et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure, papier couverture, papier d'emballage et le papier gris pur fabrication de mandrins. Sa capacité est de 85000 tonnes.

#### 4) Unité Ouate (fabrication et transformation)

Cette unité fabrique à partir de déchet de papier blanc, des bobines ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation.

#### 5) Unité Mandrins

Cette unité transforme le papier liner en carton appelé mandrin de diamètre variant de 30 mm à 273 mm.

#### 6) Unité Caisse Carton Ondulé

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaire (frigorifère, produits laitiers, etc.)

#### 7) Unité Boîtes Pliantes (KBA)

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, bloc note etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, étiquettes, revue etc.

---

<sup>3</sup> idem

#### **8) Unité Sacherie**

Cette unité produit des sacs standards pour les croissant, poulet rôti, pharmacie, etc.

#### **9) Unité de transformation ramette**

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoirs. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Elle contient 3 sous unités :

- **Unité Gobelets**

Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces, etc.

- **Unité des Pots**

Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités.

- **Unité Complexage/ façonnage**

Cette unité produit des enveloppes, des nappes en papier, et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets.

#### **10) Unité Hélio/Flexographie**

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, les gaufrettes et biscuits, etc.

#### **11) Unité Impression Numérique**

Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de voiture, support publicitaire) Capacités de production : 250 000 m<sup>2</sup> /an

### **1.2. Les objectifs de tonic industrie**

Comme toute entreprise TONIC industrie vise à réaliser un ensemble d'objectifs, pour qu'elle puisse assurer sa pérennité, et sa rentabilité et faire face à un marché rigide, en constant d'évolution. Donc l'entreprise Tonic industrie doit définir sa vocation, ses règles de conduites, et ses objectifs à longs et moyens et courts termes puis se mobiliser et utiliser un ensemble d'instruments de pilotage et d'évaluation, qui le facilitent les prises de décision ;

Tonic industrie définit ses objectifs a comme suit :<sup>4</sup>

- La valorisation de l'environnement
- L'amélioration de l'image de l'entreprise
- La fidélisation de la clientèle
- L'entreprise doit d'interrogé notamment sur :
  - ✓ La réalisation d'un nouvel organigramme de l'organisation de l'entreprise afin de décentraliser les départements.
  - ✓ Projet pour la projection de l'environnement tel que la réalisation d'une station d'épuration des d'eaux usées industrielle pour les nouvelles unités de fabrication de papier au sein du site Chaiba.
- Diminuer la facture d'importation dans le domaine du papier et d'emballage par l'acquisition des machines à carton compact.
- Projet d'électricité ; dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant.

### **1.3. L'organisation**

Nous allons présenter les différents départements ainsi les différentes missions de chacun d'eux.

#### **1.3.1. L'organigramme**

L'entreprise tonic en 2015 ont décidé de réorganiser leur organigramme est cela pour régler les problèmes financiers et faire en sorte que chaque unité supporte ses propres charges, mais il reste toujours prévisionnel (voir annexe N° 01) ;

Tonic est organisé selon le système vertical des relations hiérarchiques, elle est composée de directeurs et d'intermédiaires qui ont le rôle de coordination et de transmission de ligne directives, du sommet stratégique au centre opérationnel.

---

<sup>4</sup> idem

### 1.3.2 Les missions de chaque service

Nous allons définir les missions de chaque service et montrer l'importance de ces derniers au sein de l'entreprise.<sup>5</sup>

#### 1) Direction générale

La direction générale est responsable :

- De la situation comme de l'exploitation
- Du bilan financier comme du bilan social
- De la qualité totale dans l'entreprise

Elle a un rôle pivot dans l'organisation : anticipation, supervision et contrôle.

#### 2) Direction contrôle de gestion et organisation

Elle a pour mission de :

- Projeter pour chaque étape le développement de l'entreprise et contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres
- Étudier l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement pour mettre en adéquation permanente les structures et les objectifs. Diriger l'élaboration des systèmes et procédures de gestion et veiller à leur mise en œuvre une fois adoptée (pour les systèmes) et validées (pour les procédures)
- Proposer le plan directeur informatique et en suivre la mise en œuvre une fois adopté

#### 3) Direction informatique

- Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information
- Définir le plan directeur informatique conformément au schéma directeur
- Mettre en place les moyens de la réalisation du plan informatique.

---

<sup>5</sup> idem

**4) Direction finance et comptabilité**

- Assurer la coordination et la régulation des comptabilités
- Assurer la continuité des financements nécessaires à l'activité de l'entreprise en optimisant notamment les coûts
- Développer les procédures de calcul des coûts et de gestion prévisionnelle
- Coordonner les opérations d'investissement conformément aux procédures fixées

**5) Direction des ressources humaines**

Elle a pour mission de :

- Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée,
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise, des ressources humaines.
- Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Rechercher la motivation du personnel
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.

**6) Direction commerciale**

Responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité.

- Participer aux choix des axes de développement et de stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés.
- Assurer la promotion de l'image de la société sur le marché avec un souci de rentabilité optimale de l'outil de production et des possibilités de négoce
- Proposer des nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché et des tendances
- Promouvoir l'exploitation
- Superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés du groupe
- Rechercher la motivation du personnel placé sous sa responsabilité

#### **7) Direction des approvisionnements :**

- Proposer la politique d'achat de l'entreprise et assurer sa mise en œuvre une fois adoptée, ce qui inclut :
  - La définition des éléments techniques de la commande, spécification élaborées avec les fonctions commerciales, technique et qualité de l'entreprise.
  - Le choix des principaux fournisseurs.
  - La négociation des contrats.
- Assurer en continu la couverture des besoins en approvisionnements de l'entreprise (matières premières, consommables, accessoires, matériel et équipements, pièces de rechange) et superviser l'administration des achats.
- Optimiser le rapport qualité, coût des produits et équipements achetés compte tenu :
  - Des normes de qualité.
  - Des procédés de fabrication mis en œuvre.
  - Des quantités nécessaires.

#### **8) Direction exploitation**

Elle a pour mission de :

- Diriger et coordonner les activités de production et de développement technique de l'entreprise, ce qui inclut la supervision des :
  - ✓ Services de fabrication.

- ✓ Services techniques fonctionnels (ordonnancement-lancement-gestion des stocks-matières premières).
- Optimiser le rapport (délai, qualité) \cout de fabrication des produits.
- Optimiser la productivité du parc machines et des ressources humaines dans la limite de ce qu'il est nécessaire de produire.

#### **9) Direction management qualité :**

##### ➤ Système de management qualité interne :

- Etre garante de la politique qualité et environnementale de l'organisme. S'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tout à tous les niveaux de l'organisation.
- Etre l'interlocuteur privilégié des clients et de la collectivité pour tout problème relatif à la qualité et/ou à l'environnement (réclamation et/ou plaintes)

##### ➤ Contrôle et qualité intrants et extrants fabrication :

- Sur la base des exigences clients (marché), de la réglementation en matière d'hygiène et de santé, de sécurité, de protection de l'environnement et de médecine du travail, définir, en relation avec les fonctions commerciale et production, les caractéristiques des intrants et extrants de production et veiller à leur respect dans le cadre des processus d'approvisionnement, de fabrication, de stockage, de conservation et de commercialisation.

#### **10) Direction hygiène sécurité et environnement :**

Responsable de l'ensemble des activités relatives à la protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel : sécurité préventive, hygiène, sécurité industrielle et médecine du travail.

- Proposer la politique en matière de sécurité préventive, d'hygiène, de sécurité industrielle et de médecine du travail. La mettre en œuvre une fois adoptée par la réunion des conditions et des moyens nécessaires à sa traduction.
- Proposer le budget annuel de la fonction hygiène, sécurité et médecine du travail, en suivre l'exécution une fois adopté.

- Organiser les relations avec les services de sécurité préventive et de la protection civile.

#### 1.4 Diagnostique stratégique de l'entreprise<sup>6</sup>

##### ➤ **Forces**

- ✓ TONIC Industrie a un parc machines avec haute technologie récent
- ✓ Une flotte de moyens de transport et de manutention énormes
- ✓ L'effectif jeune
- ✓ Faible concurrence
- ✓ Détention d'une grande part de marche sur le territoire national
- ✓ Recyclage des déchets
- ✓ Prise en charge entière du client

##### ➤ **Faiblesses**

TONIC Industrie signe des points faibles qui embrouillent son prévision, qui sont :

- ✓ Manque en communication et marketing
- ✓ Non maîtrise des coûts.
- ✓ Organisation technique faible.
- ✓ Un sureffectif
- ✓ Manque de compétence
- ✓ Conflits interne
- ✓ Absence des fiche technique produit
- ✓ Non-respect des normes et de procédure de stockage
- ✓ Stockage anarchique

##### ➤ **Opportunité.**

Le marché Algérien a connu une croissance de demande en d'emballage qui signe une forte opportunité, plus l'évolution du mode de consommation avec l'évolution des méthodes marketing.

---

<sup>6</sup> Elaboré par nos même

➤ **Menaces.**

- ✓ Émergence de producteur et transformateur dans le secteur.
- ✓ Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts.
- ✓ Concurrents présents au niveau commercial, créatifs au niveau adaptabilité à la demande, réactifs au niveau des dispositifs organisationnels.
- ✓ Faible pouvoir vis-à-vis des fournisseurs d'équipement.
- ✓ Complexité et la lenteur des procédures

**1.5. Environnement externe à l'entreprise**

➤ **Clients :**

TONIC Industrie exécute avec des clients importants sur le marché, l'emballage est une nécessité pour eux de côté industrie et marketing, par suite une liste de nom des clients potentiels de TONIC :

- ✓ LAITERIE SOUMMAM SARL
- ✓ GROUPE BEN HAMADI ANTAR TRADE (CONDOR)
- ✓ SAMHA
- ✓ CANDIA
- ✓ GROUPE BIMO
- ✓ VITA JUS SARL
- ✓ MODERN CERAMIC
- ✓ WAFA
- ✓ MINSTERE DE LA DEFENSE NATIONALE "MDN"
- ✓ LES MOULINS AMOR BEN AMOR
- ✓ CEVITAL
- ✓ HENKEL
- ✓ NESTLE ALGERIE
- ✓ S.I.M
- ✓ N'GAOUS CONSERVES SPA

Il est à préciser que TONIC s'est attaqué au marché international

➤ **Fournisseurs :**

Comme tonic est une entreprise étatique donc elle a une méthode qui est l'appel d'offre pour trouver des fournisseurs qui pourront répondre à ses besoins.

**1.6. Levier de performance logistique**

✓ **Formule innovante d'optimisation des coûts de logistique au sein de la chaîne logistique de distribution** : dans l'entreprise TONIC industrie chaque unité fonctionne comme une micro entreprise, une stratégie qui a pour but de mieux maîtriser les coûts. Chacune de ces dernières doit supporter ses charges, et juger appart en termes d'objectif

Par conséquent ; chaque échange de produits ou de prestations entre les unités fait objet d'un ensemble de procédures classiques avec facturation, mais le barème se fait par rapport à leur prix de revient sans marge bénéficiaire ni TVA.

**Section 02 : la logistique de distribution et la performance commerciale au sein de Tonic**

**2.2. La logistique de distribution de TONIC**

**2.1.1 Un aperçu sur la distribution de Tonic :**

Tonic industrie adapte des circuits directs pour tous ses produits standards et personnalisés, elle considère ses clients comme étant des clients finals, sa responsabilité se limite à assurer les produits demandés à ces derniers et ses obligations s'achèvent une fois la livraison a été effectuée et acceptée par le client.

**2.1.2 Les opérations de la logistique de distribution au sein de TONIC**

Les opérations effectuées par TONIC sont :<sup>7</sup>

**1) Transport**

Cette fonction assure l'acheminement des produits finis vers le consommateur, pour cela l'entreprise Tonic industrie s'appuie sur une importante flotte de transport

---

<sup>7</sup> Inspiré des rapports internes

de 800 véhicules, utilisés dans leur majorité pour la livraison aux clients sur l'ensemble du territoire national et parfois même, au-delà des frontières.

Cette fonction est assurée par une seule unité qui est indépendante des autres, elle fait la prestation externe et interne. Pour le bon déroulement et l'efficacité de cette unité il est demandé aux responsables commerciaux de remettre un bon de commande avant 24h, puis cette dernière va faire une procédure classique en enregistrant la commande et répondre favorablement

Mais il est à préciser que la demande se fait s'il y a un besoin en moyens de transport, car chaque unité dispose déjà d'un nombre de moyens qui lui sont affectés par unité transport (voir annexe 02)

La flotte de l'entreprise représente l'un des segments importants de son investissement, elle est opérationnelle 7j\7j ce qui permet de garantir à leurs clients des livraisons rapides et ponctuelles.

Grâce à ces moyens, l'entreprise s'est forgé également une véritable image de marque et une présence permanente sur l'ensemble du territoire.

## **2) Le stockage**

La fonction stockage est l'une des fonctions les plus importantes au sein de l'entreprise « tonic industrie » vu sa capacité de production. Le complexe contient deux cuves de stockage utilisées pour stocker les matières premières, et deux entrepôts d'une grande surface qui stockent les produits finis.

## **3) L'organisation des entrepôts de TONIC**

### **A. L'organisation des zones**

#### **✓ Zone de stockage**

Le stockage se fait sur des racks de quatre niveaux, dans chaque étage on trouve une famille de référence, ces racks sont séparés par des allées de circulation. La ou les allées sont à sens unique la largeur représente la même que celle de la marchandise additionnée de 30cm de gauche et de droite, pour permettre aux engins de circuler sans qu'il y ait d'accidents, et pour celle à double sens elle représente la largeur de la marchandise additionnée de 90 cm.

✓ **Zone de préparation**

C'est dans cette zone que les produits font objet de vérification (qualité et quantité) après leur prélèvement des racks selon les consignes du bon de réservation.

✓ **Zone d'expédition**

La marchandise passe par la machine d'emballage (banderoleuse) dans cette zone afin de regrouper les produits qui étaient en vrac (par caisse), quand le client achète par vrac et non par palette si non tous les produits sont emballés depuis les ateliers de production,

De cette zone directement aux quais, et c'est dans cette zone aussi qu'elle reçoit ses entrées (réapprovisionnement).

✓ **Zone de chargement**

Les quais sont étudiés de façon à ce que les grands camions (DT) puissent entrer, selon leurs auteurs.

**B. Organisation du personnel pour chaque entrepôt**

Chaque entrepôt dispose d'un ensemble de moyens humains qui sont variables selon les périodes mais généralement ils contiennent :

- ✓ Une responsable de l'entrepôt
- ✓ Un responsable de manutention,
- ✓ Un gestionnaire des stocks,
- ✓ Magasiniers (2)
- ✓ Manutentionnaires (10 au plus)
- ✓ Et un responsable qualité.

**C. Les règles de sécurité des entrepôts**

Un ensemble de règles sont mises en œuvre afin de protéger non seulement les produits mais aussi les employés comme :

- ✓ Les racks ne doivent pas être en contact avec les murs de risque d'humidité pour les produits.
- ✓ Pour les produits qui seront en contact direct avec la nourriture, ils ne doivent jamais rester sans emballages
- ✓ Ne pas stocker près des armoires électrogènes.
- ✓ Les employés doivent mettre des chaussures de sécurité.
- ✓ La mise en place de matériel de lutte contre les incendies (les RIA, extincteurs en différents types)

#### **D. Contrôle qualité**

A chaque sortie le responsable de qualité vérifie la conformité des produits et fait une fiche qualité qui doit accompagner le produit par l'intermédiaire du chauffeur cette fiche de qualité doit contenir :

- Le nom du client
- Le produit (type)
- Format
- N° de bon de commande
- Lot et date
- Numéro de palette
- Date de livraison
- Visa de contrôle

#### **E. La gestion des stocks**

Dans chaque entrepôt un bureau il y a administratif qui s'occupe de la gestion des entrées et de sorties, et cela grâce à un logiciel ERP qui est interconnecté à l'unité commerciale pour lui permettre de suivre l'état des stocks, d'où la codification de tous les produits. (Voir annexe N°2)

#### **F. La fonction Manutention**

Elle se fait grâce à un ensemble d'engins ; les chariots élévateurs, les transpalettes de types électriques et manuels, les claques. Leur choix se fait selon leur capacité si l'un deux n'est pas apte il ne va pas être utilisé.

#### 4) Traitement de commande

La manière de traitement de commande chez tonic diffère selon la nature de produit (personnalisé / spécialisé)

##### ✓ Pour les produits personnalisés :

Avant de traiter la commande, la première étape c'est de concevoir un échantillon, basé sur un prototype conçu selon le tracé technique exigé par le client incluent les spécifiées du produit (grammage, flashage...), et cela s'il ne s'agit pas d'une maquette qui existe déjà, sinon le client doit remettre un CD comportant le dessin dont il a besoin pour l'infographie, c'est à cette dernière de décider si cette demande peut être réalisée. Une fois réalisé que le traitement de la commande commence.

- Vérification du dossier administratif remis par le client, qui assure sa solvabilité et la possession d'un registre de commerce
- Le client doit signer sur son approbation pour les spécifiées de l'échantillon et du nombre à fabriquer, le prix, et les délais fixés par l'entreprise
- Un paiement de 50% du montant (transport inclus) d'avance exigé pour les clients occasionnels et de 20% pour les clients fidèles,

Puis la commande va être enregistrée, pour faire objet d'un ordre de fabrication envoyé à l'unité productive.

##### ✓ Pour les produits standards

Traitement se limite au dossier administratif quand il ne s'agit pas d'un client conventionné. Puis se mettre d'accord pour les quantités, le transport, les délais...

Dans ce cas le client n'est pas obligé de payer une avance, car même s'il annule sa commande, le produit va être acheté par d'autres clients

#### 5) Processus d'expédition

- ✓ L'enregistrement de la commande se fait une fois les négociations s'achèvent entre les deux parties dans l'ERP, afin que cette commande puisse apparaître dans les autres portefeuilles.

- ✓ Préparation de la commande : Tonic n'anticipe pas la préparation des marchandises, ce n'est qu'une fois le camion est arrivé que le prélèvement des produits déjà emballés se fasse.

Rare ou l'emballage n'a pas été effectué depuis les ateliers des productions par rapport aux quantités demandées (grâce à l'ERP)

- ✓ Obligation du chauffeur : Chaque chauffeur doit être muni d'un bon de réservation qui lui sera remis par la direction commerciale. Aucun chargement n'aura lieu sans cette pièce.
- ✓ L'expédition et transport : chargement des camions et transfert physique de la propriété, avec un bon de livraison sera remis au chauffeur (voir annexe N° 3)

#### **6) L'organisation des retours chez TONIC :**

Cela peut être déclenché à cause de non-conformité des produits aux exigences du client, cela peut être un défaut de fabrication ou le manque de marchandise, et d'après les responsables la plupart du temps c'est juste une stratégie que les clients utilisent pour obtenir une réduction de prix sur leurs achats.

- ✓ La non-conformité :

Elle est constatée par le client qui fera appel à l'entreprise, qui va envoyer un contrôleur de qualité pour établir un constat de l'état du produit, qui va remettre à l'unité production,

- Si le traitement peut se faire sur place (problème de colle généralement), un élément de la production fera le déplacement chez le client et aucune procédure commerciale n'aurait lieu.
- Si le produit est endommagé le client fait le retour de toute la marchandise non désirée qui fera objet de recyclage, et lui renouveler sa demande avec une baisse du tarif.

## 2.2. Les indicateurs de performance commerciale de TONIC

### 2.2.1. Les indicateurs quantitatifs

#### 1) Chiffre d'affaires

Pour connaître la tendance des évolutions du chiffre d'affaires nous entamerions des comparaisons de réalisations par rapport aux prévisions du même mois et celles du même mois de l'année passée comme le montre le tableau ci- dessous ;

**Tableau 3 .2 :** évolution du chiffre d'affaires (décembre 2015)

	Décembre 2014	Novembre 2015	Prévisions (décembre 2015)	Réalisations (Décembre 2015)
<b>CA(KDA)</b>	377986	241490	399358	209 992

Source : document interne à l'entreprise

#### Commentaire :

Le chiffre d'affaires engendré par les produits vendus en décembre 2015 réalisent un taux d'atteindre d'objectifs de 53% par rapport aux prévisions du mois, comparativement au mois de novembre 2015, le chiffre d'affaires est en diminution de 8%

#### ➤ Chiffre d'affaires réalisé par produits

Afin de mieux connaître la contribution de chaque produit au chiffre d'affaires total nous comparerons les réalisations et les prévisions par produit, nous avons élaboré le tableau ci-dessous :

**Tableau 3. 3 :** chiffre d'affaires(KDA) , par produit le mois de décembre 2015

	Produits, carton ondulé, liner, hélio	Produits standards et personnalisé	Les prestations
<b>Novembre 2015</b>	896606	147883	9743
<b>Décembre 2015</b>	82000	118955	9037

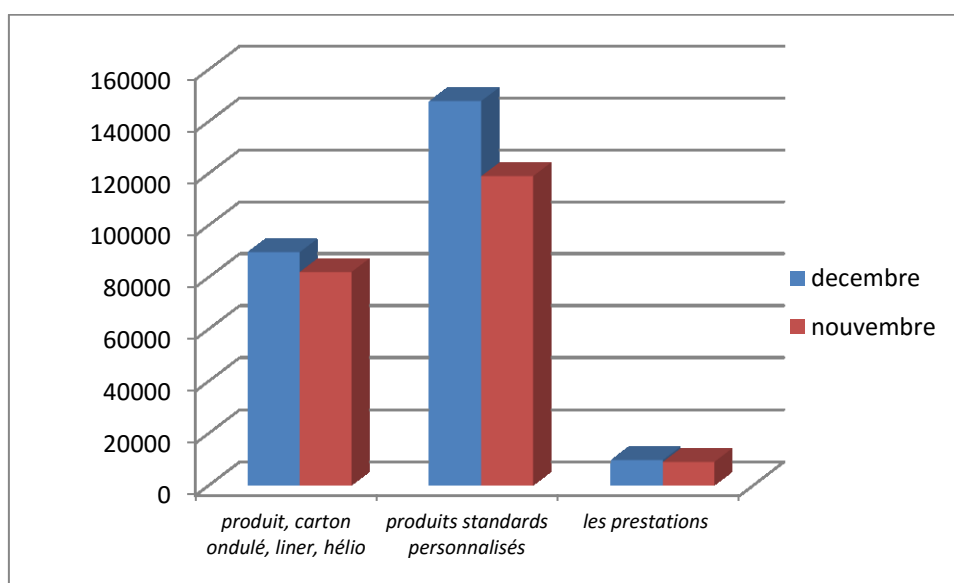
Source : département contrôle de gestion

**Commentaire :**

- ✓ Les produits carton ondulé, hélio Flexographie et liner : ils contribuent au chiffre d'affaires de 39% du chiffre d'affaires global du mois de décembre.
- ✓ Produits personnalisés et standards : ils contribuent de 57% du chiffre d'affaires global du mois de décembre.
- ✓ Prestation : 4% du chiffre d'affaires

➤ **La présentation graphique**

**Figure 3.1 :** Evolution du chiffre d'affaires en KDA HT : novembre/ décembre



**Source :** élaboré par nous même

**Commentaire :**

Malgré la baisse des produits standards et personnalisés, ils restent les produits qui ont généré un CA le plus important.

La baisse de cette période revient à des problèmes techniques liés à la production, l'entreprise était conditionnée par le nombre de quantité à vendre.

## 2) La part de marché

Ce tableau ci-dessus montre la part de marché par produit du mois de décembre 2015 en comparaison avec celle qui est passée et aussi par rapport au même mois de l'année qui est passée :

**Tableau3.4 : les parts de marché**

Produits	Part de marché (décembre 2014)	Part de marché novembre 2015	Part de marché décembre 2015	Marché national mensuel
Papier emballage (liner)	0	69	106	15833
Papier ouate en bobine (papier tissu)	786	627	594	1333
Boite pliantes (imprimerie)	973	1025	818	10333
Caisse carton ondulé	269	193	266	4333
Sac MP contenance	100	182	58	433
Produits de soie doux	150	142	124	1333

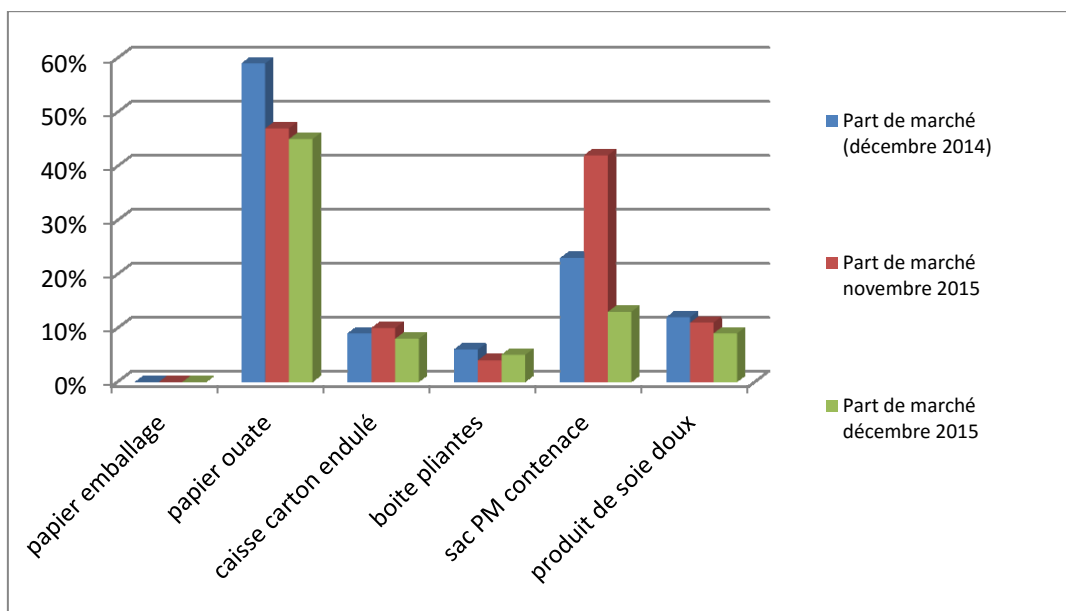
**Source** : département contrôle de gestion

### Commentaire

- Papier emballage : l'unité s'est arrêtée de produire le 10 octobre 2015 par mesure de sécurité à cause de l'encombrement de l'atelier par les bobines soit 24 heures d'arrêt par jour.
- Papier ouate en bobine : la part de marché est de 594 tonnes soit un taux de 45% par rapport à la quantité globale du marché qui est de 1333 soit une baisse de 2,48% par rapport au mois de novembre qui correspond à une quantité de 627 tonnes .
- Caisse carton ondulé : la part de marché est de 818 tonnes soit un taux de 8% par rapport à la quantité globale du marché qui est de 10333 tonnes, soit une baisse de -2% par rapport au mois de novembre 2015 qui correspond à une quantité de 1025 tonnes.
- Boîtes pliantes : la part de marché est de l'ordre de 5% correspondant à une quantité de 226, soit une hausse de 0,76% par rapport au mois de novembre 2015 qui correspond à une quantité de 193 tonnes.
- Sac P.M contenance : la part de marché est de 13% qui correspond à une quantité de 58 tonnes par rapport à 433 tonnes sur le marché national soit une baisse de 28,64% par rapport au mois de novembre 2015 qui correspond à une quantité de 182 tonnes.
- Produits de soie doux (hygiénique) : la part de marché de ces produits est de 9% ce qui correspond à 124 tonnes sur une quantité de 1333 tonnes du marché national mensuel, soit une baisse de 18 tonnes équivalent à un taux négatif de 1,35 et cela comparativement au mois de novembre 2015.

➤ La présentation graphique

Figure 3.2 : part de marché par produit



Source : élaboré par nous même

**Commentaire**

D'après la figure, il a eu une diminution des parts de marché de tous les produits en décembre 2015 par rapport celles de 2014 sauf pour le papier emballage qui a connu une hausse peu importante.

Comparativement au mois de novembre 2015 toutes les parts de marché des produits ont connu aussi une diminution, exceptée pour les caisses carton, et papier emballage.

Mais ça reste le produit papier ouate qui réalise des parts de marché assez importantes par rapport aux autres produits, il est important à l'entreprise d'augmenter la production concernant ce produit puisqu'il répond aux exigences du marché, plus que les autres.

3) Les quantités vendues : en tonnes

Tableau 3.5 : l'évolution des quantités vendues

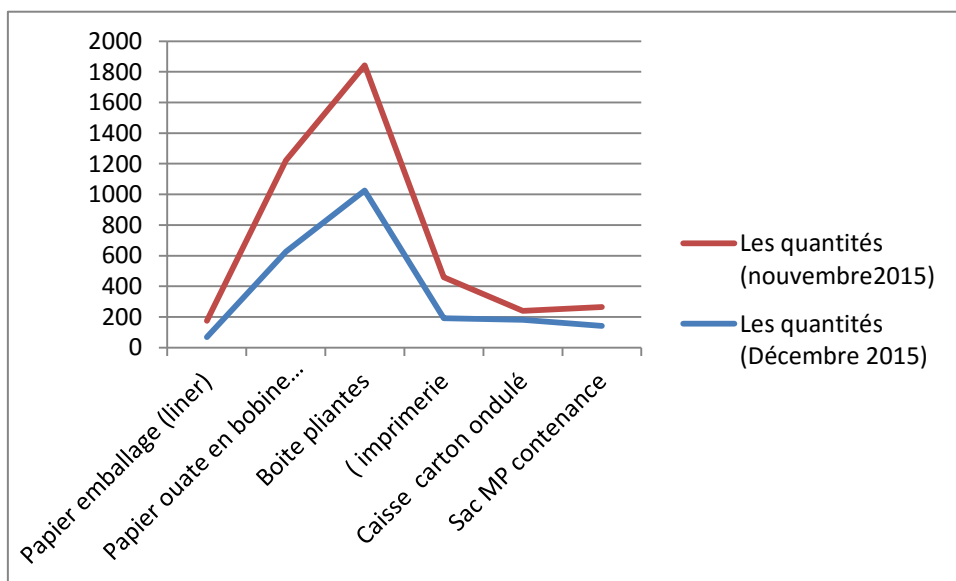
Produits	Les quantités (novembre 2015)	Les quantités (Décembre 2015)
Papier emballage (liner)	69	106
Papier ouate en bobine (papier tissu)	627	594
Boîte pliantes (imprimerie)	1025	818
Caisse carton ondulé	193	266
Sac MP contenance	182	58
Produits de soie doux	142	124

Source : département contrôle de gestion

Le tableau montre une diminution des quantités vendues en mois de décembre, sauf pour le papier emballage et les caisses de carton ondulé.

➤ **Présentation graphique**

Figure 3.3 : évolution des quantités vendue



Source : élaboré par nous même

#### Commentaire :

Cette figure nous montre que les quantités vendues des produits papier ouate, boite pliante, sac MP contenance, ont diminué par rapport au mois de novembre contre une hausse de quantités vendues de papier emballage et de caisse carton ondulé.

Le taux des retours marqué par cette période est de 2% de la totalité vendue

En cette période l'entreprise n'a pas pu répondre à toutes les demandes clients vu les problèmes auxquels elle a été confrontée dans son processus production notamment :

- ✓ L'arrêt de la machine liner par mesure de sécurité.
- ✓ L'absence de maintenance pour les équipements opérationnels.
- ✓ Mauvaise qualité de la matière première réceptionnée par la plupart des unités.

#### 4) Les Recettes de l'activité commerciale

Pour évaluer les recettes obtenues par la fonction commerciale une comparaison se fait chaque mois par rapport au mois qui a précédé comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 3.6** : évolution des recettes de l'activité commerciale (décembre KDA/TTC)

produits	Réalisation novembre 2015	Réalisation décembre 2015	Evolution novembre – décembre 2015
Produits carton ondulé, liner, hélio	172 852	103230	-67 622
Produits standards et personnalisés	169 436	130 219	-39217
Totale	342 288	233 449	-108 839

Source : département contrôle de gestion

**Commentaire :**

D'après ce tableau on constate que les recettes ont baissé pour tous les produits, surtout pour les produits carton ondulé, liner et hélio qui ont connu un taux d'évolution négatif qui est de -40% par rapport au mois de novembre, contre une baisse de -23,15% pour

Les produits standards et personnalisés. Donc cette période a connu une baisse totale de 30,73% par rapport au mois de novembre.

**2.2.2 Les indicateurs qualitatifs**

**1) L'image de l'entreprise**

La stratégie de TONIC, c'est de renforcer sa place de leader en matière de produits qu'elle offre au marché, elle essaye de se forger une bonne image, notamment en se lançant dans des projets écologiques et sociaux , tels que les actions citoyennes mises en place au niveau national, régional ou local.

Elle appui toutes les actions liées à la problématique environnementale, et soutient, financièrement et par son savoir-faire toutes les initiatives, soucieuses de sauvegarde de l'environnement, et l'épanouissement de la communauté. Et dans le but de réduire son impact sur l'environnement et assurer un meilleur avenir aux générations elle inscrit les valeurs du développement durable dans l'ensemble de son activité.

## 2) Satisfaction client

Les responsables ont mis un ensemble de dispositions et de procédures afin de satisfaire les exigences des clients et améliorer la qualité de service ;

- ✓ Traitement immédiat des réclamations.
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites, des appels téléphoniques et des offres exceptionnelles.

## **Section 03 : enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale**

Dans cette section nous allons présenter la technique de l'enquête choisie, la raison de ce choix, aussi les personnes interviewées, et enfin les résultats ressortant de l'enquête et leur analyse pour pouvoir suggérer quelques recommandations.

### 3.1. Démarche de l'enquête

Tout travail scientifique consiste à faire une recherche méthodologique qui lui permettra d'apporter un éclaircissement sur le sujet abordé, est une réponse à la problématique posée.

Notre étude se focalise sur la logistique de distribution, afin d'avoir une vision claire et comprendre le rôle qu'elle exerce sur la performance commerciale, l'étude sera effectuée au niveau dans l'entreprise TONIC industrie, située à Bousmail (TIPAZA),

#### 3.1.1. Les objectifs de l'enquête

Notre objectif principal est d'essayer de collecter les opinions des cadres, les informations nécessaires à la pratique de la logistique de distribution et des indicateurs de performance, et essayer de déceler le lien qui existe entre eux, ceci dans le but de répondre à notre problématique.

#### 3.1.2. L'entretien

Dans le cadre de travail de recherche il nous a semblé préjudicieux de mettre en œuvre une démarche scientifique basée sur une méthode qualitative. Il était important pour

couvrir le sujet et la problématique dans sa globalité d'effectuer des entretiens semi-directifs qui a pour but *d'informer de vérifier à l'aide de questions*<sup>8</sup>, et cela auprès des cadres, qui nous semblaient mieux placés pour répondre à nos questions.

Pour bien mener notre enquête il nous a été utile de d'élaborer un guide d'entretien (voir annexe N°4)

Ce dernier comporte un ensemble de questions répartis sur deux axes, chaque axe permet d'infirmier ou de confirmer une des hypothèses.

### **3.1.3. Le choix des personnes**

Le choix des personnes à interviewer est très important, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet nous avons interviewé six personnes, des différents départements qui ont une relation avec notre sujet et qui occupent des postes de responsabilités.

## **3.2. Analyse des résultats de l'enquête**

Cette partie vise à confirmer ou à infirmer les hypothèses d'étude soulevées, avant de valider ou non ces hypothèses, nous allons analyser les résultats recueillis grâce aux entretiens effectués avec l'ensemble des cadres.

### **3.2.1. Les résultats de l'enquête**

L'enquête qualitative réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs nous a permis de recueillir un ensemble de témoignages, la durée moyenne des entretiens était de 45 minutes, mais quelques-uns ont duré beaucoup plus longtemps.

Les interviews ont été menées du 1/05/2016 au 5/05/2016, réalisé en face à face, on a opté pour l'anonymat des entretiens.

Après avoir effectué les entretiens avec l'ensemble des cadres de TONIC industrie, nous avons assemblé un certain nombre d'informations que nous allons présenter comme suit :

---

<sup>8</sup> OUACHRINE (H), *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, p .73.

- **Questions d'identification du profil des interviewés**

Pour la description de l'organisme, ils ont opté pour une réponse simple, que TONIC industrie est un groupe spécialisé dans la fabrication de différents, emballages par la transformation de déchets de papier collecté.

Relativement au poste des interrogés nous avons :

- ✓ Chef de département ventes des produits personnalisés
- ✓ Chef de département ventes des produits standards
- ✓ Chef de département ventes des produits carton ondulé
- ✓ Directeur de l'unité transport
- ✓ Directeur de la direction commerciale
- ✓ Chargé d'étude

Les personnes interviewées occupent tous leur poste d'une durée plus d'un an, le plus ancien d'entre eux occupe son poste depuis 4 ans.

D'après ces données on remarque que nul des responsables n'est vraiment ancien dans son poste, cela revient à la réorganisation des tâches qui s'avère fréquent chez tonic et la forte rotation du personnel.

Tonic doit trouver des solutions par rapport à la rotation du personnel, et essayer de distribuer les rôles et les tâches une bonne fois pour toute, pour être plus efficace car le phénomène d'expertise est très important pour la croissance de l'entreprise.

- **La perception de la logistique de distribution par TONIC industrie**

La première question, nous a permis de savoir si le concept de la logistique de distribution est bien connu chez les responsables de TONIC ; le résultat de l'analyse montre qu'un seul parmi les six interviewés a longuement hésité puis il a fini par dire que c'est l'optimisation du processus de livraison. Et concernant les autres, ils étaient bien concis dans leurs réponses, que c'est toute l'organisation, mises en œuvre pour mettre le produit exigé du client à sa disposition, dans les délais et lieu convenus sans que ça coûte cher pour l'entreprise.

Pour les responsables, ce concept n'est pas seulement adopté par TONIC mais par toutes les entreprises ayant la volonté de survivre dans un marché concurrentiel, et la différence réside dans le degré de la maîtrise de la gestion relative aux flux physiques.

D'après les réponses requises, le concept de la logistique de distribution, est bien connu par les responsables, et on remarque aussi qu'ils sont conscients de l'importance de ses retombés sur l'entreprise si elle est bien maîtrisée.

- **La pratique de la logistique de distribution chez TONIC industrie**

Dans cet axe de recherche on va s'intéresser à la pratique de la logistique de distribution et l'avantage que cela pourrait avoir sur sa performance

- **La logistique de distribution est-elle pratiquée rigoureusement par TONIC ?**

Tous les interviewés, ont répondu par un « non », ils ont justifié leurs réponses par le fait, qu'il y a un manque de procédure, de plan à suivre, ils nous ont insinué que chacun procède à sa manière, qu'il n'ya pas vraiment de méthodes unifiées ce qui entraîne une mauvaise gestion et des incohérences qui coutent très chères pour tonic.

Il serait indispensable à l'entreprise TONIC de terrasser une route à suivre, un plan pour que l'ensemble des employés puissent savoir ce qui doit être fait, et surtout comment il doit être fait.

- **Quels sont les freins liés à la logistique de distribution au sein de TONIC ?**

Pour eux les feins résident dans le manque de moyens, notamment dans les pièces de rechange des moyens de manutention et aussi de transport, et l'absence de maintenance sur les lieux.

Ils mentionnent qu'ils ont aussi un grand problème concernant, la rapidité de l'information et que les moyens informatisés (le logiciel ERP) mis en œuvre ne sont pas efficaces, notamment dans le suivi des états de stocks.

De leur propos, on a essayé d'en savoir plus sur le fonctionnement de l'ERP en demandant d'estimer sa capacité d'utilisation, tous les responsables l'ont estimé entre 20 à 30% et cela revient à la mauvaise connexion et des erreurs dans son système, et pour l'ensemble l'Excel est plus pratique.

A travers les réponses obtenues, on remarque une certaine résistance aux changements, et que les responsables ignorent les fonctionnalités, et l'intérêt que peut avoir l'ERP pour l'entreprise.

➤ **En tant que responsable pensez-vous que les coûts liés aux activités de la logistique de distribution sont maîtrisés chez TONIC ?**

La totalité des responsables estiment que la maîtrise de tous les coûts liés aux activités de la logistique de distribution est quasiment impossible, vu le nombre d'imprévus auxquels ils sont confrontés à chaque fois comme les pannes, les accédent, l'absentéisme, sans oublier les charges liées à la sous-utilisation des moyens (humaines et matériels) dans les périodes où la production s'arrête.

D'après les réponses données, l'entreprise doit se concentrer sur un moyen qui aboutira à la diminution et pourquoi pas à la suppression des causes principales de ces imprévus.

➤ **Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre TONIC plus performante ?**

Pour la totalité des responsables les facteurs qui peuvent rendre TONIC plus performante sont les compétences et l'expérience qui s'avèrent manquantes chez TONIC.

Il serait parfait pour TONIC de revoir son organisation et mettre les bonnes personnes aux bonnes places afin d'améliorer sa performance ou bien les former.

➤ **Comment la logistique de distribution influe la performance de TONIC ?**

Pour tous les responsables la logistique de distribution ne peut avoir qu'une influence positive sur la performance de l'entreprise, car la bonne gestion de toutes les activités permettrait à l'entreprise d'être plus rentable.

Les opérations de la logistique de distribution sont génératrices d'importants coûts, il serait important pour TONIC d'intégrer un ensemble de méthodes qui lui permettront l'optimisation de ces dernières.

- **L'apport de la logistique de distribution sur la performance commerciale de TONIC**

Dans cet axe on va s'intéresser à la performance commerciale de tonic, comment cette dernière est-elle influencée par la logistique de distribution.

- **Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?**

Tous les responsables nous ont donné des réponses semblables, qu'ils se reposent sur des indicateurs quantitatifs tels que le CA, les quantités venues, et les recettes de l'activité commerciale, ainsi des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des clients.

Il est indispensable à TONIC d'utiliser d'autres indicateurs notamment, le nombre de demandes reçues et le nombre de clients servis, afin de mieux cerner la non atteinte des objectifs et déceler rapidement à quel niveau se trouve le problème.

- **Les activités de la logistique de distribution contribuent-elles à l'évolution du chiffre d'affaires de TONIC ?**

La totalité des responsables, ont répondu par oui, que chaque année les activités de la logistique de distribution surtout le transport, qui est assuré par les moyens propres de tonic et le stockage contribuent à l'amélioration du CA de TONIC d'un pourcentage assez important. et que malgré les difficultés ils essayent de gérer ces activités de façon à diminuer leurs couts.

En effet, lorsque c'est bien gérer, et que les produits répondent aux exigences techniques du marché en termes de quantité et de délais, et distribués mieux avec des moyens limités ceci a une conséquence positive sur le CA

- **Comment la logistique de distribution peut-elle contribuer à la satisfaction des clients, en termes de disponibilité, et de délai ?**

Pour les responsables la disponibilité du produit et le respect des délais permet non seulement la satisfaction des clients mais aussi les fidéliser, et pour cela une bonne gestion des stocks et des moyens de livraison s'impose, car ne pas les servir dans les délais prévus

représente un cout pour eux et pour l'entreprise, car leur mécontentement aboutira à recherche d'autre fournisseur par ces clients là.

Deux responsables, ont ajouté que TONIC souffre des ruptures de stocks de quelques produits, mais cela revient aux problèmes dans le processus de production, ce qui nous a poussés à poser une question concernant cela.

➤ **Et vous faites comment dans ce cas pour les clients ayant déjà fait leur réservation ?**

Les responsables, ont dit, que dans ce cas ils leur ne leur livrent pas toute la quantité demandée, ce qui engendre des frais comptabilisés comme étant des manques à gagner , en plus du transport qui leur sera offert gratuitement.

D'après leurs réponses tonic essaye de trouver des moyens afin de ne pas perdre ses clients, et essayer par tous les moyens de satisfaire ses clients.

➤ **Quel est l'apport d'une logistique de distribution pour l'entreprise ?**

Pour la totalité des responsables l'apport c'est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le fait que les responsables ont une conscience de l'enjeu que représente la logistique de distribution, est déjà un point promoteur pour l'avenir de TONIC.

• **Synthèse de l'étude**

Les conclusions de notre enquête nous montrent l'intérêt que porte l'ensemble des responsables pour la logistique de distribution, et à l'amélioration quelle peut apporter à la performance de l'entreprise. Nous avons pu constater aussi que malgré les efforts fournis par l'entreprise, pour avoir une bonne gestion des fonctions de la logistique de distribution, cela reste insuffisant.

Ce que nous avons aussi remarqué, Tonic n'arrive pas à adapter ses employés aux changements informatiques,

Pour mesurer la performance commerciale tonic utilise des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Les facteurs qui ralentissent l'amélioration de la performance chez tonic ne sont guère les moyens financiers mais le manque de compétence, et d'expertise.

Malgré les difficultés que tonic trouve par rapport aux ruptures fréquentes elle essaye toujours de faire en sorte de ne pas perdre ses clients . Les activités de la logistique notamment la gestion des stocks, n'est pas maîtrisée ce qui engendre des ruptures de stocks

### **3.3. Suggestions**

En se focalisant sur les résultats de l'enquête, et nos observations nous allons tenter d'émettre des propositions, qui pourraient d'une façon ou d'une autre contribuer à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise TONIC :

- Mettre au point des systèmes informatisés efficaces pour assurer une coordination entre les unités.
- Organiser des briefings répétitifs afin d'améliorer les relations internes et éliminer les conflits.
- Mettre un système de contrôle et de surveillance des employés.
- Sensibilisation du personnel sur le plan qualité et hygiène, conduite professionnelle sécurité et environnement.
- Envisager des formations pour le personnel de production et de maintenance
- Renforcer la force de vente.
- Régler les problèmes liés à l'internet ce qui freine la bonne exploitation de ERP, et la circulation rapide des informations.
- Intensifier le contrôle de qualité avec les objectifs chaines de production.
- Informatisation de la gestion des stocks des pièces de rechange.
- Suivi méthodique des consommations pour une meilleure rationalisation.
- Mettre en place des stratégies de motivation.
- Revoir l'organisation des entrepôts, et s'assurer que le stockage des produits ne se fait pas d'une façon anarchique.
- Etablir des fiches techniques de produits.
- Envisager des mesures de sécurité dans les entrepôts pour une meilleure protection des produits et du personnel, comme des détecteurs de fumée vu la nature des produits, des sorties de secours, des passages réservés juste pour les engins de manutention.

- Faire appel à une coopération étrangère pour bénéficier de leur savoir-faire et de leur expérience dans le domaine.
- Développer des stratégies marketing, des plans de fidélisation.
- Création d'un service après vente, et service logistique pour mieux maîtriser les coûts logistiques.

### **Conclusion**

L'enquête que nous avons menée nous a permis de comprendre comment la logistique de distribution peut influencer la performance commerciale de TONIC industrie.

Grâce au guide d'entretien que nous avons élaboré auprès des six responsables nous avons pu déceler, ce qui freine la performance commerciale de TONIC industrie et nous avons proposé un ensemble de solutions touchant plusieurs aspects.



# **Conclusion générale**

L'application d'une bonne logistique de distribution reste un défi pour toutes entreprises n'ayant pas de conditions favorables. Car cela nécessite un ensemble de moyen, et un engagement total des dirigeants, en effet répondre aux exigences d'un marché en constante évolution en respectant les contraintes interne n'est guère facile.

L'objectif de notre travail de recherche était d'étudier et d'évaluer l'amélioration que peut porter une logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise TONIC industrie, et cela par le biais d'une gestion parfaite des activités aval. Ainsi de mettre en évidence que la réalisation des gains et la croissance, et le développement de leur performance est reliée significativement à la gestion des fonctions ces activité.

La réalisation de la partie théorique nous a permis de développer des notions de bases sur le domaine de la logistique de distribution et comprendre son importance dans les entreprises, en outre, on a essayé de décortiquer toute des notions lies a cette logistique, et des activités qu'elle recouvre, ainsi de retirer des concepts sur la performance commerciale et clarifié les ambiguïtés qui la rendent complexe, et cela grâce à la possibilité de la mesurer , ce qui permet l'aptitude des entreprises à comparer les réalisations aux objectif tracés par leur entité.

A travers ce modeste travail nous avons essayé dans la partie pratique d'analyser la faisabilité la logistique de distribution et de repérer les inducteurs de performance commerciales qu'utilise TONIC industrie , et les comparer avec ceux que nous avons annoncés dans nos chapitres théoriques ainsi l'analyse de l'entretien effectué avec les responsables de TONIC industrie, ce qui nous a amener à l'identification de quelques recommandations permettant à TONIC industrie d'améliorer sa performance.

A partir de l'étude qualitative que nous avons effectuée auprès des responsables de TONIC industrie, nous avons pu confirmer les hypothèses suivantes :

- La première hypothèse émise : Les activités de la logistique de distribution sont rigoureusement gérées au sein de TONIC industrie. Est infirmée

D'après l'entretien effectué au sein de tonic on a déduit que cette dernière possède un grands handicap concernant la gestion des activités aval, le manque de procédure et de moyens informatisés efficace, et des personnes expertes dans le domaine, freinent la gestion de ses activité,

- La deuxième hypothèse émise : La logistique de distribution contribue à l'amélioration du chiffre d'affaire et la satisfaction des clients de l'entreprise TONIC. A été aussi confirmée

En effet, à la lumière de ce que nous avons collecté comme information sur la logistique de distribution au sein de tonic, malgré les difficultés que l'entreprise rencontre en terme de moyens et de compétence, elle essaye d'améliorer de plus en plus sa gestion aval, ce qui améliore son chiffre d'affaires. Notamment grâce à la fonction transport qui s'avère maîtrisée par l'entreprise.

Et pour ce qui est, de la satisfaction des clients, les responsables ont confirmé qu'en termes de disponibilité et de délai la logistique de distribution assure la satisfaction des clients de TONIC industrie, et que pour eux toutes les opérations aval visent le contentement de ces derniers.

TONIC industrie, doit s'adapter impérativement au marché de concurrence par l'amélioration de ses outils de gestion, par l'innovation, revoir la gestion de son facteur humain, pour faire face aux turbulences,

L'obtention de ces résultats n'a pas été facile pour nous, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, en effet le temps nous a été trop restreint, l'ennui de trouver des personnes qui connaissent ce que la logistique dans son vrai sens, l'indisponibilité de ceux qui pouvaient vraiment enrichir plus notre étude.

Pour conclure nous sollicitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir d'avantage ce thème en lui donnant un autre axe par exemple :

- ✓ L'impact de l'externalisation de la logistique sur la performance de l'entreprise.
- ✓ La contribution des ITC à la logistique de distribution



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages :

- AMONDEO (L), YALAOUI (F), *logistique interne : entreposage et manutention*, éditions Ellipses, Paris.
- ASSELIN(F), *et autres, entrepreneur forestier du Québec*, éditions PREfoRT, Québec 2010.
- BAGLAIN (G), et autres : *management industriel et logistique*, éditions Economica , 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1996.
- BALLAND (S), BOUVIER (A-M) *management des entreprise*, éditions DUNOD, Paris.
- BARRAUX(J), *entreprise et performance globale*, éditions Economica, paris, 1997.p33.
- BENICO (N), COMBES(M) FILLEAU (M-G), *gestion de la relation commerciale*, éditions DUNOD, Paris, 2005.
- BESCOS (P), MENDOZA (C), *la management de la performance, éditions comptable Malesherbes, Paris, 1994.*
- BOISLANDELLE, (H) : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*, Edition Economica, Paris, 1998.
- BOULOCHER (V), DRECQ (V), FLAMBARD(S), *Le packaging*, éditions e-theque, Paris, 2005.
- BOURGUIGNON(A), *la performance ; une simple question*, éditions Economica, Paris, 1996.
- BURLAND, (A) et autres: *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995.
- CLIQUET(G), FADY (A), BASSET (G), *Management de la distribution*, éditions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2006.
- COURTOIS (A), PILLET (M), MARTIN (C) : *la gestion de production*, édition d'Organisation 4<sup>ème</sup> édition, Paris 2003.
- DEMEURE(C), *aide mémoire : Marketing*, éditions DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, 2008, paris.
- DORNIER(P), FEBDER(M) ; *logistique globale*, édition l'Organisation, Paris, 2001.
- FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1996.
- GHEDIRA (K) : *la logistique de production*, éditions TECHNIP, paris, 2006.
- GIRAUD (F), et autres, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, éditions Gualino éditeur, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
- KALIKA (M), *structure d'entreprise, réalités, déterminante, performance*, éditions Economica, Paris, 1998.
- KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : *Les équipes hautes performance*, édition DUNOD, Paris, 1994.
- KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992.

- KOTLER(P), Dubois(B), *marketing management*, éditions PearsonEducation, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
- KOTLER, KOLLER, MANCEAU, *marketing management*, éditions Pearson, 15<sup>ème</sup> édition, Paris.
- LAMBIEN(J), MOERLOOSE(C), *marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, éditions DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- LENDREVIE(J), LINDON(D) : *Mercator*, édition Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.
- LEVY-LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- MAQUIN(A), *vendre, stratégie, négociation, éditions*, Publi-union, Paris.
- MARCHAL (A), *logistique global*, éditions Ellipses, Paris, 2006.
- MARTORY(B), CROZIER(D), *gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance*, éditions DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition Paris, 2002.
- MOIGNE (R), *supply chain management*, éditions DUNOD, Paris, 2013.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE, *Mesurer la performance de l'entreprise*, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996.
- MOULINIER (R), *les 10 clefs de l'efficacité du commercial*, éditions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.
- MOULINIER(R) : *Les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5<sup>ème</sup> édition, 1998.
- PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : *production distribution soutien*, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- PRROTIN (R), SOULET DE BRUGIERE (F) : *le manuel des achats ; processus, management, audit*, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, éditions Chihab, 1994.
- ROUX (M), *entrepôts et magasins*, éditions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- ROUX (M), LIU (T), *optimiser votre logistique d'entrepôt*, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- SAVY(M), *Le transport de marchandises*, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- SHOHIER (J), *la logistique*, éditions Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, France, 2010.
- SIMON (F), *Management et la gestion d'un point de vente*, éditions DUNOD, Paris, 2008.
- SOHIER(J), SOHIER(D), *logistique*, éditions Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris.
- TIXIER (D), MATHE (H), COLIN(J): *la logistique d'entreprise ; vers un management plus compétitif*, éditions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition.
- USSENAULT, (C), PRETET, (M) : *Economie de l'entreprise*, éditions Vuibert, Paris, 1996.
- VALLIN (P) : *LA LOGISTIQUE : modèles et méthodes du pilotage de flux*, éditions Economica, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.
- ZERMATI (P), *la pratique de la gestion des stocks*, éditions DUNOD, Paris, 1990.

### **Revues et périodiques**

- GHARBI (J), *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000.
- LEBAS (M), *qui il faut définir la performance*, In revue française de comptabilité, n°269, juillet/aout, 2002.
- SAULQUIN (j-y), *gestion des ressources humaines et performance des services*, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000.

### **Travaux universitaires**

- AIT IDIR (M), *l'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC, 2005.
- ARABI (M-M), KHELIFI(M), *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance commerciale*, mémoire de licence, INC, 2009.
- REBAH(Y), *essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution*, mémoire de master, EHEC, 2015.

### **Site web**

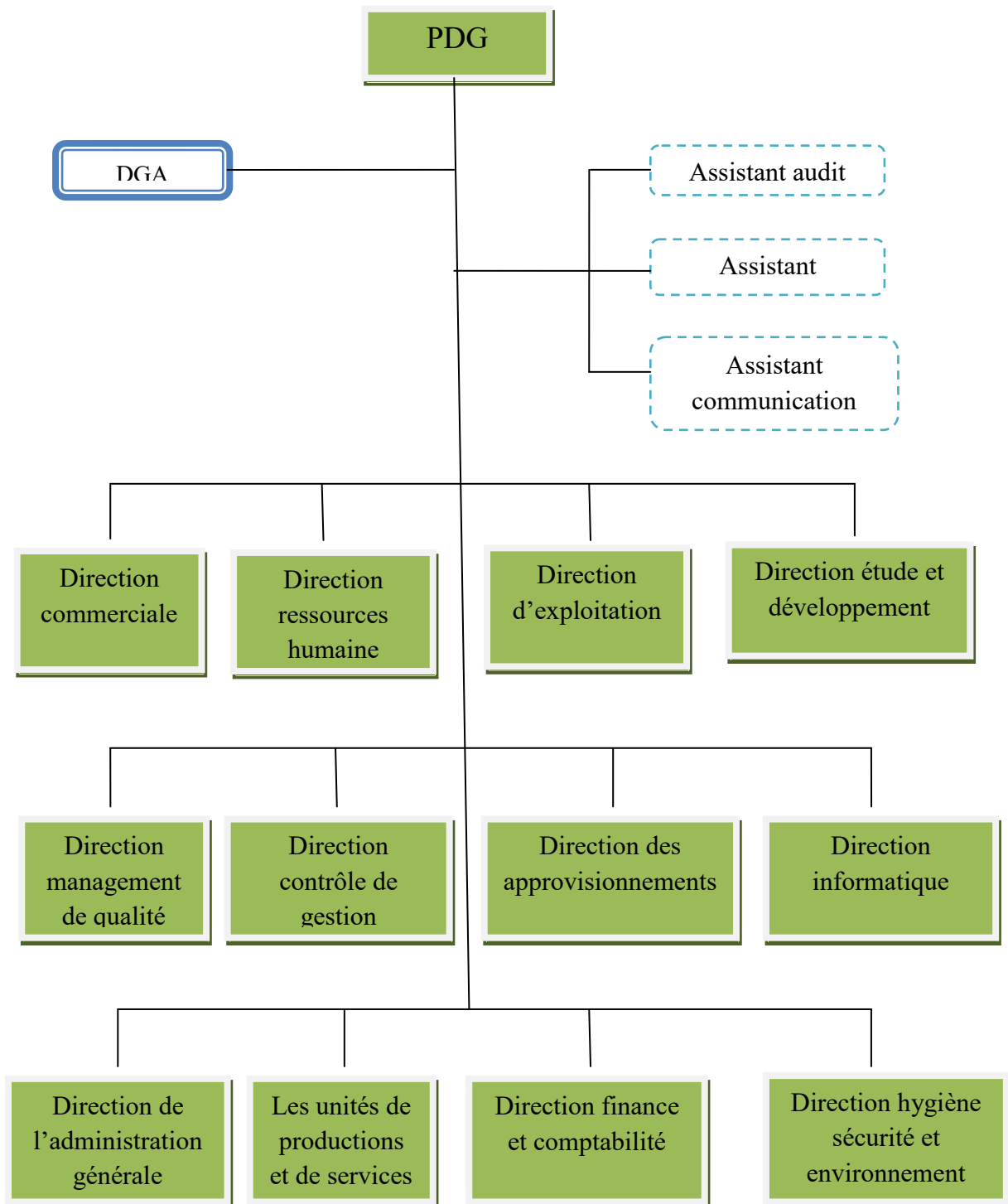
- [http : //www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatlogistique.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatlogistique.pdf) (consulté le 04/03/2016 à 17H36).
- [http : //www.memoireonline.com/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html](http://www.memoireonline.com/performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz.html) (consulté le 11/24/2016 à 01H : 20)
- [http : //www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/](http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/) (consulté le 11/04/2016 à 01H : 55).



# **Annexes**

## Annexe N°01

### Organigramme général de l'entreprise « TONIC industrie »



*Source: Direction de Contrôle de gestion et Organisation.*

## École des Hautes Etudes commerciales d'Alger

### Guide d'entretien

#### Enquête dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude

Madame/ Monsieur

Dans le but de l'élaboration de notre travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de master au sein de l'école des Hautes Etudes Commerciales, option : Distribution et Supply Chain Management. Nous vous prions de bien vouloir contribuer à la réalisation de notre travail ayant pour thème : « *Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise* », nous sommes amenées à réaliser un entretien pour connaître la démarche suivie par votre entreprise TONIC Industrie afin de répondre aux exigences du marché.

#### **I. Identification du profil de l'interviewé**

Décrivez en quelques mots votre organisme TONIC industrie

Quel poste occupez-vous ?

Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ?

Questions :

#### **II. La perception de la logistique de distribution par TONIC industrie**

1. Selon vous quelle est la définition qu'on peut attribuer à la logistique de distribution ? ce concept est-il adopté par TONIC ?

.....  
.....

**III. Pratique de la logistique de distribution chez Tonic**

1. La logistique de distribution est-elle pratiquée rigoureusement par TONIC ?

.....  
.....

2. Quels sont les freins liés à la logistique de distribution au sein de TONIC ?

.....  
.....

3. En tant que responsable pensez-vous que les couts liés aux activités de la logistique de distribution sont maitrisés chez TONIC ?

.....  
.....

4. Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre TONIC plus performante ?

.....  
.....

5. Comment la logistique de distribution influe la performance de TONIC ?

.....  
.....

**L'apport de la logistique de distribution sur la performance commerciale de TONIC**

1. Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

.....  
.....

2. les activités de la logistique de distribution contribuent-t-elle la l'évolution du chiffre d'affaires de TONIC ?

.....  
.....

.....  
.....

3. Comment la logistique de distribution peut elle contribuer à la satisfaction de vos clients, terme de disponibilité, et de délai ?

.....  
.....

4. Quel est l'apport d'une logistique de distribution pour l'entreprise ?

.....  
.....

A decorative banner with a wavy top and bottom edge, a vertical left edge, and a vertical right edge. The banner is white with a thin black outline and a thick grey shadow on its top edge.

# **Tables des matières**

# Table des matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciements	
Listes des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale .....	02
Chapitre 01 les fondements de la logistique de distribution.....	06
1. Les principes de la logistique et la supply chain.....	06
1.1. Généralité sur la supply chain.....	06
1.1.1. Définition.....	06
1.1.2. Les activités qui constituent les maillons de la supply chain.....	07
1.1.3. Les enjeux de la supply chain.....	07
1.2. Les notions sur la logistique.....	09
1.2.1. Définition.....	09
1.2.2. Historique de la logistique .....	10
1.2.3. Les finalités.....	12
1.2.4. Les enjeux de la logistique .....	12
1.2.6. Les problèmes logistiques.....	14
2. Les lignes directives sur la politique de distribution et la logistique de distribution .....	16
2.1. Généralité sur la distribution .....	16
2.1.1. Définition .....	16
2.1.2. La définition des canaux et des circuits de distribution .....	16
2.1.3. Les différents circuits de distribution .....	17
2.1.4. Le flux de distribution .....	19
2.1.5. Les fonctions de la distribution .....	20
2.1.6. Les stratégies de couverture.....	21
2.2. La logistique de distribution .....	23

2.2.1. Définition .....	23
2.2.2. L'objectif de logistique distribution.....	23
2.2.3. Processus de la logistique de distribution .....	24
2.2.4. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution .....	24
3. Les fonctions de la logistique de distribution .....	26
3.1. Les infrastructures logistiques .....	26
3.1.1. Les zones d'entrepôts .....	26
3.1.2. Optimisation des trajets.....	28
3.1.3. La gestion d'entrepôt .....	28
3.1.4 La manutention .....	29
3.2. Le stockage .....	30
3.2.1. Définition du stock .....	30
3.2.2. Les modes de stockage.....	30
3.3. Préparation des commandes.....	31
3.3.1. Les techniques de préparation des commandes.....	31
3.3.2. La livraison et le chargement .....	32
3.4. Le transport .....	32
3.4.1. Définition.....	32
3.4.2. La gestion du transport .....	32
3.4.3. La relation entre le transport et l'entrepôt .....	33
3.4.4. Les différents modes de transport .....	33
3.4.5. Finalités.....	35
3.5. L'emballage .....	35
3.5.1. Définition.....	35
3.5.2. Choix d'emballage .....	35
3.5.3. Le rôle de l'emballage .....	35
Conclusion .....	36
Chapitre 02 : la performance commerciale .....	38
1. les fondements généraux de la performance.....	38
1.1. Conception de la performance .....	38
1.1.1. Définition .....	38
1.1.2. Théorie de performance.....	40
1.1.3. Les notions voisines de la performance .....	41

1.1.4.	Les types de performances.....	44
1.1.5.	Les facteurs de la performance.....	45
2.	les caractéristiques et la mesure de la performance commerciale .....	46
2.1.	Les caractéristiques de la performance .....	47
2.1.1.	La performance est un concept évolutif dans le temps .....	47
2.1.2.	La performance est construite comme support à des jugements.....	47
2.1.3.	La performance comme indicateur de pilotage.....	48
2.1.4.	La performance est riche de composantes antinomiques .....	48
2.2.	Les mesures de performance .....	49
2.2.1.	Les objectifs de la mesure de performance .....	50
2.2.2.	Identification des sources de performance .....	51
2.3.	Identification des niveaux de mesure de la performance .....	52
2.3.1.	Performance immédiate ou performance dans la durée.....	53
2.3.	Les moyens pour améliorer la performance .....	55
2.3.1.	Pilotage des activités et des processus de l'entreprise.....	55
2.3.2.	Apport de la modélisation des processus pour le pilotage de la performance ..	55
3.	la performance de la fonction commerciale .....	56
3.1.	La fonction commerciale .....	56
3.1.1.	Les activités commerciales .....	57
3.1.2.	La fixation des objectifs de la fonction commerciale .....	57
3.2.	Les indicateurs de performance commerciale .....	58
3.2.1.	Les caractéristiques des indicateurs .....	59
3.2.2.	La nature des indicateurs.....	59
	Conclusion .....	56

CHATIPTRE 03 : le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de TONIC industrie.....68

1.	la présentation de l'entreprise.....	68
1.1.	Présentation de l'organisme d'accueille.....	68
1.1.1.	Historique .....	68
1.1.2.	Présentation de TONIC industriel .....	69
1.1.3.	Les domaines d'activités.....	72
1.2.	Les objectifs de tonic industrie.....	72

1.3. L'organisation.....	73
1.3.1. L'organigramme.....	73
1.3.2 Les missions de chaque service .....	74
1.4 Diagnostique stratégique de l'entreprise .....	78
1.5. Environnement externe à l'entreprise .....	79
1.6. Levier de performance logistique .....	79
1. la logistique de distribution et les indicateurs de la performance commerciale au sein de Tonic .....	80
2.2. La logistique de distribution de TONIC .....	80
2.1.1 Un aperçu sur la distribution de Tonic : .....	80
2.1.2 Les opérations de la logistique de distribution au sein de TONIC.....	80
2.2. Les indicateurs de performance commerciale de TONIC .....	86
2.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	86
2.2.2 Les indicateurs qualitatifs .....	93
3. : enquête sur le rôle de la logistique de distribution sur la performance commerciale.....	94
3.1. Démarche de l'enquête .....	94
3.1.1. Les objectifs de l'enquête .....	94
3.1.2. L'entretien.....	95
3.1.3. Le choix des personnes .....	95
3.2. Analyse des résultats de l'enquête .....	95
3.2.1. Les résultats de l'enquête.....	95
3.3. Suggestions.....	101
Conclusion.....	102
Conclusion générale.....	106
Bibliographie .	
Annexes.	