

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

# **HEC Alger**

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

**Option : Affaires internationales**

**Thème :**

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

**Etude de cas : SARL PERKINS ALGERIE**

**Elaboré par :**

ZERIFI Mouna

**Encadreur :**

Mme. LAOUDJ Ouardia

- **Maître de conférences  
à HEC Alger**

**4<sup>eme</sup> Promotion  
Septembre 2017**

# DEDICACES

*Je dédie ce mémoire à mes très chers Parents*

*A mes grands-parents. A mes sœurs*

*fadhila, salima, fatima et nabila*

*A ma cousine Imen.*

*A mes amis Faiza Razika Lydia, hamza,  
abdoullah et mon petit ami noureddine*

*A tous ceux qui m'ont aidé d'une manière Ou  
d'une autre pour l'élaboration de ce travail*

*A mes collègues du groupe 02 de 3<sup>ème</sup> année  
master option affaires internationales*

*A kolea*

# Mouna

**REMERCIEMENTS**

*Tout d'abord, je remercie ALLAH tout puissant, maître des cieux et de la terre, qui m'a permis de mener à bien ce travail.*

*Je tiens à remercier tout particulièrement mon encadreur de mémoire : Madame LAOUDJ Ouardia, pour m'avoir accompagnée durant l'élaboration de ce mémoire et m'avoir donné de précieux conseils.*

*Je souhaite bien sûr remercier mes proches dont le soutien m'a été indispensable et plus particulièrement pour tout ce qu'il m'apporte jour après jour...*

*Mes remerciements s'adressent également à toute l'équipe de la SARL PERKINS ALGERIE pour leur gentillesse et leur aide concernant l'étude de la logistique de distribution, et pour leur disponibilité et leur large contribution à l'analyse de la performance commerciale de l'entreprise.*

*Un grand merci également à tous ceux et toutes celles qui ont participé à mon questionnaire ou que j'ai pu rencontrer pour parler de rôle de la logistique de distribution dans la performance commerciale. Ils m'ont tous permis de progresser dans ma recherche.*

*Enfin, merci à tous mes collègues pour leurs encouragements et leur gentillesse et tout spécialement.*

## **Sommaire**

**Introduction.....**

**01**

**Chapitre 01 : la supply chain (cadre conceptuel)  
.....06**

Section 01: fondements généraux:  
..... 06

Section 02 : finalités et objectifs de la  
logistique.....2

Section 03: la place de la distribution physique dans la  
logistique .....24

**Chapitre 02 : la performance  
commerciale.....36**

Section 01 : Les indicateurs de performance  
commerciale.....36

Section 02 : Les outils de la performance commerciale :  
.....41

Section 03 : la mesure performance de la chaine  
logistique.....54

**Chapitre 03 : l'apport de la logistique de distribution  
dans la performance de  
PERKINS.....**

Section 01 : Présentation De La SARL PERKINS  
AGERIE.....61

Section 02 : Fonctionnement global de la logistique au sein de  
PERKINS...70 Section 03:Méthodologie de recherche et analyse  
des résultats .....77

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

# INTRIDUCTION GENERALE

---

La fonction Supply Chain s'est très fortement professionnalisée au cours de la dernière décennie et tout montre que la prochaine décennie ne fera que renforcer le rôle et la contribution des acteurs de cette fonction au sein des entreprises. Cette montée en puissance est liée aux enjeux portés par la fonction tant au niveau de la création de valeur générée au niveau des clients et des marchés que celle intéressant les actionnaires. Dès lors les objectifs confiés par les Directions générales aux patrons Supply Chain sont de plus en plus exigeants année après année. Pour atteindre ces objectifs, l'amélioration de la performance globale de la Supply Chain et l'atteinte de l'excellence de la Supply Chain passent par la capacité à maîtriser la palette des outils qui sont aujourd'hui à la disposition des professionnels de la Supply Chain.

La palette des outils à la disposition du Supply Chain Manager est vaste et il est essentiel de prioriser. C'est pourquoi nous avons lié leur utilisation à l'objectif d'accroissement de performance de la Supply Chain en lien avec les objectifs business.

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. Les médias grand public n'ont d'ailleurs cessé de relater un certain nombre d'évolutions en œuvre dont les impacts économiques et sociaux sont largement soulignés.

la fonction de distribution est aussi une source importante de coûts. Alors que les entreprises de tous secteurs ont fait de la réduction des coûts une condition absolue du maintien de leur compétitivité, les gains de productivité potentiels dans les canaux de distribution restent l'une des dernières sources de création de valeur supplémentaire. Cette pression constante en faveur de la réduction des coûts explique la prise en compte massive des flux logistiques, mais aussi des coûts de transaction, dans la gestion des canaux, tant sur les marchés industriels que sur ceux des produits de grande consommation. Le choix du thème n'est pas un hasard, la principale raison qui nous a poussé à le choisir et qu'aujourd'hui la question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyper concurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme. Pour cela, PERKINS est spécialisée dans la distribution donc on va analyser l'amélioration de la performance de la distribution physique de cette entreprise.

Ce modeste travail a pour ambition de mesurer la performance commerciale de la logistique de distribution de PERKINS tout en se basant sur la mesure des indicateurs de performance qu'elle utilise. D'où l'importance de proposer la présente étude de recherche dont le thème est

# INTRIDUCTION GENERALE

---

comme suit : « **Le rôle de la logistique de distribution dans la performance commerciale de l'entreprise** ».

C'est dans cette optique que nous avons posé la question principale suivante pour le présent travail :

**Dans quelle mesure la logistique de distribution contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise PERKINS ?**

La problématique de notre travail de recherche repose aussi sur les sous questions suivantes auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de ce travail:

- Quelles sont les différentes activités de la logistique de distribution ?
- Comment gérer le cheminement des produits ?
- Quels sont les différents indicateurs de performance de la logistique de distribution?
- Quel est le rôle de la logistique de distribution dans l'entreprise PERKINS?

Afin de répondre à notre problématique. Nous émettons une hypothèse principale et globale:

**- La performance commerciale de l'entreprise PERKINS, est conditionnée par les meilleures livraisons, la mise à disposition d'un produit en quantité souhaitée au bon moment et au bon endroit avec un moindre coût.**

Ainsi, pour répondre aux interrogations, notre travail reposera sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer :

- Le rôle de la logistique de distribution est de mettre en place un produit ou service à la disposition de l'utilisateur afin de fidéliser ses clients d'où la possibilité d'identifier de façon factuelle les fournisseurs en matière de délai d'approvisionnement, la disponibilité des produits et leur rotation.
- La logistique de distribution a comme rôle de gérer les flux physiques intégrant plusieurs activités (entrepôt, stockage, emballage transport...) d'où la performance s'appuie sur la nécessité d'identifier les différents postes de coûts et essayer de les maîtriser.
- La logistique de distribution permet davantage d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise, tout en adoptant une stratégie de juste à temps (JAT) ce qui garantit la fidélisation des clients.

Pour tenter de confirmer ou infirmer ces hypothèses et répondre aux exigences de rigueur scientifique, nous avons opté pour une méthode d'ordre descriptive et analytique d'où on

# INTRIDUCTION GENERALE

---

analyse la performance commerciale au sein de PERKINS tout en décrivant les différentes fonctions de la logistique de distribution de l'entreprise.

Cette démarche s'articule autour des outils d'investigations de collecte de données et de tentatives d'analyse et d'interprétation. Parmi ces outils de recherche :

- L'utilisation des différents ouvrages sur la distribution et la performance des entreprises, ainsi, les travaux universitaires (mémoires) et les sites internet pour définir et expliquer les concepts de base avant de passer à notre cas pratique.
- L'analyse des contenus documentaires relatifs à l'entreprise PERKINS
- L'organisation des entretiens avec les responsables et les chefs de PERKINS.
- L'organisation d'un sondage direct avec les clients de PERKINS suivant une grille d'analyse de satisfaction des clients.

Afin de bien traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

**Dans le premier chapitre**, on va donner un aperçu général sur la supply chain en introduisant quelques concepts logistique et ses composantes.

**Dans le deuxième chapitre**, il sera question de comprendre le concept de tableau de bord d'une entreprise. Ainsi, les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs.

**Dans le troisième et dernier chapitre**, on va analyser le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de PERKINS dans le but de mesurer sa performance.

## Introduction

La supply chain est devenu un thème très courant. Le moteur de recherche google trouve plus de 25 millions de pages web contenant le terme supply chain management (ou gestion de la chaîne logistique). Tous les grands groupes industriels ont mis en place une fonction supply chain management. La gestion de la chaîne logistique a eu pour objectif principal la réduction des coûts. Dans un contexte économique plus difficile, les questions de productivités, d'optimisation des coûts et plus largement d'efficacité sur les différents maillons de la supply chain restent aujourd'hui encore, des préoccupations essentielles pour les entreprises. La productivité dans l'entrepôt, de façon globale, reste également une préoccupation majeure tout comme l'optimisation du transport, et il existe un réel besoin pour le développement d'interface entre ces deux maillons.

Dans le but de comprendre le rôle de la logistique de distribution, on doit d'abord aborder les concepts de la supply chain de manière générale.

## **Section 01: les fondamentaux de la supply chain management**

Afin de comprendre les composantes de la chaîne logistique, on va d'abord définir la logistique, ensuite on abordera ses différentes composantes.

### **Sous section 01 : définitions et concepts**

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836 jusqu'au début des années 1900.il était surtout utilisé dans le domaine militaire.

#### **1. Définitions :**

Il existe plusieurs définitions de la chaîne logistique on prend quatre définitions

**Définition 01 :** la logistique est le processus de conception et de gestion de la chaîne gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation<sup>1</sup>.

D'après cette définition, on comprend que la logistique cherche en premier lieu à satisfaire les besoins internes (activités de la logistique) de l'entreprise afin de satisfaire ses clients.

**Définition 02 :** la chaîne logistique est le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommations dans le but de répondre aux besoins du client.<sup>2</sup>

**Définition 03 :** la supplychain management est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client<sup>3</sup>.

D'après cette définition, on constate que la supply chain est l'ensemble d'activités interconnectées allant de l'achat des matières premières pour fabriquer les produits jusqu'à la distribution aux clients.

**Définition 04 :** la chaîne logistique est le processus pour obtenir le bon produit au bon endroit au bon moment et au meilleur coût.

Cette quatrième définition présente la chaîne logistique en termes d'objectif.

**D'après les quatre définitions, on conclue cette définition globale :**

«La supply chain est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au

1 . REMY Le Moigne, "Supplychainmanagement , 3<sup>e</sup>édition , DUNOD, Paris, p03

2REMY Le Moigne, "Supplychainmanagement , 3<sup>e</sup>édition , DUNOD, Paris, p03

3 Idem, p 4

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

moment ou une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que : localisation des usines et des entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraisons »<sup>1</sup> .

Les différentes activités décrites dans cette définition ne sont pas nouvelles, pas plus que les techniques mises en œuvre pour les mener. Le caractère novateur de la démarche logistique consiste en une tentative d'intégration de ces divers aspects dans une réflexion générale construite autour d'une double préoccupation : réaliser les opérations au moindre cout et assurer la meilleure qualité de service possible.

## 2. Le rôle de la logistique :

La logistique est pour but obtenir le bon produit aux bonnes conditions, donc c'est un rôle central et essentiel, il s'agit d'assurer le meilleur traitement possible des marchandises ainsi que l'optimisation du stockage, du transport et de la distribution aux clients.

La logistique est une préoccupation majeure car il y a une gestion centralisée et internationalisée des échanges par quelques groupes industriels<sup>2</sup>. Les groupes ont du

- **Logistique d'approvisionnement** : des matières nécessaires à l'activité industrielle.
- **Logistique de production** : flux internes de matières (dans les usines et entre les sites de productions)
- **Logistique de distribution** : acheminement des biens au client

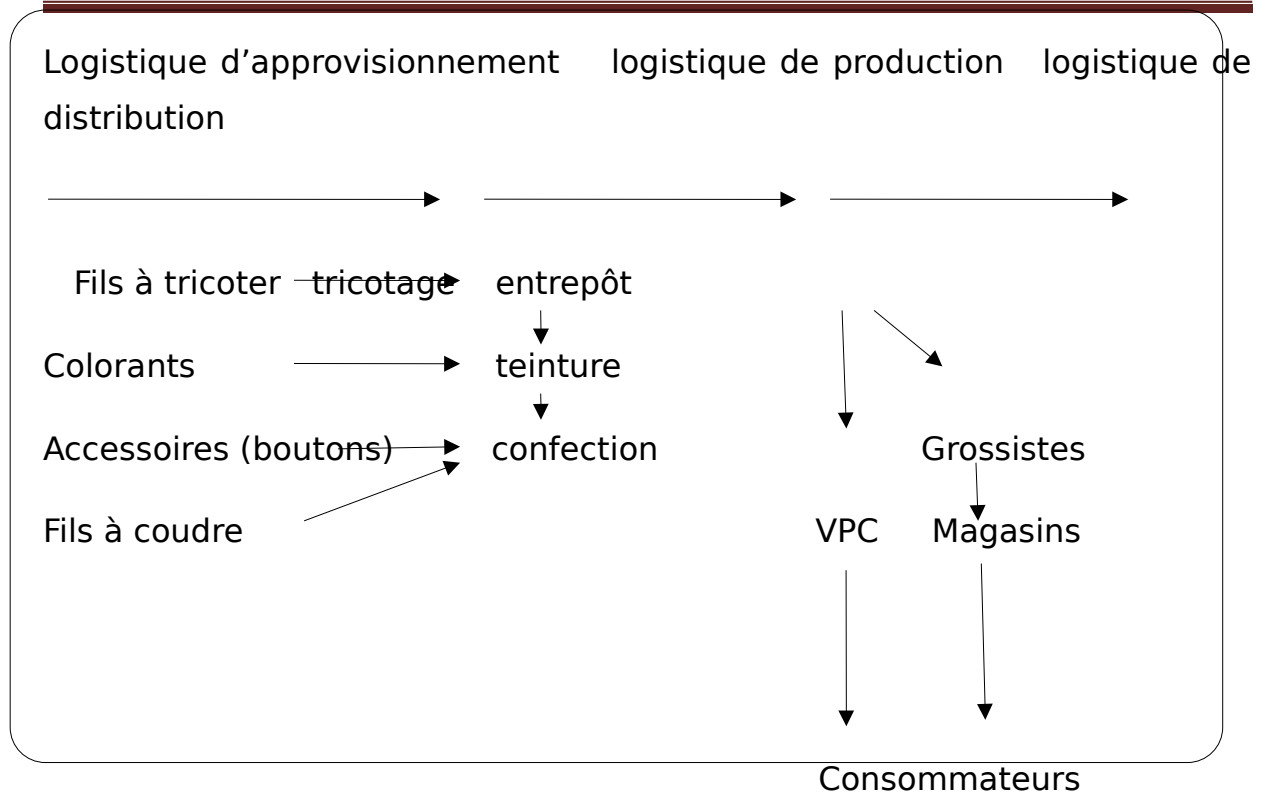
### Figure 01 - les domaines englobés par la logistique

---

1J.paveau, f duple, A. rvais, G kahn, J.P. Lemor, C.Lévy, M.paveau, " Exporter", 24<sup>e</sup>édition,

2SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : Logistique, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013 p.11.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain



**Source :** SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : Logistique, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013 p.11.

### 3. Caractéristiques de l'organisation logistique :

#### ❖ Les flux mis en jeux<sup>1</sup> :

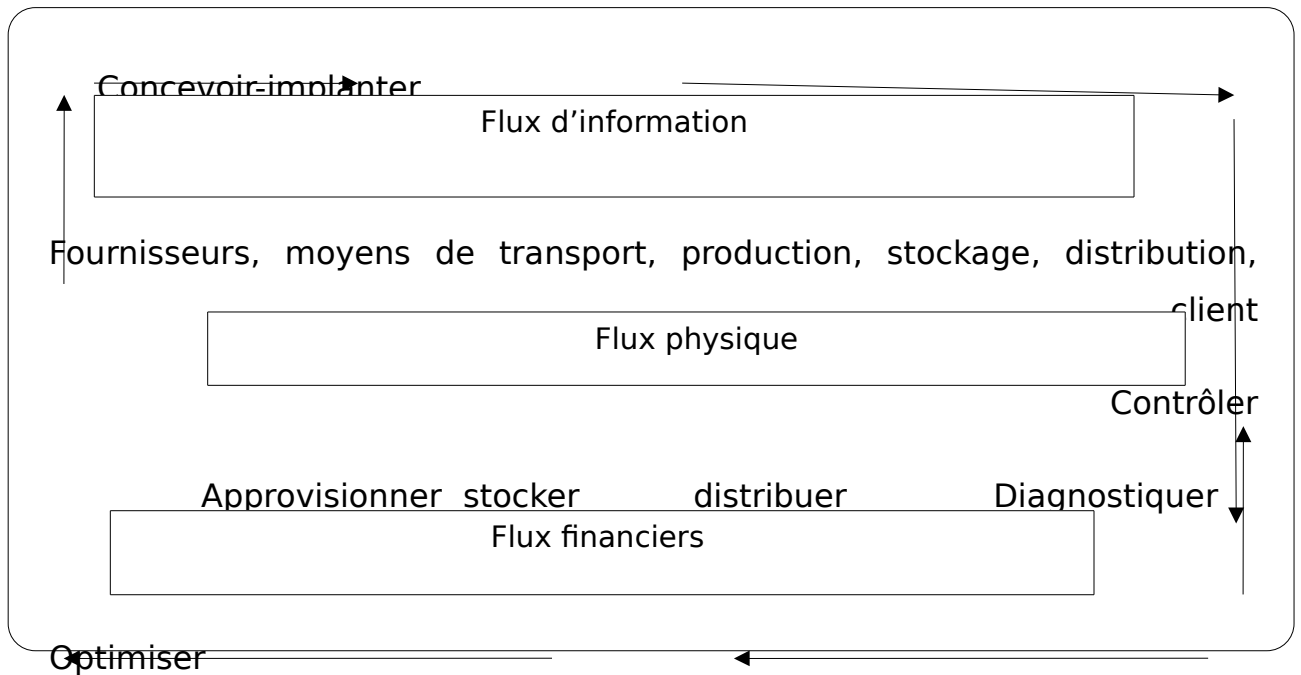
Les entreprises ont crée une fonction logistique afin d'organiser, au moindre cout, le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite et au moment voulu cette fonction doit assumer la gestion :

- Des flux physique de l'entreprise : transport et stockage des marchandises.
- Des flux d'information : suivi administratif des commandes, des flux physiques
- Des flux financiers : ils constituent des flux monétaire visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaine logistique.

<sup>1</sup> SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : Logistique, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013 p.11.p 7.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

**Figure 02 : illustration des flux logistique**



## Source :

[http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html)

(27/07/2017) à 15h22

Pour maîtriser et optimiser les flux logistiques, il faut prendre en considération les aspects suivants :

### ❖ Le temps<sup>1</sup>:

Le décalage temporel entre demande finale et production peut être résolu par l'activité de stockage, mais il faut gérer le facteur temps d'une façon globale et non pas seulement sur quelques étapes du réseau.

<sup>1</sup>IMORECELLO (Estelle) : Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution, édition Liaisons, Paris, 1999, p.37.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Le juste-à-temps : La recherche de gain de productivité au niveau de la production est souvent passée, par une « chasse aux stocks » et aux coûts qu'ils entraînent. Les stocks de matières premières et de demi-produits ont été réduits en exigeant des fournisseurs des livraisons de plus en plus fréquentes.

Le concept de « juste à temps » est pour objectif de lancer à l'instant optimal les réapprovisionnements des points de vente.il faut éviter à la fois les ruptures en supprimant tous les temps inutiles liés à des stockages trop importants, à la mauvaise organisation des opérations de manutention dans les dépôts ou aux autres activités logistiques.

## ❖ **L'espace<sup>1</sup> :**

La multiplicité des lieux d'approvisionnement d'une part et la dispersion des lieux de consommation d'autre part nécessitent la mise en place d'une structure permettant de pallier ce problème spatial. C'est le rôle de l'organisation de distribution physique.

La région logistique est une zone spatiale regroupent l'ensemble des points de vente dont la gestion en termes d'approvisionnement s'effectue par le même centre de décision.

## ❖ **Gestion des risques <sup>2</sup>:**

Les entreprises au cours de ces dernières années ont été confrontées à des événements qui ont directement impacté leur logistique :

- Mouvements sociaux dans les centres de distribution qui ont obligé parfois les sociétés à mettre en place une organisation temporaire afin de continuer à livrer leurs clients.
- Grèves des transports qui impactent les stocks de produits finis et de matières premières.

---

1 Ibid. p.38

2GONZALEZ (Laurent) : Vous avez dit supplychain !, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009, p.14

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Mais par contre les entreprises doivent prendre en compte plusieurs autres variables :

- Le changement climatique qui peut provoquer des inondations.
- L'éloignement géographique des fournisseurs et des délais plus long dans le réapprovisionnement des produits. Plus la délocalisation des fournisseurs.
- La surface d'entreposage insuffisante a cause de la hausse des matières premières qui incite les entreprises à faire un stockage spéculatif.

C'est pourquoi les directions demandent aux directeurs logistiques d'élaborer des plans de contingences à ces situations afin de continuer à livrer et distribuer les produits commandés par les clients.

#### **4. Les moyens de l'organisation logistique<sup>1</sup> :**

- **Moyens physiques et matériels :** l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers utilisés par l'organisation logistique. Et aussi les bases logistiques (dépôts, entrepôts...) ainsi que les autres moyens tels que les véhicules de la flotte propre ou tout les autres moyens utilisé par les entrepôts (transporteurs ...)
- **Moyens humains :** c'est l'ensemble des employés dont l'activité est du domaine logistique.
- **Moyens financières :** ce sont les couts mise en disposition pour assurer le fonctionnement et le développement de l'organisation logistique.
- **Moyens organisationnels :** l'ensemble des choix faits par le logisticien pour permettre l'organisation des flux.

#### **5. Les différents intervenants<sup>2</sup> :**

- Le fournisseur : qui est l'expéditeur initial des envois. Il devient maintenant le fournisseur direct de la grande distribution, celles-ci utilisant de moins en moins le grossiste comme intermédiaire.
- Le distributeur commercial : est le destinataire final des flux. Le distributeur est l'interface finale entre la production et la

---

1 MORECELLO (Estelle), Op.cit. pp.163-164

2Ibid., p.35

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

consommation. Il cherche à éviter la rupture de stock, ce qui nécessite le respect des délais tels que (réapprovisionnement des magasins vers le dépôt régional, les flux entre la base logistique et les points de vente).

- Le prestataire : il propose ses compétences et ses moyens techniques et humains au producteur ou au distributeur pour le transport, le stockage et les opérations liées à la manutention du produit.

## **Sous section 02 : les composantes de la logistique**

Il existe plusieurs activités qui composent la chaîne logistique, pour cela la nature de l'entreprise impacte la manière dont la logistique est participée. Dans une société à vocation industrielle, la logistique est souvent rattachée au directeur de l'usine ou de production.

Dans une société à vocation commerciale, la fonction première de l'entreprise est de vendre. En effet, dans ce type d'organisation, la fonction logistique est souvent considérée comme une fonction d'intendance

### **1. les achats<sup>1</sup> :**

La fonction achat est devenue de plus en plus importante au cours de ces dernières années. En effet, les entreprises ont commencé à sous-traiter leur production et à délocaliser leur outil de production dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère.

Le métier d'acheteur est donc devenu de plus en plus technique avec ces délocalisations des outils de production qui ne touchent pas seulement les produits à bas coûts comme les textiles mais aussi les produits électroniques, de télécommunication, ... Les usines se délocalisant en Asie et dans d'autres régions du monde, les délais de réapprovisionnement se sont allongés par rapport à une production locale. Par conséquent, les entreprises doivent maintenir un niveau de stock plus important afin de pallier aux aléas de production et de transport.

---

<sup>1</sup>IGONZALEZ (Laurent), Op.cit, p.24.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Dans les entreprises, la fonction achat est parfois centralisée au niveau du siège et les décisions sont ensuite transmises dans les filiales. Parfois la fonction achat est indépendante ou bien elle est regroupée dans la Supply Chain. Le logisticien, le Supply Chain Manager ou le directeur logistique doivent garder un lien avec la fonction achat afin de savoir comment la logistique peut être impactée par une renégociation des achats qui pourraient entraîner un changement géographique de fournisseur. Cela peut paraître être une évidence mais le cloisonnement des services empêche parfois les informations concernant les politiques d'achat de la société de circuler.

Le management global des achats (Supply Management) se définit comme la gestion globale du processus d'achat qui inclut lui-même:

- L'identification des besoins
- La localisation
- La sélection des fournisseurs,
- La négociation du prix et des termes contractuels,
- Le suivi jusqu'à la livraison

L'acte d'achat avec toute sa phase précontractuelle (purchasing) est alors suivi de la phase logistique d'approvisionnement correspondant au pilotage post-contractuel et au suivi des contrats signés. Dans la suite des développements, le management des achats inclut les approvisionnements, même si ces derniers peuvent éventuellement être gérés séparément.

## **1.1 Gestion du transport d'acheminement des produits :**

Les entreprises se posent souvent la question du transport afin d'acheminer les produits en provenance des usines à l'export.

Deux cas de figure s'offre à l'entreprise :

- S'occuper elle-même du transport si c'est une société internationale qui a une cellule spécifique pour ce fret international.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- Mandater un commissionnaire de transport pour une PME car le commissionnaire de transport pourra négocier un meilleur tarif en mutualisant avec d'autres clients le transport.

Le choix dépend de la taille de la société, du volume de produits expédiés et de sa capacité à organiser des transports dans des pays que cette société ne connaît pas toujours bien

### **1.2. Le MRP<sup>1</sup> :**

Le MRP I a pour objectif de déterminer les besoins en sous-ensembles, composants et matières premières, en tenant compte de la date à laquelle ces besoins seront effectifs, et de générer des commandes aux fournisseurs qui tiennent compte de l'anticipation nécessaire à une livraison à la date du besoin.

Le MRP, lui, anticipe les besoins futurs pour éviter à la fois le manque de pièces à la fabrication et l'entretien de stocks inutiles. En cela il répond à un besoin nouveau, apparu dès lors que l'offre est devenue abondante sur les marchés, que les gammes se sont diversifiées et les séries raccourcies

Le MRP I (Calcul des Besoins Nets) est devenu MRP II (Manufacturing Resources Planning, en français : Management des Ressources de Production) au fur et à mesure que son champ d'application grandissait.

Le MRP II couvre trois grandes fonctions :

- La planification, qui se décompose en trois sous-fonctions :
- la gestion de la demande
- la planification industrielle et commerciale
- le Programme Directeur de Production (PDP).

Une quatrième fonction s'est développée à partir de MRP, il s'agit de DRP (Distribution Resources Planning) ou Gestion des Ressources de

---

<sup>1</sup>LAURENTIE (Jean) et coll. : Processus et méthodes logistiques, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013, p.109.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Distribution. Dans la mesure où il s'agit d'appliquer à la distribution des produits, les méthodes qui ont fait le succès du MRP, tant en ce qui concerne la gestion de la demande, que la rigueur du calcul des besoins, on peut considérer aujourd'hui que le DRP complète vers l'aval le MRP.

Ce qui concerne la gestion de la demande, que la rigueur du calcul des besoins, on peut considérer aujourd'hui que le DRP complète vers l'aval le MRP.

## 2. Le réapprovisionnement<sup>1</sup> :

Le réapprovisionnement (des stocks) est une opération consistant à reconstituer le stock afin d'éviter les ruptures de stock. Le réapprovisionnement est généralement initié par une commande passée à un fournisseur ou fabricant.

Afin d'augmenter la productivité, la plupart des ERP et des systèmes de gestion des stocks implémentent des règles de réapprovisionnement pour automatiser les opérations dans une certaine mesure. Le réapprovisionnement se fait généralement lorsque le niveau des stocks atteint le point de commande (également appelé niveau de déclenchement du réapprovisionnement), qui est un paramètre du système.

Lorsque le point de commande est atteint, une commande correspondant à la Quantité Economique de Commande (EOQ) est passée. Là encore, les ERP fournissent généralement une aide pour calculer l'EOQ.

La complexité des opérations de réapprovisionnement dépend beaucoup de la position de l'agent passant commande dans la chaîne logistique.

**Pour les points de vente** faisant partie d'un réseau de distribution reposant sur des entrepôts centralisés, les réapprovisionnements sont généralement nombreux, simples et largement automatisés. En effet, au

---

<sup>1</sup>IDORIOL (David) et SAUVAGE (Thierry) : *Management des achats et de la supply chain*, édition Vuibert, N°02, Paris, avril 2012 p.280.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

niveau du point de vente, un grand nombre de petites commandes sont généralement passées chaque jour. Par conséquent, les gérants de points de vente ne peuvent pas se permettre d'avoir un système trop complexe ou trop demandeur en termes de main d'œuvre.

**Pour les entrepôts**, les réapprovisionnements auprès des fabricants sont généralement plus importants et ont un cycle de commande plus long (de l'ordre de la semaine plutôt que du jour). La commande en elle-même est donc généralement plus complexe, car le délai de réapprovisionnement peut varier considérablement (jusqu'à plusieurs mois) et parce que d'autres facteurs tels que les réductions sur les gros volumes de commande ont un impact sur la Quantité Economique de Commande.

## 2.1. L'ERP :

Les ERP sont des progiciels qui visent à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise. Un ERP consiste à intégrer les principales fonctions de gestion d'une entreprise en un seul (SI) au sein duquel l'information circule de manière automatique, synchrone ou asynchrone selon le cas, et qui déclenche les traitements elle a besoin, au moment nécessaire: on parle d'ERP dès que l'ensemble de la supplychain est géré par une base de données unique venant remplacer les traditionnelles bases multiples servant chacune des applications de la logistique et de la vente comme : les prévisions, la planification, les commandes.

## 2.2 Gestion des stocks :

Le stock se définit comme « la non-coïncidence, dans le temps et dans l'espace, de la production et/ou des achats avec la consommation ». La prise de décision en matière de stockage consiste à faire un arbitrage entre les services qu'ils rendent et les contraintes qu'ils occasionnent.

Les stocks ont une légitimité. Ils permettent :

- D'éviter les longs délais d'attente aux clients internes et externes
- D'éviter la rupture de stock

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- De réguler le différentiel entre la charge et les capacités de production
- D'éviter les arrêts de fabrication
- De produire en grande série
- D'étaler dans le temps la commercialisation de produits saisonniers
- De lutter contre les incertitudes et aléas
- De faire face à la non-coïncidence géographique entre producteurs et consommateurs
- Le contrôle de la saisonnalité des produits achetés
- Une opportunité spéculative à l'occasion de conjonctures favorables
- L'amélioration / détérioration naturelle d'un produit en fonction de la durée de stockage (vin, etc.).
- Mais cette légitimité a un prix. Les stocks engendrent :
  - De nombreux coûts administratifs, financiers, d'hébergement.
  - Un mauvais retour sur investissement puisque l'augmentation des sommes finançant les stocks ralentit la rotation des capitaux engagés dans l'entreprise et donc leur rentabilité ;
  - Des problèmes d'obsolescence, de détérioration.

### **2.3.1. Repère pédagogique : que dire du stock zéro ?**

Le stock zéro s'appréhende dans le cadre de la philosophie du juste-à-temps selon laquelle les stocks ne sont que les symptômes des dysfonctionnements de l'organisation. Toute tentative de réduction des stocks est vaine si les problèmes ne sont pas résolus. Avec la gestion traditionnelle des stocks, l'objectif consiste à s'attaquer aux stocks directement (commander plus, commander moins...) alors qu'en JAT on cherche à modifier le contexte qui a fait naître les stocks. La philosophie du JAT présente les stocks comme un résultat et non pas comme un outil

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

de pilotage. Se déconnecter des stocks constitue un réflexe très sain. Cependant, dans beaucoup d'entreprises, produire sans stock est impossible. Le « zéro stock » ne constitue qu'un idéal à atteindre.

### **2.3.2 Le DRP<sup>1</sup> :**

Le module de DRP (Distribution Resource Planning) d'un ERP ou d'un progiciel de gestion de stock va « livrer » en fonction des paramètres qui l'alimentent un calcul des besoins. Ce calcul va déterminer, en fonction des prévisions de vente des quantités, des délais de réapprovisionnement, des stocks disponibles et des stocks de sécurité, la quantité de produit par article et par dépôt afin d'honorer les commandes clients. Par conséquent, si les prévisions de vente sont erronées, le calcul du DRP le sera aussi. D'autres paramètres comme la fréquence et le délai de réapprovisionnement peuvent avoir un impact dans la gestion du stock en entrepôt.

Parmi les causes aboutissant à une multiplication des stocks, on peut citer :

- Un plan de production de l'usine qui est déconnecté de la demande. L'usine produit plus que de besoin, les produits finis sont expédiés dès qu'ils sont produits vers les entrepôts. Les expéditions vers les clients sont inférieures aux quantités produites, le niveau de stock progresse inexorablement dans le(s) dépôt(s).
- Des prévisions de ventes qui sont surévaluées et qui viennent fausser le calcul du DRP, si elles ne sont pas modifiées.
- Des palettiser ou des racks de stockage inadaptés à la nature des produits stockés, les opérationnels doivent alors stocker les palettes au sol.

## **2.4 L'entreposage:**

### **2.4.1. Les entrepôts et les plates-formes logistiques :**

---

<sup>1</sup>IGONZALEZ (Laurent), Op.cit. p.31.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

L'entrepôt est une unité de stockage et d'entreposage des articles. Il peut se trouver près d'une usine (entrepôt-usine) ou rassembler l'ensemble des stocks d'une firme (entrepôt central).

Une plate-forme est une unité de la marchandise pour l'organisation des tournées de livraison. La plate forme n'a pas vocation à stocker. Son objet est de permettre des opérations de dégroupage et de groupage.

Les entrepôts et les plates formes peuvent répondre à différents objectifs : réduire les couts de transports en concentrant puis en éclatent les flux de marchandises, positionner les marchandises à proximité des lieux de consommation, stocker les marchandises sur des périodes données... certains entrepôts et plates formes sont mis en place pour répondre à des fonctions spécifiques.

### **2.4.2 Les types d'entrepôt :**

- l'entrepôt d'usine est situé à proximité ou au sein de l'usine. Il est utilisé pour réceptionner les matières premières avant leur consommation et les produits finis avant leur expédition.
- l'entrepôt central centralise les stocks en provenance de plusieurs unités de production. Il est donc approvisionné par les entrepôts des usines.
- Des entrepôts de distributeurs pour les produits importés, les achats spéculatifs, etc
- L'entrepôt de consignation est situé à proximité de ou chez un client. Ce dernier s'approvisionne directement à partir de l'entrepôt. Les marchandises sont la propriété du client lorsqu'elles quittent l'entrepôt.
- l'entrepôt douanier est un lieu agréé par les autorités douanières et soumis à leur contrôle. Sous le régime d'entrepôt sur douane, les marchandises stockées peuvent bénéficier de suspension d'imposition par exemple suspension des droits de douane ou de TVA.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

## 2.4.3. L'EDI :

Les messages d'échange de données informatisé (EDI), cela permet de recevoir le descriptif complet de la palette avant l'arrivée du camion chez l'entrepôt client, a permis donc de simplifier la réception des marchandises. Aujourd'hui, on assiste l'échange de données via l'Internet, le web EDI.<sup>1</sup>

L'échange de données informatisées est la possibilité d'échanger des données entre deux entreprises différentes. Dans le domaine du supplychain, il s'agit de documents commerciaux ou de transport tels que commandes, factures, catalogues, ordre d'expédition... Et également, d'étiquettes avec codes à barres pouvant accompagner la marchandise et d'être lues automatiquement. Elle permet donc l'échange d'informations d'ordinateur à ordinateur<sup>2</sup>.

Pour réaliser un échange de données informatisées, il faut que les deux entreprises qui désirent échanger des données définissent par une convention quelles informations elles veulent échanger, dans quelles formes elles les communiqueront, avec quels moyens...

Ces définitions doivent comprendre:

- Des scénarios précisant quelles information dont échangées, quand, dans quel ordre, pour quoi faire, avec quelles réponses... (Schéma)
- Des messages types (factures, commandes, avis d'expédition...) précisant les données regroupées sous forme de langages, leur codification, leur ordre...
- Des standards de réseau et des règles spécifiques pour le transfert des messages et les opérations qui s'y rattachent.

---

<sup>1</sup>PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : Logistique, édition Dunod, N°05, Paris, 2008, p.208.

<sup>2</sup><http://si-supplychain.over-blog.com/article-l-edi-logistique-echange-de-donnees-informatisees-65638611.html> (16/07/2017 à 16h50)

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- Des réseaux organisés avec leurs serveurs et leurs modalités de gestion technique et commerciale.

L'EDI suppose que les systèmes informatiques des deux partenaires commerciaux puissent communiquer d'une des façons telle que le fournisseur peut se connecter au système informatique de son client avec les interfaces appropriées.

### **2.4.4 Le rôle d'un entrepôt <sup>1</sup>:**

Le rôle d'un entrepôt est grâce à son stock :

- D'assurer la régularité des fournitures en usine et livraisons aux clients grâce à un stock de sécurité;
- De permettre la planification de la production et regrouper les expéditions ;
- De regrouper éventuellement les fournitures de plusieurs usines ou de plusieurs fournisseurs pour livrer des commandes multi produits.
- D'adapter les produits aux commandes des clients : conditionnements particuliers, promotions par exemple.
- De stocker éventuellement des marchandises pour spéculer sur les prix en achetant moins cher des quantités plus importantes.

### **2.4.5. Emballage et conditionnement<sup>2</sup> :**

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

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

---

<sup>1</sup>PIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit, p.204.

<sup>2</sup>PIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit, p.204.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- Le conditionnement tertiaire ou d'expédition qui regroupe des produits et sert au transport, à l'identification et au stockage ;
- L'emballage de transport qui permet la manutention et le transport en protégeant la marchandise contre les risques.

Si le choix des conditionnements ressort directement du marketing, le choix d'un emballage est aussi une décision importante car il conditionne les modes de transport retenus et doit d'autre part protéger contre les différents risques que court la marchandise pendant le transport :

- Perte ;
- Avarie (coup de fourche de chariot, écrasement, chute, etc.) ;
- Mouille (pluie, embruns, inondations, humidité, etc.) ;
- Chaleur ou froid ;
- Vol (25 % des avaries à l'international).

Ces risques doivent être évalués par rapport à la nature de la marchandise, aux destinations prévues, aux modes de transport envisagés et à leurs ruptures de charge.

Les conséquences de la réalisation de ces risques peuvent être importantes :

- Perte de la marchandise non remboursée par le transporteur ou l'assureur s'ils prouvent que la perte résulte d'un défaut d'emballage ;
- Obligation de livrer le même produit au client par le moyen le plus rapide et donc coûteux
- Perte d'image de marque et insatisfaction du client. Une bonne protection contre ces risques coûte plus ou moins cher ; elle s'obtient par :
  - Un choix d'emballage et la qualité de sa réalisation ;
  - La certification éventuelle de l'emballage pour éviter qu'on l'accuse en cas d'avarie ;
  - Une assurance d'autant plus chère que les risques sont plus grands (bonus possibles).

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Pour assurer le transport et le stockage, le produit doit être étiqueté en plus des conditionnements primaires et secondaires :

- Par carton (conditionnement tertiaire) ;
- Par palette ou conteneur (emballage).

## **2.4.6. La manutention<sup>1</sup> :**

Les moyens techniques de manutention constituent une des composantes fondamentales de la logistique. C'est le secteur de la logistique qui a le plus évolué au cours de ces dernières

décennies si l'on considère que les wagons de chemin de fer n'ont que peu changé et que les camions n'ont connu que des modifications de performance et de consommation.

Manutention (Handling) : Déplacement physique des marchandises dans l'entrepôt.

## **2.5 La distribution<sup>2</sup> :**

Les sociétés ont pris conscience que la distribution des produits pouvait être stratégique. C'est pourquoi vers la fin des années quatre-vingt-dix, on assiste dans certaines sociétés à un mouvement inverse d'internalisation logistique. Des entreprises réinternalisent leur logistique alors que d'autres décident dès le départ de gérer leur logistique en propre. On verra plus de détail dans la section trois de ce chapitre.

## **2.6 Le transport<sup>3</sup> :**

La définition générale du « transport de marchandises » semble ne pas poser de difficulté. L'expression fait partie du vocabulaire banal. Pour le dictionnaire, le transport est le « fait de porter pour faire parvenir dans

---

<sup>1</sup>IPIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit. p.262.

<sup>2</sup>GONZALEZ (Laurent), Op.cit. p.41.

<sup>3</sup>SAVY (Michel) : le transport de marchandises, édition d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007, p.13.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

un autre lieu ». Quant à une marchandise, c'est une « chose mobilière pouvant faire l'objet d'un commerce, d'un marché ». Transporter des marchandises, c'est ainsi déplacer des choses destinées à être vendues et achetées.

Dans la pratique de la vie économique, le champ couvert par le mot « transport » est plus restrictif que dans le dictionnaire. Il est des choses que l'on déplace sans que l'on dise qu'on les transporte : pour l'eau courante, on parle de distribution et non de transport ; pour les pièces qui vont d'une machine à l'autre dans un atelier de mécanique, on parle de manutention

## **Section 02 : Finalités et objectifs de la logistique :**

D'après les deux sections précédentes de ce chapitre, on a pu conclure que l'entreprise de distribution et son organisation logistique sont en interdépendance permanente avec leur environnement. La finalité de l'organisation logistique se réalise par la désignation d'objectifs. Elle est conditionnée par la finalité de l'entreprise de distribution dont elle est l'un des sous-systèmes. Pour cette raison, on va s'intéresser au groupe de distribution avant d'étudier l'organisation logistique proprement dite.

### **Sous section01 : L'entreprise de distribution « Finalité et objectifs »<sup>1</sup>**

On va en premier temps, définir la finalité et les objectifs de l'entreprise de distribution

#### **1. La finalité de l'entreprise de distribution :**

La finalité d'un distributeur est sa survie, ce qui suppose un ensemble d'objectifs qui ne portent pas tous directement sur son activité économique proprement dite. Dans le passé, la finalité des entreprises de distribution commerciale était la recherche du volume maximal des ventes, dans une logique de moyen terme. Toute leur stratégie (marketing, financière, etc.) était tournée vers ce but. Pourtant, on peut maintenant

---

1MORCELLO (Estelle), Op.cit. p.167.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

observer une prise de conscience des enjeux liés à la survie dans le secteur de la grande distribution. Les distributeurs réfléchissent autrement qu'à travers le volume des ventes uniquement. Ainsi, sont définis des objectifs qui n'y sont plus directement liés. Peu à peu, les groupes de distributions organisent leur stratégie d'entreprise pour assurer leur survie et non plus uniquement pour maximiser leur volume de ventes.

## **2. Les objectifs d'une entreprise de distribution :**

La finalité d'une entreprise de distribution, comme pour les entreprises industrielles, est la croissance, qui s'exprime par le développement du parc commercial. Dans ce cadre, plusieurs stratégies sont possibles, dont voici quelques exemples : la moindre dépendance aux fournisseurs qui passe par leur diversification, ou encore l'optimisation des acheminements vers les magasins, qui se traduit par la mise en place d'une organisation logistique.

Certains objectifs sont propres à quelques distributeurs, c'est le cas du positionnement sur certains marchés. Un autre objectif peut également être la diversification des enseignes, à la fois alimentaire et non alimentaire.

### **Sous-section 02 : L'organisation logistique « Finalité et objectifs »<sup>1</sup>**

L'organisation logistique a longtemps été considérée comme un outil de l'entreprise de distribution, puisqu'elle en est l'un des sous-systèmes. Elle est aujourd'hui un élément stratégique de l'entreprise, comme dans les entreprises industrielles. On va donc s'intéresser maintenant à l'organisation logistique elle-même, pour voir comment sa finalité et ses objectifs sont liés à ceux du distributeur.

#### **1. La finalité d'une organisation logistique**

La finalité d'une organisation logistique est d'assurer, quel que soit le moment, le juste approvisionnement entre production et vente. Elle

---

1MORCELLO (Estelle), Op.cit. p.169.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

correspond donc à l'organisation des acheminements (gestion, entreposage, transport, etc.). L'organisation logistique apparaît comme l'une des conditions nécessaires à un volume élevé de ventes, bien qu'il existe d'autres domaines de la société qui soient également essentiels : c'est par exemple la gestion des achats et des fournisseurs qui permet l'obtention de prix faibles et donne un avantage sur les concurrents. On note que la finalité de l'organisation logistique est d'aider à la réalisation de celle de l'entreprise de distribution.

### **2. Les objectifs d'une organisation logistique :**

La réalisation de la finalité de l'organisation logistique est rendue possible par la définition d'un certain nombre d'objectifs. L'organisation logistique que donne la possibilité à l'entreprise de distribution de vendre et de survivre en lui fournissant les bons produits en temps voulu et aux endroits souhaités. Elle permet la coïncidence dans l'espace et dans le temps d'une offre (les producteurs) et d'une demande (les consommateurs), en acheminant les marchandises entre les fournisseurs et les points de vente. En évitant la rupture dans les linéaires et en ayant une part faible de la logistique dans le prix de vente du produit, le distributeur se positionne favorablement par rapport à ses concurrents.

Dans ce but, l'organisation logistique s'appuie sur un ensemble de moyens, qu'ils soient physiques, humains, technologiques ou financiers.

L'objectif le plus apparent est donc d'ordre physique. C'est aussi et surtout un enjeu capitalistique (Rotation du capital, coûts des stocks, etc.). Mais l'organisation logistique, par son impact sur les coûts, représente également un enjeu stratégique : un coût logistique bas pour chaque produit est une condition nécessaire sur un marché fortement concurrentiel où les marges sont réduites. L'organisation logistique est également essentielle à la relation entre le distributeur et ses clients : un groupe de distribution qui veut établir une relation de confiance avec ses consommateurs (par exemple : en les assurant de non-rupture dans les linéaires) met en place une organisation logistique adéquate, dont les contraintes de temps à respecter sont importantes (d'où un coût logistique

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

élevé). Au contraire un autre distributeur peut accepter un risque de rupture des approvisionnements plus important, mais qui induit un coût.

Logistique globalement moindre : ce distributeur s'appuie sur le fait que sa clientèle n'est pas particulièrement attaché à une marque précise (et qui peut faire défaut) mais à un produit, dont la marque lui est indifférente.

Pour conclure ce chapitre, une organisation logistique, au-delà de son rôle fondamental d'acheminement des marchandises, est le reflet et l'outil d'une stratégie propre au distributeur.

Ainsi, qu'à travers des échanges nombreux et variés, l'organisation logistique d'un groupe de distribution est en interaction permanente avec son environnement, ces échanges la faisant évoluer. C'est donc un système ouvert. Le terme d'environnement, dans le cas d'une organisation logistique, couvre une réalité variée, puisqu'il s'agit aussi bien de l'environnement économique que technologique, politique ou encore législatif

### **Section 03 : La place de la distribution physique dans la logistique**

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques ainsi que les données informatives ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins déterminés, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de la qualité de service attendu, les conditions de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.

La logistique de distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Cette mise à disposition peut être réalisée par intermédiaire revendeur ou directement au consommateur.

#### **Sous section 01 : définition et concepts de la logistique de distribution**

La distribution est une composante essentielle dans la supply chain, quand on parle de distribution on sous entend le transport, la

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

manutention... Pour mieux connaître sa place dans la logistique, on doit tout d'abord aborder les différents concepts de la logistique de distribution.

## 1. Définition de la distribution physique

La distribution est un ensemble d'activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme de distribution, entre dans le magasin commercial du producteur en prend possession.

La distribution comprend toutes les activités en rapport avec l'acheminement du produit au destructeur final. Son but est de rendre le produit accessible et facile à acheter pour tous ceux qui veulent l'acquérir

La distribution physique est l'ensemble des activités interconnectées (principalement le transport, la détention des stocks, l'entreposage, la manutention et le processus de réapprovisionnement) impliquées dans le transfert physique des biens finis du fournisseur vers le consommateur.

## 2. Les trois âges de la distribution<sup>2</sup>

La distribution, grande ou petite, considérée du point de vue des flux, mobilise des ressources logistiques importantes. Elle consiste à apporter les biens de consommation, fabriqués ou conditionnés dans des usines, jusque dans le logement de chaque consommateur. Elle résulte naturellement de la grande industrie et de son éloignement des consommateurs. Bien entendu, comme les produits de grande consommation (PGC) et les produits Frais (PF) constituent la plus grande partie des échanges, logistique et grande distribution vont de pair : la logistique dépend étroitement des formes que revêt actuellement la distribution ou qu'elle pourrait revêtir dans les prochaines années, et les formes variées que peut revêtir la distribution sont étroitement contraintes par les organisations logistiques économiquement possibles.

---

1

2PIMOR (Yves) et FENDER (Michel), Op.cit, p.390.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

On peut distinguer trois âges dans la grande distribution : ce qui existait autrefois, la distribution historique, ce qui existe aujourd'hui, l'âge d'or de la grande distribution, ce qui existera peut-être demain, et qui est du domaine de la conjecture, la grande distribution à domicile.

## **3. Historique de la distribution**

Il y a un demi-siècle, la distribution ne connaissait que deux variantes. Les marchandises parvenaient depuis les usines jusqu'au consommateur :

- soit par l'intermédiaire de boutiques,
- soit par l'intermédiaire de grands magasins de centre ville.

Les marchandises produites dans les usines et stockées dans les magasins d'usine étaient expédiées, assez souvent par chemin de fer, aux magasins régionaux du producteur ou parfois directement à des grossistes. Des magasins régionaux, elles étaient ensuite expédiées à des grossistes et ceux-ci les livraient à des détaillants.

Logistique et distribution étaient liées avec des boutiques dans chaque village ou chaque quartier de ville, des grossistes et magasins régionaux d'usine dans chaque région, des transports à longue distance par chemins de fer et des transports de courte distance par petits camions et camionnettes. Cette distribution qui mobilisait une armature commerciale importante et des stocks considérables était chère.

### **3.1. L'âge d'or de la grande distribution :**

C'est le système que nous connaissons actuellement et qui prend trois formes distinctes :

#### **3.1.1. Système des hypermarchés et supermarchés :**

Le système des hypermarchés et supermarchés est un système logistique qui fait intervenir fabricant, grande surface et le consommateur lui-même. En amont, on trouve les entrepôts d'usine, puis les plates-formes d'usines ou de distributeurs et arrières-magasins entre lesquels les flux se rejoignent avec des transports longue distance et des tournées.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Le consommateur remplit d'ailleurs une part non négligeable de ces activités logistiques, sans aucun doute la plus coûteuse :

- Se rendre au supermarché ou hypermarché et choisir ce qu'il lui faut.
- Transporter les produits qu'il a achetés jusque chez lui avec son automobile ;
- Transférer les biens de son véhicule à son domicile ;
- Les ranger dans ses placards, réfrigérateur et congélateur

### 3.1.2. **Les boutiques et entreprises virtuelles :**

La grande distribution ci-dessus n'exclut pas l'existence de boutiques en centre-ville qui peuvent prendre des formes différentes :

- Supérettes de la grande distribution ;
- Boutiques individuelles survivantes de la distribution historique, y compris ce qui offrent des PGC de proximité avec des horaires d'ouverture très larges ;
- Boutiques offrant des prestations ou produits qui impliquent la proximité des acheteurs et un service développé : café, restaurants, traiteurs, etc. ;
- Chaînes de boutiques vendant des produits exclusifs soutenus par une publicité importante et un haut niveau de service : mode, informatique, etc.

### 3.1.3. **La vente à distance VAD :**

La vente à distance anciennement appelée vente par correspondance VPC, est apparue avec les caractéristiques suivantes :

- Mise à disposition du consommateur, à titre gratuit ou onéreux, de volumineux catalogues illustrés en couleur, offrant un grand choix de produits ;

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- Commande passée par le consommateur, soit par lettre, soit par téléphone.
- Paiement par chèque à la commande, carte bleue (numéro donné au téléphone) ou paiement à réception

### 4. Les circuits et les canaux de distribution :

Si les termes de circuit et de canal sont souvent utilisés de façon indifférenciée, un circuit de distribution diffère d'un canal de distribution, appelé aussi format ou formule de distribution. Un circuit prend en compte les flux de marchandises et le parcours que prend un produit ou un service pour aller du stade de sa production à celui de sa consommation

- **Un canal de distribution** est constitué par les intermédiaires appartenant à la même catégorie (par exemple le canal des magasins populaires, de la VPC, des hypermarchés). On peut également parler de formats de distribution<sup>1</sup>.
- **Un circuit de distribution** peut donc être constitué d'un ensemble de canaux (ou formats) choisis par un producteur pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation (par exemple, certains produits de beauté peuvent être distribués dans les grands magasins, les magasins populaires et des chaînes de détaillants indépendants et franchisés)<sup>2</sup>.

La longueur du canal sera plus ou moins importante selon qu'il y a ou non internalisation des fonctions. On distingue trois longueurs<sup>3</sup> :

- **Les canaux directs ou ultra-courts** : Ils mettent en relation directe producteurs et consommateurs.

---

1 BINNINGER (Anne-Sophie) : la distribution, édition Lextenso, Paris, 2013, p.33.

2 Ibid. p.33

3 3CLIQUET (G) et FADY (A) et BASSET (G) : Management de la distribution, édition Dunod, N°02, Paris, 2006, p.102.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- **Les canaux courts** : Ils s'affranchissent des intermédiaires entre fabricants et détaillants, même si les achats de ceux-ci sont regroupés au sein de centrales d'achat.
- **Les canaux longs** : Ils intègrent plusieurs intermédiaires entre production et consommation

## 5. Le processus de distribution<sup>1</sup> :

Il comprend :

- La gestion du ou des stocks de produits finis : approvisionnements, réapprovisionnements des magasins, liaison avec la planification et la programmation de la production...
- Les systèmes de gestion des commandes clients.
- La planification et la programmation de la distribution.
- La gestion des magasins : entrées, mouvements internes, sorties.
- La gestion des transports : de l'usine ou du fournisseur au magasin de distribution, du magasin principal aux sous-magasins ou points de vente, des plaques d'éclatements si elles existent,
- La gestion des opérations de préparation ou de modification de la marchandise comme emballage ou remballage, retours des marchandises et reprise s'il y a lieu.

## 6. Internalisation et externalisation logistique :

### 6.1. L'internalisation logistique<sup>2</sup> :

L'internalisation répond à une volonté forte de maîtrise des opérations logistiques. Les entrepôts sont loués mais gérés par le distributeur commercial lui-même, selon une logique patrimoniale.

---

<sup>1</sup>LAURENTIE (Jean) et coll., Op.cit. p.206.

<sup>2</sup>MORCELLO (Estelle), Op.cit. p.50.

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

L'intégration décrit l'étape la plus avancée selon laquelle les moyens logistiques sont largement possédés par le distributeur commercial lui-même.

La principale raison à l'internalisation et à l'intégration est liée à l'existence d'économies d'échelle substantielles lorsque les flux de marchandises sont suffisants. Certains distributeurs commerciaux font également ce choix afin d'éviter le recours à un intervenant extérieur et pour assurer eux même la gestion de la circulation physique de leurs approvisionnements.

On trouve quelques cas de sous-traitance dans la logistique internalisée, pour trois raisons :

- Elle peut être ponctuelle et s'appliquer à des produits spécifiques qui demandent des compétences et des équipements particuliers, ou correspondre à des pointes d'activités.
- La seconde possibilité concerne le rachat d'un réseau distributeur par un autre qui maintient, pour l'enseigne rachetée, le système logistique déjà en place.
- La décentralisation de la logistique et l'autonomie des régions favorisent des prises de décisions indépendantes pour chacune de ces régions.

### **6.2. L'externalisation logistique:**

Elle obéit à la volonté de limiter l'activité de l'entreprise aux opérations propres à la grande distribution (fonctions de gros et de commerce de détail).

L'AFNOR donne la définition suivante de l'externalisation : « L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis. » Plus simplement, l'externalisation consiste selon à « confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne»<sup>1</sup>.

## **Sous section 02 : les fonctions et les activités de distribution :**

Pour mieux connaître la place de la distribution dans la chaîne logistique, on présente les fonctions suivantes :

### **1. Les fonctions de la distribution :**

Une première façon permettant de mieux comprendre la nature de la distribution est de s'intéresser à ses fonctions sur l'ensemble d'un circuit, mais aussi de répondre à la question de son utilité et de sa capacité à produire de la valeur. Les fonctions de la distribution sont aujourd'hui multiples mais peuvent être regroupées selon quatre axes

#### **1.1. Les fonctions physiques <sup>2</sup>:**

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le plus efficacement les produits et services du producteur aux clients finaux. Sont donc inclus les fonctions logistiques, l'approvisionnement, le stockage, le transport et le déconditionnement des marchandises, les achats, la mise en magasin et le réapprovisionnement des rayons, la présentation conforme des informations sur le point de vente (notamment le prix et la référence du produit). Ces fonctions sont l'essence même du métier de distributeur et doivent s'orchestrer dans un souci d'optimisation des coûts de transaction, de service rendu au client et de la relation avec les industriels et fournisseurs

#### **1.2. Les achats :**

---

<sup>1</sup>MEDAN (Pierre) et GRATACAP (Anne) : Logistique et supplychain management, édition Dunod, Paris, 2008, p.47.

<sup>2</sup>BINNINGER (Anne-Sophie). Op.cit . p.33.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

Les achats constituent l'un des principaux métiers des acteurs du commerce moderne. « Savoir acheter à bas prix, pour revendre à bas prix », maxime des fondateurs du discount, reste aujourd'hui encore adaptée à la majorité d'entre eux. Au-delà du discount, il s'agit de regrouper les achats pour bénéficier de conditions tarifaires les plus avantageuses, et de constituer un assortiment qui répondent le mieux aux attentes des clients. Le processus de choix de cet assortiment est donc essentiel pour éviter d'acheter des produits dont la rotation ou la vente seront problématiques. Sur les marchés de grande consommation, la taille qu'occupent certaines centrales d'achat sur les marchés nationaux est telle que le pouvoir de décision se trouve du côté de la centrale plutôt que du producteur. Des régulations juridiques sont alors mises en place par les pouvoirs publics pour éviter des abus de position dominante

### **1.3. Les fonctions de transport et d'acheminement :**

Ces fonctions sont essentielles car elles permettent aux producteurs de confier aux intermédiaires, qu'ils soient grossistes, centrales d'achat ou détaillants, la charge du transport, l'acheminement des produits, et l'éclatement des produits achetés vers des lieux de stockage et de vente directe au client. Certaines parties de cet acheminement peuvent être assurées par un intermédiaire, souvent transporteur ou logisticien, qui éclate ensuite la production en fonction des clients-distributeurs

### **1.4. Les fonctions de stockage et de régulation :**

Une fois les produits transportés et acheminés sur le lieu de vente, les lots de production sont adaptés aux normes de stockage et de présentation des magasins.

Le stockage peut s'effectuer à différents endroits dans le circuit de distribution (grossiste, centrale nationale, centrales régionales, entrepôts de massification, plates-formes de groupage) pour réguler et adapter au mieux la production à la demande, ainsi que la livraison aux magasins. Cette régulation est importante par exemple en fonction de la saisonnalité de ventes, de la régionalisation de la demande ou de la météorologie pour

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

des catégories comme les vêtements, les glaces et soft drinks, les produits de jardinage ou de bricolage, le café, etc

## **1.5. Les fonctions commerciales :**

Les fonctions commerciales et marketing ont pour objectif de faire venir un client et de faire acheter de façon régulière. Ces fonctions ont pour but de créer les conditions les plus favorables pour attirer les consommateurs (concept de magasin, communication externe et interne aux points de vente, assortiments proposés, gammes de prix, promotions...) et tenter de les fidéliser en établissant une relation plus durable. On parle alors :

- **De fonctions marketing** (étude des zones de chalandise, de la nature des clientèles, de leurs achats, proposition de marques propres au magasin, mises en scènes des produits) ;
- **De fonctions relationnelles** (cartes de fidélité, services personnalisés, service après-vente...)
- **De fonctions expérientielles** (expériences vécues en magasin, qu'elles soient ludiques, hédonistes, esthétiques à travers des actions de marketing sensoriel ou olfactif...).

## **1.6. Les fonctions financières ou temporelles :**

Les fonctions de financement constituent enfin une part importante du rôle assumé par tout intermédiaire qui achète à un producteur, en lui apportant l'avantage financier de ne pas attendre que les produits soient réellement vendus au consommateur. Il s'agit donc de la prise en charge financière du décalage de trésorerie entre l'achat du produit par le distributeur et sa vente au client final. Mais dans le secteur de la grande distribution, les producteurs accordent généralement aux enseignes des délais de paiement plus importants que les délais de vente et ne bénéficient plus de cette contrepartie.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

## **1.7. Les fonctions modernes de création de valeur :**

À partir des années 1960, le rôle de la distribution-intermédiaire évolue et elle devient un vecteur de création de valeur reconnu sur un plan économique.

Pour les enseignes de la distribution moderne, la création de valeur est désormais au cœur des stratégies et fonctions remplies. Sur un plan générique, la valeur est constituée du différentiel entre les bénéfices apportés par le distributeur et perçus par le client et les risques perçus. Les bénéfices sont à la fois matériels et immatériels et peuvent concerner le choix, les services, le temps passé, l'énergie dépensée ou encore les promotions.

Les risques sont financiers mais aussi psychologiques (risque pour la santé, risque d'avoir acheté trop cher, risque de perdre trop de temps...). Cette équation simple met en relief la nécessité pour un distributeur moderne de maîtriser à la fois les fonctions physiques et commerciales pour atteindre l'excellence client, l'excellence produit et l'excellence opérationnelle ou logistique. Ces objectifs stratégiques nécessitent une complémentarité et une efficacité dans la mise en œuvre des fonctions, qui permettent à la valeur de se construire réellement et d'être perçue.

## **2. Les activités de la distribution<sup>1</sup> :**

Elles sont de deux natures :

- La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle.
- La distribution à des clients extérieurs.

### **2.1. La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle :**

La distribution intra-entreprise est caractérisée par le fait qu'elle est pilotée par un système de gestion interne. Cependant et bien qu'il utilise des moyens physiques semblables à ceux pratiqués dans la distribution

---

<sup>1</sup> LAURENTIE (Jean) et coll., Op.cit. p.203.

# CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

physique des produits finis, qu'il s'agisse de magasins ou de moyens de transport, ce type de distribution est commandé par des systèmes internes à l'entreprise et peut être facilement piloté par une procédure MRP.

Dans ce genre de schéma de distribution, la chaîne est entièrement maîtrisée par le fabricant qui :

- Détermine les besoins,
- Détermine le taux de service qui lui convient,
- Détermine la taille des lots, les délais et les stocks qui en résultent,
- Gère lui-même ses stocks
- Organise lui-même le transport,
- Choisit le mode de transport et les emballages « transport » qui correspondent le mieux à ses besoins,
- Sous-traite le transport ou même partie des opérations d'éclatement à qui bon lui semble.

## **2.2. La distribution des produits finis :**

Quand on parle de distribution de produits finis, on entend la distribution de biens, marchandises ou produits destinés à la vente, donc facturables.

Le distributeur quant à lui, peut mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à capter la clientèle dans les meilleures conditions possibles.

L'entreprise investit dans des moyens qui lui permettent d'obtenir :

- Le prix,
- La qualité,
- La fiabilité du produit, mais aussi :
- Une réactivité,

## CHAPITRE 01:Le cadre conceptuel de la supply chain

---

- Une fiabilité de ses moyens de développement et de production de façon à suivre ou mieux précéder les évolutions du marché et à répondre à la demande en temps et en qualité.

Où aussi investir dans des moyens destinés :

- À toucher le plus grand nombre possible de clients potentiels,
- À mettre en valeur la marchandise offerte.

### **Conclusion :**

Pour conclure ce chapitre, une organisation logistique, au-delà de son rôle fondamental d'acheminement des marchandises, est le reflet et l'outil d'une stratégie propre au distributeur.

Ainsi, qu'à travers des échanges nombreux et variés, l'organisation logistique d'un groupe de distribution est en interaction permanente avec son environnement, ces échanges la faisant évoluer. C'est donc un système ouvert. Le terme d'environnement, dans le cas d'une organisation logistique, couvre une réalité variée, puisqu'il s'agit aussi bien de l'environnement économique que technologique, politique ou encore législatif

### **Introduction**

Une gestion commerciale efficace commence par une définition claire des objectifs de performance. La traduction des objectifs commerciaux de l'entreprise en activités et tâches quotidiennes est le processus typique de la gestion des performances.

Le modèle de performance de Gilbert (1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimation, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services, etc.). Cette définition de la performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système, etc.) qui produit des résultats à partir de ressources de base.

Dans ce chapitre, on verra les indicateurs et les outils qui aident à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise, on les appelle aussi tableaux de bord de gestion, ces derniers permettent à toute entité de mesurer sa performance commerciale.

### **Section 01 : Les indicateurs de la performance commerciale**

Mesurer, évaluer les résultats constituent des opérations fondamentales pour l'unité commerciale. L'évaluation doit reposer sur des critères objectifs (analyse des tendances passées, comparaison dans l'espace entre UC identiques ou concurrentes). La détermination des objectifs est un préalable à toute mesure de la performance. Il devient nécessaire pour l'UC de définir des indicateurs de performance.

#### **Sous-section 01 : définition de la performance et les indicateurs**

Afin de mieux comprendre la signification des indicateurs et la performance commerciale. On présentera les définitions ci-dessous :

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

### 1. Définition de la performance commerciale :

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

Chester Barnard (1886-1961), président de l'entreprise Bell puis de la fondation Rockefeller, a apporté une importante contribution à cette réflexion, dans un ouvrage publié en 1938, *The Function of the Executive*, dans lequel il livre sa conception de management dans les organisations.

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

- **L'efficacité** se définit traditionnellement comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié (volume de vente, taux de rentabilité...).

Ou le rapport entre objectifs et les réalisations.

- **L'efficience** d'une organisation se définit comme la capacité de satisfaire les attentes des membres qui la composent (ou le rapport entre les réalisations et les ressources).

---

<sup>1</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale>  
(le27/07/2017) à 21h30

### 2. **définition des indicateurs :**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

Une définition plus spécifique, un indicateur de performance KPI est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience...<sup>1</sup>

### **Sous-section 02 : Les différents indicateurs de performance**

Après avoir défini les notions, on va présenter quelques indicateurs de performance.

#### **1. Les types d'indicateurs <sup>2</sup>**

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

- **Alerte** : Ce type d'indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle, nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur. Exemple : une notion de seuil permet d'affiner l'information et d'anticiper l'alerte.
- **Equilibration** Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Exemple : une notion de seuil permet d'enrichir l'information .
- **Anticipation** Un bon tableaux de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus

---

<sup>1</sup> <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> (le 27/07/2017) à 21h35

<sup>2</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> (le 27/07/2017) à 22h00

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Exemple : Une mesure plus fine permet non seulement d'ajuster les ressources mais aussi d'évaluer les possibilités d'accession aux objectifs fixés.

### 2. Les principales catégories d'indicateurs<sup>1</sup>

#### 2.1. Les indicateurs d'activités

Il permet de mesurer l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la fabrication d'un produit ou la mise à disposition d'un service ou d'une marchandise. Mesure effectuée à partir de la marge commerciale, de la production de l'exercice ou de la valeur ajoutée

Pour analyser le compte de résultat, on utilise des indicateurs d'activité et des indicateurs de profitabilité. Les entreprises devront calculer différents ratios afin de vérifier la santé financière de leur entreprise.

#### 2.2. Les indicateurs de productivité :

La productivité entend mesurer le degré de contribution d'un ou de plusieurs facteurs de production (facteurs matériels consommés ou facteurs immatériels mis en œuvre) à la variation du résultat final dégagé par un processus de transformation. La productivité est en lien avec les notions de rendement, d'efficacité, et d'efficience

#### 2.3. Les indicateurs commerciaux de l'entreprise :

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

##### 2.3.1. Les indicateurs quantitatifs :

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs.

---

<sup>1</sup> LAURENTIE (Jean) et coll. : Processus et méthodes logistiques, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013, P.335.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

### ➤ Les indicateurs de volume

Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volume en quantités ; cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur, cas du chiffre d'affaire.

#### 3. Le volume de vente :

C'est la quantité de produit écoulé à u prix donné, pendant une période donnée. La performance est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieure aux réalisations traduit le non atteint des objectifs ; dans le cas contraire, on parlera d'une évaluation des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. La formule est la suivante :

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

#### 4. Le chiffre d'affaire :<sup>1</sup>

Il se définit comme le montant global des ventes des produits et services effectuées par un agent économique et mesurées par leur prix de cession, au cours d'une période. La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaire réalisé. La formule est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

#### 5. La part de marché : C'est un indicateur de l'environnement. Elle permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Elle indique la part exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaire pendant une période donnée.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités}} \text{ présente.}$$

### ➤ Les indicateurs de rentabilité :

On recense ici ; le profit réalisé et le rendement des capitaux investis

<sup>1</sup>[http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m\\_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html](http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html)

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

### 6. Le profit : <sup>1</sup>

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales enregistrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée

**Profit = recette totale-dépense totale**

### 7. Le rendement des capitaux investis : la vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autre. Les capitaux investis pour la réalisation de ce produit ou service doivent rentabiliser, sinon on ne saurait parler de performance.

#### 2.3.2. Les indicateurs qualitatifs :

Nous allons parler de deux indicateurs, l'image de l'entreprise et la satisfaction du client.

##### ➤ L'image de l'entreprise :

Les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitent la confiance chez celui-ci. La promotion de l'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception.

##### ➤ La satisfaction client :<sup>2</sup>

Selon KOTLER et DUBOIS, << la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes>> ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour mesurer le degré de satisfaction des clients afin de les fidéliser. Il s'agit de la capacité innovatrice des revendeurs pour faire face aux évolutions de l'environnement.

En conclusion On dira que le caractère non quantifiable de ces indicateurs est considéré comme une limite et par conséquent pour une

---

1 [http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m\\_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html](http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html)

2 KOTLER P. et DUBOIS B. MARKETING MANAGMENT, 10<sup>e</sup> édition, Publi Union, Paris,2001,P 524

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

meilleure appréciation de la performance, tous ces indicateurs par ailleurs complémentaires doivent être utilisés.

### **Section 02 : Les outils de la performance commerciale**

Il existe plusieurs outils de mesure dont le gestionnaire peut se servir pour mesurer sa performance logistique. Dans cette section, on va définir quelques outils qui permettent à l'entreprise de prendre les bonnes décisions et d'améliorer sa performance commerciale

#### **Sous-section 01 : le tableau de bord commercial et Le benchmarking**

On a cité dans le premier chapitre quelques outils informatiques comme le MRP, DRP, EDI utilisés dans l'amélioration de la performance de la fonction logistique dans ses différentes activités. On verra maintenant d'autres outils.

##### **1. Le tableau de bord commercial**

###### **1.1. définition**

C'est un outil d'amélioration de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés. A partir du moment où les bon KPI (Key Performance Indicators) sont définis, le tableau de bord commercial permet d'influencer directement les résultats et de piloter efficacement la force de vente. Le tableau de bord donne une vision claire et objective de la situation et du fonctionnement d'une activité. En cas de dysfonctionnement, les indicateurs permettent de faire des mesures correctives afin d'améliorer la performance. C'est aussi, un outil de communication interne à l'entreprise mais aussi, pour certains indicateurs, avec les partenaires externes : clients et fournisseurs.

###### **1.2. La mission et le but d'un tableau de bord :<sup>1</sup>**

Pour se repérer dans son entreprise, le manager consultera son tableau de bord.

---

<sup>1</sup> AIM (Roger): *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011, .p.6.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Document de référence, il contient une série d'informations objectives, mises à jour périodiquement, permettant :

- De piloter des activités et des projets,
- De contrôler des dépenses,
- De respecter des budgets,
- D'analyser des tendances,
- De mesurer des écarts,
- D'exploiter des résultats,
- D'évaluer les risques,
- De consulter un bilan d'activités,
- De prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction,
- De suivre l'évolution d'un projet,
- De déclencher diverses actions (réunions, audit...).

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs). La mission du tableau de bord est claire : il doit contenir à l'instant T, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser, exploiter et décider.

La définition et la mission du tableau de bord ont permis donner une idée générale sur les indicateurs de performance et leurs utilités.

### **2. Le benchmarking :**

Le benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services.

#### **2.1. Définitions :**

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

<< Le benchmarking et la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité >><sup>1</sup>.

<< Le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux, mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en temps raisonnable >><sup>2</sup>

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots :

8. Bench : banc d'essai

9. Marking: notation.

On comprend donc que : Le benchmarking est un processus permanent permettant à l'entreprise de s'améliorer, de gagner en compétitivité et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs mondiaux, le benchmarking est un outil privilégié de suivi de l'environnement et de gestion du changement.

### 2.2. Le benchmark <sup>3</sup>

Est un étalon, une unité de mesure. Dans un processus déterminé, les benchmarks ou étalons permettront la mesure et la comparaison des performances entre l'entreprise modèle et l'entreprise moins performante.

On conclue donc que : Le benchmark introduit un impératif de mesure de performance qui permet à l'entreprise d'évaluer et surtout de quantifier ses avancées. Comme seul ce qui se mesure progresse et prend de l'importance, le souci de se comparer aux meilleurs accélère l'engagement de l'entreprise dans la voie du changement et du progrès.

### 2.3. Les principes de mise en œuvre du benchmarking :<sup>4</sup>

---

1 Robert C. CAMP 1992 cf. bibliographie

2 Gerald j. BALM 1994 cf. bibliographie

3 HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex 2010 p.5

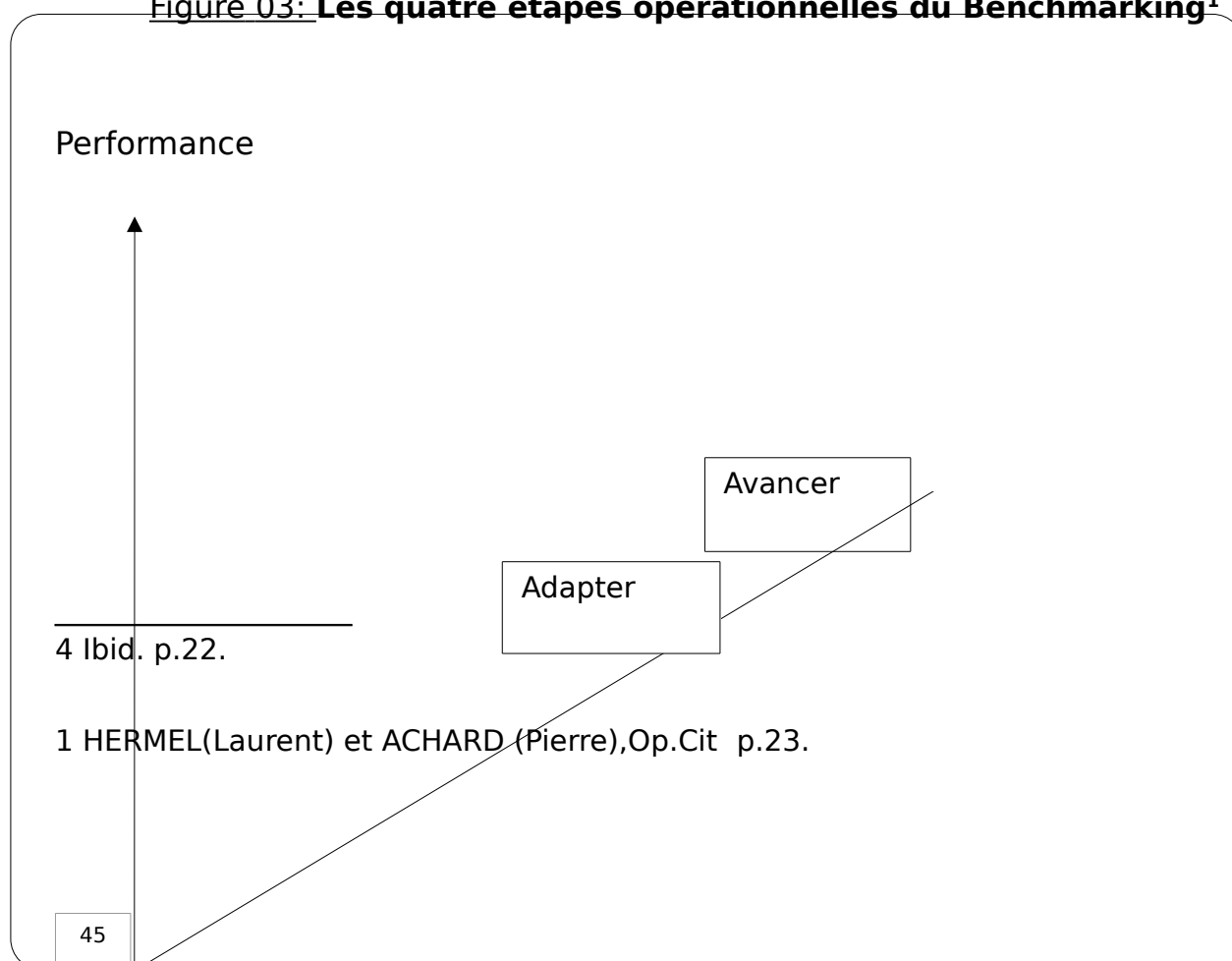
## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

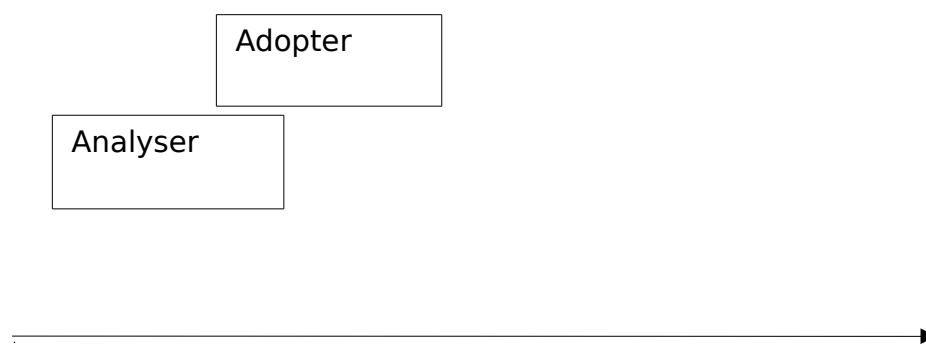
Dans toute démarche de benchmarking, on commence par identifier les fonctions clés où l'entreprise doit exceller. Dans un deuxième temps on choisit les indicateurs de performance permettant de mesurer le processus (benchmarks). On sélectionne les entreprises les plus performantes sur ces processus. On recueille l'information sur les pratiques et les performances auprès de ces entreprises. Tout permet de comparer votre performance à celle de l'entreprise ciblée. La fiabilité vient de l'utilisation des mêmes critères d'évaluation. Les écarts de performance sont bien mis en évidence ainsi que les actions à mettre en œuvre. Il ne reste plus qu'à adapter et implémenter les meilleures pratiques.

En termes opérationnels ces étapes peuvent se résumer aux quatre verbes qui suivent :

- **Analyser** votre marché, vos niveaux de performance et comparer vos résultats à ceux des plus performants.
- **Adopter** ce qui se fait de mieux dans votre secteur d'activité ou en dehors de ce secteur dès l'instant où sa mise en application apporte un avantage concurrentiel.
- **Adapter** les processus performants à vos équipes, votre culture d'entreprise et vos capacités.
- **Avancer** en vous améliorant pour vous rapprocher des meilleurs et maintenez si possible cette position parmi les leaders.

Figure 03: Les quatre étapes opérationnelles du Benchmarking<sup>1</sup>





Temp

**Source :** HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*

### 2.4. Les étapes du processus du benchmarking :<sup>1</sup>

La méthodologie de R.C CAMP et de Gerald J.BALM sont universellement reconnues. Nous nous inspirons de ces deux approches et des recherches récentes pour proposer une démarche en 06 phases et 20 étapes nécessaire au succès de ce processus.

La phase de diagnostic n'est pas de benchmarking mais un pré requis indispensable à toute démarche. Il permet de recommander les axes d'améliorations avec une mise en œuvre immédiate. Il met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation qui permettront de définir l'objet du benchmarking et d'identifier les benchmarks eux-mêmes

#### **Phase 01 : Diagnostic**

- Etape 1 : Analyser les activités et leurs résultats.
- Etape 2 : Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées.
- Etape 3 : Evaluer la performance actuelle de l'entreprise.

#### **Phase 02 : Planification**

- Etape 4 : Constituer et former l'équipe du benchmarking.
- Etape 5 : Définir l'objet du benchmarking et benchmarks.

---

<sup>1</sup> HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre),OP. cit p.37.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- Etape 6 : Identifier les meilleures organisations et sélectionner les partenaires potentiels.
- Etape 7 : Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord.
- Etape 8 : Déterminer une méthode de collecte des données et recherche d'information.

### **Phase 03 : traitement de l'information**

- Etape 9 : Collecter et organiser les données.
- Etape 10 : Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance.
- Etape 11 : Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance.

### **Phase 04 : Appropriation**

- Etape 12 : Communiquer les résultats du benchmarking.
- Etape 13 : Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels.
- Etape 14 : Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources.

### **Phase 05 : Action**

- Etape 15 : Mettre en œuvre les actions définies.
- Etape 16 : Evaluer la performance.
- Etape 17 : Encourager les prises d'initiatives.

### **Phase 06 : Suivi et ajustement**

- Etape 18 : Analyser les retours d'expériences.
- Etape 19 : Ajuster si nécessaire.
- Etape 20 : Pérenniser la pratique du processus.

Le suivi continu des résultats de la démarche en cours dans l'organisation et celui des évaluations avec lesquelles elle s'est comparée, est l'un des facteurs clés de la réussite d'un benchmarking.

#### 2.5. Les types du benchmarking :<sup>1</sup>

---

1 [https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/controle\\_gestion/analyse\\_comparative/concepts\\_et\\_methodologie/Guide\\_methodologique\\_benchmarking\\_Nevaconseil\\_2005.pdf](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaconseil_2005.pdf)

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Selon les objectifs visés, l'entreprise peut adopter trois types de benchmarking : les processus de production, la performance et enfin les choix stratégiques.

- **Le benchmarking opérationnel** : Ce type de benchmarking regroupe le benchmarking des processus et le benchmarking des performances. Il s'intéresse aux processus facilitant la réponse à l'attente du client. Il compare les produits, les prix, les services, la qualité intrinsèque et fonctionnelle des produits, et les résultats.
- **Le benchmarking stratégique** : Le benchmarking des stratégies regroupe les choix stratégiques. Il compare les stratégies et les perspectives d'avenir. Il analyse les résultats et identifie les meilleures solutions d'avenir. Le progrès attendu se situe en termes de compétitivité, de résultats à long terme, d'adaptabilité, de capacité de changement et d'innovations

En conclusion, pour qu'un benchmarking soit productif il faut être extrêmement attentifs aux facteurs humains et toujours prendre en compte les cultures des entreprises partenaires

### **Sous-section 2 : La roue de Deming, l'analyse SWOT et le triangle de la performance**

La roue de Deming, L'analyse SWOT et le triangle de la performance sont aussi des outils de la performance commerciale, on va les définir pour mieux comprendre ces deux outils.

#### **1. La roue de Deming (PDCA) :**

##### **1.1. Objectif : <sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> AIM (Roger). Op.cit. p.84.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Le principal objectif : Générer un état d'esprit d'amélioration continue. À partir d'objectifs fixés par la direction et représentés par différents indicateurs, Il permet de :

- Vérifier le comportement des objectifs (tendance),
- Mesurer des écarts (analyse),
- Prendre des actions correctives (agir).

### 1.2. **Enjeux :**<sup>1</sup>

- Améliorer une situation existante.
- Visualiser l'état d'avancement des actions d'un plan de progrès.
- Atteindre les objectifs fixés.

### 1.3. **Principe :**<sup>2</sup>

Le principe de la roue de Deming est :

- Procéder à une amélioration (axe de progrès),
- Contrôler les résultats (vérifier la performance),
- Valider le résultat en termes de progrès (consolide le résultat),
- Continuer le processus d'amélioration (tour après tour sans pouvoir revenir en arrière, par un système de cliquet anti-retour).

La roue de Deming, ou PDCA, est une démarche d'amélioration continue en quatre étapes :

- P = Plan (planifier);
- D = Do (faire);
- C = Check (vérifier);
- A = Act (consolider).

---

<sup>1</sup> GALLAIRE (Jean-Marc), *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p.149.

<sup>2</sup> AIM (Roger). Op.cit. p.84.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

### 1.4. Les étapes de mise en application :<sup>3</sup>

- **Préparation** : ou le Plan (P) = Planifier :
  - Poser le problème;
  - Mesurer l'écart entre la situation initiale et l'objectif;
  - Rechercher les causes de l'écart (problème);
  - Rechercher des solutions pour atteindre l'objectif;
  - Planifier la mise en œuvre des solutions.
- **Application** : Do (D) = Faire : Mettre en œuvre les solutions. (Faire, formuler, exécuter)
- **Valorisation et suivi** : Check (C) = Vérifier : Si les solutions mises en œuvre permettent d'atteindre les objectifs fixés. Dans cette étape, on pourra mesurer les performances, si les résultats ne sont pas conformes aux objectifs on recherchera les causes racines.
- **Consolidation** : (A) = Agir : Dans cette étape, on valide les résultats acquis et on poursuit le processus.
  - Corriger le tir si les résultats attendus ne sont pas obtenus.
  - Poursuivre l'action dans la direction choisie et consolider les résultats.

### 1.5. Les principaux acteurs :

- Production
- Maintenance
- Méthodes
- Qualité
- Logistique

---

<sup>3</sup> GALLAIRE (Jean-Marc), *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008. p.150

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- Gestion

### 2. L'analyse SWOT :

#### 2.1. Définition :<sup>1</sup>

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou MOFF (Menaces, Opportunité, Forces, Faiblesses) est un outil de diagnostic qui permet de prendre connaissance de la situation de l'entreprise et de bâtir une stratégie en mettant en évidence ses potentialités et en appréciant les conditions de son environnement.

C'est une forme de matrice :

- Les facteurs internes qui caractérisent son potentiel, à savoir : ses forces et ses faiblesses.
- Les facteurs externes qui caractérisent les conditions de son environnement, à savoir : les opportunités et les menaces (ou risques).

Le tableau de bord, par les informations qu'il contient, est un des outils qui permet de conduire avec efficacité une analyse stratégique de type SWOT.

#### 2.2. La raison d'utiliser une analyse SWOT :

Le SWOT est un outil destiné à faciliter la réflexion en vue de définir des stratégies. C'est un outil indispensable au processus de planification stratégique. Il est également apprécié, sinon exigé par les décideurs.

L'intérêt du modèle SWOT repose sur la combinaison de ces analyses conditionnée par quatre critères :<sup>2</sup>

- Force/opportunités : s'appuie sur les compétences fortes de l'entreprise afin de définir de nouvelles opportunités extérieures pour la réalisation de la stratégie ;
- Force/Menaces : définit et assemble des savoir-faire internes à l'entreprise pour affronter les menaces extérieures ;

---

1 AIM (Roger). Op.cit.86.

2 [http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16\\_R148.pdf](http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16_R148.pdf) (Le 27/08/2017 à 19h51)

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- Faiblesses/opportunités : vise à améliorer ses points faibles en révélant les faiblesses internes et exploitant les opportunités externes ;
- Faiblesses/Menaces : permet de définir une stratégie pour une entreprise consciente de ses faiblesses afin de se protéger de menaces extérieures.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

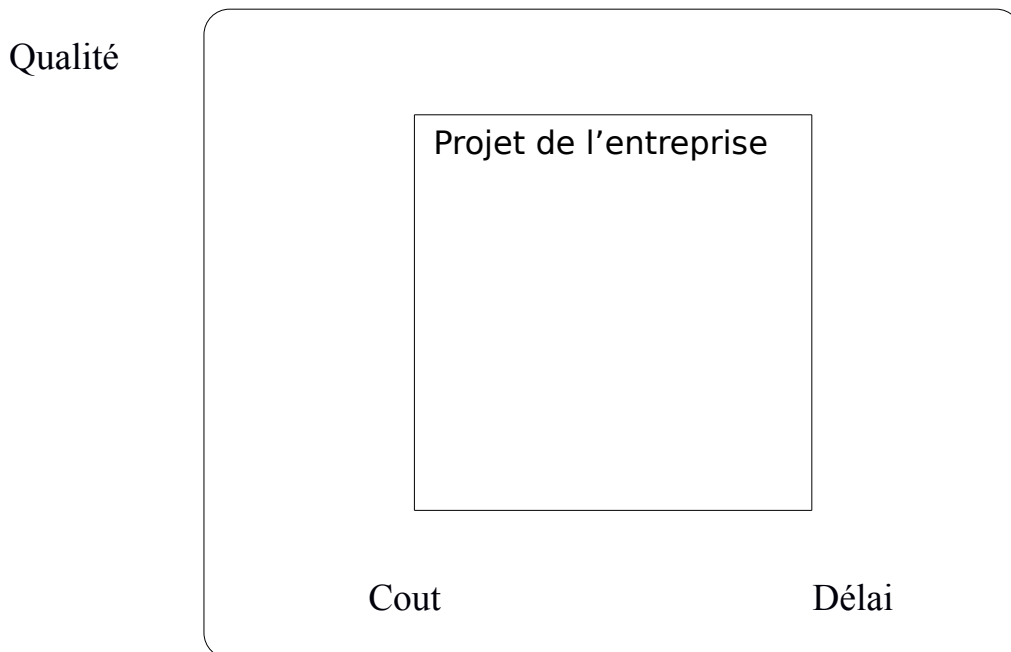
---

- Une fois la matrice SWOT complétée, il est nécessaire de mettre en place une stratégie : d'une part insister sur les points forts et profiter des opportunités du projet, d'autre part surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces. Il convient lors de cette phase d'explorer les possibilités offertes par l'analyse.

### 3. Le triangle de la performance : <sup>1</sup>

Quand on doit choisir la manière d'aborder un projet, il existe 3 notions fondamentales qu'il faut connaître et évaluer : la qualité, le coût et le délai.

Figure N°. Le triangle de la performance–



**Source :** <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>

#### 3.1. Comprendre le triangle :

- **Qualité :**

Il s'agit du soin qui est apporté à la réalisation fonctionnelle et technique du projet. Un projet de médiocre qualité remplira les besoins immédiats du client, en s'autorisant un certain nombre de raccourcis. Un

---

<sup>1</sup> <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

projet de bonne qualité aura été spécifié pour couvrir certains besoins futurs identifiables, et offrira une ergonomie adaptée, des performances Homogènes, une évolutivité étudiée, une documentation complète.

- **Coût :**

Un client est prêt à dépenser une certaine somme pour un projet donné. La valeur du projet peut éventuellement s'adapter à un certain nombre de critères, mais il y a forcément un seuil au-delà duquel il est impossible de le rentabiliser. La notion de coût englobe aussi bien les frais d'étude (en fonction du temps passé aux spécifications fonctionnelles et techniques) et de réalisation (suivant le nombre de développeurs nécessaires, le matériel mis à leur disposition, la présence d'une équipe de test et de validation, ...), que les frais d'exploitation (matériel nécessaire pour faire tourner le projet en production, salaire de l'opérateur de maintenance, ...).

- **Délai :**

Savoir combien de temps doit durer la réalisation d'un projet n'est pas aisé, même si cela fait partie du travail d'un ingénieur. Certains projets ne sont pas urgents, ni même importants, mais ils comportent forcément une deadline à partir de laquelle ils deviennent caducs.

### 3.2. Utilisation de triangle :

Ces trois points sont interdépendants, et doivent être pris en compte soigneusement. Il faut donc comprendre - et faire comprendre - qu'il existe 3 possibilités :

- *Rapide et pas cher => **Mauvaise qualité***

C'est ce que demandent beaucoup de clients, sans se rendre compte qu'un projet vite fait et à moindre coût aura forcément des lacunes. Cela peut être satisfaisant pour un prototype qui doit valider un concept. Mais il faut bien expliquer les risques que cela peut faire prendre à moyen terme.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- *Rapide et de bonne qualité =>Cher* <sup>1</sup>

Si le client peut se le permettre, c'est la solution parfaite. Un projet très important sera traité de manière prioritaire sur les autres, se verra affecter plus de moyens humains et techniques. Et donc forcément, cela a un coût important.

- *Bonne qualité et pas cher =>Lent*

Un projet bien fait, mais qui ne coûte pas cher ? Il va prendre du temps à être réalisé. Pour diminuer les coûts, ce projet va se retrouver à jouer le « bouche-trou » ; sa priorité est plus faible, et « on y travaille quand on a du temps ». Pareil pour les ressources techniques, qui sont disponibles d'abord pour les autres projets.

### **3.3. Ce qu'il faut éviter :<sup>2</sup>**

Ce qui ne devrait pas exister :

- **Rapide, de bonne qualité et pas cher**

C'est un fantasme auquel beaucoup de « décideurs » continuent de rêver. Il faut être complètement déconnecté des réalités du monde du travail pour croire qu'on peut obtenir une réalisation de qualité irréprochable, pour un coût proche de zéro, livrée dès le lendemain de la signature du contrat. Fuyez les clients qui sont inflexibles sur ces aspects.

- **Lent, de mauvaise qualité, et cher**

Personne n'est prêt à payer cher pour une mauvaise réalisation qui ne sera pas disponible rapidement. Et pourtant, combien de projets se retrouvent à être repoussés sans arrêt, et le client obligé de payer pour ajouter de nouveaux développements sans lesquels le projet ne peut pas être terminé, et qui au final ne remplit pas le cahier des charges ? Cela est

---

1 <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>

2 <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

souvent représentatif de 2 choses : le client ne sait pas ce qu'il veut, et le travail de spécification n'a pas été fait correctement.

L'analyse SWOT, permet à l'entreprise de détecter ses points forts et faibles et de les corriger. Le triangle de la performance permet de gérer les trois variables : coût, qualité, délai qui permettent à l'entreprise d'être performante.

En conclusion, on a cité quatre outils aidant l'entreprise à améliorer sa performance commerciale, il existe plusieurs autres outils et chaque entreprise est libre dans son choix dans un but commun qui est la recherche de la performance commerciale

### **Section 03 : la mesure de la performance de la logistique de distribution :**

Pour qu'une entreprise soit performante dans sa chaîne logistique, il faut que ses activités soient performantes. Pour cela, dans cette section, on expliquera comment piloter et analyser la performance des activités de la supply chain.

#### **Sous-section 01 : Analyse de la performance des activités achat, production et vente**

On commencera par analyser la performance dans trois activités de la logistique telles que : l'achat, la production et la vente

##### **1. Analyse de la performance de l'organisation achat :<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> LEMOIGNE (Rémy). Op.cit.p.69

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en oeuvre pour y parvenir.

### **1.1. L'efficacité de l'organisation achat :**

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères : la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais.

#### **• La maîtrise des coûts :**

Est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits (on parle quelquefois de dérive achat). Le suivi de l'évolution des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette évolution et, si nécessaire, de mettre en oeuvre les actions correctrices. La cause de la variation d'un coût d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs mais peut être aussi dû à la variation d'un taux de change ou du coût d'une matière première, à une évolution technique ou à l'augmentation d'un coût de transport.

#### **• La maîtrise de la qualité :**

Peut être évaluée en vérifiant la qualité des produits livrés par les fournisseurs et leur conformité aux spécifications du bureau d'étude. Le taux de rebut des produits livrés par les fournisseurs, le nombre de fournisseurs certifiés ou encore le respect des quantités commandées permettent, par exemple, d'évaluer la maîtrise de la qualité. La maîtrise de la qualité peut être également évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.

#### **• L'évaluation du respect des délais :**

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Peut concerner par exemple le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs. Le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits, le taux de livraisons en retard sont des exemples d'indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.

### 1.2. L'efficacité de l'organisation achat :

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information. Le nombre d'heures de formation suivies annuellement par les acheteurs ou encore le taux de commandes d'achat gérés à l'aide d'un système d'information peuvent permettre de mesurer l'efficacité de l'organisation achat.

- **Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat :**

Dérive d'achat : La dérive achat mesure l'évolution du prix d'achat. Cette évolution peut être le résultat de négociations commerciales, de l'évolution d'un taux de change ou encore de l'évolution du coût de matières premières.

**Dérive d'achat** =  $(\text{Prix produit} - \text{Prix produit année précédente}) \times \text{Quantité} / \text{Prix du produit année précédente} \times \text{Quantité}$ .

Ratio de rotation du crédit fournisseurs : Le ratio de rotation du crédit fournisseurs mesure le délai moyen de paiement des fournisseurs.

**Ratio de rotation du crédit fournisseurs** =  $\text{Montant encours fournisseurs} \times \text{durée de la période} / \text{Nombre des achats TTC sur la période}$ .

## 2. Pilotage de la performance de production :<sup>1</sup>

### 2.1. Suivre les coûts de la production :

---

1 LEMOIGNE (Rémy). Op.cit.p.141

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Une entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations. Il existe différentes approches pour calculer le coût de fabrication d'un produit. Par exemple :

- L'évaluation des coûts par ordre de fabrication (job costing ou job order costing) alloue les coûts à des ordres de production.
- L'évaluation des coûts par lot de fabrication (batch costing) alloue les coûts à des lots de fabrication.
- L'évaluation des coûts par processus de production (process costing) alloue les coûts par période de temps et de façon moyennée pour tous les produits fabriqués durant cette période.

### 2.2. Suivre la performance de la production :

La performance d'une machine, d'un poste de charge ou encore d'une usine est souvent mesurée au travers de son utilisation, de sa productivité (ou efficacité) et de son efficacité (ou rendement).

- **Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de la production:**

L'efficacité : (ou rendement) mesure, généralement en pourcentage, la performance du processus de production. Elle compare la production réalisée à la production prévue.

➤ **Efficacité** = Nombre de produits fabriqués / Nombre standard de produits fabriqués.

Par exemple, si une machine, qui produit en standard 100 pièces par heure, produit 780 pièces pendant 8 heures, alors l'efficacité sera égale à  $780/800$  soit, exprimée en pourcentage, 97,5%.

Productivité : elle mesure, généralement en pourcentage, la capacité d'une ressource à produire un bien ou un service. Elle compare la production réalisée aux ressources engagées.

➤ **Productivité** = Quantité de produits fabriqués / Quantité de produits consommés.

### 3. Piloter la performance de la gestion des commandes :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEMOIGNE (Rémy). Op.cit.p.212

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

Il existe de très nombreux indicateurs de mesure de la performance du processus de gestion des commandes. Quelque fois ces indicateurs sont partagés entre les clients et les fournisseurs. Dans le secteur de la grande distribution, les distributeurs suivent le taux de service de leurs fournisseurs.

- **Exemple d'indicateurs de mesure de l'efficacité du processus de traitement des commandes :**

Taux de service en quantité :Le taux de service peut être mesuré par nombre de commandes, par nombre de lignes de commande...

On entend par « taux de service » tous les éléments qui permettent à une marchandise d'arriver : – à l'heure voulue, – dans les quantités voulues, – dans l'état voulu, – au prix convenu.

**Taux de service (en quantité)** = Nombre de commandes honorées / Nombre total de commande

**Délai de livraison** = Somme des délais de livraison des commandes / Nombre total de commandes.

Enfin, l'analyse de la performance de la chaine logistique commence par l'analyse de la fonction achat et ne se limite pas dans la vente.

### **Sous-section 02 : Analyse de la performance des stocks et flux des produits, des entrepôts et du transport <sup>1</sup>**

Trois autres activités : la gestion stock et des flux de produits, ainsi de l'entrepôt et de transport sont incluses dans la logistique. On analysera aussi la performance des ces trois activités

#### **1. Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits :**

---

<sup>1</sup> Ibid. p.277.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- **Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du pilotage des stocks :**

Taux de rotation des stocks : il mesure le nombre de fois où un stock de produits se renouvelle sur une période donnée. Il est en général mesuré séparément pour chaque type de stock (matières premières, produits finis...).

**Taux de rotation des stocks** = Nombre de produits sortis du stock / Nombre moyen de produits en stock.

On peut le calculer aussi de la façon suivante :

- **Taux de rotation des stocks** = Somme des coûts des produits vendus / Valeur moyenne du stock.
- **Taux de rupture de stock** = Nombre de produits en rupture / Nombre total de produits.

### 2. Piloter la performance de la gestion des entrepôts :

- **Exemples d'indicateurs de suivi de la performance logistique :**

Taux de fiabilité des stocks : Le taux de fiabilité des stocks peut en général être mesuré à l'issue d'un inventaire physique.

**Taux de fiabilité des stocks** = Nombre de produits qui ont un stock correct / Nombre total de produits

**Valeur du stock** =  $\Sigma$  quantité d'un produit  $\times$  valeur du produit.

### 3. Piloter la performance de la gestion du transport :

#### 3.1. Le processus de gestion de transport :

Plusieurs fonctions participent à la gestion du transport d'une entreprise. Souvent, la fonction achat négocie les contrats avec les transporteurs, les usines affrètent le transport amont, le département logistique affrète le transport aval, tandis que le département service client contrôle les factures des transporteurs. Parce que la gestion du transport est rarement sous la responsabilité d'un département unique

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

- **Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du transport :**

- **Coût de distribution** = Somme des coûts de transport, d'entreposage et des stocks / Chiffre d'affaires.
- **Coût de transport** = Somme des coûts de transport / Chiffre d'affaires.

Enfin, il est aussi nécessaire de contrôler et piloter les performances des stocks, l'entreposage et du transport qui permettent la distribution des produits aux consommateurs.

Pour conclure cette section, toute entreprise a pour but d'améliorer la performance de sa chaîne logistique, doit la chercher dans toute activité logistique.

### **Conclusion :**

Afin de conclure ce chapitre, on comprend que la performance commerciale est liée à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'où on l'entreprise peut faire appel à des outils de performance afin de pouvoir gérer ses activités dans tous les départements.

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

## CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE

---

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **Introduction**

L'amélioration de la performance commerciale passe par toutes les activités de la logistique de distribution. Pour le cas de l'entreprise PERKINS nous tenterons à travers notre étude d'analyser le département logistique et toutes les activités attachées à ce dernier, par la suite nous effectuons un entretien avec les responsables, afin de vérifier les hypothèses formulées au départ. Pour ce faire nous présentons tout d'abord l'entreprise PERKINS, ses objectifs et les moyens de sa stratégie de développement sur le marché algérien.

### **Section 01 : Présentation générale de l'entreprise**

Perkins Engines company limited est une entreprise de fabrication de moteurs diesel, elle a été créée en 1932 par son fondateur Frank Perkins. Perkins est l'un des premiers fournisseurs mondiaux de moteurs essence et diesel, avec une capacité de production de 800 000 unités annuelles.

#### **Sous-section 01 : Présentation de Perkins**

##### **1. Historique de Perkins**

Dès 1939, les moteurs Perkins sont utilisés dans les applications maritimes. Plus tard, son principal client sera le constructeur de tracteurs agricoles Massey Ferguson qui rachète la société en 1959.

En 1965, avec le nouveau moteur V8-510 Perkins reprend pied dans le domaine automobile en équipant les camions anglais ERF.

Les moteurs diesel Perkins sont appréciés pour leur fiabilité dans les années 1970 et 1980 sur les petites et moyennes embarcations de pêche et de plaisance.

En 1984, Perkins engines limited rachète la firme Rolls-Royce Diesel International et devient un acteur incontournable dans la production britannique de camions et engins militaires. Et elle célèbre le 100 000 000<sup>e</sup> moteur fabriqué en 1985.

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

En 1998, Perkins est racheté par Caterpillar pour 1.35 milliard de dollars, devenant ainsi le premier fabricant de moteurs diesel mondial.

A ce jour, PERKINS est un groupe présent sur plusieurs pays dans le monde (France, Maroc, Tunisie... etc)) bien qu'on va présenter PERKINS Algérie; celle qui représente l'objet de notre recherche.

### **2. Présentation de PERKINS**

PERKINS Algérie Sarl, crée le 13 mars 2002, d'un capital de 51 0000 000 DZD et un effectif de 20 à 49 employés.

PERKINS est une marque respectée et appréciée, connue par sa gamme variée de produits diesel et essence de qualité et proposée par une équipe internationale expérimentée.

Forte de 80 ans d'expérience dans la fabrication, la marque PERKINS a toujours eu pour principal objectifs de répondre aux besoins de ses clients. Avec l'assistance produits nationale, assurée par plusieurs centres de distributions, de pièces et de services, constitue l'un des éléments clés de l'offre de PERKINS.

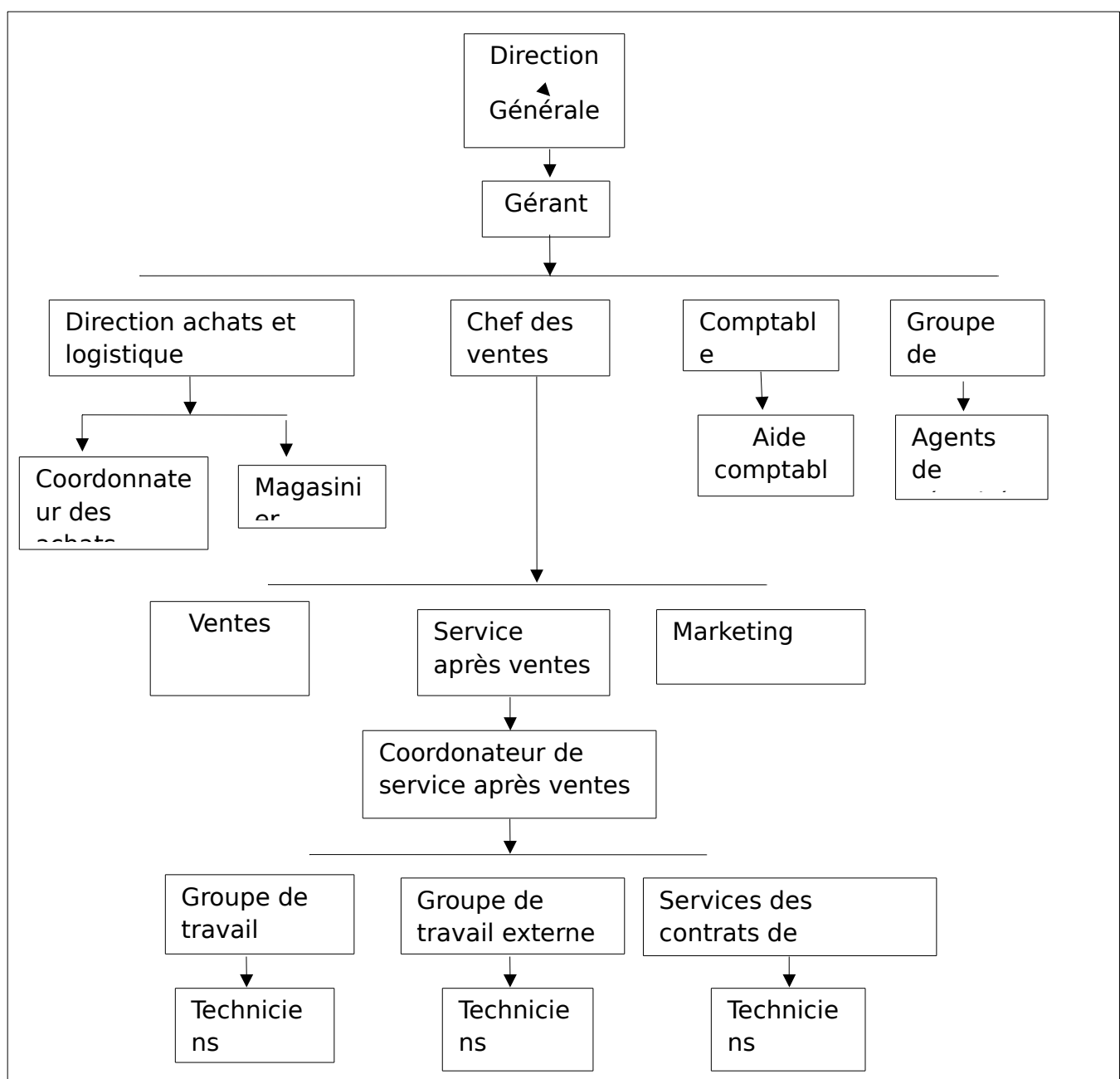
PERKINS est un groupe présent sur les 48 wilayas d'Algérie (Alger, Tipaza, Oran, Constantine ....etc)

### **3. Organisation de Perkins**

Comme toute entreprise, PERKINS est chapotée par la direction générale d'où le directeur général adjoint suivi de plusieurs chefs et responsables. Ensuite, il ya les autres directions pour chacune un directeur

## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

Figure n° 05 : organisation de PERKINS



## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

**Source :** Elaboré par nos soins

### **4. Atouts, valeurs et missions**

➤ Atouts

Le principal atout de PERKINS est sa grande aptitude à adapter ses moteurs aux besoins précis des clients, ce qui explique la confiance accordée à la marque par les plus grands constructeurs, parce que la marque est leader sur le secteur des moteurs.

➤ Valeurs

- Ecoute, Respect et confiance
- Fiabilité, transparence et honnêteté
- Solidarité et esprit d'équipe pour le développement personnel et professionnel.

➤ Missions

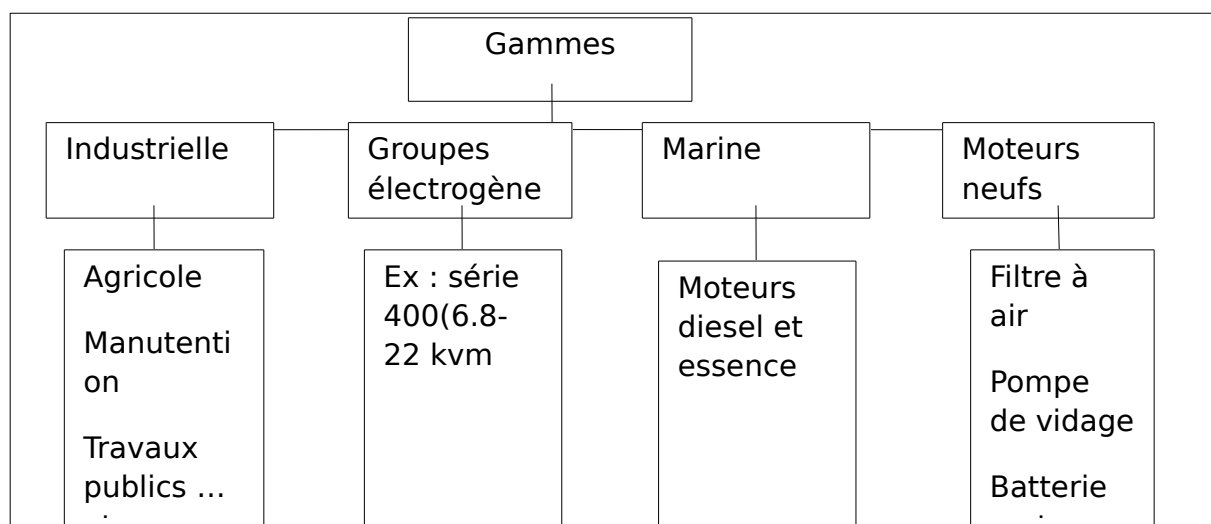
PERKINS a pour mission d'offrir à sa clientèle les meilleurs produits et les meilleurs services dans le secteur de la distribution de moteurs et pièces de rechanges, ainsi de lancer et développer la grande distribution en Algérie en déployant une chaîne de magasins sur tout le territoire algérien.

## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---

### Sous section 2 : produits et services de Perkins

Figure 06 : les différentes gammes de PERKINS



**Source** : Elaboré par nos soins

- Moteurs marins
- Moteurs marins à essence
- Moteurs marins diesel
- Moteurs diesel pour sous-marins
- Pièces pour moteurs marins
- Éléments et accessoires pour moteurs marins à combustion interne
- Moteurs hydrauliques et pièces
- Moteurs à combustion interne
- Moteurs à combustion interne pour véhicules agricoles
- Moteurs à combustion interne pour engins de terrassement
- Moteurs essence
- Moteurs diesel
- Moteurs à réaction pour aéronautique

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

- Moteurs turbo et suralimentés
- Pièces pour moteurs à combustion interne (autres)
- Pièces de rechange et éléments de turbocompresseurs et suppresseurs pour moteurs à combustion interne
- Pièces de rechange pour moteurs à combustion interne
- Pièces de rechange pour moteurs diesel
- Composants et accessoires pour pompes
- Moteurs électriques pour pompes
- Moteurs électriques d'une puissance supérieure à 1KW
- Moteurs électriques marins de 1KM
- Compresseurs
- Compresseurs à basse pression
- Compresseurs à moyenne pression
- Compresseurs à haute pression
- Compresseurs à vis
- Compresseurs à piston
- compresseurs par usage
- compresseurs pour chaines de transporteurs pneumatiques
- Groupes compresseurs
- Groupe compresseurs à moteurs électrique
- Composants et accessoires pour compresseurs
- Pièces de rechange pour compresseurs à air
- Moteurs à air comprimé
- Installation et maintenance du matériel pour les moteurs et les pièces mécaniques
- Rénovation, réparation et maintenance de moteurs à combustion interne
- Matériel de fabrication pour l'industrie électrique
- Installation complète et matériel de construction de moteurs électriques
- Sous-traitance pour l'industrie électrique
- Rénovation et réparation de moteurs électriques générateurs et transformateurs
- Pièces et accessoires pour matériel agricole
- Chantiers navires et services de maintenance
- Réparation et maintenance de moteurs de navires
- Services après vente

### **Section 02 : Fonctionnement global de la logistique au sein de PERKINS**

On va donc présenter la direction d'accueil pour ensuite passer au principe de fonctionnement de la logistique au sein de PERKINS

## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

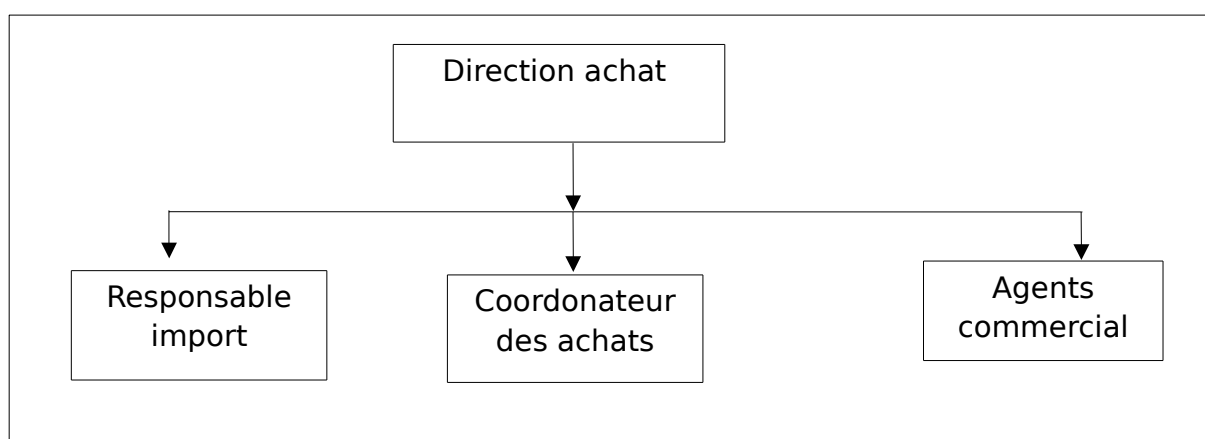
### Sous section 1 : présentation de la direction achat et logistique PERKINS

Le service logistique fait partie de la direction achat, dans ce cas on doit présenter cette dernière pour ensuite passer à la logistique.

#### 1. Direction achat :

Dans l'organigramme de la direction générale de l'entreprise, elle se trouve la direction d'achat. Cette dernière comprend deux services : le service logistique et le service achat (importation)

Figure n° 07 : organisation de la direction achat

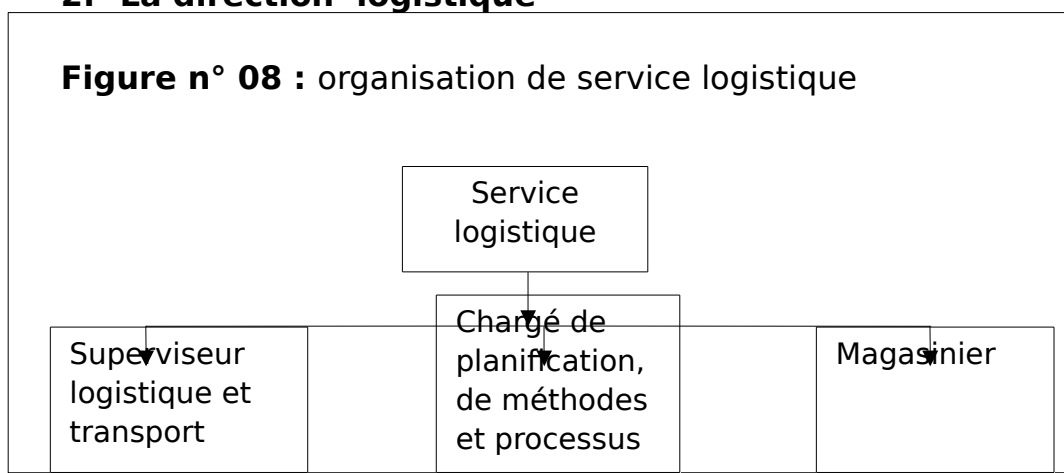


**Source :** Elaboré par nos soins

Dans la direction achat, il y a le responsable d'importation, agent commercial et le coordonateur des achats qui collecte les commandes de chaque siège,...pour chacun un organigramme adapté.

#### 2. La direction logistique

Figure n° 08 : organisation de service logistique



## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

1.

**Source :** Elaboré par nos soins

### **Sous section 02 : Les différentes activités de la logistique de distribution**

#### **1. Réapprovisionnement (Gestion des commandes):**

Le réapprovisionnement (des stocks), comme on l'a déjà défini dans le premier chapitre est une opération qui a pour rôle d'éviter toute rupture de stock. Pour cela, l'entreprise doit bien gérer ses commandes

Le réapprovisionnement se fait avec une façon indirecte (central), mais avant d'entamer ce dernier on doit passer par l'historique de centralisation des commandes.

##### **1.1. Historique :**

Les passations de commandes et les livraisons se faisaient directement distribuées de la maison mère en UK aux différentes filiales de PERKINS.

Les produits réceptionnés au niveau des sièges étaient stockées dans la réserve de ces derniers afin d'alimenter les magasins dans le cas des demandes quotidiennes. Cette réserve jouait le rôle d'un entrepôt ce qui a causé un réel problème à PERKINS d'où la nécessité de centraliser les achats.

##### **1.2. Le passage à la centralisation des commandes**

Afin de passer à la centralisation de commandes, PERKINS UK a pu organiser la réception des commandes de tous les sièges dans le monde au niveau de la société NEOOS qui se trouve en Belgique, est une société leader en distribution, NEOOS apporte son expertise du terrain aux meilleures marques mondiales qu'elle distribue telle PERKINS.

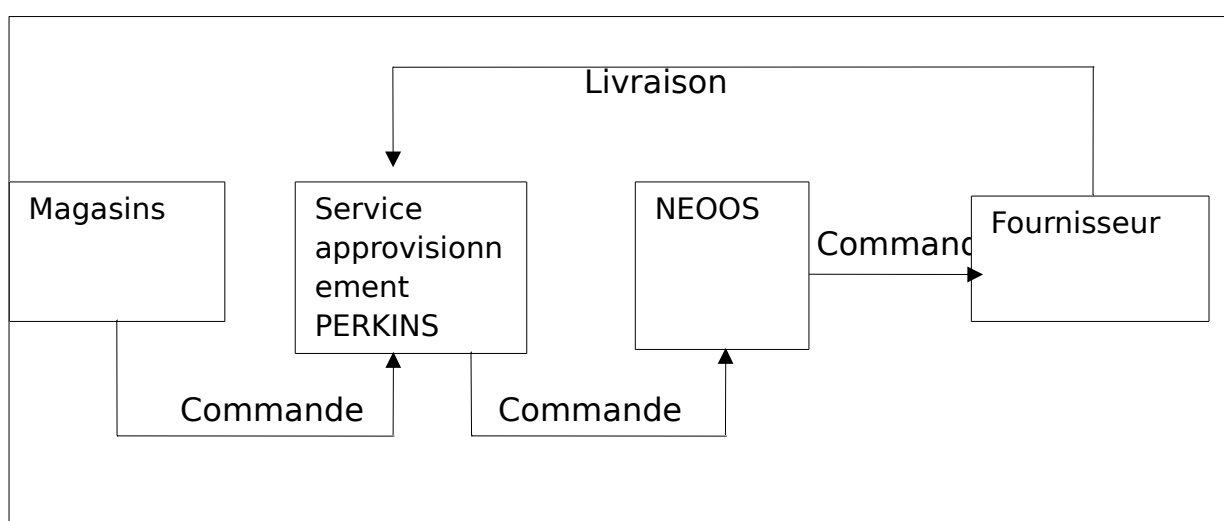
## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---

La collecte des besoins exprimés par les différents magasins de PERKINS Algérie se fait au niveau du siège qui se trouve A Zeralda par la suite à NEOOS.

Ce passage a permis l'augmentation du taux de service à la réception d'où la réduction des taux de rupture par la constitution des stocks de sécurité pour couvrir les périodes de pique de vente et les ruptures de certains produits.

**Figure n° 09** : Fonctionnement du réapprovisionnement indirect (central)



**Source** : Elaboré par nos soins

### 2. La distribution :

PERKINS est spécialisée dans la distribution, soit vers les magasins comme dans le réapprovisionnement direct, Elle reçoit les commandes envoyées par les chefs de magasins et contacte les fournisseurs pour qu'ils livrent les produits commandés vers les magasins.

Soit vers l'entrepôt comme dans le réapprovisionnement central. Et dans ce cas c'est le prestataire PERKINS qui reçoit les quantités par les fournisseurs dans l'entrepôt pour les livrer ensuite vers les magasins en cas de nouvelle commande.

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **3. Gestion de transport :**

Cette activité est limitée car PERKINS gère le transport dans deux cas :

1er cas entre les magasins : où un des magasins n'a pas pu écouler ses produits, il procède à un transfert vers un autre point de vente où ce produit sera vendu.

2eme cas entre le magasin et le client : le magasin livre aux clients des produits.

PERKINS intervient pour assurer le transport et assumer les coûts de livraison et de manutention (Chargement et déchargement).

### **Section 03 : Méthodologie de recherche et analyse de l'enquête**

Dans cette section, nous allons présenter la démarche et le déroulement de l'enquête du rôle de la logistique de distribution dans la performance commerciale de l'entreprise, faisant ressortir la méthodologie de recherche, les étapes de notre enquête, portant de la clarification de l'objet de notre étude jusqu'à l'administration du questionnaire.

A fin d'apporter les éléments de réponse à notre problématique et pour affirmer ou infirmer les hypothèses de départ, nous allons effectuer une étude concrète sur le terrain qui va se dérouler en deux étapes :

- Une étude qualitative au sein de l'entreprise PERKINS
- Une étude quantitative auprès des clients

#### **Sous-section 01 : L'entretien avec le personnel de l'entreprise**

Pour apporter les éléments de réponse de notre problématique nous avons élaborés un entretien avec le personnel de l'entreprise, mais avant on va présenter les conditions de déroulement.

##### **1. L'outil et l'objectif de la recherche :**

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

Dans notre cas, on a choisi les entretiens comme une première technique de recherche et de collecte d'informations afin d'explorer mieux le champ de notre étude.

L'entretien qualitatif qu'il soit non directif, semi directif ou thématique, met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant. L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant. Les entretiens ont pour fonction de recueillir des données et mettre au jour certains indicateurs qui permettront de vérifier ou non les hypothèses. Mais aussi de faire naître des hypothèses. L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction logistique de distribution et d'analyser l'utilisation des indicateurs au sein de PERKINS

### **2. Les conditions de déroulements :**

#### **2.1. La taille de l'échantillon :**

On est dans un cas d'étude qualitative, alors dans notre cas l'échantillon sélectionné est composé de 3 personnes de PERKINS. Ces derniers sont présents dans l'entreprise depuis quelques années. Cela leur permettre de mieux répondre à nos questions.

#### **2.2. La date et le lieu :**

La date de l'entretien est le 29 juin 2017 à 11h au sein de l'entreprise PERKINS (Zone par et siège n° 156 lot n°3 16001 zerala Algérie).

#### **2.3. Les personnes interrogées :**

L'entretien a été élaboré avec les différents membres de NUMIDIS :

- Responsable des achats
- Chef des ventes
- Chargé de planification, des méthodes et processus

Cet entretien individuel, il a duré deux heures (de 11h a 13h)

### **3. Résultats de l'entretien :**

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **Question 01 : Pouvez-vous nous présenter brièvement votre société ?**

PERKINS, c'est une SARL, spécialisée dans la distribution des moteurs et pièces, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de distribution, et ceux pour satisfaire les attentes de ses clients à l'échelle régionale et nationale.

### **Question 02 : Placez-vous PERKINS parmi les challengers ou les suiveurs ou les leaders sur le marché algérien ?**

PERKINS et le leader du marché de la distribution des moteurs en Algérie avec la présence sur les 48 wilayas d'Algérie, et surtout la fiabilité de ses produits.

L'entreprise PERKINS est présente le marché algérien depuis 2002, mais elle a pu gagner une grande part de marché et être classer parmi les leaders.

On a aussi interrogé le chargé de planification ; des méthodes et processus afin de nous citer les différents indicateurs de performance qu'il utilise pour la mesurer

### **Question 03 : Pouvez-vous nous citer les indicateurs de performance que votre entreprise utilise afin de mesurer sa performance commerciale ?**

On utilise quatre types d'indicateurs tels que : indicateurs d'activité d'où le nombre des livraisons des fournisseurs, volume de réception, réception moyenne par jour, volume moyen des livraisons par fournisseur, nombre de référence stockées, nombre de palette stockées. Le deuxième type d'indicateurs : indicateurs de résultat (coût) d'où coûts globaux de transport, coûts de transport unitaire, coût financier du stock, coût d'une rupture, coût d'entreposage, coût de pilotage de la chaîne logistique, coût de logistique unitaire, coût de non qualité. Le troisième type d'indicateur : indicateur de résultats (service) d'où le taux de service client, taux de service fournisseur. Le quatrième type : indicateur de résultat (stock) d'où

### CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

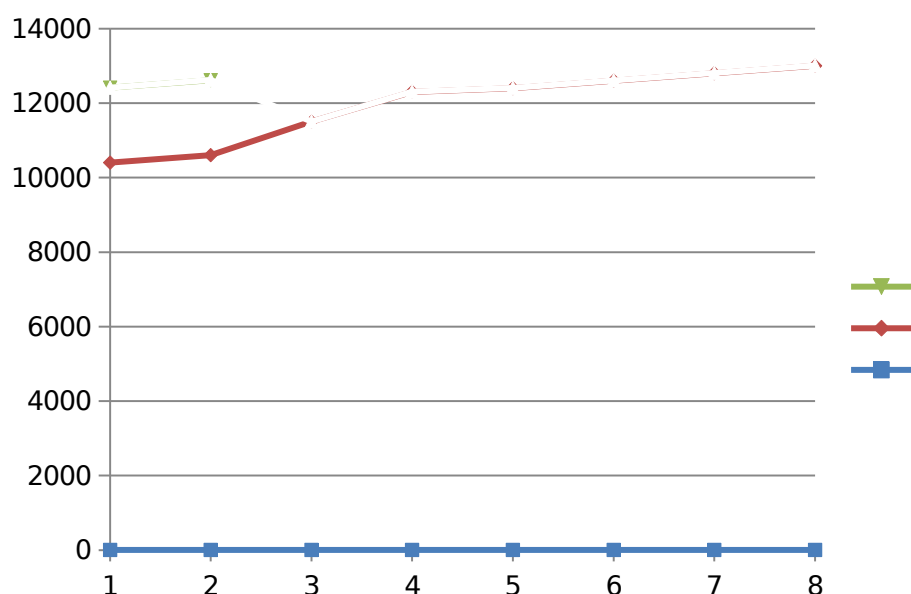
---

la valeur du stock, le coefficient de rotation, stock moyen, taux de rotation des stocks.

#### Question 04 : Trouvez-vous que votre chiffre d'affaire est en évolution par rapport aux années précédentes ?

Affirmatif, le CA enregistre des progressions d'année en année et cela grâce au plan d'actions menée par la direction d'exploitation.

Figure n 10: Evolution du chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2015 et 2016 du secteur PGC -



Source : document interne de PERKINS

#### Question 05 : Est-ce que vous adoptez une stratégie de juste à temps ?

Oui c'est certes sachant qu'on est en phase d'investissement et ouverture magasins au niveau de chaque siège de PERKINS et dans ce cas-là, chaque entreprise doit minimiser ses coûts. Malgré que cette stratégie n'est pas adopter à tous les produits.

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **Question 06 : Arrivez-vous à fidéliser vos clients ? Si, oui. Comment ?**

Oui. Et cela par la qualité de service, Confort d'achat, la réputation des produits PERKINS, et le service après vente, plus la Communication via service Marketing qui reste attentif aux besoins des clients.

### **Question 07 : Vos clients sont-ils satisfaits par rapport à la qualité de service et aux prix de vente ?**

Nous offrons à la fois, un large choix de produits de qualité (moteurs et pièces) aux meilleurs prix (suite aux normes mondiales), et des services irréprochables

### **Question 08 : Quels sont vos points forts par rapport aux concurrents qui vous permettent d'améliorer la performance de votre entreprise ?**

- nombre de magasin qui sont opérationnels.
- Présence sur le territoire national.
- Qualité des produits et services.
- Fiabilité des produits
- Confort et accueil clients.
- La solvabilité.
- Garantir une disponibilité continue.
- Le volet importation.
- Plate -forme logistique
- Réputation des moteurs PERKINS
- 

### **4. Analyse et synthèses des résultats :**

D'après le recueil et la récolte des données ainsi les différentes réponses obtenues par l'entretien qui nous permettent de procéder à l'analyse des résultats. On constate que PERKINS arrive à améliorer sa performance commerciale par le meilleur choix des stratégies et sa réputation due à la qualité de ses produits et services. Ainsi que l'adoption

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

de la stratégie juste à temps dans le but de minimiser les coûts de stock et pour mieux les maîtriser afin d'avoir un retour sur l'investissement.

L'appartenance de PERKINS à un groupe renommé lui a donné l'opportunité d'attirer les clients et avec le meilleur rapport qualité/prix que les sièges PERKINS proposent lui a permis de fidéliser ses clients. Cette appartenance a permis aussi à l'entreprise d'avoir une grande part de marché et d'être leader sur le marché algérien, ce qui indique aussi sa performance commerciale. Ainsi, l'évolution continue du chiffre d'affaire qui est considéré aussi comme un indicateur de performance d'où dans la figure N°, on remarque que le chiffre d'affaires du secteur PGC de l'année 2016 a progressé par rapport à l'année 2015 selon les quatre premiers mois de l'année.

### **5. Propositions et suggestions :**

Comme dans tout processus d'amélioration, il est important de faire une analyse de la situation actuelle à partir de la mission de l'entreprise et de ses objectifs corporatifs et de proposer par la suite quelques suggestions, après la collection des informations et l'analyse de ces dernières.

Dans ce qui suit, nous allons donc tenter d'émettre des propositions qui pourraient à notre sens, permettre encore la vulgarisation et l'amélioration de la performance commerciale de PERKINS:

- Choisir les produits à rotation rapide
- Se concentrer beaucoup plus sur les produits PGC qui ont un grande part de marché
- Rationaliser au maximum les indicateurs de mesure de la performance de la logistique de distribution par ordre d'importance dans l'entreprise à l'effet de cerner au mieux les besoins exprimés en vue d'aboutir à des résultats fiables.
- Adopter une stratégie de juste à temps à un nombre maximum de produits afin de réduire au maximum les coûts de stock.

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **Sous-section 02 : L'étude quantitative de la satisfaction des clients**

Pour apporter les éléments de réponse de notre problématique nous avons élaborés une enquête via un questionnaire auprès des clients externe.

Pour mesurer la performance de l'entreprise PERKINS. On a choisi le sondage direct avec ses clients suivant une grille de satisfaction des clients.

Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

Le questionnaire traduit des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il incite la personne interrogée à coopérer à l'enquête

#### **1. Le déroulement de l'enquête :**

##### **1.1. La détermination de l'échantillon :**

Pour des conditions de temps et de moyens, nous avons interrogé un échantillon de 20 clients sur le site lors de notre visite par convenance.

L'enquête à été menée le 09 juillet 2017 au niveau de PERKINS.

##### **1.2. La description de questionnaire**

Ce questionnaire est destiné à évaluer la satisfaction des clients de PERKINS pour mesurer la performance de l'entreprise concernant la qualité des produits, qualité prix, les délais de livraisons, ainsi les services offerts ( service après vente, prise en charge ...) et aussi l'accueil que réserve l'entreprise a ses clients.

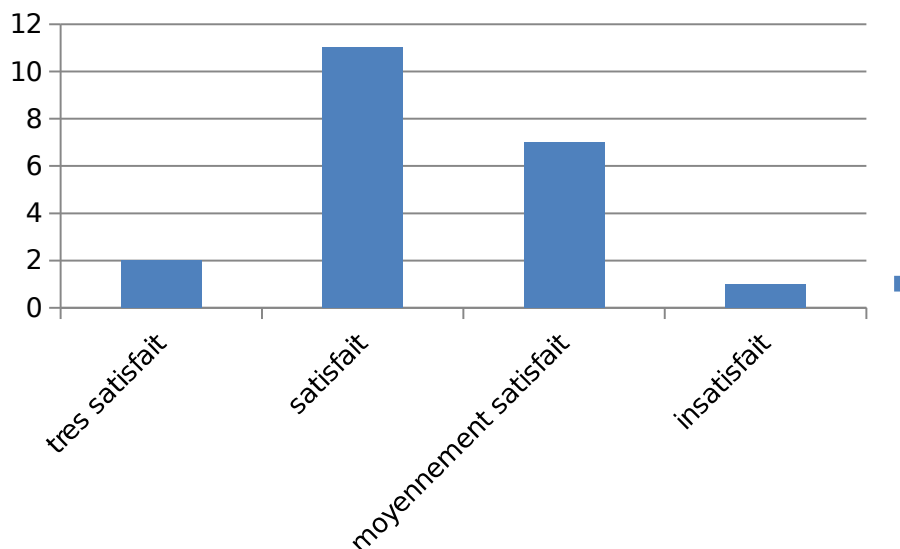
Le questionnaire porte des questions fermées, celles qui se prêtent le mieux au dépouillement et à l'analyse statistique.

## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---

### 2. Présentation graphique

**Figure n° 11** : le niveau de satisfaction concernant les produits et services offerts



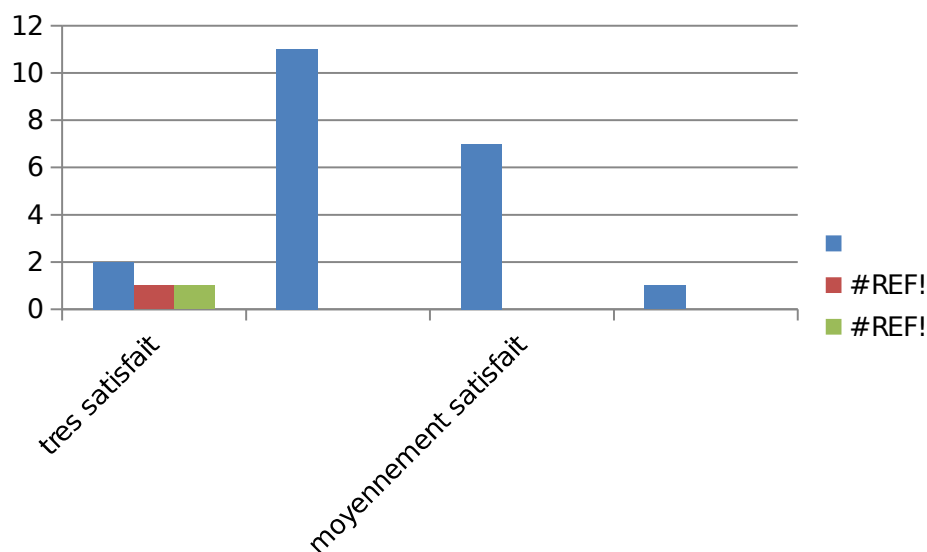
D'après les données recueillies, 6 des clients interrogées, sont très satisfaits, 10 des clients sont satisfaits, soit 3 des clients sont peut satisfaits. Par ailleurs 1 des répondants pas de tout satisfaits.

On peut déduire que la majorité des clients sont satisfait du groupe PERKINS.

**Figure n° 12** : le niveau satisfaction client concernant la qualité des produits, prix et délais de livraison

### CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---

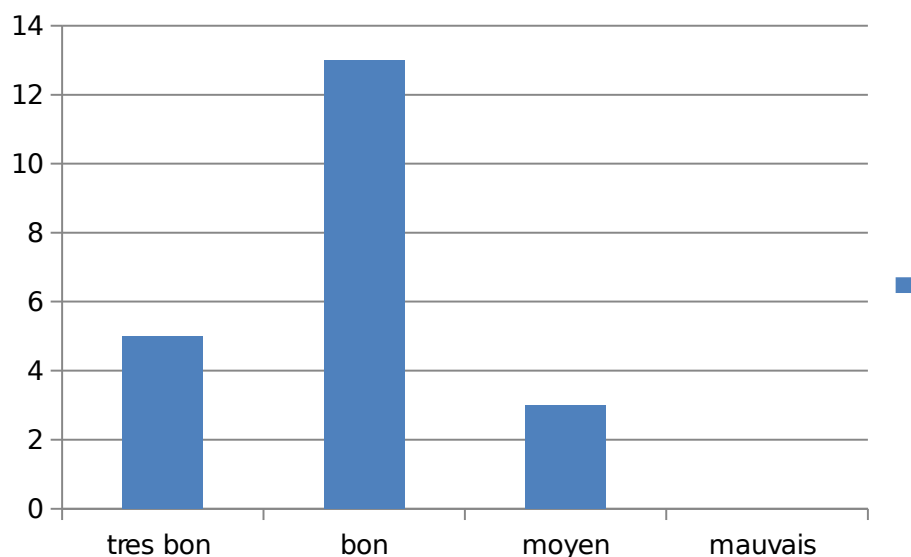


On remarque que la majorité des clients sont satisfaits concernant la qualité produits, prix délais de PERKINS. , et ça c'est une opportunité pour cette dernière, mais elle doit faire des efforts pour trouver les insuffisances des clients qui ne sont pas satisfait de prestation offertes

**Figure n°13** : niveau de satisfaction des clients par rapport à l'accueil au niveau de PERKINS

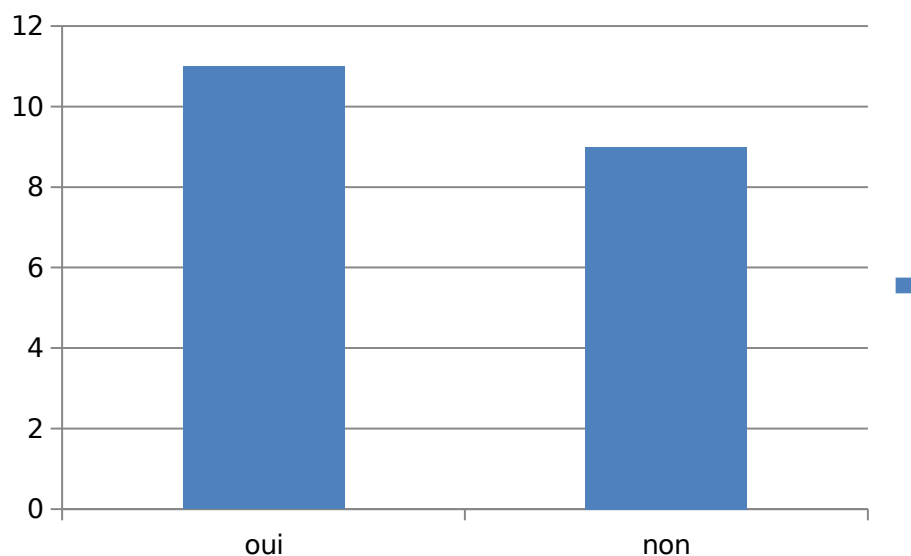
### CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---



D'après les résultats, 16 réponses des clients parmi les 20 obtenues, sont satisfait concernant l'accueil.

**Figure n° 14** : les améliorations au sein de l'entreprise

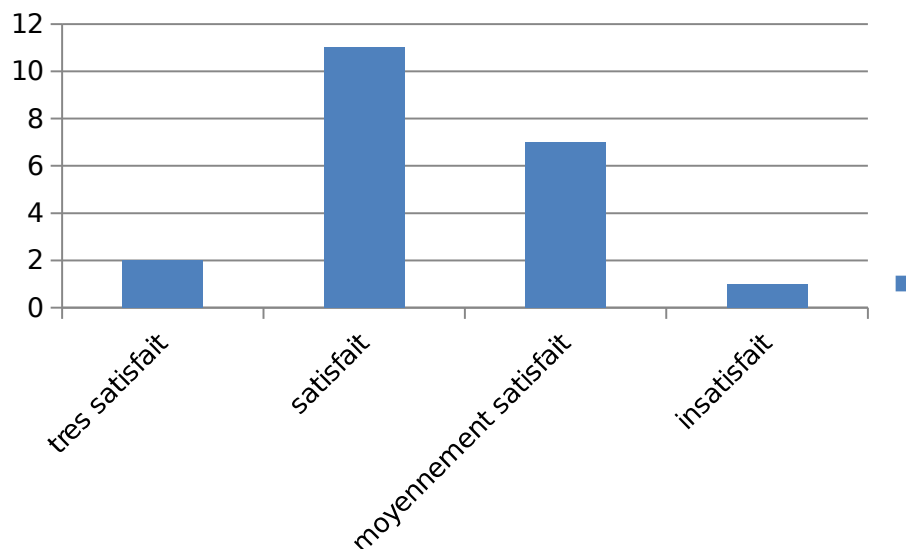


Nous constatons à partir des résultats que 13 des clients interrogés disent que ces dernières années ils remarquent des améliorations en matière de la qualité des produits et services offerts par PERKINS, et 7 trouvent qu'on n'a pas une amélioration.

## CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS

---

**Figure n° 15:** niveau de satisfaction concernant le service après vente



On remarque que la majorité des clients sont satisfait par l'accueil de l'entreprise, 11 des clients sont satisfait, 2 parmi eux sont très satisfait, 7 sont moyennement satisfait, et un des clients est pas de tout satisfait.

### 3. Analyse des résultats :

Le sondage direct avec quelques clients de PERKINS Algérie nous a permis de collecter d'autres informations à propos de leurs satisfactions par rapport aux produits (qualité, choix, délais, service ...etc). D'après les réponses obtenues, on constate que la plupart sont satisfaits et ils considèrent PERKINS comme un groupe qui répond à leurs attentes.

Nous pouvons dire que l'accueil que PERKINS réserve à ses clients a trouvé son bon écho dans l'esprit des gens, le pourcentage faible des réponses mauvais nous le confirme

Plus de la moitié de l'échantillon qui apprécie l'amélioration de la qualité dans la société PERKINS.

La majorité des clients interrogés n'ont pas attendus long temps avant d'être servi, et cela signifie que les méthodes de travail utilisé par le

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

groupe PERKINS répondent à des normes qui existent, mais d'autre part elle doit améliorer ses méthodes pour rendre un service parfait aux clients.

A propos du service après vente, plus de quinze clients sont aussi satisfaits par rapport à la qualité d'accueil, de réparation, d'installation et la rapidité de répondre aux réclamations.

Nous déduisons que pour la majorité des clients interrogés, leurs réclamations sont prises en compte, et ça indique que PERKINS est toujours là pour répondre aux intégrations qui perturbent ses clients, et leurs donner un taux important de satisfaction.

On constate que tous les clients interrogés sont satisfaits par PERKINS de façon générale. Il y en a qui sont très satisfaits.

### **4. Points forts et points faibles de l'entreprise :**

#### **➤ Points forts :**

- Négocier avec des fournisseurs qui respectent le délai de livraison et qui offrent des produits à rotation rapide
- adoption d'une stratégie de juste à temps qui permet de réduire les coûts de stocks
- Evolution du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes
- Satisfaction des clients

#### **➤ Points faibles**

- manque d'informations sur le site internet.
- Manque en communication et marketing
- La forte croissance des produits étrangers

### **4. Propositions et suggestions :**

- Avoir un excellent conseil du personnel pour tout type de produits
- Faciliter aux consommateurs à trouver les différents produits et leurs prix sur le site internet
- Réduire au maximum les prix par rapport aux concurrents.

## **CHAPITRE 03 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS**

---

### **Conclusion :**

Cette section nous a permis de mesurer la performance de PERKINS à travers l'entretien avec les responsables et la grille de satisfaction de ses clients.

Enfin, PERKINS est une entreprise qui a réussi dans son domaine de la distribution des moteurs et pièces puisque elle a pu gagner une grande part de marché avec une évolution du chiffre d'affaires par rapport aux années précédentes et cela par ses sièges et magasins qui ont eu un grand succès en Algérie.

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail, on a essayé d'analyser la performance commerciale de la logistique de distribution de l'entreprise PERKINS en se basant sur des indicateurs et des outils de performance. L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps.

Il est à noter que la gestion de la logistique de distribution est un atout majeur pour la différenciation des entreprises sur un marché en perpétuelle croissance. Pour cela toutes les entreprises tentent de mettre en place une politique de gestion de la logistique de distribution efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

PERKINS est leader sur le marché algérien, d'après la collecte des données, ainsi les informations obtenues par l'entretien et le sondage, elle est considérée comme une entreprise performante qui arrive à maîtriser son domaine de distribution et donc fidéliser ses clients. Malgré sa réussite et son succès, cela ne l'empêche pas d'avoir des points faibles ou de rencontrer des problèmes.

Après l'élaboration de notre travail et sur la base du diagnostic qui a été fait, on peut confirmer notre première hypothèse liée à l'identification des meilleures méthodes par rapport au délai de réapprovisionnement, la disponibilité des produits et leurs rotations.

En outre, il se trouve que la deuxième hypothèse est aussi confirmée, d'où la performance s'appuie sur la nécessité d'identifier les différents coûts et essayer de les maîtriser par le service finance et comptabilité. Afin de les minimiser ils ont opté à l'externalisation du transport et de l'entreposage.

Enfin, la troisième hypothèse est aussi confirmée. L'adoption d'une stratégie juste à temps permet un bon retour sur investissement.

La confirmation des trois hypothèses supposées au début de la recherche, ainsi la collecte des données liée à cette dernière, nous a permis aussi de

## **Conclusion générale**

---

confirmer l'hypothèse principale d'où la performance commerciale de l'entreprise PERKINS, est conditionnée par les meilleures livraisons, la mise à disposition d'un produit en quantité souhaitée avec un meilleur rapport qualité/prix au bon moment et au bon endroit avec un moindre coût.

Ce modeste travail, dont la réalisation nous a confrontées à la dure réalité du terrain, ainsi qu'à plusieurs obstacles inopinés (problème de confidentialité, manques d'informations, indisponibilité des responsables, réticence des employés et leurs occupations, etc.), reste indicatif

L'amélioration de la performance des entreprises reste une étape importante qui ne se limite plus aujourd'hui à la connaissance technique du produit ou du service (généralement bien maîtrisée), ni à l'acquisition d'un savoir faire éprouvé mais qui n'offre pas pour autant les résultats escomptés.

Responsables d'entreprise ou commerciaux, tous s'accordent aujourd'hui à reconnaître que les relations interpersonnelles, ou « savoirs-être », apparaissent de plus en plus comme le gage d'une adaptabilité, d'une autonomie, d'une responsabilité et d'une éthique dont les entreprises ressentent la nécessité dans des environnements en forte mutation. Tous nos clients sont différents. On constate bien que chacun d'eux réagit et se comporte de façon différente. Il suffirait d'ajuster notre comportement à ces différences pour que nos relations s'en trouvent plus harmonieuses. De ce fait, cette contribution reste ouverte et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche

## **Liste Des Abréviations**

<b>Signification</b>	<b>Abréviation</b>
Distribution Ressource Production	DRP
Récence, fréquence, Montant	EDI
Qualité Economique de Commande	EOQ
Entreprise Ressource Planning	ERP
Key performance indicators	KPI
Manufacturing ressources planning	MRP
Programme directeur de production	PDP
Plan, do, check, act	PDCA
Produit à grande consommation	PGC
Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	SWOT
Tous taxe compris	TTC
Vente à distance	VAD
Vente par correspondance	VPC

## **Liste Des Figures**

N°	Intitulé de la figure	Page
01	les domaines englobés par la logistique	08
02	illustration des flux logistique	09
03	Les quatres étapes opérationnelles du Benchmarking	44
04	Le triangle de la performance	51
05	organisation de PERKINS	
06	les différentes gammes	
07	organisation de la direction achat et logistique	
08	organisation de service logistique	
09	Fonctionnement du réapprovisionnement indirect (central)	
10	Evolution du chiffre d'affaires total des quatre premiers mois de l'année 2015et 2016 du secteur PGC	
11	le niveau de satisfaction concernant les produits et services offerts	
12	niveau satisfaction client concernant la qualité des produits, prix et délais de livraison	

13	niveau de satisfaction des clients par rapport à l'accueil au niveau de PERKINS	
14	les améliorations au sein de l'entreprise	
15	niveau de satisfaction concernant le service après vente	

## Tableau des annexes

N°	Titre
1	questionnaire
2	attestation de garantie
3	attestation de bonne exécution
4	bon de livraison
5	une facture
6	bon de commande
7	facture pro forma
8	bordeaux d'envoi

## Bibliographie :

### Ouvrage :

- \* AIM (Roger): *Indicateurs et tableaux de bord*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2011.
- \* BINNINGER (Anne-Sophie) : *la distribution*, édition Lextenso, Paris, 2013.
- \* CLIQUET (G) et FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*, édition Dunod, N°02, Paris, 2006.
- \* DORIOL (David) et SAUVAGE (Thierry) : *Management des achats et de la supply chain*, édition Vuibert, N°02, Paris, avril 2012.
- \* GALLAIRE (Jean-Marc), *Les outils de la performance industrielle*, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- \* GONZALEZ (Laurent) : *Vous avez dit supply chain !*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009.
- \* HERMEL(Laurent) et ACHARD (Pierre), *Le benchmarking*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2010.
- \* JAULENT (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès) et GRENIER (Jacques) : *Objectif performance*, édition Afnor, Saint-Denis Cedex, 2011.
- \* LAURENTIE (Jean) et coll. : *Processus et méthodes logistiques*, édition Afnor, N°02, Saint-Denis Cedex, 2013.
- \* LEMOIGNE(Rémy) : *Supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2013
- \* MEDAN (Pierre) et GRATACAP (Anne) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008.
- \* MORECELLO (Estelle) : *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, édition Liaisons, Paris, 1999.
- \* OUACHERINE (Hassane) : *Méthodologie de la recherche*, Alger, 2015
- \* PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : *Logistique*, édition Dunod, N°05, Paris, 2008.
- \* SAVY (Michel) : *le transport de marchandises*, édition d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007.

\* SOHIER (Joël) et SOHIER (Devan) : *Logistique*, édition Vuibert, N° 07, Paris, Mars 2013.

\* WILFRID (Azan) : *Les ERP dans l'organisation*, édition e-thèque,

## **Webographie :**

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> (le27/07/2017) à 21h30
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> (le 27/07/2017) à 21h35
- [http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m\\_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html](http://www.memoireonline.com/03/07/2017/m_performance-commerciale-reseau-distribution-sctm-gaz6.html)
- [https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/controle\\_gestion/analyse\\_comparative/concepts\\_et\\_methodologie/Guide\\_methodologique\\_benchmarking\\_Nevaoconseil\\_2005.pdf](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf)
- [http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16\\_R148.pdf](http://abdennebi.voila.net/ARTICLES/T16_R148.pdf) (Le 27/08/2017 à 19h51)
- <http://www.geek-directeur-technique.com/2009/07/10/le-triangle-qualite-cout-delai>
- <http://si-supplychain.over-blog.com/article-l-edi-logistique-echange-de-donnees-informatisees-65638611.html> (16/07/2017 à 16h50)
- [http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.html) (27/07/2017)

## **Travaux universitaires :**

\*OUBAHI (Mohamed El Amine) : *Optimisation du supply chain management d'une plate-forme logistique*, Mémoire de Master, Ecole des hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2014

## **الملخص**

في سياق المنافسة العالمية، أصبحت مسألة حسن الأداء حيوية للشركة. يكمن هذا الأداء في قدرتها على تطوير مجموعة من المؤشرات والأدوات التي تمكن المؤسسة من قياس واكتشاف أدنى خلل في تسييرها و هذا من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية في وقت مناسب لغرض كسب ثقة المستهلك و الحصول على رضا جميع موظفيها و عملائها .

تتطلع شركة توزيع باركينس الجزائر إلى الحصول على حصة كبيرة من السوق و ذلك بتطوير حجم أعمالها.

يتضح من هذا البحث قياس أداء أعمال لوجستية توزيع. لهذا أجرينا دراسة عن طريق مقابلات مع مسؤولي الشركة باركينس لقياس أدائها من خلال المؤشرات الدالة على حسن أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار قياس رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

## **الكلمات المفتاحية**

مؤشرات الأداء وأدوات الأداء، ورضا العملاء، والحصة السوقية، والخدمات اللوجستية التوزيع.

**RESUME :**

Dans un contexte de compétition mondialisée, l'enjeu de la performance est devenu vital pour l'entreprise. Cette performance passe par sa capacité à mettre en place un ensemble d'indicateurs et d'outils qui lui permettent de la mesurer et de détecter les problèmes afin de mettre en place des actions correctives par la suite dans le but de pouvoir procurer la satisfaction à l'ensemble de ses salariés ainsi qu'à ses clients pour enfin les fidéliser. Une entreprise de distribution cherche à gagner une grande part de marché pour être leader avec une évolution successive de son chiffre d'affaires. L'objet de cette recherche est de mesurer la performance commerciale de la logistique de distribution de l'entreprise PERKINS, et cela par une étude qualitative à l'aide des entretiens qui permet de mesurer sa performance à travers un premier indicateur qui est le chiffre d'affaires, tout en prenant en considération la mesure de satisfaction des clients par rapport aux magasins de PERKINS comme un deuxième indicateur afin d'atteindre le but de la recherche.

**Mots-clés :**

Performance, indicateurs et outils de performance, satisfaction des clients, part de marché, logistique de distribution.

**ABSTRACT:**

In a context of global competition, the performance issue has become vital for the company. This performance is through its ability to develop a set of indicators and tools that enable it to measure and detect problems in order to implement corrective actions later in order to be able to obtain satisfaction all of its employees and its customers to finally loyalty.

A distribution company looking to gain a large market share for leader with a successive evolution of its turnover. The purpose of this research is to measure the business performance of the company's distribution logistics PERKINS, and that by a qualitative study through interviews to measure its performance through a first indicator is the number business, taking into consideration customer satisfaction measurement over PERKINS stores as a second indicator in order to achieve the purpose of research.

**Keywords:**

Performance, indicators and performance tools, customer satisfaction, market share, distribution logistics.

## **TABLE DES MATIERES**

**Sommaire**

**Résumé**

**Abstract**

**ملخص**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Introduction**

**générale.....02**

**Chapitre 01 : Le cadre conceptuel de la supply chain..... 06**

**Introduction.....  
...06**

**Section 01 : les fondamentaux de la supply chain management .  
.....06**

**Sous-section 01 : définitions et concepts  
.....06**

1- Définitions : .....

06

2- Le rôle de la supply chain.....

.....07

3- Caractéristiques de l'organisation logistique :

.....08

3.1- Les flux mise en jeux :	08
3.2- Le temps :	10
3.3- L'espace :	10
3.4- Gestion des risques :	10
4- Les moyens de l'organisation logistique :	11
5- Les différents intervenants :	11
<b>Sous section 02</b> : les composantes de la logistique.....	12
1. les achats :	12
1.1. Gestion du transport d'acheminement des produits :	13
1.2. Le MRP.....	13
2. Le réapprovisionnement :	14
2.1. L'ERP :	15
3. Gestion des stocks :	15
3.1. Repère pédagogique : que dire du stock zéro ?.....	16
3.2. Le DRP :	17
4. L'entreposage :	17
4.1. Les entrepôts et les plates-formes logistiques :	17
4.2. Les types d'entrepôt :	18

4.3. L'EDI	:	18	:
4.4. Le rôle d'un entrepôt	:	19	:
4.5. Emballage et conditionnement	:	20	:
4.6. La manutention	:	21	:
5. La distribution	:	21	:
6. Le transport	:	21	:

**Section 02 : Finalités et objectifs de la logistique :**  
 .....22

**Sous section01 : L'entreprise de distribution « Finalité et objectifs » :**  
 .....22

1. La finalité de l'entreprise de distribution.....22
2. Les objectifs d'une entreprise de distribution :  
 ..... 22

**Sous section 02 : L'organisation logistique « Finalité et objectifs » :**  
 .....23

1. La finalité d'une organisation logistique .....  
 .....23
2. Les objectifs d'une organisation logistique : .....  
 ..... 23

**Section 03 : La place de la distribution physique dans la logistique.....24**

**Sous section 01 : définition et concepts de la logistique de distribution..... 24**

1. Définition de la distribution physique :  
 .....25

2. Les trois âges de la distribution :	25
3. Historique de la distribution :	26
3.1 L'âge d'or de la grande distribution :	26
3.2 Système des hypermarchés et supermarchés :	26
3.3. Les boutiques et entreprises virtuelles :	27
3.4. La vente à distance VAD :	27
4. Les circuits et les canaux de distribution :	28
3.1. Les canaux directs ou ultra-courts :	28
3.2. Les canaux courts :	28
3.3. Les canaux longs :	28
5. Le processus de distribution :	28
6. Internalisation et externalisation logistique :	29
6.1 L'internalisation logistique :	29
6.2 L'externalisation logistique:	30
<b>Sous section 02</b> : les fonctions et les activités de distribution :	30
1. Les fonctions de la distribution :	30
1.1 Les fonctions physiques :	30

1.2	Les achats	.....	
		.....	31
1.3.	Les fonctions de transport et d'acheminement	.....	31
1.4.	Les fonctions de stockage et de régulation	.....	31
1.5.	Les fonctions commerciales	.....	32
1.6.	Les fonctions financières ou temporelles	.....	32
1.7.	Les fonctions modernes de création de valeur :	.....	32
2.	Les activités de la distribution :	.....	33
1.1.	La distribution intra-entreprise, ou logistique industrielle :	.....	33
1.2.	La distribution des produits finis :	.....	34
	Conclusion.....	.....	
			34

**Chapitre 2 : la performance commerciale.....36**

**Introduction**

.....**36**

**Section 01** : Les indicateurs de la performance commerciale :  
.....36

**Sous section 01** : définition de la performance et les indicateurs.....36

1. Définition de la performance commerciale :  
.....36

2. définition des indicateurs :  
.....37

**Sous section 02** : Les différents indicateurs de performance :  
.....38

.1. Les types d'indicateurs :  
.....38

2.	Les principales catégories d'indicateurs	:	38
2.1	Les indicateurs d'activités	:	38
2.2.	Les indicateurs de productivité	:	39
3.	Les indicateurs commerciaux de l'entreprise	:	39
3.1.	Les indicateurs quantitatifs	:	39
3.2	Les indicateurs qualitatifs	:	40
<b>Section 02</b> : Les outils de la performance commerciale			: 41
<b>Sous section 01</b> : le tableau de bord commercial et Le benchmarking			: 41
1.	Le tableau de bord commercial	:	41
1.1	définition :	:	41
2.	La mission et le but d'un tableau de bord	:	41
2.	Le benchmarking	:	42
2.1.	Définitions	:	42
2.2.	Les principes de mise en œuvre du benchmarking	:	43
2.3.	Les étapes du processus du benchmarking	:	45
2.4.	Les types du benchmarking	:	46

2.4.1. Le benchmarking opérationnel	:	
.....		46
2.4.2. Le benchmarking stratégique	:	
.....		46
<b>Sous section 2. La roue de Deming, l'analyse SWOT et le triangle de la performance:.....</b>		<b>47</b>
1. La roue de Deming (PDCA)	:	
.....		47
1.1. Objectif	:	
.....		47
1.2. Enjeux	:	
.....		47
1.3. Principe	:	
.....		47
1.4. Les étapes de mise en application	:	
.....		48
1.4.1. Préparation	:	
.....		48
1.4.2. Application	:	
.....		48
1.4.3. Valorisation et suivi	:	
.....		48
1.4.4. Consolidation	:	
.....		48
1.5. Les principaux acteurs	:	
.....		48
2. L'analyse SWOT :	.....	
.....		49
2.1. Définition	:	
.....		49
2.2. La raison d'utiliser une analyse SWOT	:	
.....		49

3.	Le triangle de la performance	:	.....
			51
3.1.	Comprendre le triangle	:	.....
			51
3.2.	Utilisation le triangle	:	.....
			52
3.3.	Ce qu'il faut éviter	:	.....
			53

**Section 03** : La mesure la performance de la logistique de distribution  
.....54

**Sous section 01** : Analyse de la performance des activités achat, production et vente .....54

1.	Analyse de la performance de l'organisation achat	:	.....
			54
1.1.	L'efficacité de l'organisation achat	:	.....
			54
1.2.	L'efficience de l'organisation achat	:	.....
			55
1.3.	Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat	:	.....
			55
2.	Piloter la performance de la production	:	.....
			56
2.1.	Suivre les coûts de la production	:	.....
			56
2.3.	Suivre la performance de la production	:	.....
			56
2.4.	Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de la production:		.....
			56
3.	Piloter la performance de la gestion des commandes	:	.....
			57
3.1.	Exemple d'indicateurs de mesure de l'efficacité du processus de traitement des commandes	:	.....
			57

**Sous section 02** : Analyse de la performance des stocks et flux des produits, des entrepôts et du transport .....57

1. Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits :.....58

1.1. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du pilotage des stocks : .....58

2. Piloter la performance de la gestion des entrepôts : .....58

2.1. Exemples d'indicateurs de suivi de la performance logistique : .....58

1. Piloter la performance de la gestion du transport : .....58

1.1. Le processus de gestion de transport : .....58

Conclusion..... 59

**Chapitre 3 : L'apport de la logistique de distribution à la performance commerciale de l'entreprise PERKINS.....**

**Section 01** : Présentation générale de l'entreprise.....

**Sous-section 01** : Présentation de Perkins.....

1. Historique de perkins.....

2. Présentation de PERKINS.....

3. Organisation de Perkins.....

4. Atouts, valeurs et missions .....

**Sous section 2** : produits et services de Perkins.....

**Section 02** : Fonctionnement global de la logistique au sein de PERKINS.....

**Sous section 1** : présentation de la direction achat et logistique PERKINS.....

- 1. Direction achat :
- .....
- 2. La direction logistique .....

**Sous section 02** : Les différentes activités de la logistique de distribution <<PERKINS>>...

- 1. Réapprovisionnement (Gestion des commandes):  
.....
- 1.1. Historique :
- .....
- 1.2. Le passage à la centralisation des commandes  
.....
- 2. La distribution :
- .....
- 3. Gestion de transport :
- .....

**Section 03** : Méthodologie de recherche et analyse de l'enquête.....

**Introduction**  
.....

**Sous-section 01** : L'entretien avec le personnel de l'entreprise.....

L'outil et l'objectif de la recherche :  
.....

Les conditions de déroulements :  
.....

La taille de l'échantillon :  
.....

La date et le lieu :  
.....

Les personnes interrogées :  
.....

Résultats de l'entretien :  
.....

Analyse et synthèses des résultats :  
.....

Propositions et suggestions :  
.....

Sous-section 02 : Etude quantitative de satisfaction des clients.....

**1.** Le déroulement de l'enquête .....

1.1. La détermination de l'échantillon :.....

1.2. la description de questionnaire  
.....

2. présentation graphique : .....

3. analyse des résultats .....

4. Points forts et points faibles de l'entreprise :  
.....

4.1 Points forts :

.....

4.2. Points faibles

.....

5. Propositions et suggestions :

.....

Conclusion

**Conclusion générale**.....

**La bibliographie**

**Les annexes.**

**CHAPITRE 01 : Le cadre  
conceptuel de la  
supply chain**

**CHAPITRE 02 : LA  
PERFORMANCE  
COMMERCIALE**

# **CONCLUSION GENERALE**

**CHAPITRE 03 : L'apport  
de la logistique de  
distribution sur la  
performance  
commerciale de PERKINS**

# **ANNEXES**

# **BIBLIOGRAPHIE**

# **INTRODUCTION GENERALE**

○○○○ Questionnaire :

Madame, monsieur ;

- Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en vue de l'obtention d'un master en marketing, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire afin de bien mener notre enquête, dont le thème est « le rôle de la logistique de distribution dans la performance de l'entreprise », nous tenons à vous informer que vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées dans un cadre purement scientifique.
- Nous vous remercions de votre collaboration.

1- Sexe ?

- Masculin
- Féminin

2- Age ?

- 18 ans à 25
- 26 ans à 35
- 36 ans à 45
- 46 ans à 60 et plus

3- Êtes-vous ?

- Fonctionnaire
- Étudiant
- Cadre supérieur
- Retraité
- Sans profession

- Autres (précisez) .....

4- Êtes-vous en générale satisfait de l'entreprise PERKINS?

- Très satisfait

- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

5- l'accueil que vous réserve PERKINS est-il ?

- Très bon
- Bon
- Moyen
- Mauvis

6- Avez-vous remarqué de ces dernières années des améliorations au sein de l'entreprise concernant les produits et les services ?

- OUI
- NON

7- En général arrivez-vous à joindre facilement un agent (entreprise) au téléphone?

OUI

NON

8- Que pensez-vous des produits et services de PERKINS ? merci de noter par ordre de préférence

Très satisfait    satisfait    moyennement  
insatisfait

Qualité des produits

Satisfait

Qualité prix

Délais de livraison

9. Etes vous satisfait des prestations de service après vente ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Insatisfait

MERCI