

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : SCM & Distribution

**ESSAI D'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE DE
DISTRIBUTION**

ETUDE DE CAS : NAFTAL

Elaboré par :

M^r Yacine REBAH

Encadré par :

M^{me} Ouardia LAOUDJ

Maître de conférences

à l'EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

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

Option : SCM & Distribution

ESSAI D'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE DE
DISTRIBUTION

ETUDE DE CAS : NAFTAL

Elaboré par :

M^r Yacine REBAH

Encadré par :

M^{me} Ouardia LAOUDJ

Maître de conférences

à l'EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

Résumé :

Le contexte économique et commercial actuel est difficile, de ce fait il est indispensable d'avoir une organisation logistique performante pour développer un avantage concurrentiel, réduire les coûts et maîtriser les niveaux de stock. L'entreprise peut se différencier sur son marché, suivant différentes stratégies. En fonction de l'importance des objectifs stratégiques actuels, l'outil industriel s'adapte pour y répondre dans les conditions optimales. A cet effet notre mémoire traite la problématique d'essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution. Nous avons tenté d'analyser la politique de distribution et les indicateurs de performance de la logistique de distribution au sein de NAFTAL Oum El Bouaghi, ainsi que nous avons interviewé les responsables du département distribution. Enfin, nous avons déduit les points forts et les points faibles de la distribution, afin de présenter nos recommandations au chef du département pour avoir une vision claire qui aide à la prise de décision.

Les mots clés : la chaîne logistique, la performance, la logistique de distribution, le circuit de distribution, stratégie de distribution, levier de performance.

DEDICACES

Je dédie ce petit modeste travail à mes chers parents qui ont sacrifié pour me voir réussir dans ma carrière ...

À tous mes frères et sœurs...

À mes chères nièces et mon petit adorable neveu...

À toute ma famille...

À tous mes amis...

À l'ensemble des étudiants de l'EHÉC surtout la promotion 2015...

À tout le personnel de l'EHÉC...

Enfin, à tous ceux qui ont connu :

Yacine...

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu, le Tout Puissant, de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire, notamment le personnel de l'entreprise NAFTAL, notre encadreur M^{me} O.LAOUDJ pour ses précieux conseils qui nous ont facilité la tâche et par ses recommandations, sans oublier tous nos enseignants de l'EHEC.

Liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	N° de la page
Figure n°1	Les différentes logistiques	7
Figure n°2	Représentation des flux de la supply chain	9
Figure n°3	Différentes approches de la chaîne logistique	14
Figure n°4	Le circuit direct	27
Figure n°5	Le circuit court	28
Figure n°6	Le circuit long	29
Figure n°7	Les niveaux de mesure de la performance	43
Figure n°8	Courbe de la performance d'une équipe	43
Figure n°9	La boucle de pilotage de la performance	60
Figure n°10	Volume de produit distribué	77
Figure n°11	Evaluation du chiffre d'affaire	78
Figure n°12	Nombre annuel des clients	79
Figure n°13	Nombre des moyens de transport	80

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	N° de la page
Tableau n°1	Les différentes fonctions de la distribution	24
Tableau n°2	Avantages et inconvénients du circuit direct	27
Tableau n°3	Avantages et inconvénients du circuit court	28
Tableau n°4	Avantages et inconvénients du circuit long	29
Tableau n°5	Répartition des stations-service par mode de gestion	74
Tableau n°6	Les quantités distribuées	76
Tableau n°7	Evaluation du chiffre d'affaire	78
Tableau n°8	Nombre annuel des clients	79
Tableau n°9	Nombre des moyens de transport	80

Sommaire.

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : la chaine logistique et la distribution :	4
Introduction du chapitre :	5
Section 1 : la chaine logistique :.....	6
Section 2 : La logistique de distribution :.....	15
Section 3 : La politique de distribution :	22
Conclusion du chapitre :	34
Chapitre 2 : la performance commerciale et logistique :	35
Introduction du chapitre :.....	36
Section 1 : concept de base sur la performance :.....	37
Section 2 : les indicateurs de mesure de performance :.....	50
Section 3 : la performance de la chaine logistique :.....	57
Conclusion du chapitre :.....	63
Chapitre 3 : essai d'analyse de la performance de logistique de distribution NAFTAL	
O.E.B :	64
Introduction du chapitre :	65
Section 1 : présentation générale de l'entreprise	66
Section 2 : Les indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district O.E.B) :	76
Section 3 : La performance de la logistique de distribution au sein de district :.....	83
Propositions suggestions :	94
Conclusion du chapitre :	95
Conclusion générale :	96

Introduction générale

La gestion de la chaîne logistique est une discipline qui comprend un système de pensée et un système d'action. Ce dernier a un double rôle : le premier est d'orienter l'entreprise vers des opportunités de marché bien adaptées aux ressources et au savoir-faire de l'entreprise et présente un potentiel de croissance et de profit ; le deuxième est d'être le bras commercial de l'entreprise, il est chargé d'atteindre les objectifs de vente, de part de marché et de satisfaction client en recourant aux moyens tactiques et opérationnels (approvisionnement, production, distribution...).

En effet, on peut définir la logistique de distribution comme étant une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs, utilisateurs, intermédiaires ou acheteur. Autrement dit, le rôle de distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part de la consommation d'autre part.

L'activité des entreprises s'est pendant longtemps située dans un espace restreint. Il n'en est plus de même aujourd'hui. Le marché de référence ne peut plus être le pays ou le continent mais le monde ou, à défaut, l'ensemble des grands pays industrialisés.

NAFTAL compte parmi ces entreprises qui se préparent sérieusement à évoluer dans ce nouveau contexte à travers notamment la mise en place d'une nouvelle organisation adaptée aux nouveaux enjeux économiques et ce en prévision de l'installation de la concurrence.

NAFTAL a pour missions principales, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national et l'amélioration de sa qualité de service. Les principales actions menées par NAFTAL portent sur : la modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ; la mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et l'extension de son réseau de station-service ; le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériels de manutention ; l'augmentation de ses capacités de transport ; la promotion de ses propres produits GPL (Gaz Pétrole Liquéfié) et essence sans plomb.

La mission du pilotage de la logistique de distribution est la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de qualité de service et délai. Si l'importance accordée à la performance de la logistique de distribution au sein de NAFTAL est grandissante, sa mesure n'en est pas moins délicate. Il y a plusieurs angles de vue de cette notion. Nous proposons de définir la notion de performance de la logistique de distribution par le degré d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Pour toutes ces raisons nous avons choisi le thème de notre recherche : « essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution » (cas : NAFTAL district O.E.B 'Oum El Bouaghi')

Pour mieux cerner ce thème nous proposons la problématique suivante :

- ❖ Quels sont les outils nécessaires pour optimiser la logistique de distribution de NAFTAL Oum El Bouaghi ?

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique quelques questions secondaires sont jugées utile à les formuler à savoir:

Q1 : L'entreprise applique-t-elle le processus de logistique de distribution pour couvrir son marché et satisfaire ses clients ?

Q2 : L'entreprise distribue-t-elle ses produits suivant des méthodes scientifiques ?

Q3 : Quelles sont les mesures de la performance de la logistique de distribution au sein de NAFTAL ?

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

- ❖ L'entreprise possède tous les moyens et les compétences nécessaires qui permettent d'améliorer sa logistique de distribution.

Pour faciliter la vérification de cette hypothèse, nous l'avons décliné en trois sous hypothèses secondaires :

H1 : la logistique de distribution adoptée, permet de réaliser un bon chiffre d'affaire et d'élargir la part de marché de l'entreprise

H2 : l'entreprise NAFTAL district O.E.B suit une politique de distribution qui consiste à choisir, mettre et gérer plusieurs fonctions et activités afin d'assurer au mieux la circulation de son produit.

H3 : la satisfaction client constitue un indicateur pertinent pour assurer la performance de la logistique de distribution.

Nous avons adopté ainsi une approche méthodologique entonnoir, c'est-à-dire du général au particulier, ceci nous a aidés à articuler tous les éléments de notre étude suivant un enchaînement cohérent des variables de la recherche à travers lesquelles nous avons vérifié nos hypothèses.

L'étude qualitative sur laquelle nous nous sommes basés nous a permis également d'analyser en détail les variables pré citées.

Par ailleurs, notre approche pratique réalisée sur le terrain via une enquête, à l'aide d'un entretien auprès de l'entreprise d'accueil a apporté davantage une réponse claire à notre problématique.

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier portera sur une approche globale de la chaîne logistique, la logistique de distribution et on a développé le cadre conceptuel de la politique de distribution.

Le deuxième sera consacré à la performance, sur des notions de base, la présentation des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

En ce qui concerne le troisième chapitre pratique, on présentera l'entreprise NAFTAL, la logistique de distribution au sein du district d'Oum El Bouaghi et aussi nous avons analysé les indicateurs de performance de la logistique de distribution, afin de mener un entretien comme un moyen de collecte d'information, dans le but d'évaluer l'efficacité de la distribution de NAFTAL.

Chapitre 1 : la chaîne logistique et la distribution

Introduction du chapitre :

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

Ainsi, nous abordons dans ce chapitre trois sections :

La première section présente une généralité sur la chaîne logistique (Supply Chain).

La deuxième section portera sur la logistique de distribution.

La troisième section sera consacrée à la politique générale de distribution.

Section 1 : la chaîne logistique :

« Bien que les concepts de la Supply Chain soient largement diffusés et connus de la plupart des Entreprises, toutes n'ont pas encore mis en œuvre les processus leur permettant de tirer le meilleur parti de leurs outils et de leurs organisations. Dédiée au service et à la satisfaction du client, la Supply Chain est incontestablement un élément clé de la différenciation et de la compétitivité »¹ ce dicte nous inspire les principaux leviers de performance sur lesquels repose le supply chain.

1. Définition de la chaîne logistique :

La «Supply Chain» n'est pas une fonction de l'entreprise, c'est pas non plus un service achetable à un prestataire deservice, ce n'est pas un module informatique, c'est en fait unedémarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestionet une synchronisation de l'ensemble des processus qui permet à un ou plusieurs systèmes clients / fournisseurs de prendre en compte et de répondre aux attentes des clientsfinaux (du fournisseur du fournisseur au client du client).

La «Supply Chain» contient toutes les activités associées au flux et à la transformation des biens, depuis les matières premières jusqu'au produit fini livré à l'utilisateur, ainsi que les flux d'informations associées.

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »

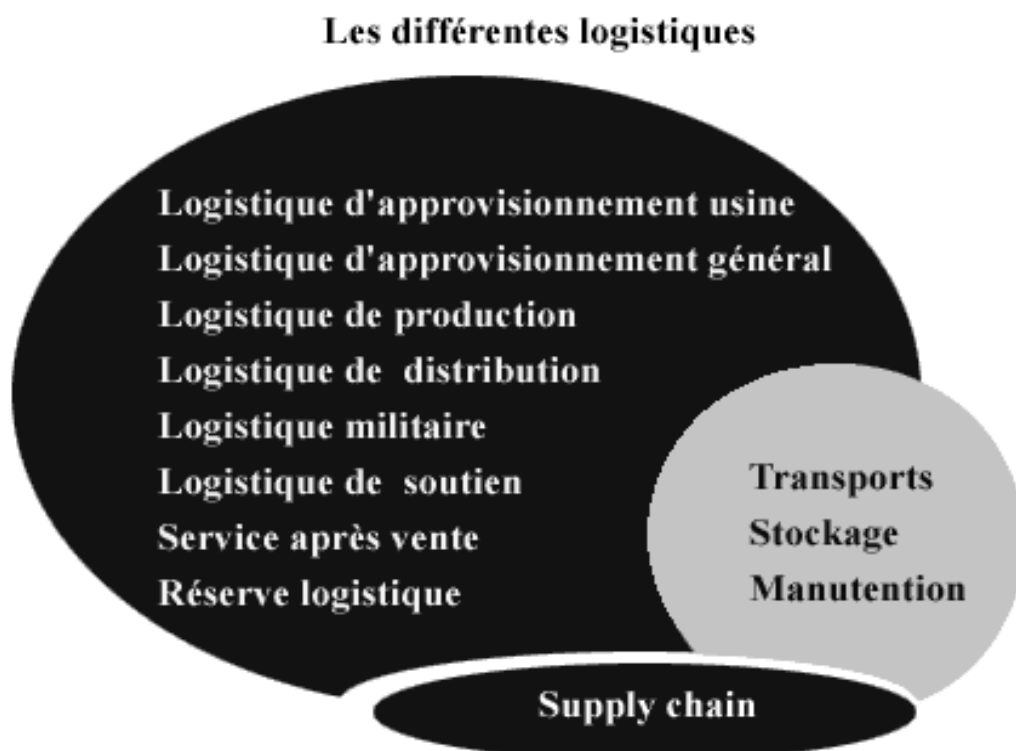
On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :

- **Une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;

¹ KREBS (B), « *Le livre blanc de la Supply Chain* », Septembre 2010, p1.

- **Une logistique d’approvisionnement général** qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- **Une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- **Une logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin ;
- **Une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- **Une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;

Figure n°1 : les différentes logistiques



Source : RAHAL (F), cour de logistique de distribution, HEC.

- **Une activité dite de service après-vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance ;
- **Des reverse logistiques**, parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

On peut définir la Chaîne logistique comme l'« *Ensemble des processus requis, depuis l'acheminement des matières premières, jusqu'à la livraison de produits et services, et qui sont reliés d'un bout à l'autre de la chaîne afin de satisfaire les besoins des clients* »¹

Aussi il existe deux définitions pour le terme logistique. Il y a l'adjectif qui correspond à l'ensemble des opérations permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre, d'assurer les évacuations ainsi que le traitement médical du personnel. La logistique, nom féminin, signifie, quant à elle l'ensemble des méthodes et des moyens lié à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements.²

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la Société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise. Dès 1948, le comité de l'American

¹ KREBS (B), Op.cit. p2.

²Dictionnaire Larousse en ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>, consulter le : 14 mai 2015 à 18 :55.

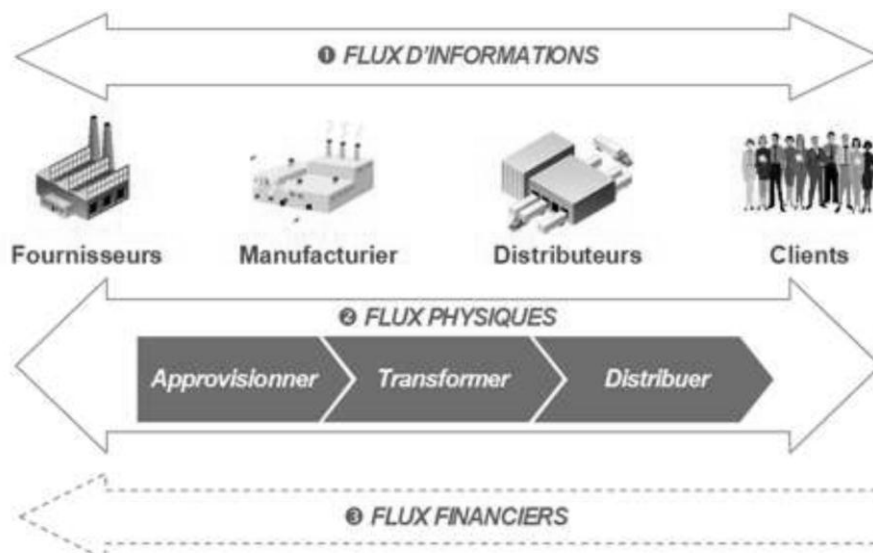
Marketing Association définit la logistique comme le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation.¹

Cette approche de la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution. Quelques années après, en 1973, l'un des grands experts en logistique, James L. Heskett propose la définition suivante : « *gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné* »²

Il donnera par la suite, en 1977, une autre définition où il insistera davantage sur la notion de niveau de service, cela amènerait à une optimisation à moindre coûts. Selon J. L. Heskett, la logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, « *la coordination des ressources et des débouchés* », en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit.³

« *La chaîne logistique doit être alignée avec la stratégie de l'entreprise et mise en œuvre en conséquence. Compte tenu des fonctions mobilisées, il s'agit là d'une responsabilité de niveau de direction générale.* »⁴

Figure n°2 : représentation des flux de la Supply Chain



Source : <http://pointdevuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>, consulter le : 19 mai 2015 à 19 :15.

¹TIXIER (D), MATHE (H) et COLLIN (J), « *La logistique d'entreprise* », Dunod, 1996, p60.

²HESKETT (J), GLASKOWSKI (N), IVIE (R), « *Business Logistics* », Dunod, 1996, p48

³HESKETT (J), « *Logistics : essential to strategy* », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », Harvard-L'Expansion, n°8

⁴COLIN (J), « *la logistique : histoire et perspectives* », vol.4, N°2, 1996, p104.

2. Les objectifs de la Supply Chain :

Le Supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en SupplyChain permet d'atteindre des objectifs¹ tels que :

- Le passage du flux poussé au flux tiré. Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs
- La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant. L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.
- L'amélioration de la traçabilité. Par la gestion en SupplyChain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.
- L'amélioration de l'exécution de la commande. Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.
- Avec aussi l'optimisation et réduction des stocks, l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients), l'optimisation des moyens de production et

¹ BARCZYK (D) et EVRARD (R), « *logistique & management* », édition Nathan/universel, Paris, 2002, p6.

logistiques, un taux de service proche des 100%, La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières),

- Avec en final, une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne depuis le sourcing jusqu'à la livraison, entraînant de fait la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires.

3. Les enjeux de la Supply Chain :¹

Quand on parle de mondialisation, on pense compétition, pays à bas coûts, délocalisation, Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché. La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se différencier et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur d'où il faut être bon partout, dans tous les domaines : coût, qualité, délai, flexibilité, niveau de service, risques internes et externes, ainsi que le potentiel de progrès.

3.1. Les coûts :

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

3.2. La qualité des produits :

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

¹GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010, p22.

3.3. Le délai :

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

3.4. La flexibilité :

La flexibilité ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné, pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article.

3.5. Le niveau de service :

On entend par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraisons, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes.

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

3.6. Les risques:

A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste-à-temps de bon nombre d'entreprises n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société clientes dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc. et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement...

3.7. Le potentiel de progrès :

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

4. Structure de la Chaîne logistique :¹

Pour répondre aux besoins, objectifs et enjeux des entreprises, la Supply Chain est à la fois :

4.1. Stratégique :

- Définition de l'offre des produits et services,
- Dimensionnement de l'outil industriel (budget, PDP, taille des lots, ...),
- Contrats partenaires, clients et fournisseurs (stocks avancés, de consignation, délai, volumes, ...)

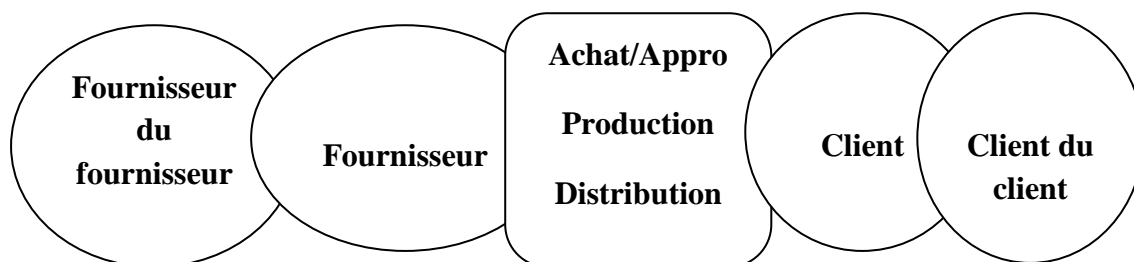
4.2. Tactique :

- Gestion des prévisions de vente,
- Planification, CBN (Calcul des Besoins Nets), PIC (Plan Industriel et Commercial)
- Règles d'approvisionnement
- Responsabilité des stocks

4.3. Opérationnelle :

- Gestion des commandes clients,
- Ordonnancement des ateliers et gestion des aléas,
- Exécution des commandes clients (planning, production, livraison et facturation).

Figure n°3 : Différentes approches de la chaîne logistique



Source: TOWILL (D), « *supply chain management* », Paris, 2007, p41.

¹.TOWILL (D), Op.cit, p53.

5. Outils de la Supply Chain¹ :

La performance d'une entreprise dépend de son système de gestion, en effet plusieurs modèles ont été mis au point afin d'éclairer la prise de décision. Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répandus et les plus discutés : le MRP, l'ERP, l'APS.

Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont Les MRP (Material Resource Planning), Les ERP (Enterprise Resource Planning), Les APS (Advanced Planning and Scheduling).

5.1. Les MRP (Material Resource Planning) :

Consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (commandes) et comptables (facturation). L'e-trade, beaucoup plus souple, rapide et simple, a tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

5.2. Les ERP (Enterprise Resource Planning)² :

Ce sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnements, finances, SAV etc. ...). Il rend compte à la fois des transactions (commandes ...) et de l'exécution de ces transactions (suivi) Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client.

5.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling) :

Ce sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physiques que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées.

¹CHALAL (M) et ADRAR (B) : « *la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel* », Mémoire de licence, HEC, 2006, p25.

²MENTZER (J), « *Defining the supply chain management, journal of business logistics* » volume2, 2001, p72.

Section 2 : La logistique de distribution :**1. Définitions :**

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

Elle s'étend aussi à la logistique du « dernier km », s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distribution (gestion des transports, gestion des stocks...), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantations, gestion d'entrepôt...)¹.

Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises, la finalité de la logistique de distribution est d'accomplir, dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais, la livraison des commandes clients. Elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur (fabricant, distributeur...) jusqu'au lieu de consommation finale.

La logistique de distribution connaît beaucoup d'évolutions actuellement depuis la distribution historique, la grande distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance, le e-commerce.

L'organisation sera donc plus ou moins complexe selon l'organisation commerciale mise en place :

- circuit direct ou vente directe
- circuit court
- circuit long

¹ MEDAN (P), GRATACAP (A), « *Logistique et Supply Chain Management* », 2008, Paris, P.98

2. Processus de la logistique de distribution¹ :**2.1. Planification :**

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

2.2. Transactionnel et administratif :

- Traitements et suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements)
- Préparation et traitements de la documentation relative aux expéditions (assurance, douanes)
- Suivi des expéditions
- Service clientèle
- Gestion des garanties
- Gestion des retours de marchandises

2.3. Opérationnel :

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

¹TIXIER (D), MATHE (M) et COLLIN (J), Op.cit, P52.

3. Activités de la logistique de distribution :

3.1. Le transport :

Élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retards, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, etc. La détermination de mode de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire, fluvial), des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...)¹ ;

3.2. L'entreposage :

L'existence d'entrepôt dans le réseau de distribution se justifie par de nombreuses raisons : besoin de se protéger contre les aléas (arrêts de fabrication), réduction du délai de livraison, regroupement de produit.

Dans tous ces cas, la fonction stockage représente un poste important dans le bilan de l'entreprise. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence.

3.3. La manutention :

Il s'agit de toutes les manipulations nécessaires au chargement, déchargement de véhicules, entrées en stock, manipulation internes, sortie de magasin, toutes opérations dont on reconnaît l'utilité dès lors que la nécessité de stocker de la marchandise est jugée stratégiquement nécessaire. D'autant qu'à priori aucune valeur ajoutée n'est apportée au produit, et que c'est donc par la valeur qu'elles ajoutent au service que ces opérations doivent être jugées.

4. Les enjeux de la logistique de distribution :

4.1. Multiplicité des intervenants :

Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution...).

4.2. Multi modalité des opérations de transport :

L'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exigent, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI

¹ MEDAN (P), GRATACAP (A), Op.cit, P130.

(Unités de Transport Intermodal) et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement.

4.3. Respect des cahiers des charges clients¹ :

Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques (moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, inter modalité et accélération des temps de transbordement...).

4.4. Maîtrise des coûts logistiques :

Réduction des parcours (pour faire moins de km, il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours à vides des camions en leur proposant un fret de retour) ; bon choix des prestataires ; meilleure combinaison de moyens ; meilleur taux de remplissage des véhicules ; recours aux stratégies logistiques collaboratives (GPA, Cross-docking...) ; optimisation des coûts des derniers km.

4.5. Maîtrise des risques liés à l'acheminement :

Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés.

4.6. Logistique des retours :

Organisation de la collecte et du retour des emballages vides.

5. Objectifs de la logistique de distribution² :

5.1. Le service clientèle :

- Améliorer le service client.
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

¹<http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>, consulté le 27 mai 2015 à 22 :55

²<http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Logistique/Cours-Distribution-et-logistique-133348.html>, consulté le 06 mai 2015 à 19 :22.

5.2. La réduction des coûts :

- Minimiser les coûts de maintien en inventaire.
- Minimiser la valeur totale des stocks.
- Minimiser les coûts de distribution.
- Minimiser les coûts de traitement de l'information.
- Minimiser les coûts de manutention.
- Minimiser les coûts de transport.

5.3. La qualité :

- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions.
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

6. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution¹ :

- Globalisation des marchés
- Volonté de centraliser les opérations
- Le nombre important d'acquisitions et de fusions
- Niveau de service à la hausse
- Coût de plus en plus compétitif
- Évolution de la clientèle
- Forte pression à utiliser les services d'impartiteur ;
 - Offre plus complète provenant des impartiteurs logistiques ;
 - Prise de conscience des entreprises qu'il est très coûteux de maintenir un haut niveau de satisfaction à la clientèle.

7. Missions du logisticien de distribution² :

- Organisation des livraisons des commandes clients de porte à porte (*door to door*), du fabricant au distributeur (*business to business*) ou du distributeur au consommateur (*business to customer*) ;

¹RAHAL (F), cour de logistique de distribution, HEC.

²<http://www.institutnemo.com/responsable-logistique-de-distribution>, consulté le 03 mai 2015 à 23 :51.

- Détermination du réseau de distribution (choix des entrepôts de prélèvement, choix de moyens de transports, choix des itinéraires de transport, organisation des opérations de transport multimodal...);
- Sécurité des colis acheminés (choix des emballages adéquats pour protéger les marchandises au cours du transport, surveillance des opérations de chargement, déchargement et arrimage des colis sur les véhicules de transport...);
- Organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport (meilleur taux de remplissage, meilleur ordonnancement des trajets, moins de km de parcours...);
- Mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices, afin d'optimiser l'emploi des ressources de distribution et de réduire par la même occasion les coûts logistiques;
- Choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires). Il conclut un accord commercial avec ces derniers qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage, déclaration en douane export...);
- La planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail (ordre d'expédition, ordre de transport, ordre de transit...);
- Le suivi des flux de transport et de livraison (dates de départ, dates d'arrivée, itinéraires) et de la traçabilité des marchandises;
- Validation des coûts logistiques de distribution (contrôles des postes facturés par les prestataires et validation des coûts avant le paiement des factures).

8. Contraintes de la logistique de distribution :

La logistique de distribution a des contraintes : contraintes liées aux marchandises, contraintes réglementaire, contraintes géographique et des contraintes techniques.

8.1. Contraintes liées aux marchandises¹ :

Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).

8.2. Contraintes réglementaires :

Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation...) ; obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; réglementation applicable en cas de litiges.

8.3. Contraintes géographiques :

Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.

8.4. Contraintes techniques :

Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.

¹ KOTLE. (P), « *La logistique et le management* », 1998, paris, P516.

Section 3 : La politique de distribution :

1. Définitions :

« La distribution comporte les activités en rapport avec l'acheminement des produits aux consommateurs finaux, autrement dit c'est amener les produits au bon endroit, en quantités suffisantes avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leurs ventes, à leur consommation et le cas échéant à leur entretien.

Ces exigences découlent d'une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution »¹.

« La distribution en économie est l'ensemble des opérations qui vont de la commercialisation d'un bien (à l'issue de sa production) jusqu'à son achat par un consommateur final. Le secteur de la distribution, qui constitue une branche du commerce, comprend l'ensemble des personnes physiques et des entreprises qui participent à ce processus »².

On distingue deux sortes de distribution :

- **la distribution commerciale :** elle consiste à transférer la propriété des biens et services du producteur au consommateur contre un paiement.
- **la distribution physique :** « Rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu de destination. La distribution physique constitue en effet tout à la fois un terrain d'économie potentielle, d'amélioration du service client et d'avantages concurrentiels. Lorsque le responsable des transports, le responsable des stocks et le responsable des entrepôts prennent une décision dans l'optique de leur fonction spécifique, ils influent chacun sans s'en rendre compte sur leurs coûts respectifs et sur le développement de la demande. Dans l'optique de la distribution physique, de telles décisions doivent être prises dans le cadre d'un système unifié.

¹LENDREVIE (L), « *MERCATOR, théorie et pratique du marketing* », édition Dalloz, 7^{me} édition, Paris 2003, p399.

²Encyclopédie encarta

2. Les fonctions de la distribution¹:

2.1. Les fonctions spatiales :

La fonction transport permet, l'acheminement des produits du lieu de production au lieu de consommation et toutes les opérations de manutention correspondantes.

2.2. Les assortiments :

- **L'allotissement ou fractionnement** : qui consiste à partager les lots de la production en lots plus petits adaptés aux besoins des clients.
- **Le triage** : classe les produits par catégorie de qualité (ex : matériaux de construction), calibre et fraîcheur (ex : produit agricole).
- **L'assortiment proprement dit** : c'est le choix que présente un distributeur pour attirer le client (détaillant ou consommateur final).

2.3. Les fonctions temporelles :

Elles sont liées au temps qui sépare la production de la consommation

- **Le stockage** : il permet un ajustement dans le temps entre la production et la consommation. Il joue un rôle régulateur entre l'offre et la demande.
- **Le financement** : il permet au client d'obtenir un délai de paiement de la part de son fournisseur.

2.4. Les fonctions commerciales :

Elles permettent de s'approvisionner en produits et incitent le client à se procurer des biens et des services.

- **L'achat** : c'est la première fonction de la distribution.
- **L'information** : elle donne envie au consommateur d'acheter en mettant la produit en valeur et en décrivant ses caractéristiques, ses conditions d'utilisation,... Elle est réalisée par l'intermédiaire de compagnie de communication et/ou par le vendeur.
- **La vente** : elle nécessite l'élaboration d'un argumentaire pour une vente personnelle ou d'un dossier merchandising en libre-service.

¹BARCZYK(D) et EVRARD(R), « La Distribution », édition Nathan/universel, 2002, page 6.

- **Les services rendus aux consommateurs :** ils facilitent l'achat (l'horaire d'ouverture du magasin, accueil) et l'utilisation du produit (livraison, installation, entretien, garantie, service après-vente...).

Tableau n°1 : les différentes fonctions de la distribution

Fonction	Commentaires
Acheminement et Manutention	- Opération fondamentale de transport des biens des usines aux points de ventes. - Opération liées au transport et la livraison, chargement et déchargement des produits.
Stockage	- Ajustement (trouver l'équilibre) des quantités offertes aux quantités demandées à toutes les étapes du circuit par le stockage des biens.
Assortiment et Allotissement	- Choix des produits adaptés à la clientèle. - Transformation des lots de production en lots de vente.
Service	- Présentation et promotion des produits. - Conseil d'utilisation, livraison, installation, service après-vente.
Financement	- Les distributeurs financent la production en achetant de grandes quantités aux producteurs sans que ceux-ci n'aient à attendre que toute la production soit vendue aux derniers consommateurs finaux. (la vente de la production est assurée)
Information	- Information du distributeur vers le producteur sur les tendances du marché, les attentes des consommateurs. - Information du distributeur vers le consommateur sur la politique du producteur (produits complémentaires, produits nouveaux,..)

Source : AUDIGIERE (G), «*Marketing et action commerciale* », édition GUALINO, Paris 2001, p 32.

3. Les objectifs de la distribution :

Les entreprises produisant des biens et services poursuivent, généralement, dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, trois grands objectifs¹ qui sont les suivants :

3.1. Couverture quantitative du marché :

En premier lieu, les entreprises doivent s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leurs permettent de mettre leurs produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

3.2. Aspects qualitatifs du système de distribution :

La qualité d'un système de distribution, peut être définie comme son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels.

Les principaux aspects qualitatifs d'un système de distribution sont :

- La compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise.
- La compétence et le dynamisme des agents de distribution.
- La qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente .Pour cela, les entreprises, doivent disposer, dans les magasins, d'un bon emplacement de vente, d'un linéaire suffisant, d'un assortiment régulier...etc. et l'entreprise devra s'assurer que les distributeurs remplissent ces conditions et pratiquent un bon merchandising.
- La qualité des services après-vente offerts aux clients.
- Le niveau des prix finaux : le système de distribution d'une entreprise a des conséquences directes sur le prix final de ses produits.

3.3. Minimiser les coûts :

Tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion, comme tous les autres coûts marketing, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

¹BARCZYK(D) et EVRARD(R), Op.cit, p113.

4. Les contraintes de la distribution :

Les fabricants doivent prendre en compte les caractères de son marché et de son entreprise pour assurer sa politique de distribution.

4.1. Les contraintes externes :

- **Les acheteurs du produit :** nombre, localisation, pouvoir d'achat, besoins, comportement d'achat, utilisation du produit, exigences et attentes.
- **Les usages commerciaux :** circuit traditionnel de distributeur pour des produits de cette nature, choix des concurrents.
- **L'environnement de l'entreprise :** juridique, technique, socioculturel ; etc.

4.2. Les contraintes internes :

- **L'entreprise :** sa politique, ses objectifs, sa notoriété, son positionnement, sa taille, ses moyens humains, commerciaux, techniques, financiers...
- **La gamme :** caractéristiques et nature des produits, volume et valeur des ventes, difficulté particulière de distribution.

5. Les différents circuits de distribution :**5.1. Le canal de distribution :**

C'est la matérialisation du chemin suivi par des biens de même nature entre le producteur et le consommateur et qui comprend éventuellement l'intervention des commerçants intermédiaires.

5.2. Le circuit de distribution :

On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants (intermédiaires) qui prennent en charge les activités de distribution. C'est à dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Tout circuit de distribution peut être caractérisé par sa longueur. C'est à dire le nombre d'intermédiaires qu'il comporte correspondant aux différents partenaires entre lesquels le produit transite. Ainsi, on distingue trois circuits de distribution

Le circuit de distribution c'est aussi l'ensemble des canaux de distribution par lesquels s'écoulent un bien ou une catégorie de biens entre le producteur et le consommateur.

5.3. Le réseau de distribution :

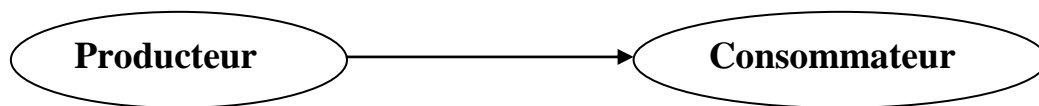
C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service, depuis le producteur jusqu'au consommateur final.

5.4. Les type de circuits de distribution¹ :

Les canaux sont au nombre de trois et se caractérisent par leur longueur.

- **Le circuit ultracourt ou circuit direct :** il correspond à l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur, c'est-à-dire à la vente directe.

Figure n°4 : le circuit direct.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau n°2 : Avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVENIENTS
-Connaissance de fond des besoins de la clientèle cible -Lancement rapide des produits nouveaux -Services à la carte pour les clients -Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiel)	- Stockage très important - Organisation et gestion très lourdes des vendeurs - Capacité financière importante - Offre de produits limitée à ceux de l'entreprise

Source : élaboré par nous-mêmes.

¹BARCZYK(D) et EVRARD(R), Op.cit., p86.

- **Le Circuit Court** : il ne comprend qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Figure n°5 : le circuit court



Source : élaboré par nous-même.

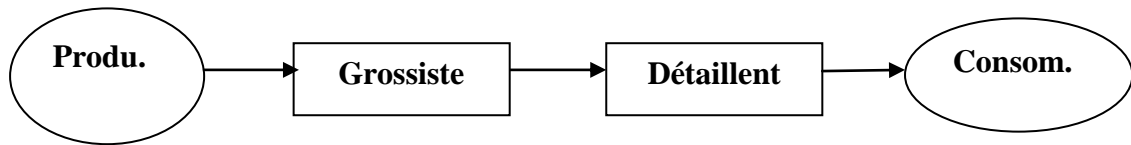
Tableau n°3 : Avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Economie de la marge du grossiste. - Bonne coopération entre les détaillants. - Diversification des risques d'infidélité. - Bons services après-vente et produits personnalisés. - meilleurs connaissances du marché. - Fidélité assurée en cas de franchise. - Croissance de la notoriété et de l'implantation géographique en cas de franchise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de vente très élevés par l'émission des commandes. - Insolvabilité des petits détaillants. - Rentabilité douteuse de certains intermédiaires. - Stockage très important. - Nécessité d'actions promotionnelles vers le consommateur. - Aide à la gestion et à l'assistance technique en cas de franchise.

Source : élaboré par nous-mêmes.

- **Le circuit long** : il comprend plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur. Ces intermédiaires peuvent être des négociants, des grossistes ou des semi grossistes.

Figure n°6 : Le circuit long



Source : élaboré par nous-mêmes.

Tableau n°4: Avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de son équipe de vente - Couverture géographique plus dense - Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires - Financement plus souple de la production - Baisse des frais de facturation et de transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de constitution d'un écran avec le marché cible - Perte des contacts avec les détaillants - Infidélité des grossistes - Dépendance vis-à-vis des grossistes - Pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats - Envois directs à certains détaillants - Nécessité de promouvoir les produits auprès des grossistes et des détaillants.

Source : élaboré par nous-mêmes.

6. Le rôle des intermédiaires¹ :

6.1. Réduction du nombre de contacts :

Les intermédiaires réduisent le nombre de contacts entre le producteur et ses consommateurs. Il est évident que le producteur, à moins qu'il ne crée lui-même ses points de vente, ne peut toucher tous ses clients répartis dans les diverses régions du pays. Les

¹<http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Marketing/Cours-Le-role-des-intermediaires-dans-la-distribution-130722.html>, consulté le 04 mai 2015 à 15 :31.

intermédiaires de ce fait, augmentent la productivité de la distribution. La présence d'intermédiaires permet de réaliser des économies de coût.

6.2. Assurer une gestion de fonctionnement optimale :

Un producteur qui assure en même temps sa propre distribution, doit optimiser ses deux fonctions : fabrication et distribution. En effet, les efforts concentrés sur une fonction peuvent l'être au détriment de l'autre et par conséquent une fonction va travailler sous son seuil optimal et déséquilibrer ainsi l'autre fonction, apparition de surcoûts et de frais supplémentaires. Mais, se délester de la fonction distribution auprès de spécialistes va permettre à l'entreprise, non seulement d'optimiser sa fonction production, mais également de façon indirecte, la distribution de ses produits, car à son tour le distributeur, pour des raisons de gains et de rentabilité, va essayer d'optimiser ses activités.

6.3. Offrir le meilleur assortiment :

L'intermédiaire élimine la contradiction qu'il y a entre les impératifs du producteur et les désirs du consommateur. En effet :

- Le consommateur, pour des raisons de consommation et /ou d'utilisation, recherche certains produits et donc recherche un large assortiment.
- Le producteur, pour des raisons de maîtrise technologique, financières, de savoir-faire, d'approvisionnement en matière première offre un assortiment réduit.
- L'intermédiaire peut donc, par le choix de l'assortiment qu'il présente, et parce que connaissant le producteur et le consommateur, combiner l'assortiment désiré par le consommateur.

6.4. Les intermédiaires rapprochent les entreprises de leur marché :

Cordon ombilical stratégique et souvent incontournable, les intermédiaires par leur nombre, leur répartition géographique permet à l'entreprise d'atteindre des clients.

7. Les différentes stratégies de distribution¹ :

Dans la sélection des catégories de distribution, il est important de déterminer les catégories auxquels appartiennent les produits. La distribution peut être intensive, sélective ou exclusive.

¹B. DERRAR, N. CHAHLAT, mémoire de licence, Inc, 2004 P.25.

7.1. La distribution intensive :

Elle a lieu lorsque le produit est vendu par autant de points de vente que possible. Habituellement cela se fait par des magasins de toute sortes, qui ont tous en commun le fait qu'ils vendent des articles qui sont achetés par un grand nombre de clients, souvent et habituellement en petites quantités (savonnettes, bonbons, conserves).

Les produits qui se prêtent à ce type de distribution doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- Avoir une demande très large.
- Etre achetés fréquemment et en petites quantités.
- Avoir un prix assez bas.
- Ne demander aucune connaissance spécialisée pour être vendus, installés, utilisés.
- Ne demander que peu ou pas du tout de service après-vente.
- Ne pas demander un stock spécial de pièces détachées ou de fournitures de réapprovisionnement (sauf très simple et bon marché comme par exemple les piles de lampe de poche)

Un producteur dont le produit demande une distribution intensive doit le rendre très largement accessible dans toutes les régions du pays ou dans la région qu'il a choisie.

Utiliser également un très grand nombre de points de vente est également connu sous le terme de « pénétration géographique dense ».

7.2. La distribution sélective :

Elle a lieu lorsque les produits sont vendus uniquement en nombre limité et que les points de vente sont soigneusement sélectionnés.

Ce genre de marchandise nécessite habituellement des connaissances spécialisées.

Exemple : les Montres Swatch.

Normalement, les produits demandant une distribution sélective ont les caractéristiques suivantes :

- Ils exigent une connaissance spécialisée pour la vente.
- Ils demandent un service après-vente spécialisé.
- Le prix de vente unitaire est relativement élevé.
- Ils sont vendus avec un bon de garantie couvrant une période donnée.
- Ils demandent au détaillant un certain investissement ou stock d'approvisionnement et pièces détachées.

Beaucoup de produits qui demandent une distribution sélective sont des biens durables, comme les réfrigérateurs, les appareils électroménagers, les postes radio, de télévision, les bicyclettes. Ils sont tous relativement chers et nécessitent une connaissance technique et un service. La réputation d'un produit dépendra souvent du service après-vente qui s'y attache.

Un autre groupe de produits qui nécessitent une distribution sélective sont des produits de consommation qui demandent une connaissance spéciale pour leur vente, c'est-à-dire qu'il s'agit de conseiller et guider le client.

Lors de son achat .ceci est vrai pour certains aliments, mais encore plus pour les produits pharmaceutiques, les cosmétiques, les peintures.

Certains produits de prestige se prêtent aussi très bien à la distribution sélective. Par exemple, la confection de très bonne qualité pour homme et femme, les chaussures et la parfumerie. Il faut toutefois se rendre compte que la définition des produits de prestige est assez subtile. On les distingue assez facilement l'un de l'autre par leur courbe d'élasticité.

7.3. La distribution exclusive :

Elle a certains points communs avec la distribution sélective. Ce cas se présente lorsque le producteur concède une exclusivité de vente à un seul détaillant ou un seul grossiste dans une région géographique bien déterminée. La distribution exclusive s'applique spécialement aux produits qui :

- Ont une certaine valeur prestige (exemple : modèles originaux de haute couture).
- Demandent une connaissance très spécialisée pour la vente et le service (équipement de précision, équipement électroniques..).
- Souvent (mais pas toujours) ont un prix de vente élevé.
- Demandent un investissement élevé de la part du distributeur (équipements agricoles...).
- Demandent une formation poussée du personnel de distribution (formation de vente, d'entretien, de réparation).
- Demandent des efforts longs et détaillés avant d'aboutir à la vente.

Un distributeur qui a obtenu une exclusivité pour un produit peut se réjouir d'un certain nombre d'avantages, mais court également certain risque. D'autre part, il est assuré d'une situation de monopole dans sa région géographique. Il doit également s'engager à ne pas

vendre des produits concurrents et à tenir un certain stock. Il doit investir dans la formation, les services techniques, les pièces détachées, tous ce qui exige un certain

« Return on investment », c'est-à-dire des bénéfices en rapport avec ces investissements, qui ne sont possible que si le potentiel du marché est suffisamment grand.

Conclusion du chapitre :

La logistique de distribution est une fonction très importante car elle est conçue pour livrer la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire, dans le bon conditionnement, avec les bons documents, précédée, accompagnée et suivie par les bonnes informations, le tout aux moins mauvaises conditions économiques.

Le but de la politique de distribution est de satisfaire les consommateurs et répondre à leurs besoins et exigences. Elle contribue également à faciliter la tâche de faire le service et la vitesse du transfert des marchandises, elle contient également des systèmes aidant à décharger les produits, les décisions de la distribution sont liées avec la manière de travailler sur la fourniture et la livraison des biens et services de manière efficace aux clients (consommateurs).

**Chapitre 2 : la
performance
commerciale et logistique**

Introduction du chapitre :

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot- valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance »¹

Dès lors, la définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

L'appréciation de la performance commerciale comporte un ensemble d'indicateurs quantitatifs qui constituent un mécanisme de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale de l'entreprise.

La première section portera sur les concepts généraux sur la performance globale.

La deuxième section sera consacrée pour les indicateurs de la performance commerciale.

La troisième section portera sur la performance de la logistique.

¹ LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

Section 1 : concept de base sur la performance :

Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner le concept de la performance à travers les titres qui viennent

1. Conception de la performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

1.1. Définition de la performance :

La performance dans une entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût¹

PERSON suggère que :²

« La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche ».

Pour **DIMITRE WEISS** :³

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultats global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

La performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

¹HADJAJI (H), DEHA (R), « contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise », mémoire de licence.inc, 2004, p 29.

²PERSON (H), « guide pratique de la performance », Edition Maxima, p 29.

³WEISS (D), « la fonction Rh », Edition d'organisation, paris, 1988, p 275.

ANMK BOURGUIGNON¹ :

Constate que le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés «mot-valise» ou plus brutalement «*mots-éponges* ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.

Donc cette orientation choisie par Bourguignon consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations.

En partant de l'étymologie, « *La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français parformance, de parformer : accomplir* »²

Mors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficience), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une Capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit.

Pour A. **KHEMAKHE**³ :

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

1.2. La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».

¹BOURGUIGNON (A), « *Performance et ressources humaines* », Edition Economica, paris, 1996, p20

²Le petit Larousse, « *dictionnaire encyclopédique illustré* », édition 1998, p 1179.

³KHMAKHEM (A), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992, p311.

- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé (s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

De leur côté, **PIERREBESCOS ET CARIA MENDOZA**¹résumant le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément.
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de la valeur, de coût et d'action stratégique.

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

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, **HENRI MAHE DE BOISLANDELLE**²constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

¹BESCOS (P), MENDOZA(C),« *le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.

²DE BOISLANDELLE (H), « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Edition Economica, paris, 1988, p 318-319.

- **La performance est le résultat de l'action :**

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex post de résultats obtenus (cette acception est détachée de tout jugement de valeur).

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

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif *visé* (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité), ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

- **La performance est succès :**

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec l'i jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable).

Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

- **La performance est action :**

Celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

Afin de mieux assimiler ces définitions, nous invitons à faire un aperçu sur les différentes théories qui ont abordé en détail le développement de la conception propre à la performance comme suit :

- **Théorie relative à la performance :**

- **La théorie des buts :**

L'EVY LEBOYER définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduise à cette performance .ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

La théorie du renforcement :

Expérimentée par **SKINNER**¹, cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé voire modifier en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquences et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

2. La mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;

Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;

Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;

- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

¹http://www.qprtools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde, consulté le 25 mai 2015 à 18 :18.

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

A ce sujet A .KHEMAKHEM¹ précise que « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »*

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

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

2.1. Identification des niveaux de mesure de la performance :

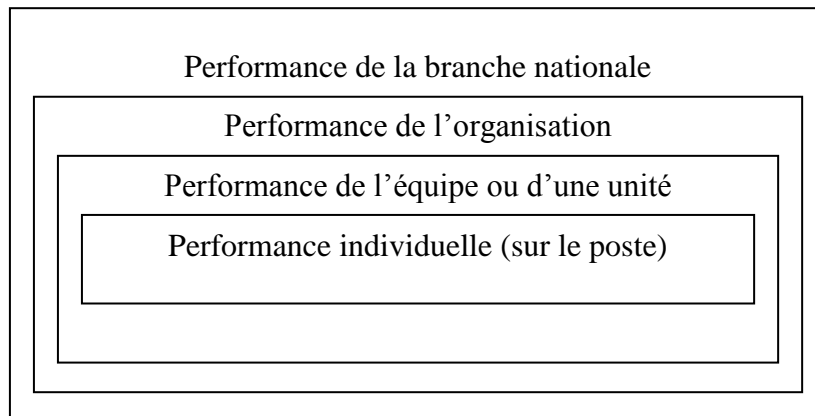
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

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

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

¹KHEMAKHEM (A), Op.cit. p 343.

Figure n°7 : les niveaux de mesure de la performance

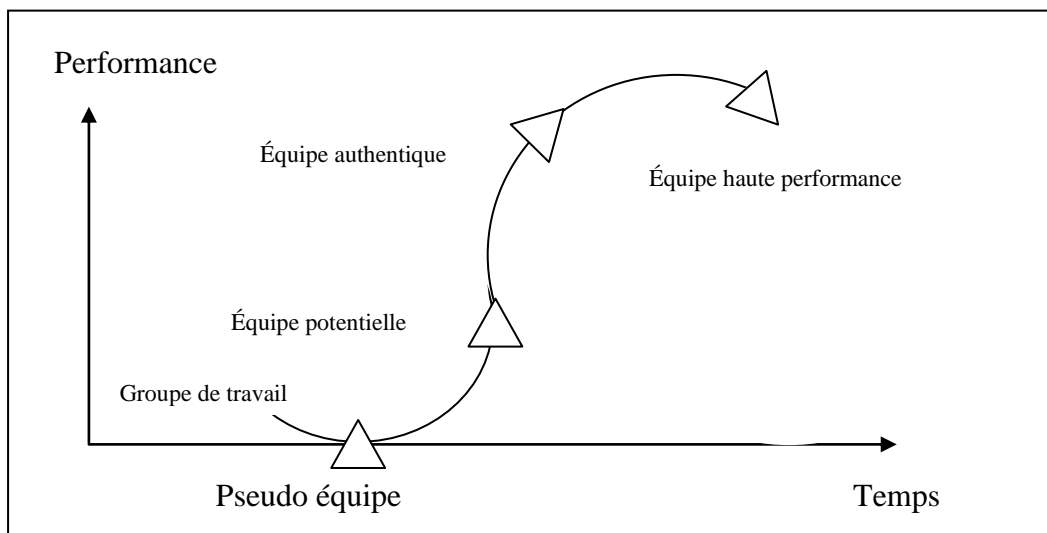


Source : MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5ème édition, paris, 2003, p165.

2.2. Performance immédiate ou performance dans la durée:¹

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

Figure n°8 : courbe de performance dans le temps d'une équipe



Source : KATZENBACH (J), SMITH (D), « *les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994, p84.

¹ MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit , P 169

Cette figure montre cinq stades de la performance différente :

➤ **Le groupe de travail :**

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

➤ **Le pseudo équipe :**

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

➤ **L'équipe potentielle :**

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance. En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

➤ **L'équipe authentique :**

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

➤ **L'équipe haute performance :**

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

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

3. Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants ¹ :

3.1. La performance est construite support à des jugements :

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* »²

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »³

3.2. Les composant de la performance évolue dans le temps :

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »⁴

¹ OUACHERINE (H), « *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère, INC, 2003, p 37-38

²SAULQUIN (J), « *gestion des ressources humaines et performance des services* », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p 20.

³MORIN (A), GUINDON (R), BOULIANE (P), « *Mesurer la performance de l'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, 1996, p 66.

3.3. La performance comme indicateur de pilotage :

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »¹.

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

3.4. La performance est riche de composantes antinomiques :

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires². Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

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

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

¹SAULQUIN (J), op.cit., p 21.

²LEBAS, Op.cit., p72.

4. Les facteurs de la performance :¹

Les facteurs sont les suivants :

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

5. La distinction entre la performance et les notions voisines :

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

5.1. L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

¹ <http://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm>, consulté le 6 mai 2015 à 22 :56.

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* »¹.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

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

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

5.2. L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »².

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

¹BOISLANDELLE (H), op.cit., p 139.

²DEBOISLANDELLE (H), « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition Economica, 2^e édition, Paris, 1998, p 140.

EFFICIENCE = RESULTATS ATTEINTS / MOYENS MIS EN ŒUVRE

5.3. L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »¹.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante.

EFFECTIVITE = NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU / RESULTATS OBTENUS

Enfin, la performance est un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recoupent avec la performance.

¹LEMOIGNE (J), « *L'évaluation des systèmes complexes* », Harvard Expansion, 1999, p 203.

Section 2 : les indicateurs de mesure de performance :

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

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

- La part de marché
- La fidélisation de la clientèle
- L'attrait de nouveaux clients
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...
- La satisfaction des clients

On distingue deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

1. les indicateurs quantitatifs :

1.1. Le chiffre d'affaires :

*«Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produit fabriqués, les prestations de services et des produits des activités annexes ».*¹

Le chiffre d'affaires (CA) est constitué par l'ensemble de la production vendue facturés par une entreprise, il est exprimé en unités monétaires et compté une année. Il se calcule hors taxes, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises accordés.

¹ <http://www.insee.fr//définitions/chiffre.HTM>, consulté le 14 mai 2015 à 12 :12.

Concrètement, le chiffre d'affaires d'une entreprise sur un exercice donné s'obtient en faisant la somme de l'ensemble des facteurs et avoir hors taxes émis au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaire est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose de deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendus
- Le prix de vente

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaire prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec la réalisation), la formule est la suivante :

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

1.2. Les quantités vendues :

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

L'évolution de cet indicateur permet de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale. La formule est la suivante :

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

$P=0$. On parle de mauvaise performance

$P>0$. On parle de bonne performance.

1.3. Nombre de nouveaux clients :

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

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

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

1.4. La part de marché :

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

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

J.LENDEVIE définissent la part de marché comme : *« pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »².*

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. *« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »³*. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

¹DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 313.

²LENDREVIE (C), « méthode et pratiques de la performance », Edition Donud, 2006, p 143.

³KAPALAN (D), « optimiser la performance » Edition Dunod, Paris, 2001, p 139.

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

1.5. La marge commerciale :

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur a pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

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

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

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

Le calcul principal de marge commerciale est :

$$\text{Marge Commerciale} = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

1.6. La rentabilité commerciale :

La rentabilité d'une entreprise est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

La rentabilité est généralement déterminée par le ratio :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} \times 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

On détermine alors le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat future de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

2. Les indicateurs qualitatifs :

2.1. Satisfaction client :

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »¹.

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

¹DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 401.

- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

2.2. L'image de l'entreprise :

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

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

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

2.3. Les attentes clients :

Même avant d'entrer en contact avec l'organisation, la plupart des clients ont des attentes plus ou moins précis à l'égard du niveau et de la qualité du service qui devraient être offerts. Ces attentes ne sont peut-être pas en accord avec les réalisations effectives et pour éviter le mécontentement des consommateurs l'entreprise doit contribuer à la détermination des attentes de la clientèle, dans la mesure où elle indique aux clients quels sont les niveaux et qualité de service auxquels ils sont en droit de s'attendre pour que leurs attentes soient plus conformes à la réalité. Pour cela elle est tenue d'effectuer des enquêtes de satisfaction, conception et élaboration du questionnaire.

¹MOULINIER (R), « *Les techniques de ventes* », Edition d'organisation, 5^eédition, 1998, p158.

2.4. La qualité de service :

La qualité de service est une notion subjective. Selon le type d'un service envisagé. La qualité est la capacité à véhiculé dans de bonnes conditions un type de trafic donné, en termes de disponibilité, débit, délai de transmission, taux de perte de paquets...

Mais la qualité de services n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement. Son but est ainsi d'optimiser les ressources du réseau et de garantir de bonnes performances aux applications critiques. La Qualité de Service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre.

Elle permet ainsi aux fournisseurs de services (départements réseaux des entreprises, opérateurs...) de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques, de transport des données applicatives sur leurs infrastructures.

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossier ou de faits, mesure de volume de réalisation, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple : la qualification d'observations directes (... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (les répondants se montrent très satisfaits), etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il faut tenir compte :

- Des sources possibles d'informations ;
- Du degré systématisation de la méthode de collecte ;
- Des biais possibles d'interprétation et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut faire.

Quel que soit le type d'indicateur, il est important de s'assurer :

- De la pertinence du choix ;
- De la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données éprouvées.

Section 3 : la performance de la chaîne logistique :

La mission du pilotage des chaînes logistiques est la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de qualité, coût et délai. Si l'importance accordée à la performance « chaîne logistique » au sein de la performance des entreprises est grandissante, sa mesure n'en est pas moins délicate. Il y a plusieurs angles de vue de cette notion. Nous proposons de définir la notion de performance de la chaîne logistique par le degré d'atteinte des objectifs fixés par les missions du pilotage de la chaîne logistique.

1. Introduction à l'évaluation de performance logistique :

L'analyse de la performance signifie implicitement sa mesure. Dans un contexte d'approche globale avec un périmètre potentiellement interne ou étendu, la définition d'indicateurs de performance ou KPI (Key Processes Indicators)¹, n'est pas immédiate et fait l'objet de différentes contributions. En première approche de la notion de mesure de la performance de la chaîne logistique, il est intéressant d'identifier deux types de mesures :

- Les mesures qualitatives, représentées par la notion de service client
- Les mesures quantitatives. Elles correspondent aux mesures réalisées directement au niveau des flux. Au sein de cette catégorie, figurent des indicateurs mesurant les notions de délai, de flexibilité ou encore d'utilisation des ressources. A l'intérieur de cette catégorie, peuvent être dissociés les indicateurs financiers (coûts, chiffre d'affaire...) ou des indicateurs opérationnels (niveau de stock, temps de cycle...).

2. Le management de la chaîne logistique levier de performance de l'entreprise :

Le contexte économique actuel est difficile, de ce fait il est indispensable d'avoir une organisation logistique performante pour développer un avantage concurrentiel, réduire les coûts et maîtriser les niveaux de stock.

L'entreprise peut se différencier sur son marché, suivant différentes stratégies. En fonction de l'importance des objectifs stratégiques actuels, l'outil industriel s'adapte pour y répondre dans les conditions optimales.

¹ VALLA (A), « *Thèse en Génie Industriel* », Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008, pp52-55.

Des entreprises développent et priorisent plusieurs stratégies de base, par exemple des produits avec des prix attractifs et un service rapide. Des avantages concurrentiels qui permettent à l'entreprise d'accroître sa compétitivité et d'atteindre de nouveaux marchés à condition d'avoir une organisation logistique en cohérence.

Il devient essentiel de choisir ses partenaires en fonction de la taille de l'entreprise et des particularités de son organisation pour améliorer la performance de la chaîne logistique et diminuer le niveau des stocks.

De cette manière, des délais de livraisons longs (en raison d'un fournisseur éloigné par exemple) gonflent considérablement les volumes de stockage et donc le Besoin en Fond de Roulement (BFR) de l'entreprise.

Le prix unitaire des produits n'est pas l'unique paramètre à considérer et fréquemment nuit à la santé financière des entreprises.

Aligner les objectifs de l'organisation logistique sur la stratégie de l'entreprise et assurer le pilotage de la performance

3. Les moyens pour améliorer la performance :

3.1. Pilotage des activités et des processus de l'entreprise :

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

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

Face au foisonnement de méthodes et d'outils proposés par la littérature actuelle qui intègrent le concept d'activité au centre de leur démarche, il est légitime de se poser la question centrale : « qu'est-ce que le concept d'activité ».

➤ Définition et description du concept d'activité¹ :

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

¹BESCOS (P), « Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux », Edition. Le Harmattan, Paris, 1999, P 70.

Trois facteurs peuvent être pris en considération :

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

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

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

La modélisation des processus de l'entreprise permet notamment, dans le cadre d'une démarche de management par les activités, de mettre en place une logique de coordination transversale c'est-à-dire une logique d'ingénierie organisationnelle, et un ensemble de tableaux de bord permettant le pilotage de la performance de l'entreprise. La logique d'ingénierie organisationnelle consiste à définir à la fois les activités requises et la manière de les réaliser pour donner la meilleure valeur au client. Elle passe par les étapes suivantes :

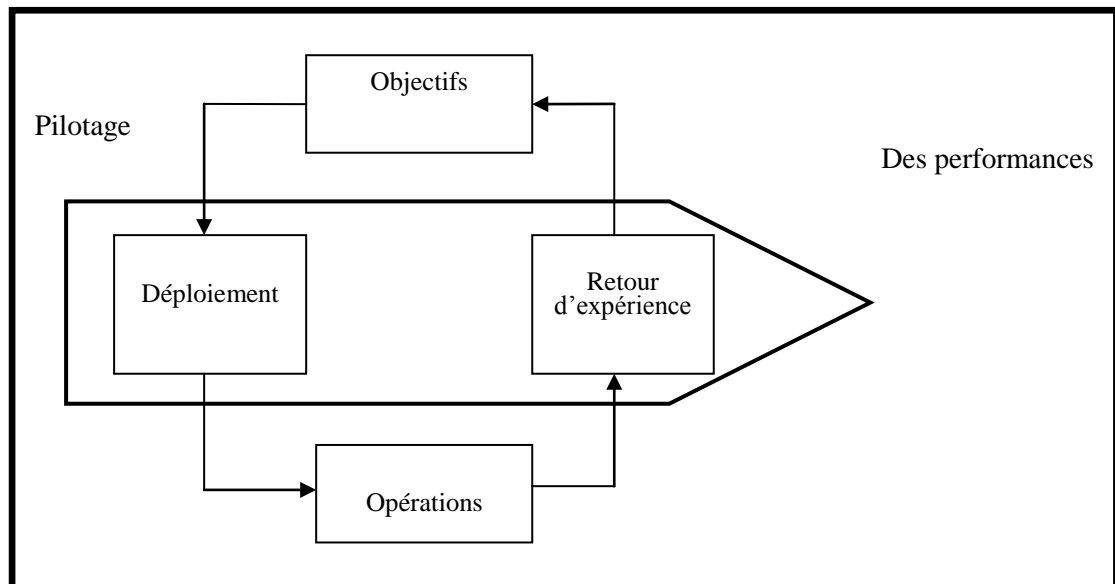
- La modélisation de l'entreprise en activités (regroupement des tâches et opérations) ;
- La définition de la stratégie de service client par processus ;
- L'évaluation des performances des activités et des processus au regard de la stratégie suivi afin de savoir comment les améliorer.

3.3. Tableau de bord et indicateurs de performance :

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble de mesures (ou indicateurs) plus ou moins complexes. Nous irons plus loin dans cette direction, en affirmant que l'on peut la décrire par un ensemble de mesures plus ou moins complexes et plus ou moins directes (par exemple, la qualité peut se mesurer indirectement de nombre de rebuts ou le nombre de défauts).

On peut définir l'indicateur de performance comme étant une donnée qualifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Figure n°9 : La boucle de pilotage de la performance



Source : BESCOS, (P): « *Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux* », Edition Le Harmattan, Paris, 1999, P63.

4. Les leviers de performance d'une Supply Chain :

Afin de développer et améliorer la performance commerciale, voici quelques leviers qui ont été recommandés¹ :

- Connaître et comprendre son marché ;
- Se différencier de la concurrence ;
- Evaluer son activité commerciale ;
- Repérer ses gisements de croissance ;
- Orienter l'action commerciale ;
- Fixer les contributions individuelles ;
- Renforcer l'influence des commerciaux ;
- Manager sa force de vente

¹http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, consulté le 3 mai 2015 à 18 :18.

4.1. Connaître et comprendre son marché :

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise... Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

4.3. Se différencier de la concurrence :

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive et par conséquent, réaliser plus de bénéfices. (Identifier les différences qui font la spécificité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre plus attractive l'entreprise,...).

4.2. Evaluer son activité commerciale :

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Evaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale,...).

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout fournissant rapidement les données demandées.

4.3. Repérer ses gisements de croissance :

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients,...).

4.5. Orienter l'action commerciale :

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer,...).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focaliser les énergies sur les priorités.

4.6. Fixer les contributions individuelles :

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire de

système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux...).

Pour que l'entreprise soit performante commercialement, il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

4.7. Renforcer l'influence des commerciaux :

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son vouloir). Les compétences clés d'un commercial diffèrent selon le type de vente, le type des produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail...

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

4.8. Manager sa force de vente :

L'habilité managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler,...).

5. La gestion de la performance de la logistique de distribution :

Cette gestion est basée sur des éléments qui doivent permettre de mesurer l'efficacité des processus ;

- Service client : Performance de la livraison, taux de service, délai de livraison ;
- Flexibilité réactivité : Temps de réponse de la chaîne logistique, flexibilité de production ;
- Coûts : Coût total d'acquisition, coût de SAV ;
- Actifs : Cycle de rotation de liquidité, rotation des stocks, rotation des capitaux.

Conclusion du chapitre :

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre. Nous pouvons conclure que le concept de la performance reste toujours un mot complexe qui collectionne des sens différents (efficacité, efficience et effectivité), néanmoins il existe un ensemble d'indicateurs et indices permettent de réduire cette complexité et amélioré cette première.

Par ailleurs, la performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées comme par exemple la qualité de produits et services vendus.

Enfin, nous pouvons dire que la distribution représente un antécédent à la performance des entreprises.

**Chapitre 3 : essai d'analyse de
la performance de la
logistique de distribution
(NAFTAL)**

Introduction du chapitre :

Bien que le secteur énergétique difficilement accessible, à cause de l'importance des investissements nécessaires, NAFTAL filiale de SONATRACH reste un monopole dans ce secteur, en termes d'offre de produits NAFTAL a la capacité de couvrir la demande du marché national et même plus.

Dans ce chapitre nous présenterons :

Section n°1 qui est consacré à la présentation générale de l'entreprise NAFTAL ;

Une deuxième section qui diffuse les indicateurs de performance de la logistique de distribution ;

Section n°3 exposera l'entretien des trois cadres dans le département distribution du district NAFTAL O.E.B et l'analyse des données, et donnera enfin des propositions et des suggestions.

Section 1 : présentation générale de l'entreprise

1. Historique de l'Entreprise :

NAFTAL est une société par action (SPA), au capital équivalent à 15.650.000.000 DA qui s'occupe de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Elle est issue de deux restructurations.

La première, en 1980, avec la restructuration de la « SONATRACH » par le décret n°80-101 du 06/04/1980, portant sur la création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP)

La deuxième effectuée par le décret 87-182 du 25/08/1987 portant la création de « NAFTAL » chargée respectivement du raffinage pour la première et de la commercialisation, la distribution des produits pétroliers et dérivés pour la seconde, notamment les carburants, les lubrifiants, même ceux destinés à la marine et à l'aviation, ainsi que le gaz de pétrole liquéfié (GPL), les solvants aromatiques, les paraffines, les bitumes et les pneumatiques à travers tout le territoire national.

Aussi dans le cadre des lois de l'économie de marché et de la mondialisation, « NAFTAL » était obligée de s'adapter donc de changer son statut juridique, en devenant une société par actions (SPA), filiale à 100% de « SONATRACH ».

- **Evolution de l'Entreprise :**

1967 – 1971 :

La distribution des produits pétroliers était assurée en totalité par les sociétés étrangères, à partir des importations.

1967 – 1971 :

Rachat du réseau BP en 1966.

Nationalisation des sociétés étrangères (1967/1968).

Nationalisation des activités hydrocarbures.

1982 – 1998 :

Création de l'entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP 1982)

Création de NAFTAL et de NAFTEC en 1988

Abrogation du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

Apparition de nouveaux opérateurs privés dans l'activité pneumatique (1990), les activités lubrifiants et produits spéciaux en 1995.

Ouverture aux opérateurs privés du marché de « gros » des produits pétroliers en 1997.

Création de NAFTAL S.P.A, filiale à 100% du groupe SONATRACH en 1998.

NAFTAL est passée à l'autonomie, le 1^{er} janvier 1998. Elle est ainsi devenue filiale de SONATRACH à part entière.

En 2002 :

Elle augmente son capital social de 6,650 milliards DA pour passer en décembre 2002 à 15 milliards DA et en 2006 à 15.650.000 DA.

En 2006 :

NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures suivantes :

- La Direction Générale qui est chargée de la politique, des orientations générales, de la coordination, de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.
- Les Structures Fonctionnelles (Directions Exécutives, Directions Centrales, Directions de Soutien) :
 - Les Directions Exécutives, chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :
 - Anticiper les tendances.
 - Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle.
 - Assurer le management stratégique.
 - Assister les structures opérationnelles.
 - Définir la politique et la stratégie générale de la société.
 - Les Directions Centrales sont des centres d'expertise pour les activités de recherche, de développement, d'audit, de la protection du patrimoine, de la sécurité industrielle et de l'environnement, de la communication et relations publiques et des activités sportives et culturelles.
 - Les Directions de soutien assurent la gestion administrative du siège social de la société.
- Les Structures Opérationnelles de la société sont organisées en ligne produite qui constitue la branche C.L.P.B.(1)

¹ Branche Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes

2. Organisation de l'Entreprise :

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

La Direction Générale ; qui comprend le staff exécutif

Les Structures Fonctionnelles ; qui comprennent les directions exécutives, les directions centrales, et les directions de soutien.

Les Structures Opérationnelles ; qui comprennent les branches d'activités, Branche Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes.

2.1. La Direction Générale :

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

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

Le Comité Exécutif : est une instance présidée par le président directeur général, composée des directeurs des branches et grands axes stratégiques de développement de la société, notamment en matière de management, de partenariat, d'investissements, d'engineering financier et de sécurité.

Le Comité Directeur : est une instance présidée par le président directeur général, composée des directeurs de divisions, directeurs exécutifs, directeurs centraux, directeur de l'administration générale et un représentant du partenaire social.

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

2.1.1. Les Structures Fonctionnelles :

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

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

- Définir la population et stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;

- Assurer le management stratégique ;
- Assister les structures opérationnelles ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble.

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

2.1.1.1. Les Directions Exécutives :

a) Direction Exécutive Stratégie/Planification & Economie : Elle est chargée de constituer et de tenir à jour une banque de données statistiques, techniques et économiques, relatives à l'ensemble des activités de la société.

b) Direction Exécutive Finances : Elle est chargée de définir, faire appliquer et contrôler les politiques financières, juridiques de l'entreprise.

c) Direction Exécutive des Ressources Humaines : Elle est chargée de l'élaboration et du suivi de la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines.

2.1.1.2. Les Directions Centrales :

a) Direction Centrale Recherche et Développement: Elle est chargée des études et du développement des infrastructures de stockage et de distribution de tous les produits NAFTAL.

b) Direction Centrale Audit : Elle est chargée du contrôle de l'ensemble des structures de la société. Elle réagit à tout problème qui surgit au niveau de la gestion et contribue à l'amélioration des systèmes, des procédures et des normes.

c) Direction Centrale Hygiène, Sécurité et Santé Environnement et Qualité : Elle établit les règles et les consignes de sécurités industrielles notamment en matière de stockage et de

distribution des produits pétroliers, cette structure est chargée également, d'adapter et de définir les normes et procédures, relatives à la protection de l'environnement.

d) Direction Centrale Activités Sportives et Culturelles : Elle s'occupe de la gestion des œuvres sociales de l'entreprise (colonies de vacances, cures thermales).

e) Direction centrale Communication et Relations Publiques : Elle est chargée de tous ce qui est relations extérieures de l'entreprise.

f) Direction Centrale Procédure et Contrôle de Gestion : Elle est chargée du suivi des procédures de gestion et du contrôle de la gestion.

g) Direction Centrale Systèmes D'information : Elle est chargée de constituer une banque de données et recueillir l'information relative à l'ensemble des marchés en utilisant les statistiques et l'informatique.

2.1.1.3. Les Directions de Soutien :

a) Direction Sûreté Interne de l'Etablissement : Elle est chargée de la sécurité interne de l'entreprise et la protection du patrimoine.

b) Direction Administration Générale : Elle est chargée d'assurer les prestations de services nécessaires au bon fonctionnement du siège de l'entreprise et elle assure la gestion des moyens humains et matériels de l'unité de siège⁽¹⁾.

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

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

¹ « Siège » : la direction centrale.

a) Branche «Gaz de Pétrole Liquéfié» (GPL) : La branche Gaz de pétrole liquéfié est chargée de l'élaboration et du suivi des programmes nationaux de stockage, conditionnement, maintenance et mise en bouteille, la vente et la distribution des produits butanes, propanes, GPL/carburants....

b) Branche Carburants : Elle est chargée de définir la stratégie de l'entreprise et de veiller à l'élaboration des études et programmes de rénovation des infrastructures de stockage et de transport par canalisations.

c) Branche Activités Internationales : Elle est chargée des affaires extérieures (étrangères) de l'entreprise.

d) Branche Commercialisation : La branche commercialisation est chargée de la définition, du suivi et du contrôle de la politique d'approvisionnement et de commercialisation des produits pétroliers.

3. Les Métiers de NAFTAL

Les métiers de NAFTAL en tant qu'entreprise de distribution et de commercialisation des produits pétroliers :

Fondée en 1982 et filiale à 100% de la compagnie pétrolière algérienne SONATRACH, NAFTAL assure la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché.

Elle intervient également dans les domaines de l'enfûtage du gaz de pétrole liquéfié et de la formulation des bitumes.

A l'ère de l'économie de marché, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation qui répond aux strictes exigences économiques de la mondialisation.

NAFTAL fournit plus de 9 millions de tonnes de produits pétroliers par an avec un chiffre d'affaires de 3 milliards de dollars américain.

Dans le cadre de la protection de l'environnement, NAFTAL, s'investit dans la promotion du GPL carburants et de l'essence sans plomb et a initié une large mobilisation pour la récupération des huiles usagées.

3.1. Domaine d'activité de NAFTAL :

Missions et objectifs essentiels de NAFTAL :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation, de distribution des produits pétroliers et dérivés sur le territoire national.
- Distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, Lubrifiants, Bitumes, Pneumatique, GPL/Carburant, produits spéciaux.
- Développer une image de marque.
- Veiller à l'application des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché.
- Assurer la maintenance des équipements et du matériel roulant de son patrimoine.
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et de contrôle de qualité des produits relevant de son objet.
- Procéder à toutes les études des marches en matière d'utilisateur et de consommation des produits pétroliers.
- Répartir en équilibrant l'entreprise et ses activités à travers toutes les wilayas, donc passage progressif à un modèle de décentralisation.
- Stocker, transporter tout produit pétrolier et commercialisation sur le territoire national.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intègres d'informations.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise, conformément à la réglementation.
- Alignement de l'organisation sur les standards internationaux.
- Optimisation des coûts et réduction des charges d'exploitation.
- Une présence sur les marchés Maghrébins, Subsahariens et Méditerranéens.
- Un partenariat local avec des sociétés nationales et/ou internationales ayants des atouts spécifiques.

3.2. Le Profil du Réseau National :

Le réseau commercial regroupe l'ensemble des stations-service, soit 1884 stations-service, dont 684 en toute propriété, qui distribuent au grand public les carburants, les lubrifiants, les pneumatiques, les GPL, et assure les prestations de service (Lavage- vidange- graissage- vulcanisation) et les ventes diversifiées, et 14.000 points de vente de lubrifiants.

Ces stations-service portent presque toutes « L'enseigne de NAFTAL ». Il n'en existe pas moins, entre elles une grande diversité.

Elles s'identifient par :

3.2.1. Les types de stations :

- **La station relais :** De grande capacité (+200 M3), située sur les autoroutes et les grands axes routiers, assurant la vente des carburants, les prestations de service et les ventes de produits annexes : Cafétéria, Boutiques, Motel, etc....
- **La station-service :** De capacité moyenne (100M3) et assurant un ensemble de prestations (vidange, vulcanisation...).
- **La station filling :** Distribution exclusivement de carburants et commercialisant quelques produits sur piste.

La vente des carburants est le « Dominateur commun » de l'ensemble des stations-service.

3.3. Les modes d'exploitation :

Les stations-service sont exploitées selon l'un des quatre (04) modes de gestion suivants:

3.3.1. La gérance directe (GD) : Patrimoine de NAFTAL, géré par son personnel, dispose de grandes capacités de stockage et couvrent l'ensemble du territoire national y compris le grand sud, on dénombre 329 stations en Algérie.

3.3.2. La gérance libre (GL) : Patrimoine issu des ex-sociétés pétrolières (SHEL, BP, TOTAL, ESSO) est attribué en gérance libre. Les points de vente de ce réseau sont de vieilles infrastructures avec de faibles capacités de stockage carburant et généralement situés en zone urbaine. On trouve dans ce mode 351 stations en Algérie.

3.3.3. Point de vente agréé (PVA) : Investissement propre du promoteur, de capacité moyenne (100M3) assurant une large gamme de service, liée à l'entreprise par un contrat de prêt matériel soit à titre gracieux, soit en location, ou par un contrat de fidélité. On dénombre 1004 stations en Algérie.

C'est un investissement récent, encouragé par les autorités publiques et NAFATL en vue d'alléger la pression sur le réseau existant.

3.3.4. Le revendeur ordinaire (RO) : Patrimoine propre du tiers, de petite capacité, d'âge élevé (40ans) lié au contrat de fidélité à l'entreprise. On dénombre 200 stations en Algérie.

3.4. Profil du réseau stations-services :

3.4.1. Réparation par modes de gestion : le réseau points de ventes comprenait à la fin 2005, 202 points de vente tous mode de gestion confondus, qui se répartissent comme suit :

Tableau n°5: répartition des stations-services par mode de gestion.

Désignation	GD	GL	PVA	RO	TOTAL
Nombre	25	90	64	23	202
Part en %	12,38	44,55	31,68	11,39	100%

Source : document interne de l'entreprise

Le réseau dans son ensemble est constitué par une tendance dominante de GL avant une participation de 90 GL, soit 44,55% du total général du réseau, elle se compose essentiellement de stations-service (44 SS/90 GL).

Le réseau PVA constitue 31,68% du réseau district de distribution de carburant et se compose essentiellement de stations-service (44/SS, 64/PVA).

Le réseau GD se compose de 25 gestions directes, soit 12,68% du réseau de distribution et de 14 filling.

Le réseau RO se trouve quant à lui à la dernière position avec 23 revendeurs ordinaire, soit 11,39 du total, les RO sont des stations filling.

4. Le district NAFTAL Oum El Bouaghi :

4.1. Les produit du district :

Le district commercialise trois produits essentiels dans la gamme GPL :

- Le butane commercial : bouteille de 13 kg (B13), bouteille de 03 kg (B03) ;

- Le propane commercial : bouteille de 35 kg (T35), propane vrac ;
- Le GPL carburant « SIRGHAZ ».

4.2. Présentation de la logistique de la distribution liée au district :

Sont incluses sous le terme 'distribution' toute les activités qui amèneront les produits (matériel, matières, marchandises) depuis leur sources originales jusqu'à la clientèle par les opérations d'approvisionnement (Raffineries au centres de distribution), de ravitaillement ou de transfert. Elle intègre plusieurs activités :

- Services à la clientèle (réception et traitement des commandes) ;
- Approvisionnement, ravitaillement, livraison ;
- Conditionnement des GPL
- Stockage des produits... etc.

Dont le processus de la logistique de distribution du district se fait :

- Le chef de distribution dirige, coordonne, et contrôle l'ensemble des activités du centre concernant le stockage et la distribution.
- Déchargement des produits. Suivant l'horaire et le volume de ces activités dans le centre, une ou plusieurs équipes de deux à quatre personnes sont responsables de décharger les entrées (réception produit), de les manipuler jusqu'à leur stockage.
- Si le conditionnement, le mélange et les petites fabrications sont effectués. Une personne est chargée de l'aspect technique, voire l'entretien et la réparation du matériel
- Une équipe se charge d'organiser et contrôler le transport. Si des camions ont été affectés pour la livraison du produit ;
- Un nombre de personne se charge des activités administratives (réception des commandes, facturation, suivi des stocks, caisse, transmission courrier... etc.)

Le district utilise le camion-citerne comme un mode de transport par route pour effectuer la livraison des produits. Car il possède une flexibilité inégalée par rapport aux autres modes. L'inconvénient principal est le retour sans chargement.

Section 2 : Les indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district O.E.B) :

Dans ce point on essaye d'examiner la performance de la logistique de distribution de NAFTAL (district O.E.B) en identifiant ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

Les indicateurs de performance au sein de NAFTAL sont :

Indicateurs quantitatifs : Les quantités distribuées et vendues, le chiffre d'affaire, nombre clients, nombre de moyens de distribution (livraison de produit), part de marché

Indicateur qualitatifs : satisfaction client, l'image de l'entreprise.

1. Les indicateurs quantitatifs :

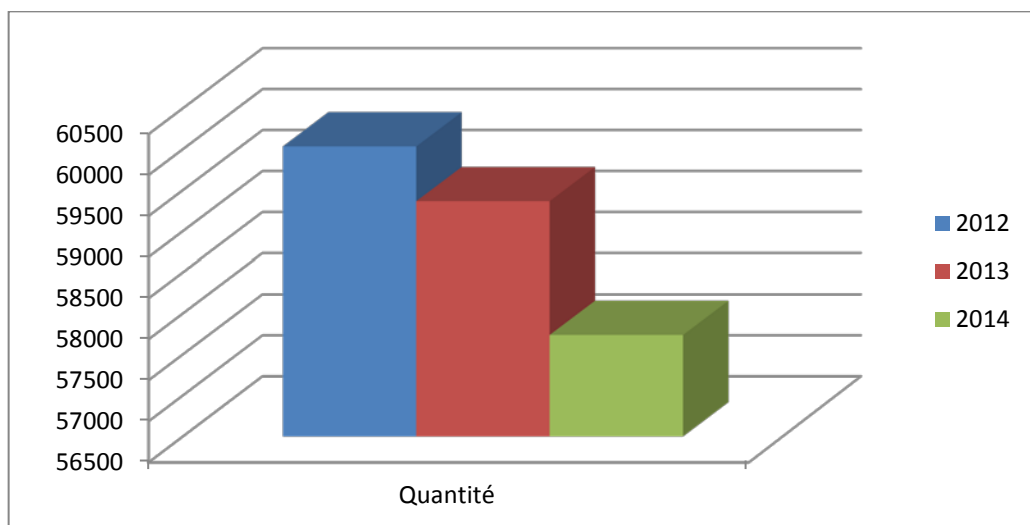
1.1. Les quantités distribués et vendues du produit pétrolier :

Pour connaitre la tendance de l'évolution de la quantité distribuée (QD) au sien de NAFTAL (district O.E.B) nous avons élaboré le tableau ci-dessous

Tableau n°6 : Les quantités distribuées

Année	2012	2013	2014
Quantité	60034	59365	57738
Evolution des (QD)	-1.01%		-1.02%

Figure n°10 : Le volume de produit pétrolier distribué



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après le graphe de l'évolution de la quantité distribuée, nous pouvons constater que les quantités distribuées du district NAFTAL connaissent une petite chute régulière avec un taux de -1.01% de l'année 2012 par rapport au 2013 et d'un taux de -1.02 du 2013 au 2014.

Cette diminution de quantité est à cause de :

- Le climat aride qui a sévié durant toute l'année 2014 nous à provoquer le retour du produit malgré la vente directe.
- Apport négatif de l'opérateur privé "GHIA-GAZ" au niveau de zone d'influence des CDS "ce Ain Beida - DR Chechar et DR Khenchela" ce dernier opère avec des Auto-Ravitailleur qui déambule cette zone en appliquant:
 - le prix de 180 DA/HT/B13 pour la vente directe
 - et le prix de 160 DA/HT /B13 pour les revendeurs
 - fermetures administratives par la wilaya suite au phénomène de contre bande.

1.2. Le chiffre d'affaire (CA) :

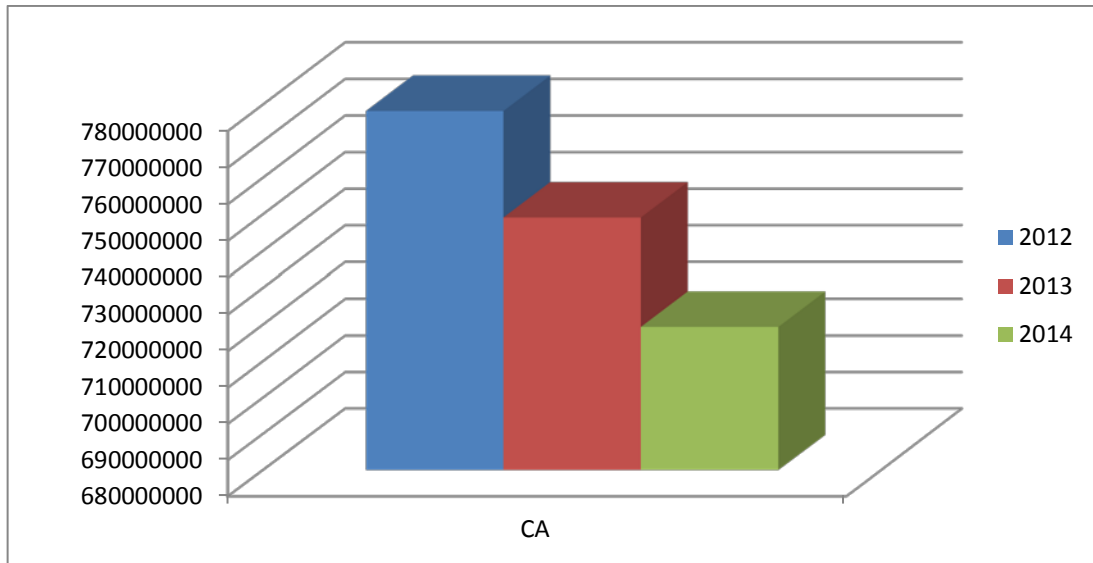
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire pendant les trois dernières années.

Tableau n°7 : chiffre d'affaire

Année	2012	2013	2014
CA	778 246 318,42	749 126 924,98	719 374 356,76
Evolution du CA	-1.03%		-1.04%

Source : élaborer par nous-mêmes.

Figure n°11 : évaluation du chiffre d'affaire



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Le graphe représente que le chiffre d'affaire suit les quantités distribuées et vendues. Cela se remarque dans le fait que le chiffre d'affaire connaît lui aussi une légère baisse d'un taux de 1.03% entre 2012 et 2013 et d'un taux de -1.04 entre 2013 et 2014. Cela aux causes précédentes.

1.3. Nombre des clients :

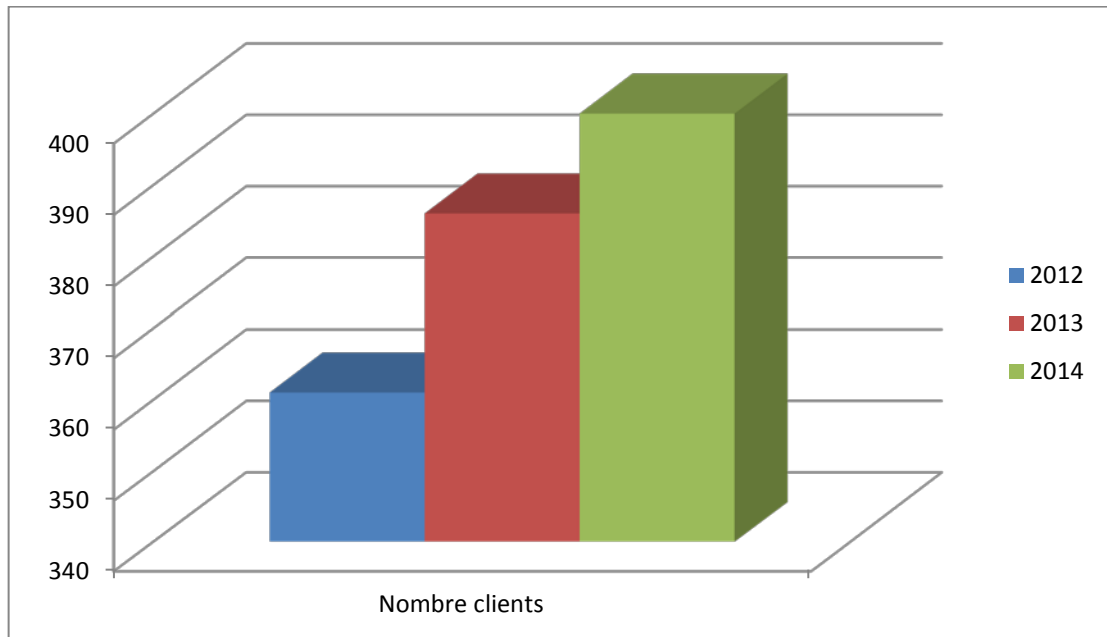
Pour connaître la tendance de l'évolution du client nous avons élaboré le tableau ci-dessous :

Tableau n°8 : nombre annuel des clients

Année	2012	2013	2014
N. clients	361	386	400
Evolution du n. client	1.06%		1,03%

Source : élaborer par nous-mêmes.

Figure n°12 : nombre annuel des clients



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

La lecture du graphe nous a permis de constater que le nombre des clients s'est augmenté où il passe de 361 à 400 dans la période étudiée.

Cela montre que les clients du district NAFTAL O.E.B sont fidèles et cela provient de la qualité de ses produits, manque de concurrence, des prestations associées et de sa politique de satisfaction client qu'est basée sur :

- L'écoute et la communication ;
- La détermination et le respect des exigences clients ;
- La prévention et la satisfaction des besoins implicites ;
- La recherche de solutions les plus appropriées aux attentes de ses clients ;
- Le conseil et l'assistance technique requis.

Mais malgré que le nombre des clients s'augmente la quantité distribuée ou vendue et le chiffre d'affaire diminuent à cause du retour de produit malgré la vente directe.

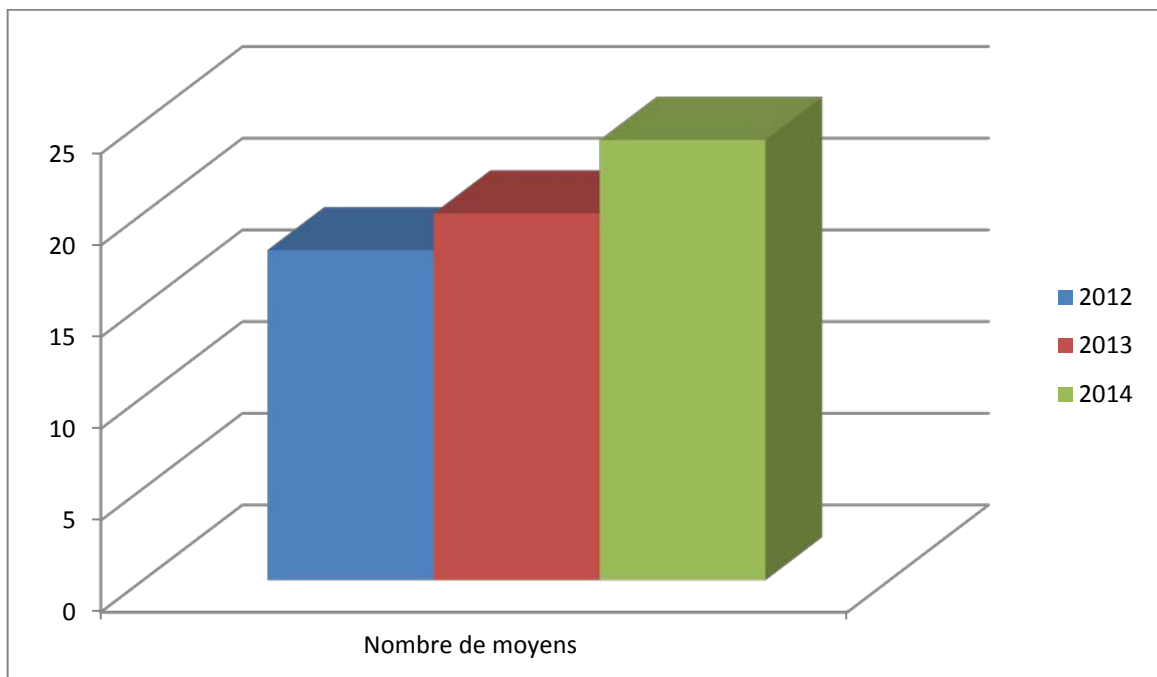
1.4. Nombre de moyens de transport :

NAFTAL distribue ses produits pétroliers à l'aide des camions, l'évolution de nombre des camions est présentée dans le tableau que nous avons élaboré ci-dessous :

Tableau n°9 : nombre de moyens de transport

Année	2012	2013	2014
N. des camions	18	20	24
Evolution du N. des camions	1,11%		1,20%

Figure n°1 : nombre de moyens de transport



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

On remarque que le nombre des moyens de livraison et de distribution du district NAFTAL O.E.B s'est augmenté de 18 à 24 camions et cela grâce à sa politique qui est fondée sur le souci de l'amélioration et le développement continue de ses services de livraison et de distribution.

1.5. La part de marché :

Comme en le sait tous, NAFTAL détient le monopole de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers en Algérie et qu'elle a une grande utilité sur le pays (qui dit NAFTAL dit SONATRACH dit l'Etat). Cela s'explique par l'absence ou le peu présence de la concurrence sur le marché énergétique en Algérie.

2. Les indicateurs qualitatifs :

2.1. Satisfaction clients :

Chaque année, le correspondant du département de distribution effectue une enquête de satisfaction des clients basée sur la qualité de service pour connaître la tendance de l'évolution de la satisfaction des clients durant la période étudié, la satisfaction des clients est bien maitrisé grâce aux procédures suivi qui sont :

- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.

2.2. L'image de l'entreprise :

La stratégie de NAFTAL consiste à renforcer sa position de leader national en matière de commercialisation et distribution des produits pétroliers, cela s'est traduit par la mise sur le marché d'une gamme variée de produits qui réponde aux besoins des patients.

Pour cette raison NAFTAL a une bonne réputation sur le marché énergétique en Algérie.

3. Synthèse et discussions :

De ce fait dans cette deuxième section on a pu constater grâce à l'étude de certains indicateurs de la performance de la logistique de distribution sur les trois années précédentes de 2012 à 2014. Une stabilité et peu de changement des performances générées par le système de distribution NAFTAL district O.E.B

Nous nous rendons compte également, à travers cette section que l'indicateur de satisfaction client et le plus fiable pour mesure la performance, mieux que les autres indicateurs qui puissent être changé à cause des différents facteurs.

L'augmentation du nombre de clients n'impose pas l'augmentation du chiffre d'affaire et la quantité distribuée à cause du retour du produit malgré la vente directe et des différents problèmes qui peut interrompre la distribution comme exemple le changement climatique qui accuse des difficultés d'atteindre les zones isolés (pluie, neige, etc.)

D'après notre étude et les statistiques, la stratégie et le savoir-faire du NAFTAL a fait qu'elle soit leader national sur le marché énergétique en Algérie.

Section 3 : La performance de la logistique de distribution au sein de district :

Cette troisième section de ce chapitre va présenter notre méthode de recherche, l'entretien des cadres, l'analyse et discussion de l'entretien et le résultat.

1. La méthode d'entretien :

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.

➤ Le principe de la méthode d'entretien :

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »¹

Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

L'entretien individuel est une situation de face à face entre investigateur et un sujet. La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet (un questionnement directif ne révèle pas de l'entretien mais du questionnaire).

Le principe de non directivité repose sur « une attention positive inconditionnelle » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. La non directivité implique également « une attitude d'empathie » de l'investigateur, c'est-à-

¹ THIETAR (R), et COLL, « Méthodes de recherche en management », Edition DUNOD, 2003, P.235.

dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si, l'investigateur était à la place du sujet interrogé.

Dans la plupart des cas, l'interviewer doit être attentif à créer un climat détendu de confiance qui permettra à son interlocuteur de se décontracter. Les questions que le premier se pose pourront ainsi trouver plus facilement une réponse.

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des méandres inextricables ; on fera aussi attention aux questions émotionnelles ou contenant un jugement de valeur, qui ne devraient pas être posées avant que l'atmosphère soit véritablement détendue.

La hâte est à éviter, on choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien. De même, on préférera un lieu connu de l'interviewé, comme sa place de travail, où il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il a besoin pour illustrer ses propos¹.

➤ **Les avantages et les inconvénients d'une interview² :**

Les avantages des interviews se résument en deux points :

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations collectées aux préalables par un autre moyen
- Permet de faire connaissance directement avec la personne sans intermédiaire matériel.

Les inconvénients des interviews, quant à eux, sont les suivants :

- Demande un temps considérable ;
- Suivant les personnes en présence, des blocages antérieurs peuvent diminuer l'efficacité de l'entretien ;

Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

¹ MERCIER, (J) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000, P181.

² MERCIER, (J), Op.cit, P181.

2. Les entretiens des cadres dirigeants de NAFTAL (département distribution) district OEB :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciales à l'école des hautes études commerciales (EHEC). Ayant pour thème : *essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution*, nous avons préparé cet entretien.

La mesure de la performance est une des clés du management, la fonction logistique de distribution n'est pas une exception. Il n'y a jamais eu autant d'effort pour mettre en place des systèmes de mesures qu'aujourd'hui.

Toutefois des études montrent que les mesures de la performance de la logistique de distribution sont encore très focalisées sur l'opérationnel.

Notre objectif :

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. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de distribution appliquée par l'entreprise.

Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec trois cadres, les deux premiers directs et le troisième est indirect.

On a pris comme critère pour choisir les cadres à entretenir :

- Le poste occupé
- L'expérience

Cadre 1 : chef de service au département distribution ;

Cadre 2 : chargé d'étude ;

Cadre 3 : chef de département.

2.1. Les fonctions du département distribution :

Q1 : Pouvez-vous nous présenter NAFTAL et sa place spécifique dans le secteur énergétique ?

Cadre 1, 2 et 3 :

NAFTAL est une filiale de SONATRACH donc c'est l'entreprise nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures. C'est la première entreprise Algérienne et Africaine en termes de chiffres d'affaires,

NAFTAL a effectivement une place spécifique dans le secteur énergétique algérien. Parce qu'elle est encore le seul opérateur dans le domaine du transport et de la commercialisation des produits pétroliers.

Q2 : Quels sont les fonctions assurées par votre département ?

Cadre1 : ventes, distribution, réception et traitement des commandes... autres.

Cadre 2 : traitement et actualisation des dossiers clients, sortie visite client, création des nouveaux points de vente, suivi des créances et recouvrement, facturation, traitement des journées comptable

Cadre 3 : suivi et contrôle des points de ventes, cellule d'écoute clients, orientation des revendeurs distributeurs, acheminement des camions de livraison du produit vendu, suivi l'exportation du produit butane vrac à la Tunisie (SNTP-STIR) ... autres.

2.2. La politique de distribution :

Q3 : Quelle est votre stratégie de distribution ?

Cadre 1,2 et 3 : la stratégie de distribution suivie par le district est intensive et sélective

Q4 : Quel sont les types de circuit de distribution suivi dans votre stratégie de commercialisation ?

Cadre 1,2 et 3 : le circuit ultra court et circuit court.

Q5 : Comment est faite la réception des commandes clients ?

Cadre 1,2 et 3 : on essaye toujours de faciliter la tâche pour le client, alors on réceptionne les commandes par téléphone/fax, sur place ou par email.

Q6 : A l'aide de quels moyens vous effectuer la livraison du produit ?

Cadre 1,2 et 3 : on a des camions moyens NAFTAL, aussi des camions revendeurs distributeurs agréés ou ils font la livraison pour nos clients et y'a ce qu'on appelle les autos ravitailleurs.

Q7 : quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?

Cadre 1 : les problèmes climatiques où le camion qui effectue la livraison trouve des routes fermées à cause de la pluie ou la neige.

Cadre 2 : oui, des problèmes de transport (panne camion ou citerne), manque de chauffeurs et convoyeurs, des problèmes routiers (climat), problème de rupture de stock.

Cadre 3 : des problèmes de manque de matériels de transport ou de maintenance.

Q8 : Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

Cadre 1 : la transaction s'effectue rapidement.

Cadre 2 : tout dépend du produit, du volume commandé et des exigences client.

Cadre 3 : rapide mais des fois on a un problème de non disponibilité des moyens de livraison, alors le délai se prolonge un peu.

Q9 : Quelles sont les méthodes utilisées pour le paiement des produits vendus ?

Cadre 1,2 et 3 : le mode de paiement est soit en espèces ou par chèque.

Q10 : Pourquoi vous-êtes confrontés à des ruptures de stock ?

Cadre 1,2 et 3 : cette situation nous arrive lorsque y'a un manque de produit au niveau de la source Khroub et Skikda, panne des citernes de stockage.

Q11 : Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?

Cadre 1,2 et 3 : les clients nous appellent à cause des retardations de livraison du produit.

Q12 : Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?

Cadre 1,2 et 3 : pour l'instant nous sommes réussis à agir nos activités avec tous les clients.

Q13 : D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter NAFTAL à sa logistique de distribution ?

Cadre 1 et 2 : ont suggéré qu'il faut bien augmenter le nombre de camions de livraison.

Cadre 3 : a confirmé que la logistique de distribution de NAFTAL est bien gérée sauf qu'il a assisté sur l'augmentation de ses moyens de transport et le renouvellement de son moyen de manutention.

2.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution :

Q14 : Comment Mesurez-vous la performance de la logistique de distribution ?

Cadre 1,2 et 3 : à l'aide des indicateurs quantitatifs et qualitatifs (le volume des produits distribués, le chiffre d'affaire, nombre des clients, les moyens de livraison, satisfaction client et l'image de l'entreprise.

Q15 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?





Cadre 1et 3 : Annuelle.

Cadre 2 : Mensuelle, trimestrielle et annuelle.

Q16 : A quoi sert la mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Cadre 1 : Mené des actions correctives afin de s'améliorer.

Cadre 2 et 3 :

-  Mené des actions correctives.
-  Allouer les ressources / budget en fonction des résultats
-  Récompenser le personnel.
-  Améliorer la stratégie globale de distribution.

Q17 : Qu'elles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Cadre 1,2 et 3 : rationaliser au maximum les indicateurs de mesure à l'effet de cerner au mieux les besoins exprimés en vue d'aboutir à des résultats fiables.

3. Analyse et discussions des données des entretiens :

Les méthodes d'analyse de discours et de représentation nécessitent en général la collection et l'analyse des données.

3.1. Les fonctions du département distribution :

Q1 : Pouvez-vous nous présenter NAFTAL et sa place spécifique dans le secteur énergétique ?

Comme en le sait tous, NAFTAL détient le monopole de la commercialisation et de la distribution des hydrocarbures en Algérie et qu'elle a une grande utilité sur le pays (qui dit NAFTAL dit SONATRACH dit l'Etat). Cela s'explique par l'absence ou le peu présence de la concurrence sur le marché énergétique en Algérie. Ainsi, que sa première place en Afrique en matière de chiffre d'affaire.

Q2 : Quels sont les fonctions assurées par le département distribution ?

On peut constater que le département distribution est le cœur du district NAFTAL O.E.B, car c'est le département qui assure la bonne exécution des tâches principale du district (Gestion des commandes clients, ordonnancement des tâches et gestion des livraisons, Exécution des commandes clients (livraison et facturation).

3.2. La politique de distribution et la satisfaction client

Q3 : Quelle est votre stratégie de distribution ?

Stratégie intensive : NAFTAL opté cette stratégie pour mieux couvrir son marché qui est très large et pour distribuer ses produits dans un maximum de point de vente différents, car ses produits sont de grande consommation.

Stratégie sélective : la distribution du produit NAFTAL nécessite des grandes compétences techniques et commerciales, donc elle sélectionne des intermédiaires.

Q4 : Quel sont les types de circuit de distribution suivi dans votre stratégie de distribution ?

NAFTAL suit deux types de circuit le premier est le circuit ultra court où elle distribue elle-même ses produit au consommateur finale, le deuxième circuit est le circuit court où un intermédiaire (RD : revendeur distributeur) effectue la livraison au consommateur finale.

Q5 : Comment est faite la réception des commandes clients ?

NAFTAL essaye de faciliter au maximum ses transactions avec les clients où le client peut effectuer une commande sur place (disponibilité du produit) ou par téléphone/fax ou par email, pour les clients qui résident loin.

Q6 : A l'aide de quels moyens vous effectuer la livraison du produit ?

NAFTAL utilise ses propres moyens pour la livraison de ses produits mais à cause de la demande très vaste qu'elle a, elle utilise des moyens privés (Revendeurs Distributeurs) et les autos-ravitailleurs.

Q7 : Quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?

La distribution des produits de NAFTAL est menacé à des problèmes matériels et de main d'œuvre (problèmes de transport (panne camion ou citerne), manque de chauffeurs manque de convoyeurs, des problèmes routier (fermeture des routes, accidents), rupture de stock...) ces problèmes sont fréquentés occasionnellement mais il faut faire face.

Q8 : Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

La transaction s'effectue rapidement sauf a des cas où les moyens de livraison sont occupés ou un problème de disponibilité du produit, le délai est moyen surtout lorsque la commande ne s'effectue pas le matin.

Q9 : Quelles sont les méthodes utilisées pour le paiement des produits vendus ?

NAFTAL accepte deux modes de paiement soit en espèce soit par chèque, et ça nous confirme qu'elle donne toujours au client la liberté de choisir la politique qu'il préfère.

Q10 : Pourquoi vous-êtes confronté à des ruptures de stock ?

La réponse des cadres montre que le district O.E.B confronte des ruptures de stock. Si un problème se produira à la source qui réanime le district O.E.B (panne de stockage, panne moyens de livraison et transport du produit...) ce dernier confronte des ruptures de stock.

Q11 : Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?

Les réclamations clients concernant le service distribution sont rares et c'est toujours à cause de retard de livraison. Ça montre que le client n'a pas de problème avec le service.

Q12 : Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?

La réponse des trois cadres montre que les besoins implicites des clients sont satisfaits, ainsi que leurs attentes.

Les trois cadres confirment la bonne relation avec les clients d'où NAFTAL donne une grande importance à sa relation avec les clients.

Q13 : D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter NAFTAL à sa logistique de distribution ?

La réponse des cadres montre que la logistique de distribution de NAFTAL district O.E.B est bien maîtrisée sauf qu'ils ont insisté sur l'augmentation des moyens de transport et de manutention.

3.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution :

Q14 : Comment Mesurez-vous la performance de la logistique de distribution ?

Il est logique que la performance de la logistique de distribution soit mesurée étant donné que, la performance est un outil essentiel dans l'orientation de l'entreprise.

On remarque que la performance de la logistique de distribution est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs selon l'objectif.

Q15 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?

Malgré les différentes réponses des trois cadres, on a pu déduire que la mesure de la performance se fait au moins une fois par an.

Q16 : A quoi sert la mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Des réponses, on peut dire que la mesure de la performance de la logistique de distribution sert surtout à mener des actions correctives afin de s'améliorer sans négliger les points.

Q17 : Quelles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance de la logistique de distribution ?

On voit que les trois cadres sont satisfaits de la logistique de distribution et qu'ils ont donné des orientations concernant la mesure de la performance de cette fonction, mais il y a une idée commune qui vise essentiellement à rationaliser au maximum les indicateurs de mesure à l'effet de cerner au mieux les besoins exprimés en vue d'aboutir à des résultats fiables.

4. Synthèse :

L'analyse est faite par le biais d'entretien avec trois cadres pour déterminer les indicateurs qui mesurent la performance de la logistique de distribution ainsi que la politique et la stratégie de distribution suivies par NAFTAL.

D'où la performance de la logistique de distribution est mesurée à l'aide des indicateurs quantitatifs et autres qualitatifs.

L'entreprise NAFTAL donne le poids beaucoup plus à sa clientèle.

Le département distribution maîtrise bien le système de distribution d'où on constate une forte organisation de la logistique de distribution.

La distribution du produit reste efficace grâce à la rapidité dans le traitement des dossiers et les délais d'expédition.

Le système de gestion des stocks ne maîtrise pas ce qui engendre des situations de rupture.

Ainsi, ce qui concerne l'avis positif des trois cadres sur la logistique de distribution, qui va nous conduire à la motivation et la satisfaction du personnel et ce qui a un effet direct sur la performance de l'entreprise.

Propositions 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.

Proposer des suggestions est la phase de recherche des modifications à mettre en place pour faire disparaître le problème posé initialement. On s'appuiera ici sur l'étude des indicateurs de performance et les entretiens des cadres, l'entreprise doit se concentrer sur trois points :

- Rationaliser au maximum les indicateurs de mesure de la performance de la logistique de distribution à l'effet de cerner au mieux les besoins exprimés en vue d'aboutir à des résultats fiables.
- Augmenter ses moyens de transport et de livraison du produit.
- Renouveler son matériel de manutention.
- Mettre en œuvre un système de gestion des stocks pour mieux maîtriser les stocks et ne pas se trouver en situation de rupture.
- Modernisation et réhabilitation de ses infrastructures de stockage.

Afin de parer contre ces contraintes et garder sa part de marché, NAFTAL doit procéder à une réorganisation, améliorer son système de gestion en y incluant des nouvelles sciences : NTCI (Nouvelle Technologie de communication et d'Information), Marketing...

L'entrée de la concurrence dans la scène entraînera un changement radical pour NAFTAL, sa logistique globale et sa logistique de distribution. Les résultats de ce changement reste un point d'interrogation.

Conclusion du chapitre :

Le but de ce dernier chapitre était d'analyser la performance de la logistique de distribution au sein du district NAFTAL O.E.B et de trouver les indicateurs qui mesurent cette dernière, les circuits et les stratégies de distribution.

Il s'est avéré qu'une bonne logistique de distribution est adoptée par l'entreprise et que ses activités et fonctions de distribution sont bien menées.

D'où, nous avons constaté que la mise en place d'une bonne logistique de distribution rendra sans doute l'entreprise plus performante.

Conclusion générale

L'objectif essentiel de notre recherche réside dans l'analyse de la performance de la logistique de distribution des produits pétroliers effectuée par NAFTAL dans le but de mettre en relief les remarques les plus significatives que nous avons relevé au long de notre mémoire. Nous allons également essayer de formuler des suggestions et répondre à notre problématique.

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.

Afin de mieux comprendre comment l'entreprise le district NAFTAL O.E.B gère sa logistique de distribution nous avons adopté la méthodologie suivante :

Tout d'abord il a paru important d'étudier les différents concepts, circuits, stratégies et moyens de distribution de l'entreprise afin de pouvoir analyser l'efficacité de ces derniers. Aussi on a analysé les indicateurs de performance de la logistique de distribution, afin de mener des entretiens pour la collecte de l'information. D'où nous avons constaté les résultats suivants :

- Une stabilité et peu de changement des performances générées par le système de distribution NAFTAL district O.E.B
- Nous nous rendons compte également que l'indicateur de satisfaction client et le plus fiable pour mesurer la performance de la logistique de distribution, mieux que les autres indicateurs qui puissent être changer à cause des différents facteurs.
- L'entreprise NAFTAL donne le poids beaucoup plus à sa clientèle.
- Le département distribution maîtrise bien le système distribution d'où on constate une forte organisation de la logistique de distribution.
- La distribution du produit reste efficace grâce à la rapidité dans le traitement des dossiers et les délais d'expédition.
- Le système de gestion des stocks moins mieux maîtriser ce qui engendre des situations de rupture, donc des retardations de livraison ce qui implique un dysfonctionnement de la logistique de distribution.

Les principaux résultats auxquels nous avons aboutis après l'élaboration de notre travail nous ont permis de Confirmer la première, la deuxième et la dernière hypothèse.

D'où la première hypothèse concernant la satisfaction clientèle et la part de marché « la logistique de distribution adoptée, permet de satisfaire la clientèle et d'élargir la part de marché de l'entreprise », est confirmée sur le principe que l'indicateur de satisfaction est positif et NAFTAL est monopole sur le marché des produits pétroliers.

La deuxième hypothèse relative à la politique de distribution est confirmée parce qu'elle est bien menée et bien maîtrisée d'où elle ne rencontre pas des sérieux problèmes.

La troisième hypothèse qui stipule : la satisfaction client et la part de marché constituent des indicateurs pertinents pour assurer la performance de la logistique de distribution, aussi est confirmée grâce à l'analyse des indicateurs de performance de la logistique de distribution.

Donc l'hypothèse primaire est confirmée d'où L'entreprise NAFTAL possède tous les moyens et les compétences nécessaires qui permettent d'améliorer sa logistique de distribution.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de la performance reste un domaine très vaste pour le traiter. D'autres thèmes sont possible à être traiter : la logistique amont et son impact sur la performance.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages :

- AUDIGIERE (G), «*Marketing et action commerciale* », édition GUALINO, Paris 2001
- BARCZYK (D) et EVRARD (R), « *logistique & management* », édition Nathan/universel, Paris, 2002.
- BESCOS (P), « *Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux* », Edition. Le Harmattan, Paris, 1999
- BESCOS (P), MENDOZA(C), « *le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.
- BOURGUIGNON (A), « *Performance et ressources humaines* », Edition Economica, paris, 1996, p20
- DEBOISLANDELLE (H), « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition Economica, 2^é édition, Paris, 1998
- HESKETT (J), GLASKOWSKI (N), IVIE (R), « *Business Logistics* », 1996.
- KAPALAN (D), «*optimiser la performance* » Edition Dunod, Paris, 2001
- KATZENBACH (J), SMITH (D), «*les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994
- KHMAKHEM (A), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992, p311.
- KOTLE. (P), « *La logistique et le management* », 1998, P516.
- LENDREVIE (L), « *MERCATOR, théorie et pratique du marketing*», édition Dalloz, 7^{mé} édition, Paris2003, p399.
- MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5^éme édition, paris, 2003
- MEDAN (P), GRATACAP (A), « *Logistique et Supply Chain Management* », 2008, Paris, P.98
- MORIN (A), GUINDON (R), BOULIANE (P), « *Mesurer la performance de l'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, 1996
- MOULINIER (R), « *Les techniques de ventes* », Edition d'organisation, 5^éédition, 1998
- PERSON (H), « *guide pratique de la performance* », Edition Maxima, p 29

- TIXIER (D), MATHE (H) et COLLIN (J), « *La logistique d'entreprise* », Dunod, Paris, 1996.
- TOWILL (D), « *supply chain management* ».

WEISS (D), « *la fonction Rh* », Edition d'organisation, paris, 1988, p 675.

Les dictionnaires :

- LE PETIT LAROUSSE, « *dictionnaire encyclopédique illustré* », édition 1998, p 1179.

Les revues :

- HESKETT (J), « *Logistics : essential to strategy* », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », Harvard-L'Expansion, n°8.
- KREBS (B), « *Le livre blanc de la Supply Chain* », Septembre 2010.
- LEBAS (M), « *oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité* », N°269, 1995, p 66.
- LEMOIGNE (J), « *L'évaluation des systèmes complexes* », Harvard Expansion, 1999
- MENTZER (J), « *Defining the supply chain management, journal of business logistics* » volume2, 2001, p72.
- SAULQUIN (J), « *gestion des ressources humaines et performance des services* », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000

Les travaux universitaires :

- B. DERRAR, N. CHAHLAT, mémoire de licence, Inc, 2004 P.25.
- CHALAL (M) et ADRAR (B) : « *la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel* », Mémoire de licence, HEC, 2006, p25.
- GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « *l'état de la logistique amont au sien de sonatrach* », mémoire de licence, HEC, 2010.
- HADJAJI (H), DEHA (R), « *contribution à l'étude de la satisfaction du personnel comme facteur de performance de l'entreprise* », mémoire de licence.inc, 2004, p 29
- OUACHERINE (H), « *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère, INC, 2003

- RAHAL (F), cour de logistique de distribution, HEC.
- VALLA (A), « *Thèse en Génie Industriel* », Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008

Les webographies :

- http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, consulté le 3 mai 2015 à 18 :18
- <http://www.institutnemo.com/responsable-logistique-de-distribution>, consulté le 03 mai 2015 à 23 :51.
- <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Marketing/Cours-Le-role-des-intermediaires-dans-la-distribution-130722.html>, consulté le 04 mai 2015 à 15 :31.
- <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Logistique/Cours-Distribution-et-logistique-133348.html>, consulté le 06 mai 2015 à 19 :22.
- <http://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm>, consulté le 6 mai 2015 à 22 :56.
- <http://www.insee.fr//définitions/chiffre.HTM>, consulté le 14 mai 2015 à 12 :12.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>, consulter le : 14 mai 2015 à 18 :55.
- <http://pointdevuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>, consulter le : 19 mai 2015 à 19 :15.
- http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde, consulter le 25 mai 2015 à 18 :18
- <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>, consulté le 27 mai 2015 à 22 :55

Annexes

Liste des annexes :

N° de l'annexe	Titre de l'annexe
Annexe n°1	L'entretien destiné aux trois cadres dirigeants
Annexe n°2	Schéma actuel d'organisation de la société
Annexe n°3	Schéma de la macrostructure de NAFTAL
Annexe n°4	Schéma de distribution 2013
Annexe n°5	Vente butane
Annexe n°6	Vente butane conditionné
Annexe n°7	Vente GPL
Annexe n°8	Fiche d'inspection réseau point de vente

Entretien destiné aux trois cadres dirigeants de NAFTAL district OEB :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciales à l'école des hautes études commerciales (EHEC). Ayant pour thème : essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution, nous avons préparé cet entretien.

La mesure est une des clés du management, la fonction logistique de distribution n'est pas une exception. Il n'y a jamais eu autant d'effort pour mettre en place des systèmes de mesures qu'aujourd'hui.

Toutefois des études montrent que les mesures de la performance de la logistique de distribution sont encore très focalisées sur l'opérationnel.

Notre objectif :

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. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de l'entreprise.

1. Les fonctions du département distribution :

Q1 : Pouvez-vous nous présenter NAFTAL et sa place spécifique dans le secteur énergétique ?

Q2 : Quels sont les fonctions assurées par votre département ?

2. La politique de distribution :

Q3 : Quelle est votre stratégie de distribution ?

Q4 : Quel sont les types de circuit de distribution suivi dans votre stratégie de commercialisation ?

Q5 : Comment est faite la réception des commandes clients ?

Q6 : A l'aide de quels moyens vous effectuer la livraison du produit ?

Q7 : quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits ?

Q8 : Quel est le délai moyen pour effectuer une transaction complète (de la commande client jusqu'à la réception de produit par ce dernier) ?

Q9 : Quelles sont les méthodes utilisées pour le paiement des produits vendus ?

Q10 : Pourquoi vous-êtes confrontés à des ruptures de stock ?

Q11 : Quel est la cause principale des réclamations clients concernant le service de distribution ?

Q12 : Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?

Q13 : D'après vous quelle sont les améliorations que peut apporter NAFTAL à sa logistique de distribution ?

3. La mesure de la performance de la logistique de distribution :

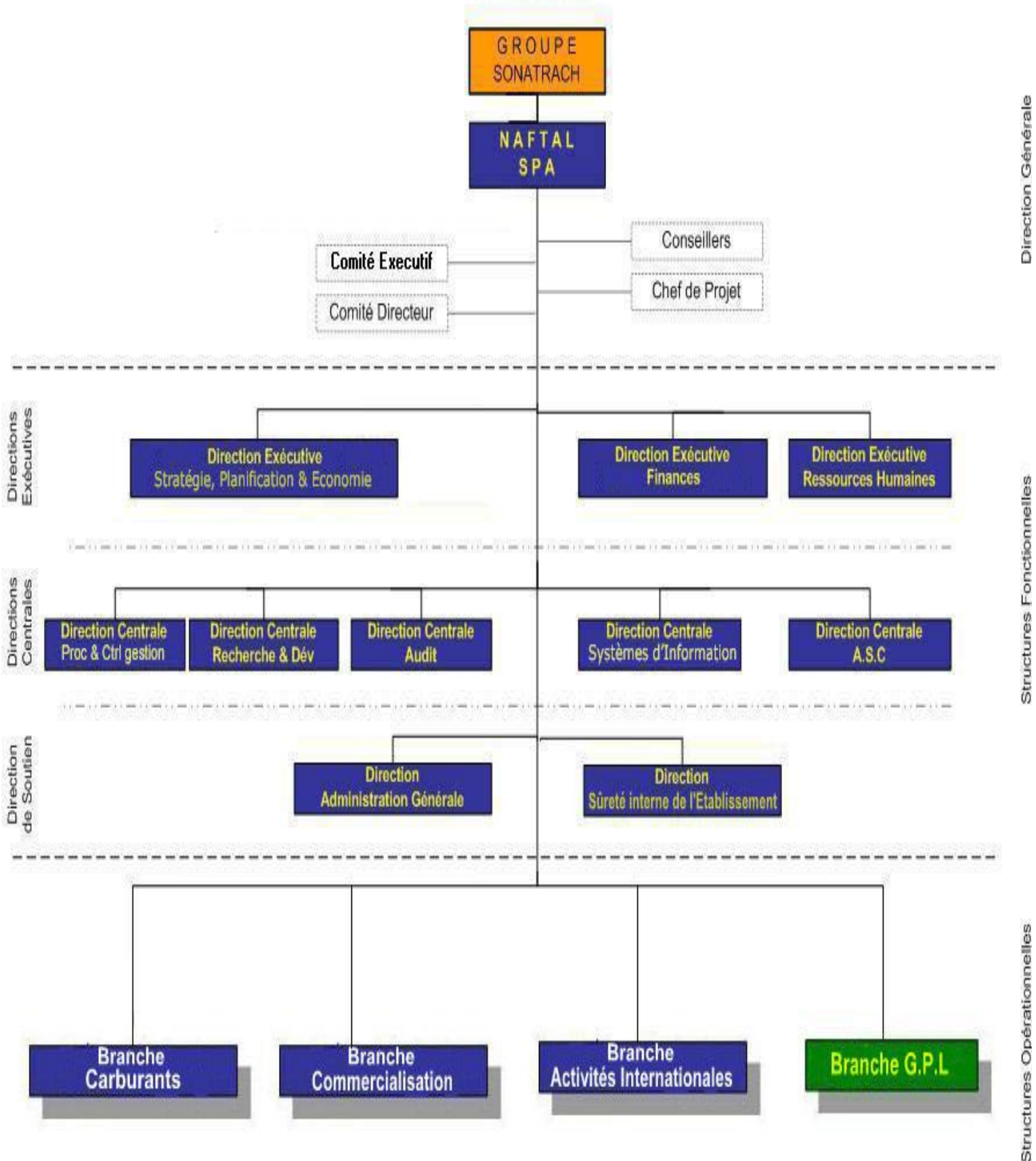
Q14 : Comment mesurez-vous la performance de la logistique de distribution ?

Q15 : Avec quelle fréquence périodique la performance est-elle mesurée ?

Q16 : A quoi sert la mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Q17 : Quelles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de la performance de la logistique de distribution ?

Schéma actuel d'organisation de la société NAFTAL



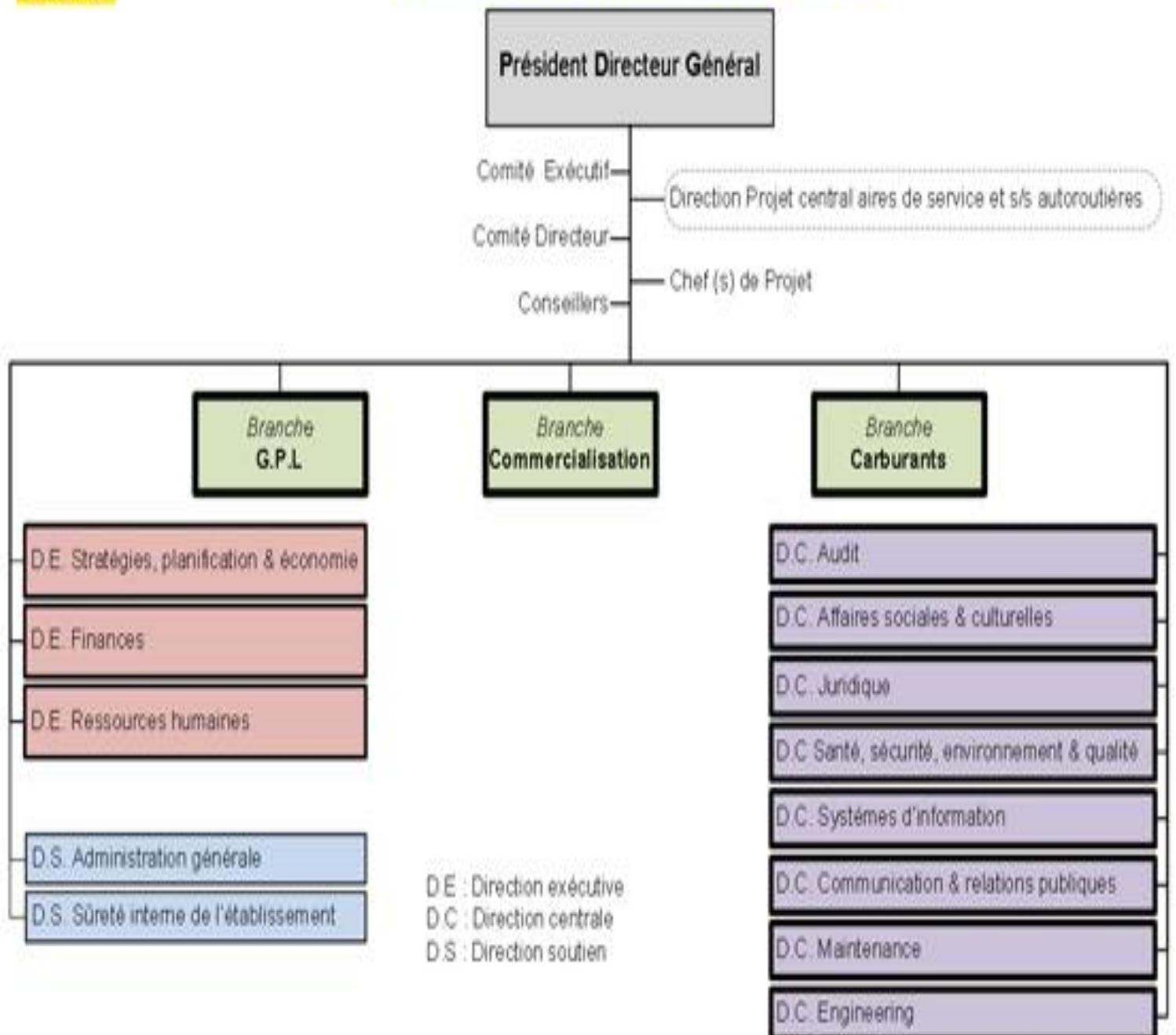
Direction Générale

Structures Fonctionnelles

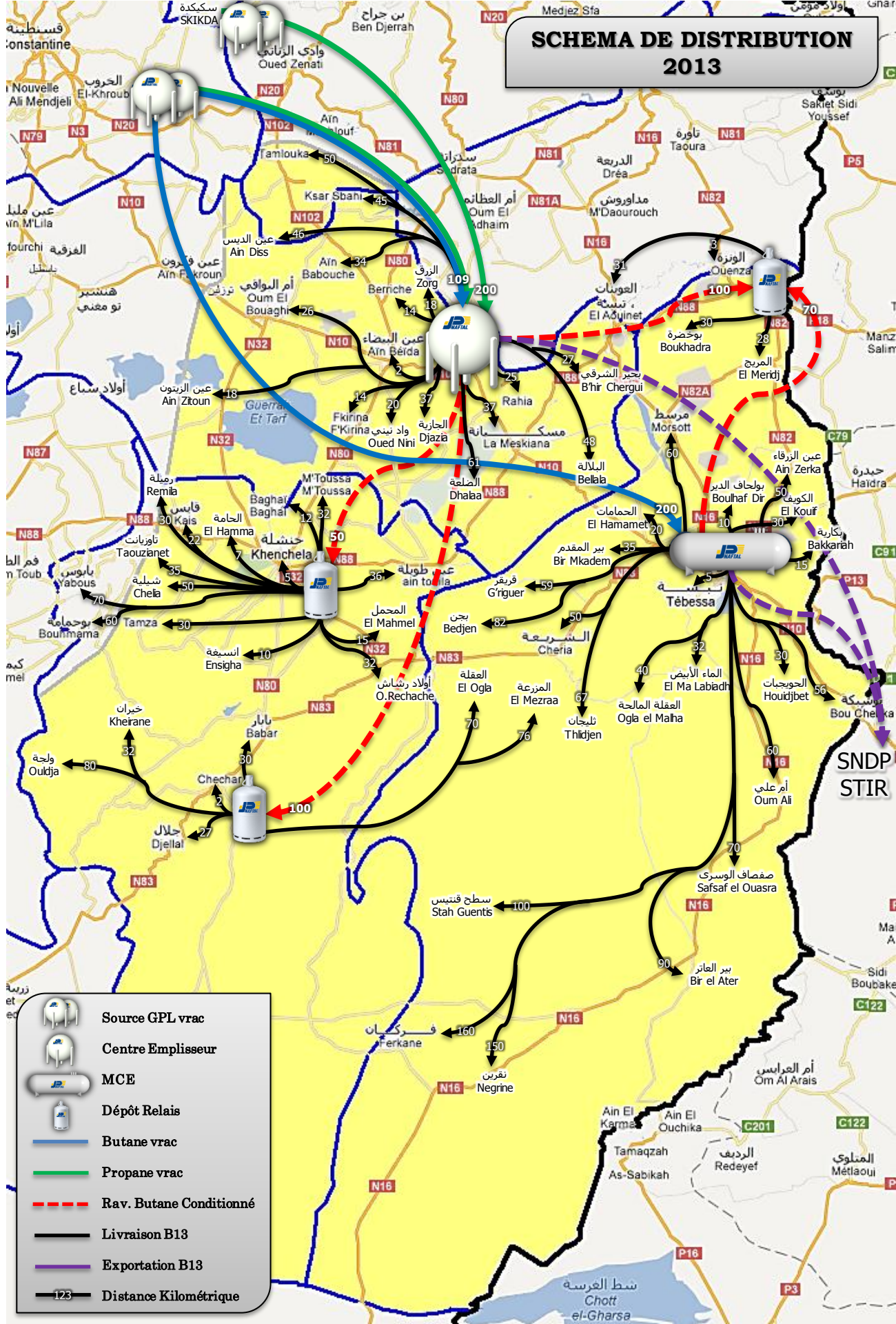
Structures Opérationnelles



Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a.



SCHEMA DE DISTRIBUTION 2013



	Source GPL vrac
	Centre Emplisseur
	MCE
	Dépôt Relais
	Butane vrac
	Propane vrac
	Rav. Butane Conditionné
	Livraison B13
	Exportation B13
	Distance Kilométrique

SNDP
STIR



Branche GPL

BILAN PAR CANAL ANNEE 2014

VENTES BUTANE REGION EST
PAR CDS / CANAUX DE DISTRIBUTION / WILAYA

REGION EST

UM/TM

W/CDS	BUTANE					
	Livraisons NAFTAL		Auto Ravitailleurs	Livraisons par Rev. Dist.	Ventes aux Consommateurs	Total Butane
	GD	Autres PV				
CE 041 AIN BEIDA	1242	2011	687	3871	739	8550
DR KHENCHELA	0	0	0	0	0	0
W/O.E.B.	1242	2011	687	3871	739	8550
MCE TEBESSA	2621	4564	2042	3460	150	12837
DR OUENZA	727	2451	219	798	323	4518
DR CHECHAR	380	518	0	0	0	898
DR KHENCHELA	0	253	0	0	0	253
CE 041 AIN BEIDA	0	2	0	9	0	11
W/TEBESSA	3728	7788	2261	4267	473	18517
CE 041 AIN BEIDA	0	0	1552	511	0	2063
W/GUELMA	0	0	1552	511	0	2063
DR KHENCHELA	1 329	3 009	0	2 220	56	6614
DR CHECHAR	555	2 853	0	0	104	3512
W/KHENCHELA	1884	5862	0	2220	160	10126
TOTAL DISTRICT OEB	6854	15661	4500	10869	1372	39256

Ventes Butane Conditionné par CANAL DE DISTRIBUTION

Opérateurs Années	Livraisons NAFTAL		Auto- Ravitail eurs	Revendeurs Distributeurs	Ventes aux Consommate urs	Total
	GD	Autres PV				
Janvier	886	1 980	432	1 492	222	5 012
Février	757	1 647	361	1 267	155	4 187
Mars	885	1 936	576	1 436	197	5 030
Avril	529	1 344	296	766	124	3 059
Mai	427	978	270	646	60	2 381
Juin	410	966	267	678	60	2 381
Juillet	351	880	224	537	52	2 044
Août	295	831	224	532	39	1 921
Septembre	341	792	294	594	44	2 065
Octobre	429	960	274	601	73	2 337
Novembre	601	1 350	440	891	116	3 398
Décembre	943	1 997	842	1 429	230	5 441
Total	6 854	15 661	4 500	10 869	1 372	39 256

**RECAPITULATIF MENSUEL DES VENTES
GPL**

TOTAL DISTRICT EXERCICE N

1- Ventes GPL

1- Ventes GPL

UM : TM

Produits Mois	Butane		Propane		GPL/C	Total
	Vrac	Conditionné	Vrac	Conditionné		
Janvier	0	5 012	95	41	1 493	6 641
Février	0	4 187	86	35	1 326	5 634
Mars	0	5 030	100	42	1 487	6 659
Avril	0	3 059	65	44	1 425	4 593
Mai	0	2 381	59	40	1 482	3 962
Juin	0	2 381	39	32	1 454	3 906
Juillet	0	2 044	25	35	1 307	3 411
Août	0	1 921	17	37	1 517	3 492
Septembre	0	2 065	47	36	1 469	3 617
Octobre	0	2 337	40	33	1 377	3 787
Novembre	0	3 398	233	39	1 323	4 993
Décembre	0	5 441	326	43	1 234	7 044
Total	0	39 256	1 132	457	16 894	57 739



NAFTAL
DISTRICT GPL D'OUM EL BOUAGHI
DEPT DISTRIBUTION

FICHE D'INSPECTION RESEAU POINTS DE VENTE

Date de passage :

Type de point de Vente :

Nom :
Adresse :

Commune :
Daira :
Wilaya :
Tél. :

Cachet du client :

Source d'approvisionnement :

STOCK OUTIL :

B 13		VIDES		PLEINES	
------	--	-------	--	---------	--

LIVRAISONS :

DATE							
NB B 13							

Fréquence de livraisons :

OBSERVATION :

LE CHEF DE SECTEUR



**SITUATION JOURNALIERE DES VENTES PAR PRODUITS ET CANAL
DE DISTRIBUTION /B 13**

EQ BGPL CL 12 V1
Date d'application : 06/10/2
Page 1 sur 1

**Etat Quotidien Des Ventes GPL Pour la Journée
du 25/04/2015**

PRODUITS	B13	B03	B06	Butane Vrac	P11	P35	Propane Vrac	GPL/C
DISTRICT CDS								
CE AIN BEIDA	1536	1	1	0	14	7	0,000	50,550
MCE TEBESSA	2941	1	0	0	0	0	0	0
DR OUENZA	1282	0	0	0	0	0	0	0
DR KHENCHELA	1876	0	0	0	0	0	0	0
DR CHECHAR	1407	0	0	0	0	0	0	0
DISTRICT	9042	2	1	0	14	7	0,000	50,550

Operateurs privés "sonatrach-SNDP"	Quantités (TM)
BOUCHEBKA à partir du MCE TEBESSA	20,475
BOUCHEBKA à partir du CE AIN BEIDA	19,110
TOTAL	39,585

du 25/04/2015

PRODUITS	Flotte	LIVRAISONS NAFTAL			Total livraisons NAFTAL	Auto ravitailleurs	RD	TOTAL TIERS	Total butane
		GD	Autres PV	VD					
CE AIN BEIDA	2	105	381	144	630	417	489	906	1536
MCE TEBESSA	5	628	908	8	1544	557	840	1397	2941
DR OUENZA	2	182	886	42	1110	0	172	172	1282
DR KHENCHELA	3	280	966	0	1246	0	630	630	1876
DR CHECHAR	3	0	962	445	1407	0	0	0	1407
DISTRICT	15	1195	4103	639	5937	974	2131	3105	9042

PERFORMANCE - MOYENS & CHAUFFEURS - PAR CDS

C.D.S	Camion De Livraison		Quantité	Chauffeur	Observations
	Code Camion	Type			
CE AIN BEIDA	C 2494	HD 120	281	ABDI	
	C 2278	HD 120	205	AMARA	
	C 2277	HD 120		ALLEM	
S/TOTAL CE AIN BEIDA			486		
MCE TEBESSA	C 2149	HD 120	383	DRISS	
	C2366	HD 120	420	HARBAOUI	
	C2369	HD 120		AOUAITIA	
	C2371	HD 120		SEHAILIA	
	C 2463	HD 120	314	BOURACE	
	C2327	HD 120	419	AZRI	
	C2034	SCM K120		AOUADI	
	L3577	TB350		SABEKH	
	C2367	HD 120			En panne longue durée
S/TOTAL MCE TEBESSA			1536		
DR OUENZA	C2365	HD 120	330	SASSI	
	C2119	SNVI	428	AZRI	
	C2264	HD 120	310	CHAFAI	
	C2018	SNVI		BELGUERFI	
	C2462	SNVI			En panne longue durée
S/TOTAL DR OUENZA			1068		
DR KHENCHELA	C2189	HD 120	268	BOUCHANA	
	C1222	SNVI K120		ZAOUAGA	
	C2043	SCM K120	588	SIF	
	C2505	SCM K120			En panne boite à vitesse depuis octobre
	C2251	SCM K120	390	BOUDJOUREF	
	C2328	HD 120		ADJROUD	
S/TOTAL DR KHENCHELA			1246		
DR CHECHAR	C2065	HD 120		AYADI	
	C2256	HD 120	414	MEKHLOUFI	
	C2490	SNVI	412	TORKI	
	C2178	SNVI	136	MEBARKI	
	C2035	SNVI			Manque Chauffeur
S/TOTAL DR CHECHAR			962		
TOTAL DISTRICT			5298	Taux De Participation	57%
				Taux D'Immobilisation	43%

—

Table des matières

Table des matières :

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : la chaine logistique et la distribution :	4
Introduction du chapitre :	5
Section 1 : la chaine logistique :	6
1. Définition de la chaine logistique :	6
2. Les objectifs de la Supply Chain :	10
3. Les enjeux de la Supply Chain :	11
3.1. Les coûts :.....	11
3.2. La qualité des produits :	11
3.3. Le délai :.....	12
3.4. La flexibilité :.....	12
3.5. Le niveau de service :.....	12
3.6. Les risques:.....	12
3.7. Le potentiel de progrès :.....	13
4. Structure de la Chaine logistique :	13
4.1. Stratégique :.....	13
4.2. Tactique :.....	13
4.3. Opérationnelle :	13
5. Outils de la Supply Chain :	14
5.1. Les MRP (Material Ressource Planning) :.....	14
5.2. Les ERP (Enterprise Ressource Planning) :.....	14
5.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling) :.....	14
Section 2 : La logistique de distribution :	15

1. Définitions :	15
2. Processus de la logistique de distribution :	16
2.1. Planification :	16
2.2. Transactionnel et administratif :.....	16
2.3. Opérationnel :.....	16
3. Activités de la logistique de distribution :	17
3.1. Le transport :	17
3.2. L'entreposage :.....	17
3.3. La manutention :.....	17
4. Les enjeux de la logistique de distribution :	17
4.1. Multiplicité des intervenants :	17
4.2. Multi modalité des opérations de transport :.....	17
4.3. Respect des cahiers des charges clients :	18
4.4. Maîtrise des coûts logistiques :	18
4.5. Maitrise des risques liés à l'acheminement :.....	18
4.6. Logistique des retours :	18
5. Objectifs de la logistique de distribution :	18
5.1. Le service clientèle :.....	18
5.2. La réduction des coûts :.....	19
5.3. La qualité :.....	19
6. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution :	19
7. Missions du logisticien de distribution :	19
8. Contraintes de la logistique de distribution :	21
8.1. Contraintes liées aux marchandises :	21
8.2. Contraintes réglementaires :.....	21
8.3. Contraintes géographiques :.....	21
8.4. Contraintes techniques :	21

Section 3 : La politique de distribution :	22
1. Définitions :	22
2. Les fonctions de la distribution:	23
2.1. Les fonctions spatiales :	23
2.2. Les assortiments :	23
2.3. Les fonctions temporelles :	23
2.4. Les fonctions commerciales :	23
3. Les objectifs de la distribution :	25
3.1. Couverture quantitative du marché :	25
3.2. Aspects qualitatifs du système de distribution :	25
3.3. Minimiser les coûts :	25
4. Les contraintes de la distribution :	26
4.1. Les contraintes externes :	26
4.2. Les contraintes internes :	26
5. Les différents circuits de distribution :	26
5.1. Le canal de distribution :	26
5.2. Le circuit de distribution :	26
5.3. Le réseau de distribution :	27
5.4. Les type de circuits de distribution :	27
6. Le rôle des intermédiaires :	29
6.1. Réduction du nombre de contacts :	29
6.2. Assurer une gestion de fonctionnement optimale :	30
6.3. Offrir le meilleur assortiment :	30
6.4. Les intermédiaires rapprochent les entreprises de leur marché :	30
7. Les différentes stratégies de distribution :	30
7.1. La distribution intensive :	31
7.2. La distribution sélective :	31

7.3. La distribution exclusive :	32
Conclusion du chapitre :	34
Chapitre 2 : la performance commerciale et logistique :	35
Introduction du chapitre :	36
Section 1 : concept de base sur la performance :	37
1. Conception de la performance :	37
1.1. Définition de la performance :	37
1.2. La performance traduit donc deux phénomènes :	38
2. La mesure de la performance :	41
2.1. Identification des niveaux de mesure de la performance :	42
2.2. Performance immédiate ou performance dans la durée:	43
3. Les caractéristiques de la performance :	45
3.1. La performance est construire support à des jugements :	45
3.2. Les composant de la performance évolue dans le temps :	45
3.3. La performance comme indicateur de pilotage :	46
3.4. La performance est riche de composantes antinomiques :	46
4. Les facteurs de la performance :	47
5. La distinction entre la performance et les notions voisines :	47
5.1. L'efficacité :	47
5.2. L'efficience :	48
5.3. L'effectivité :	49
Section 2 : les indicateurs de mesure de performance :	50
1. les indicateurs quantitatifs :	50
1.1. Le chiffre d'affaires :	50
1.2. Les quantités vendues :	51
1.3. Nombre de neveux clients :	52
1.4. La part de marché :	52
1.5. La marge commerciale :	53

1.6. La rentabilité commerciale :.....	53
2. Les indicateurs qualitatifs :.....	54
2.1. Satisfaction client :.....	54
2.2. L'image de l'entreprise :.....	55
2.3. Les attentes clients :.....	55
2.4. La qualité de service :.....	56
Section 3 : la performance de la chaine logistique :	57
1. Introduction à l'évaluation de performance logistique :.....	57
2. Le management de la chaine logistique levier de performance de l'entreprise :.....	57
3. Les moyens pour améliorer la performance :	58
3.1. Pilotage des activités et des processus de l'entreprise :.....	58
3.2. Apport de la modélisation des processus pour le pilotage de la performance :	58
3.3. Tableau de bord et indicateurs de performance :	59
4. Les leviers de performance d'une Supply Chain :.....	60
4.1. Connaître et comprendre son marché :.....	61
4.3. Se différencier de la concurrence :.....	61
4.2. Evaluer son activité commerciale :	61
4.3. Repérer ses gisements de croissance :.....	61
4.5. Orienter l'action commerciale :.....	61
4.6. Fixer les contributions individuelles :.....	61
4.7. Renforcer l'influence des commerciaux :	62
4.8. Manager sa force de vente :.....	62
5. La gestion de la performance de la logistique de distribution :.....	62
Conclusion du chapitre :	63
Chapitre 3 : essai d'analyse de la performance de logistique de distribution NAFTAL	
O.E.B :	64
Introduction du chapitre :	65

Section 1 : présentation générale de l'entreprise.....	66
2. Organisation de l'Entreprise :	68
2.1. La Direction Générale :	68
3. Les Métiers de NAFTAL	71
3.1. Domaine d'activité de NAFTAL :	72
3.2. Le Profil du Réseau National :	73
3.3. Les modes d'exploitation :	73
3.4. Profil du réseau stations-services :	74
4. Le district NAFTAL Oum El Bouaghi :	75
4.1. Les produit du district :	75
4.2. Présentation de la logistique de la distribution liée au district :	75
Section 2 : Les indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district O.E.B) :	76
1. Les indicateurs quantitatifs :	76
1.1. Les quantités distribués et vendues du produit pétrolier :	76
1.2. Le chiffre d'affaire (CA) :	77
1.3. Nombre des clients :	78
1.4. Nombre de moyens de transport :	80
1.5. La part de marché :	81
2. Les indicateurs qualitatifs :	81
2.1. Satisfaction clients :	81
2.2. L'image de l'entreprise :	81
3. Synthèse et discussions :	81
Section 3 : La performance de la logistique de distribution au sein de district :	83
1. La méthode d'interview :	83
2. Les interviews des cadres dirigeants de NAFTAL (département distribution) district OEB :	86
2.1. Les fonctions du département distribution :	87

2.2. La politique de distribution :	87
2.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution :	89
3. Analyse et discussion des donné des entretiens :.....	90
3.1. Les fonctions du département distribution :.....	90
3.2. La politique de distribution et la satisfaction client	90
3.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution :	92
4. Synthèse et discussions :	93
Propositions suggestions :	94
Conclusion du chapitre :	95
Conclusion générale :.....	96
Bibliographie.	
Annexes.	