

Ecole des Hautes études commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Mangement

THEME :

**L'impact de la logistique de distribution sur la
performance commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SCIMAT

Élaboré par :

M. BOUHENTALA Akram Khalil

Encadre par :

**M. HAFIZ Wafik Mohamed
Maître de conférences à EHEC Alger**

**8^{ème} Promotion
Juin 2021**

Ecole des Hautes études commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

L'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise

ETUDE DE CAS : SCIMAT

Élabore par :

M. BOUHENTALA Akram Khalil

Encadre par :

**M. HAFIZ Wafik Mohamed
Maître de conférences à EHEC Alger**

**8^{ème} Promotion
Juin 2021**

Dédicace

Au nom de dieu miséricordieux clément

Je dédie ce modeste travail :

En premier lieu À mes très chers parents « BOUHENTALA Bachir et LOUCHENE Zakia »,

pour leurs soutiens, leurs encouragements, leurs financements
durant toutes mes années d'études, Vous êtes pour moi un exemple de

Courage et sacrifice continu.

Aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer la gratitude et l'amour
que je vous porte.

Puisse dieu vous donne santé, bonheur et longue vie.

À mes chers frères : Aymen, Louay et Achref.

À ma chère sœur : Dr. Sabrina et son fiancé Rochdi.

À mes très chers amis « Ismail, Lokman, Tarek, Islam, Noureddine ».

À AISSAOUI Anis mon meilleur ami pour ses encouragements durant cette année.

À toute ma famille.

À tous ceux qui m'ont aidé à la réalisation de ce travail, ceux qui me connaissent de Près et de

loin et toute la promotion Logistique & Distribution 2020-2021.

Merci à tous d'être dans ma vie

Remerciement

Avant tout, je remercie *DIEU* le tout puissant de m'avoir accordé la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens particulièrement à remercier mon enseignant le docteur **HAFIZ Wafik Mohamed** pour avoir encadré et dirigé durant la réalisation de ce travail, pour sa disponibilité et la confiance qu'il m'a accordé, sa bienveillance, ses conseils et sa grande générosité. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude pour les heures investies dans la correction du présent manuscrit.

J'adresse un profond respect et mes sincères remerciements à tous les enseignants de l'école des hautes études commerciales d'Alger **EHEC** en général, et aux membres de l'équipe de spécialité Supply chain management et distribution en particulier qui ont déployé leurs efforts pour assurer une formation aussi complète, pour aider et soutenir toute la promotion de la spécialité **SCM** le long du cycle.

Mes vifs remerciements vont également au directeur de ressource humain au département commercial, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de l'entreprise **SCIMAT**, et au M. **Amine BELAID** pour l'accueil qu'il m'a réservé et pour le temps qu'il m'a consacré lors de mon stage.

Résumé

À l'heure de la mondialisation et de la forte concurrence vécu par les pays émergents, les entreprises doivent s'adapter rapidement afin de répondre aux évolutions du marché, en effet, l'évolutivité croissante des marchés se répercute directement sur la réactivité nécessaire des entreprises. Dans ce contexte, la maîtrise de la logistique et notamment la logistique de distribution et de ses champs de compétences associés est apparue comme un élément clé contribuant à la compétitivité et la flexibilité des entreprises.

Les indicateurs de la performance commerciale permettant à l'entreprise de détecter l'écart entre les buts prévisionnels et le but réaliser.

Tout au long de notre recherche, on a étudié l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise SCIMAT. Pour ce fait, nous avons constaté que la logistique de distribution représente un facteur majeur qui contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Mots clés : la logistique, la logistique de distribution, la performance commerciale, les indicateurs de la performance.

Abstract

Today, globalisation, strong economic competition and in order to ensure continuity, companies must adapt quickly to respond to the market developments. Indeed, the increasing scalability of the markets has a direct impact on the necessary responsiveness of companies. In this context, the mastery of logistics and in particular downstream logistics is a key element contributing to the competitiveness and flexibility of companies.

Key performance indicators allowing the company to detect the gap between the forecast goals and the goal achieved in order to improve its productivity.

In our research, we studied the impact of the downstream logistics on the commercial performance of the company SCIMAT.

Key words: logistics, downstream logistics, business performance, key performance indicators.

ملخص

اليوم، العولمة والمنافسة الاقتصادية القوية، و من أجل ضمان الاستمرارية، يجب على الشركات أن تتكيف بسرعة للإستجابة لتطورات السوق. في الواقع، إن التوسع المتزايد في السواق له تأثير مباشر على الإستجابة اللازمة للشركات. وفي هذا السياق، فإن التحكم في اللوجستيات، ولا سيما الخدمات اللوجستية في المرحلة النهائية، يمثل عنصر رئيسي يساهم في القدرة التنافسية للشركات ومرونتها. إن مؤشرات الأداء تسمح للشركة بالكشف عن الفرق الموجود بين أهداف المراد تحقيقها والهدف الذي تم تحقيقه و ذلك من أجل تحسين إنتاجيتها. خلال بحثنا، تطرقنا إلى دراسة تأثير الخدمات اللوجستية للتوزيع على الأداء التجاري لشركة الإسمنت المتواجدة في ولاية باتنة.

الكلمات المفتاحية : اللوجستية, لوجيستيات التوزيع, أداء الأعمال, مؤشر الأداء.

Liste des tableaux

N°		page
Chapitre 03		
01	les avantages et les inconvénients d'un entretien	62
02	Présentation de la personne interviewée	65
03	l'évolution de volume des ventes durant l'année 2020	73
04	l'évolution de chiffre d'affaire durant l'année 2020	74

Liste des figures

N°		Page
	<u>Chapitre 01</u>	
<u>Figure N° 1.1</u>	l'évolution de la logistique	07
<u>Figure N° 1.2</u>	Circuit direct	16
<u>Figure N° 1.3</u>	Circuit court	16
<u>Figure N° 1.4</u>	Circuit long	17
<u>Figure N° 1.5</u>	Flux des marchandises sans intermédiaire	19
<u>Figure N° 1.6</u>	Flux des marchandises avec intermédiaire	19
	<u>Chapitre 02</u>	
<u>Figure N° 2.1</u>	Le concept de performance	30
<u>Figure N° 2.2</u>	les sources de la performance	35
	<u>Chapitre 03</u>	
<u>Figure N° 3.1</u>	l'organigramme de l'entreprise	53
<u>Figure N° 3.2</u>	La zone de couverture des produits de SCIMAT	58
<u>Figure N° 3.3</u>	le circuit long de distribution au sien de la SCIMAT	59
<u>Figure N° 3.4</u>	Part de marche de SCIMAT	72
<u>Figure N° 3.5</u>	les prévisions et les réalisations de volume des ventes année 2020 « trimestrielle »	73
<u>Figure N° 3.6</u>	les prévisions et les réalisations de chiffre d'affaire Année 2020 « trimestrielle »	75
<u>Figure N° 3.7</u>	La méthode utilisée par SIMAT pour étudier la satisfaction client.	76

Liste des abréviations

abréviation	Signification
ASLOG	Association française de la logistique
B.T.P	Bâtiment et travaux publics
C.A	Chiffre d'affaire
E.B.E	l'excédent brut d'exploitation
E.R.P	Entreprise ressource planning
G.I.C.A	groupe industriel des ciments en Algérie
H.T	Hors taxes
K.M	Kilomètres
M.C	La marge commerciale
M.C	La marge commerciale
N.B	Notez bien
P	La performance
P.C	La performance commerciale
P.D.M	La part de marche
Q.V	La quantité vendue
R.B.E	le résultat brut d'exploitation
R.F	Résultat financier
R.N	Route nationale
R.N	le résultat net
R.O.E	return on equity
S.A.V	Service après la vente
S.C.M.E	Société de commercialisation des matériaux de l'Est
S.N.T.F	Société national de transport ferroviaire
S.P.A	Société par action
SCIMAT	Société de ciment d'Ain Touta
T.M.S	transport manufacturing service
T.T.C	Toutes taxes comprises
T.V.A	Taxe sur la valeur ajoutée
U.C	Unité commerciale
V.A	Valeur ajoutée

SOMMAIRE

Introduction générale	II
Chapitre 01 : généralité sur la logistique de distribution	4
Section 01 : généralité sur la logistique	6
Section 02 : généralité sur la distribution	12
Section 03 : la logistique de distribution	20
Chapitre 02 : généralité sur la performance commerciale	27
Section 01 : généralité sur la performance	29
Section 02 : généralité sur la fonction commerciale	39
Section 03 : la performance commerciale	41
Chapitre 03 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale	48
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Section 02 : présentation théorique de la méthodologie de recherche.....	60
Section 03 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sien de l'entreprise SCIMAT.....	64
Conclusion générale	81



Introduction générale

Actuellement, avec la mondialisation et le développement technologique les entreprises modernes sont confrontées à d'énormes transformations et changements dans les modes et stratégies de fonctionnement, la concurrence et la compétitivité leurs rendent la tâche encore plus dure et afin d'être efficace et de garantir leurs places sur les marchés elles doivent adopter de nouvelles politiques.

La logistique de distribution est l'une de ces nouvelles politiques. La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation, elle regroupe l'ensemble des activités de l'entreprise et elle ne se limite pas qu'à l'organisation du transport des marchandises.

La distribution représente toutes les activités réalisées par l'entreprise de la sortie du produit de l'unité de production jusqu'au moment où il soit en possession du consommateur final, cette dernière est une opération fondamentale et très importante pour toute entreprise de production et sa bonne maîtrise signifie la présence sur les marchés concurrentiels.

Dans l'ensemble la logistique de distribution représente toutes les opérations qui permettent de mettre à disposition la bonne quantité de produit au bon moment. Ses objectifs sont d'optimiser les coûts, de réaliser la satisfaction et de garantir une bonne performance commerciale.

L'objectif de ce travail est de mettre en œuvre les connaissances et les compétences acquises tout long de mon cursus afin de montrer l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.

Le choix de ce thème n'a pas été fait aléatoirement, il a été choisi en adéquation avec ma spécialité, c'est un sujet très intéressant qui va nous permettre de déterminer l'importance de la présence de la logistique de distribution au sein de toute entreprises voulant se développer et se faire un nom parmi les concurrents. Pour cela, nous avons choisis d'étudier l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise **SCIMAT**

Pour l'élaboration de notre mémoire, nous avons effectué un stage d'observation au sein de la cimenterie SCIMAT de Ain Touta, Batna. Ou on a recueilli les informations nécessaires pour notre cas pratique à travers un entretien semi-directif.

Concernant la méthodologie de recherche, nous avons opté pour une démarche documentaire, utilisant différents types de documentations notamment les ouvrages, les

revues scientifiques, les travaux de recherche et les sites internet.

Tout au long de ce travail nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

Comment la logistique de distribution de l'entreprise SCIMAT garantit l'amélioration de sa performance commerciale ?

Pour avoir une réponse à cette dernière nous avons vu utile de poser les questions ci-dessous :

- Quel est l'impact de la logistique de distribution sur la performance de commerciale de l'entreprise SCIMAT ?
- SCIMAT utilise-t-elle des indicateurs de performance afin d'évaluer sa logistique de distribution ?
- Quelles sont les systèmes d'informations que SCIMAT utilise pour améliorer sa logistique de distribution ?

Pour répondre à ces questions nous avons mis en place les hypothèses suivantes :

- **H1** : la logistique de distribution influe sur la performance de l'activité commerciale de l'entreprise.
- **H2** : la satisfaction clients est le but ultime de la logistique aval.

Pour accomplir ce travail, on a partagé notre mémoire en trois chapitres, chaque chapitre se divise aussi en trois sections.

Nous avons consacré le premier chapitre a la présentation des fondamentaux théoriques de la logistique de distribution.

Le deuxième a traité les principaux fondements de la performance commerciale à savoir : les généralités sur la performance, la fonction commerciale et la performance commerciale.

On a consacré le troisième chapitre a la présentation de l'organisme d'accueil, la présentation théorique de la méthodologie de recherche et a l'élaboration de l'étude de cas et l'interprétation des résultats.



Chapitre 01:

**Généralité sur la
logistique de distribution**

Introduction du chapitre

La Logistique est une activité qui a pour objet de gérer les flux physiques et informationnels d'une organisation, mettant ainsi à disposition des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes.

De ce fait, ce chapitre sera consacré à la présentation des fondamentaux théoriques de la logistique de distribution, il sera composé de trois sections : la première section porte une généralité sur la logistique, puis la deuxième section sera une généralité sur la distribution et la dernière section est réservée pour la logistique de distribution.

Section 01 : généralité sur la logistique

Dans cette première section, nous allons présenter l'origine et quelques définitions de la logistique, ainsi que les types de logistique, et on termine cette section par les objectifs de la logistique.

1.1. Origine et définition de la logistique

1.1.1. L'origine de la logistique

La logistique est issue du génie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport. Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes.

Le terme "Logistique prend racine dans le grecque « *logistikos* » qui signifie « administrer ». L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires.¹

1.1.2. L'évolution de la logistique

Le concept de la logistique a connu une évolution durant la 2^{ème} guerre mondiale, donc on peut citer cette évolution comme ci-dessous :²

➤ **Dans les années 1950**

Les connaissances de la logistique militaire étaient partagées dans le domaine économique essentiellement l'exécution des opérations d'entreposage et les opérations de transport.

➤ **Au début des années 1970**

Dans cette phase la logistique commence à prendre une dimension plus tactique pour la recherche d'optimisation opérationnelle et flexible par l'apparition de nouveaux concepts « la qualité totale, Just in time, Ets. ».

¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5346e085efe6e.pdf> Consulté le 17/04/2021 à 00 :59.

² PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : *logistique : production, distribution, soutien*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2008, p. 63.

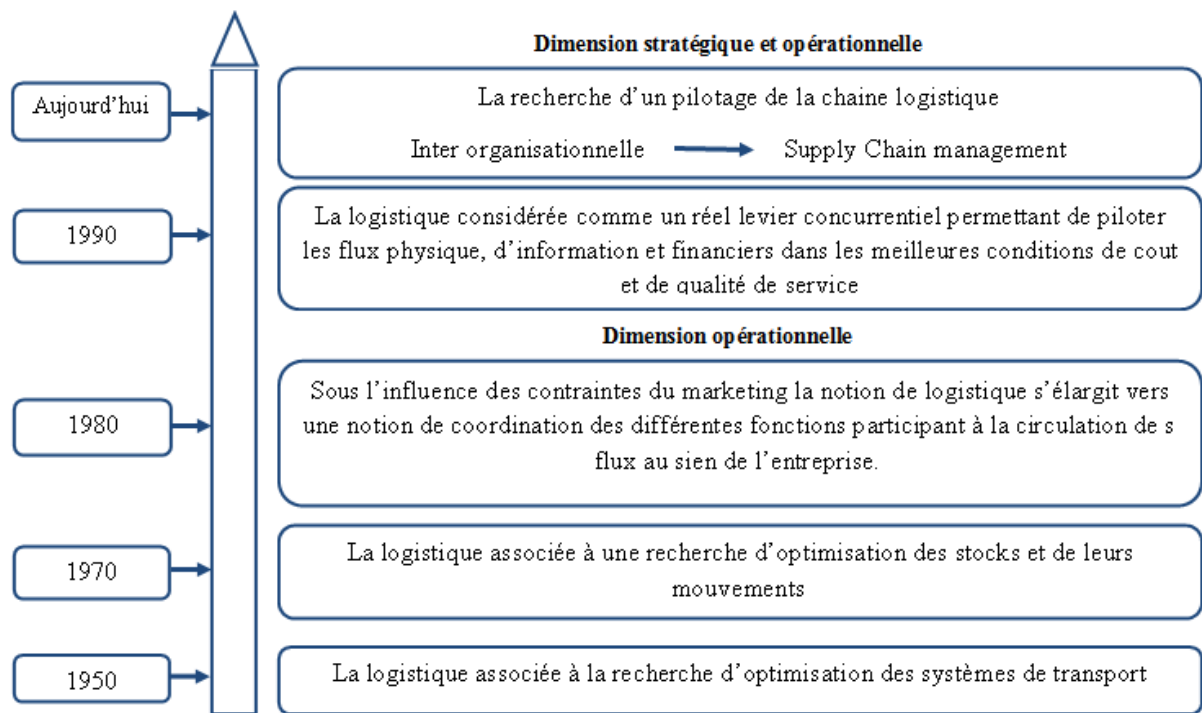
➤ **À partir les années 1980 jusqu'à 1990**

Au cours de cette période la logistique a connu une phase d'extension et de changement dans le domaine économique, avec l'effet de mondialisation et l'apparition des nouvelles méthodes de coordination entre les fonctions de l'entreprise.

➤ **Dans le début des années 2000**

Dans les années 2000 le concept de la logistique commence à évoquer un nouveau concept qui s'intéresse au pilotage de la chaîne logistique, le nouveau concept c'est la Supply Chain management.

Figure N° 1.1 : l'évolution de la logistique



Source : LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, éditions Dunod, Paris, 2015, P.15.

Commentaire : la figure N° 1.1 représente les grandes phases d'évolution de la logistique depuis les années 1950 jusqu'à aujourd'hui, on remarque que la logistique a évolué à une fonction stratégique et opérationnelle.

1.1.3. Définition de la logistique

Il existe multiples définitions de la logistique donc on peut proposer quelques définitions de la logistique comme :

L'ASLOG (Association française de la logistique) définit la logistique comme : « *l'ensemble des activités qui ont pour but la mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons*». ³

American Marketing association (1935), propose la définition suivante :

« *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* ». ⁴

Et on peut aussi définir la logistique comme :

« *L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits : localisation des usines et des entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison* ». ⁵

1.2. Les types de la logistique :

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes : ⁶

- **La logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Une logistique générale d'approvisionnement** : Qui permet d'apporter aux entreprises de services ou des administrations les différents produits dont ils ont besoin pour leur activité.

³ <http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf> consulté le 17/04/2021 à 00 :58.

⁴ Le MOIGNE, (Rémy) : *Supply Chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*, éditions Dunod, Paris, 2013. p.20.

⁵ MORANA, (Joëlle): *la logistique au Supply Chain management*, éditions e-thèque, Marseille, 2003, p.11.

⁶ PIMOR, (Yves) : *logistique : technique et mise en œuvre*, éditions Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p.4.

- **Une logistique de production** : elle consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et planifier la production.
- **La logistique de distribution** : celle du distributeur, qui consiste à amener au consommateur final.
- **Logistique militaire** : elle vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et de tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Logistique de soutien** : elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de Service après-vente** : similaire à la logistique de soutien, mais il est effectué par la personne qui a vendu un bien.
- **Logistique inverse** : également connue sous le nom de "rétro-logistique" ou "logistique du retour", 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, produit inutilisable depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

1.3. Les enjeux de la logistique

On distingue les enjeux de la logistique comme ci-dessous :⁷

- **La croissance de l'entreprise** : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques.
- **La maîtrise des coûts** : grâce à la meilleure connaissance des coûts tout au long des étapes du processus logistique.
- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise** : l'analyse de la logistique permet à l'entreprise de se focaliser sur sa vocation et principalement en confiant à des spécialistes certaines fonctions, comme la sous-traitance du transport.
- **La diversification de l'entreprise** : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir sa gamme de production.

⁷ BOUDERSA, (Dehboucha) : *le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de mestre, EHEC Alger, 2016, PP. 12-13.

➤ **La flexibilité et l'adaptation de l'entreprise :** grâce à la souplesse obtenue dans la distribution amont et aval ainsi la meilleure gestion des transports et du stockage.

1.4. Les objectifs de la logistique

Il existe plusieurs objectifs de la logistique, donc on peut citer :⁸

- Optimisation des réseaux de distribution et d'approvisionnement.
- Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Utilisation optimale des capacités de production.
- Meilleure réponse aux exigences accrues des clients.
- Réduction des délais.
- Contrôle adéquat des risques (ruptures de stock, retards).
- Meilleure gestion de la concurrence.
- Réduction des rejets et des impacts environnementaux.

1.5. Les problèmes de la logistique

La logistique possède différents problèmes, on cite un ensemble de problèmes :⁹

➤ **La logistique amont :**

- Stratégique
 - Choix des fournisseurs.
 - Mise en place d'un système d'information.
 - Démarche de qualification.
- Tactique
 - Définition des règles d'investissements
 - Appel d'offre vers les prestataires
 - Localisation de stocks en matières premières
- opérationnel
 - Suivi de stocks des matières premières
 - Localisation de stocks saisonniers

⁸RAHAL, (Farah) : *Le cours de la logistique de distribution*, EHEC Alger.

⁹VALLIN, (Philippe) : *La logistique : modèle et pilotage des flux*, éditions Economica, 4^{ème} édition, Paris, p.13.

➤ **La logistique production :**

- Stratégique
 - Conception des nouveaux produits.
 - Choix de délocalisation.
 - Mise en place d'un système d'information.
 - Redéfinition de la gamme de produits.
- Tactique
 - Schéma directeur à moyen terme.
 - Dimensionnement des ressources.
 - Carte de qualité.
 - Contrôle et suivi de la production
- opérationnel
 - ordonnancement à court terme.
 - Anticipation de production.
 - Gestion de personnel direct et temporaire.

➤ **La logistique aval :**

- Stratégique
 - Conception des réseaux
 - Externalisation ou moyen propre
 - Mise en place d'un système d'information.
- Tactique
 - Choix d'un prestataire
 - Mise en place d'un système d'information de prévision des demandes
 - Mise en place d'un tableau de bord
 - Définition d'un cahier de charge
 - Organisation des tournés
- opérationnel
 - réseaux des prévisions.
 - Gestion des stocks.
 - Gestion de la pénurie.
 - Gestion des flux, retour, conditionnement.

Section 02 : généraliste sur la distribution

Dans cette deuxième section, nous présentons quelques définitions de la distribution et ses objectifs, ensuite les formes et les fonctions de la distribution, puis le circuit de distribution et ses types, ainsi que la stratégie de distribution, et enfin la définition et le rôle des intermédiaires.

2.1. Définition et objectif de la distribution

2.1.1. Définition de la distribution

Il existe plusieurs définitions de la distribution, donc on propose les définitions suivantes :

- On peut définir la distribution comme : *« l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs »*.¹⁰

- Et on peut aussi définir la distribution comme : *« La distribution est l'ensemble des opérations et des moyens nécessaires pour acheminer les produits du stade de production au stade de consommation. Elle est une fonction fondamentale du mix, complémentaire à la production. La fonction par laquelle les produits sont mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur »*.¹¹

2.1.2. Objectif de la distribution

Le but de la distribution est d'éliminer les déferlantes séparations entre le producteur et le consommateur final :¹²

- **Séparation spatiale** : le produit est rarement fabriqué sur le lieu de consommation. Un transport de ce produit est donc nécessaire.
- **Séparation temporelle** : le produit est fabriqué selon un cycle déterminé par l'industriel, ou imposé par la nature dans le cas de l'agriculture, alors qu'il est consommé soit toute l'année, soit à des moments particuliers déterminés par des

¹⁰ VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET (N) : *la distribution*, éditions De Boeck, 2^{ème} édition, Paris, 2005, p. 26.

¹¹ KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : *Marketing management*, 9^{ème} édition, Paris, 2001, p.501.

¹² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/distribution-economie/1-les-fonctions-de-la-distribution/> consulté le 27/04/2021 à 00:13.

usages culturels ou des contraintes saisonnières, Un ajustement dans le temps doit donc être réalisé grâce à la constitution de stocks.

- **Séparation en termes de perception :** le produit doit avoir un sens pour l'acheteur. Ce dernier doit connaître ses caractéristiques, son prix, ses conditions d'utilisation et de maintenance. Ces informations doivent être communiquées pour rendre les transactions possibles.

- **Séparation juridique :** le transfert de la propriété du bien en échange d'un paiement exige le recours à des mécanismes codifiés régissant les transactions et rendant possible la résolution d'éventuels litiges. Cette problématique est spécialement importante dans le cas du commerce électronique, qui rend possibles des transactions instantanées à l'échelle mondiale, avec une livraison différée par rapport au paiement. La propriété du bien constitue aussi une charge financière (financement du stock), et les transferts de propriété dans le canal de distribution doivent être définis avec précision.

2.2 Les formes et les fonctions de distribution

2.2.1. Les formes de distribution

Il existe trois formes de distribution, d'un point de vue économique on distingue les formes de distribution suivante (intégrée, associée, indépendante):¹³

- **Distribution intégrée :** regroupe les fonctions de grossistes et de détaillants au sein d'une même organisation. Il s'agit d'organisation à but lucratif ou de coopératives.

- **Distribution associée :** la distribution associée est composée de sociétés qui tout en conjuguant leurs efforts sous des formes diverses, se regroupant pour se renforcer sur le plan économique, on trouve des regroupements de grossistes, des regroupements détaillants et les franchises. Les formes de la distribution associée que peut revêtir (la coordination des actions commerciale, l'exploitation d'enseignes communes, la participation à une centrale d'achat).

- **Distribution indépendante :** est essentiellement constituée de petites sociétés jouant le rôle soit de grossiste, soit de détaillant.

¹³SYLVIE, (M) et JEAN-PIERRE (V) : *marketing : les concepts-clés*, éditions Chihab, 1996, PP.122-124.

2.2.2. Les fonctions de la distribution

Les fonctions de la distribution sont :¹⁴

2.2.2.1. Les fonctions spatiales

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

2.2.2.2. Les fonctions assortiments

L'assortiment est de réunir en un endroit des produit, des modèles et des marques diverses, de manière a permettre aux clients d'une part a effectuer plusieurs achats avec un minimum de déplacement d'autre part de faire comparaison et des choix entre plusieurs produits satisfaisant le même besoin.

- **L'allotissement (fractionnement)** : consiste à partager les lots de la production en lots plus petits adaptes aux besoins des clients.
- **Le tirage** : classe les produits par catégorie de qualité, calibre et fraîcheur.
- **L'assortiment** : c'est le choix que présente un distributeur pour attirer le client.

2.2.2.3. Les fonctions temporelles

Elles sont liées au temps 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.

2.2.2.4. Les fonctions commerciales

Elles ont pour objet de rendre le produit transmissible au consommateur, pour ce faire trois fonctions principales sont :

- **L'achat** : c'est la première fonction de la distribution.
- **L'information** : elle donne envie au consommateur d'acheter en mettant le produit en valeur de et en décrivant ses caractéristiques, ses condition

¹⁴ BARCZYK, (D) et EVARD (R) : *La distribution*, éditions Nathan/universel, 2002, p.6.

d'utilisations ...etc., elle est réalisée par le l'intermédiaire de compagnie de communication ou par le vendeur.

- **La vente :** elle nécessite l'élaboration d'un argumentaire pour une vente personnelle ou d'un dossier marchandisage en libre-service.

2.3. Circuit de distribution

2.3.1. Définition

On propose quelque définition des concepts (circuit, canal, réseau) :

➤ **Circuit de distribution**

Il y'a plusieurs auteur qui ont défini le circuit de distribution, donc on propose les définitions suivantes :

- Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution par lesquels un bien, une catégorie des biens ou un service vendu s'achemine entre le producteur ou l'importateur et le consommateur ou l'utilisateur final.¹⁵
- Le circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit.¹⁶



➤ **Un Canal de distribution :** est le chemin suivi par le produit depuis le fabricant ou le producteur jusqu'à l'utilisateur ou le consommateur final.¹⁷

➤ **Un Réseau de distribution :** le réseau de distribution est composé de l'ensemble des acteurs distributeurs permettant d'acheminer les produits ou services du producteur aux consommateurs. Le plus souvent, le réseau de distribution est constitué d'intermédiaires et de points de ventes, mais il peut également être constitué de commerciaux ou d'individus sous différents statuts.

Le réseau de distribution est composé d'un ensemble de canaux de distribution. On

¹⁵ DURAFOUR, (Daniel) : *marketing*, éditions Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005, p. 124.

¹⁶ DEMEURE, (C) et BERTELOOT (S) : *aide mémoire-Marketing*, éditions Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2015, p.191.

¹⁷ CLIQUET (G), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, édition Dunod, 2^{ème} Édition, Paris, 2006, P.97.

distingue généralement le réseau de distribution interne du réseau externe.¹⁸

2.3.2. Les types des circuits de distribution

Les circuits de distribution se distinguent selon leurs longueurs et leurs complexités le nombre des intermédiaires entre le producteur et le client final, On distingue trois types de circuits :¹⁹

- **Circuit direct (ultra-court)** : le circuit ultra-court se caractérise par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. Il s'agit d'une distribution directe.

Figure N°1.2 : Circuit direct



Source : BROSELIN, (Claude) : *distribution : croissance et concentration*, éditions Vuibert, Paris, 1981, p.16.

- **Circuit court** : dans ce circuit il existe un seul intermédiaire, il se trouve entre le producteur et le consommateur, c'est une distribution semi-direct qui pourra être traditionnelle, intégrée ou associée.

Figure N°1.3 : Circuit court



Source : BROSELIN, (Claude) : *distribution : croissance et concentration*, éditions Vuibert, Paris, 1981, p.17.

- **Circuit long** : dans ce circuit il existe Plusieurs intermédiaires qui peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur, Le circuit long peut posséder de nombreux maillons : négociants, expéditeurs, grossistes, demi –grossistes ... etc.

¹⁸ <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/> consulté le 21/04/2021 à 13:11.

¹⁹ VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET (N) : Op.cit, PP. 58-60.

Figure N°1.4 : Circuit long

Source : BROSELIN, (Claude) : *distribution : croissance et concentration*, éditions Vuibert, Paris, 1981, p.18.

2.3.3. Les stratégies de distribution

Le choix de la nature et du nombre d'intermédiaires dépend de la stratégie de couverture du marché décidée par le fabricant. Parmi ces stratégies, on peut citer :²⁰

➤ **Stratégie de distribution intensive**

Elle permet de couvrir un marché très large. Les produits sont distribués dans un maximum de points de vente différents. Cette forme de distribution est adaptée pour les produits dont les caractéristiques sont :

- Avoir une demande très large.
- Etre acheté fréquemment et en petite quantité.
- Avoir un prix unitaire assez bas.
- Ne demande aucune connaissance spécialisée pour être vendu, installé ou utilisé.
- Ne demande que peu ou pas de S.A.V.
- Ne demande pas un stock spécial de pièces détachées ou de fournitures de réapprovisionnement.

➤ **Stratégie de distribution sélective**

Le fabricant sélectionne des intermédiaires en fonction des critères tels que la qualité des services offerts à la clientèle, la taille, l'équipement, les compétences du distributeur. Cette stratégie convient mieux aux entreprises qui souhaitent conserver un positionnement précis et dont les produits présentent les caractéristiques suivantes:

- Ils demandent une connaissance spécialisée pour la vente.
- Ils demandent un service après vente (S.A.P) spécialisé.
- Le prix de vente est relativement élevé.
- Ils sont vendus avec un bon de garantie couvrant une période donnée.

²⁰ Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, éditions HEC Alger, 2013-2014, p.89.

➤ **Stratégie de distribution exclusive**

Elle repose sur le choix par le fabricant d'intermédiaires sélectionnés qui obtiennent l'exclusivité de vente de la marque sur un secteur géographique déterminé. C'est une stratégie adoptée, généralement, pour les produits haut de gamme ou de luxe. Elle permet un contrôle facile de la commercialisation et une réduction des coûts. De plus, elle garantit le respect de l'image de marque des produits (franchise, concessionnaire).

2.3.4. La définition et le rôle des intermédiaires

2.3.4.1. Définition des intermédiaires

L'intermédiaire représente la personne ou l'entreprise qui s'interpose entre le producteur et les consommateurs, assurant un lien entre l'offre et la demande. Les intermédiaires les plus importants sont : (les grossistes, les intermédiaires indépendants et les centrales d'achats).²¹

2.3.4.2. Le rôle des intermédiaires

Les intermédiaires jouent un rôle important dans la distribution des produits, il existe plusieurs points qui déterminent le rôle des intermédiaires donc on peut distinguer ce qui suit :²²

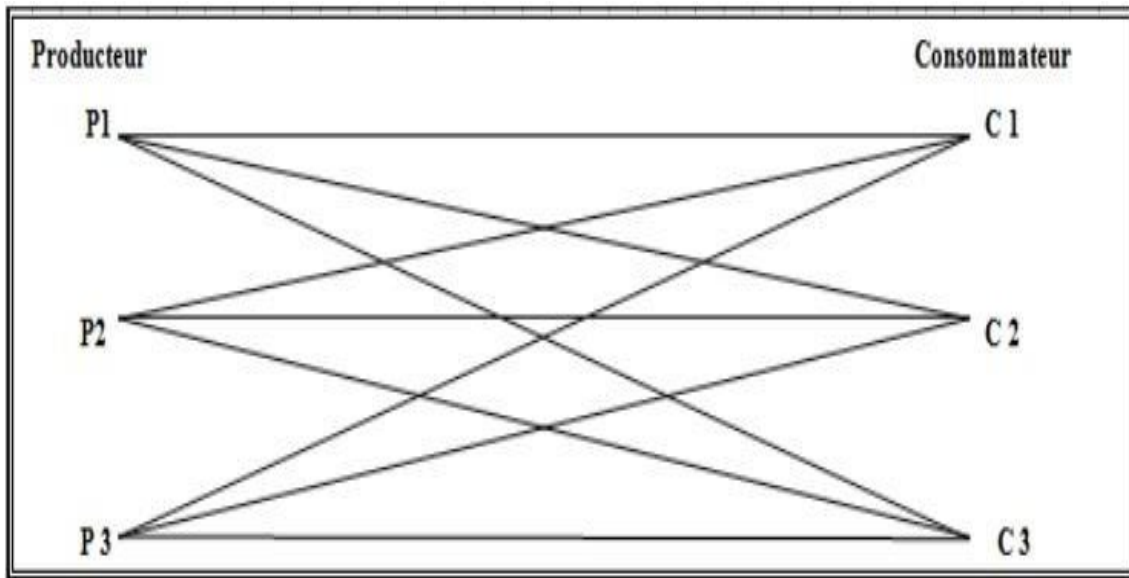
➤ **La démultiplication des contacts**

Le nombre de contacts nécessaire pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.

²¹ KOTELER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *marketing management*, éditions Pearson éducation, 14^{ème} édition, France, 2012, p.506.

²² LAMBIN, (Jean. Jacques) : *Marketing stratégique et opérationnel*, éditions Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 2008, p. 426.

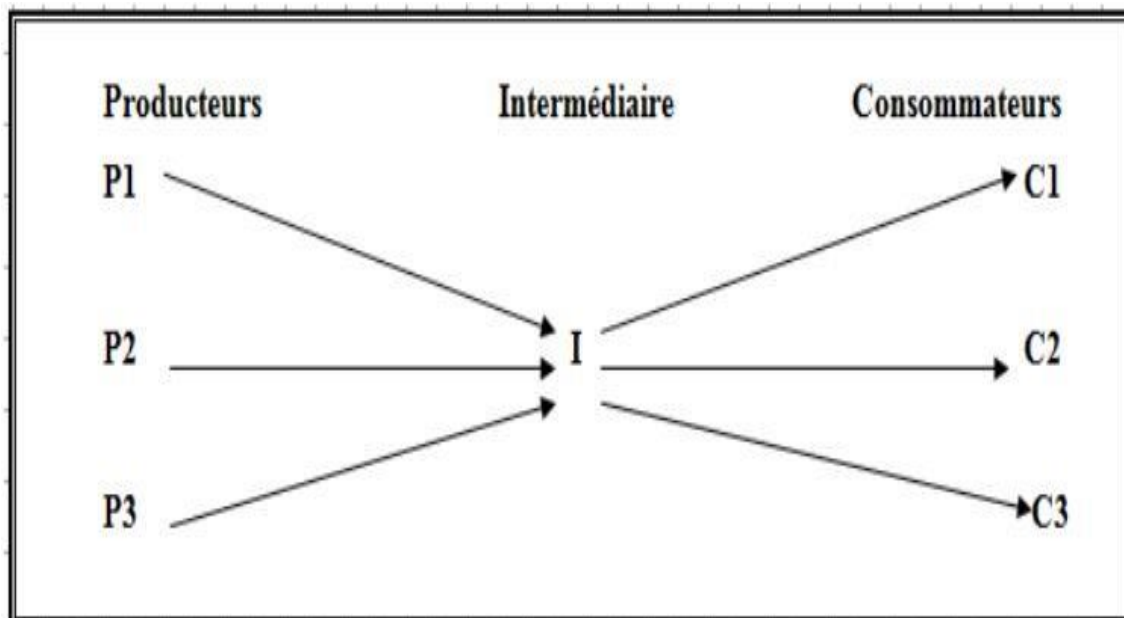
Figure N°1.5 : Flux des marchandises sans intermédiaire



Source : CHIROUZ, (Yves) : *le marketing : études et stratégies*, éditions Ellipses, 5^{ème} édition, Paris, 2003, p.578.

Commentaire : la figure N° 1.5 représente le contact direct de trois producteurs avec trois consommateurs qui donne un résultat de neuf transactions dans les trois opérations.

Figure N°1.6 : Flux des marchandises avec intermédiaire



Source : CHIROUZ, (Yves) : *le marketing : études et stratégies*, éditions Ellipses, 5^{ème} édition, Paris, 2003, p.578.

Commentaire : la figure N° 1.6 représente aussi trois producteurs et trois consommateurs avec un intermédiaire. Nous remarquons que les nombre de transaction réduit, et aussi la réduction du nombre des opérations qui permet d'économise le temps et l'argent.

➤ **L'économie d'échelle**

On regroupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même.

➤ **La réduction de disparités de fonctionnement**

En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients d'opérer a un niveau optimal pour eux.

➤ **Le meilleur assortiment offert**

Le rôle de l'intermédiaire est de constituer des assortiments varies, ainsi permettant aux clients d'acheter une grande variété de produit au cours d'une seul et même démarche, pour réduire le temps et les efforts pour trouver les produits dont ils ont besoins.

➤ **Le meilleur service**

Généralement l'intermédiaire se trouve plus près du consommateur ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connait mieux ses besoins et peut accorder des détails de livraison en plus un meilleur service après-vente.

Section 03 : la logistique de distribution

Dans cette dernière section, nous montrons quelques définitions de la logistique de distribution et ses objectifs, ensuit le processus de la logistique de distribution, puis les activités de la logistique de distribution, et enfin les enjeux de la logistique de distribution.

3.1. Définition de la logistique de distribution

Il existe de multiples définitions de la logistique de distribution, on cite les définitions suivantes :

Définition 01 : 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...Ets.) jusqu'au lieu de

livraison convenu dans le contrat commercial.²³

Définition 02 : on peut aussi définir la logistique de distribution comme un ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur cout. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformités. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.²⁴

3.2. Les pratiques d'un logisticien

Parmi ces pratiques, on cite quatre rubriques :²⁵

- La programmation et la planification logistique :

La première activité du logisticien relève donc le traitement des informations et d'analyse de données, aussi bien rétrospective que prospective. Il est essentiel d'estimer la demande, de programmer les approvisionnements, de réparer les mouvements interne et externe, d'opérer l'ordonnancement des opérations de transport.

- Le pilotage des flux :

Il s'agit là d'un travail à court terme d'ajustement et d'adaptation, visant à optimiser les opérations physique, sous contrainte des capacités mises en place lors de la phase antérieure : coordination des flux d'information et des flux physique, réalisation des livraisons, des transferts, et des manutentions. Le logisticien doit être en mesure d'effectuer toutes les opérations correctrices nécessaires pour réguler les flux.

- La gestion des provisionnements

Le logisticien doit en harmonie avec le service en charge des achats, assure le traitement administratif et physique des commandes, en veillant à la livraison selon les conditions

²³ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>, consulté le 30/04/2021 à 00:50.

²⁴ GERAR (C), ANDRE (F) et Guy (B) : *Management de la distribution*, éditions Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p. 287.

²⁵ JOAN, (L.G) et FAOUZI (B) : *mesurer la performance de la fonction logistique*, éditions d'organisation, 2009, PP. 56-59.

prévues et à l'optimisation des flux entrants, en cohérent avec le pilotage des mouvements internes et des flux orienté vers l'avale.

- La gestion des stocks

Le responsable logistique doit assurer une gestion optimisée des stocks, cette problématique reliée aux précédentes car :

- Un stock de définit comme une différence de flux
- La gestion efficace des stocks passe par la rationalisation des flux entrants.

3.3. Les objectifs de la logistique de distribution

La logistique de distribution vise à satisfaire les clients, assurer la qualité des produits et la réduction des couts, avec les nombreux objectifs de la logistique de distribution on peut citer ses objectifs dans les points suivants :²⁶

3.3.1. Le service clientèle

- Maximisation de la qualité de service.
- Respect des dates de livraison.
- Minimisation des délais.

3.3.2. La réduction des couts

- Minimiser les couts de maintien en inventaire.
- Minimiser la valeur totale des stocks.
- Minimiser les couts de distribution.
- Minimiser les couts de traitement des informations.
- Minimiser les couts de manutention.
- Minimiser les couts de transport.

3.3.3. La qualité

- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions.
- Maximisation de la qualité des produits.

²⁶ <https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Logistique/Cours-Distribution-et-logistique-133348.html> consulté le 01/05/2021 à 00 :21.

3.4. Le processus et les activités de la logistique de distribution

On commence par le processus de la logistique de distribution et ensuite ses activités :

3.4.1. Le processus de la logistique de distribution

➤ **Planification**

- Réseau de distribution.
- Planification et ordonnancement des expéditions.
- Choix des intermédiaires de distribution et de prestataire de service logistique.
- Planification des activités sous-traitées.

➤ **Transactionnel et administratif**

- Traitement des commandes clients.
- Suivi des commandes clients.
- Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions.
- Suivi des expéditions.
- Service à la clientèle.
- Gestion des garanties.
- Gestion des retours de marchandises.

➤ **Opérationnel**

- Entreposage produits finis.
- Préparation des commandes pour l'expédition.
- Vérifications des livraisons.
- Chargement des livraisons.
- Livraison.
- Contrôle de la qualité.
- Transfer entre entrepôts.
- entretien des équipements de transport.²⁷

²⁷ RAHAL, (Farah): Op. Cit.

3.4.2. Les activités de la logistique de distribution

On cite les activités suivantes :²⁸

- **la détermination des réseaux de distribution** : ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transport, choix des infrastructures de transbordements et de stockages,etc.
- **la gestion des flux de transport** : colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides,etc.
- **la gestion des stocks** : sur l'ensemble des réseaux de distribution interne et externe.

3.5. Les principaux facteurs influençant la logistique de distribution

Il existe plusieurs facteurs on cite parmi eux les principaux facteurs comme ci-dessous :²⁹

- globalisation des marchés.
- volonté de centralisation.
- le nombre important d'acquisition et de fusion.
- niveau de service à la hausse.
- cout de plus en plus compétitif.
- évolution de la clientèle.

3.6. Les enjeux de la logistique de distribution

On cite les enjeux de la logistique de distribution comme suit :³⁰

- **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... etc.).
- **Multi modalité des opérations de transport** : l'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI 'Unités de Transport

²⁸ Ibid.

²⁹ REBAH, (Y) : *essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution*, mémoire de master, EHEC, 2015, p.16.

³⁰ MEDAN, (P) et GRATACAP (A): *Logistique et Supply Management*, éditions Dunod, Paris, p.130.

Intermodal' et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement.

- **Respect des cahiers de charge clients** : 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 de charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, inter modalité et accélération des temps de transbordement...etc.).

- **Maitrise des coûts logistique** : 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 vides des camions en leur proposant un fret de retour », bon choix des prestataires, meilleures combinaison de moyens, meilleur taux de remplissage des véhicules, recours aux stratégies logistiques collaboratives, optimisation des coûts des derniers km.

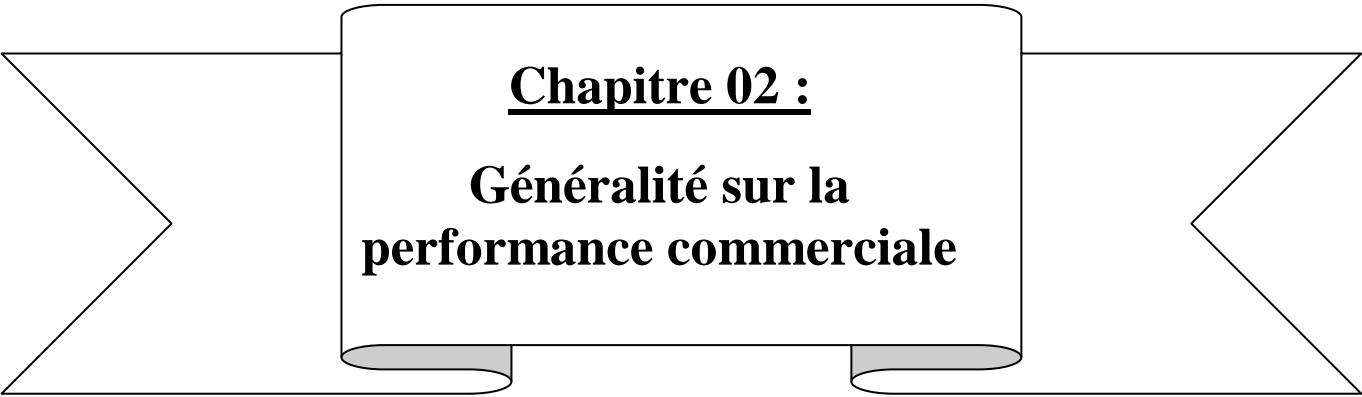
- **Maitrise des risques liés à l'acheminement** : le risque de transport, manutention et l'entreposage. Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations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

- **Logistique des retours** : l'organisation de la collecte et du retour des emballages vides.

Conclusion du chapitre

Après avoir présenté le cadre théorique de la logistique de distribution on peut conclure que la logistique de distribution est une véritable fonction transversale dans l'entreprise car elle doit gérer l'ensemble des interfaces tout au long de la chaîne d'approvisionnement, production et distribution afin d'assurer la continuité des flux physiques.

Pour cela, et dans le chapitre suivant on va présenter le cadre théorique de la performance commerciale.



Chapitre 02 :
**Généralité sur la
performance commerciale**

Introduction du chapitre

La performance de l'entreprise est considérée comme sa capacité à réaliser ses objectifs avec le moindre coût possible. La notion de performance exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficience de gestion. Par conséquent, la performance commerciale fait référence à la capacité du service commercial à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés par la direction générale avec le minimum de coût.

De ce fait, ce chapitre sera consacré à la présentation des fondamentaux théorique de la performance commerciale, il sera composé de trois sections : la première section porte une généralité sur la performance, la deuxième section sera une généralité sur la fonction commerciale et on réserve la dernière section pour la performance commerciale.

Section 01 : généralité sur la performance

Dans cette première section, nous allons présenter quelques définitions de la performance et ses notions voisines, ainsi que les caractéristiques de la performance, ensuite les mesures et les sources de la performance, puis, les types de la performance, et enfin, on termine cette section par les caractéristiques d'un indicateur de performance.

1.1. Définition et notions voisines de la performance

1.1.1. Définition

Les définitions de la performance sont multiples donc on peut citer les définitions ci-dessous :

Selon MARMUS « *la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ». ³¹

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir : La performance unidimensionnelle et multidimensionnelle. ³²

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. On peut ainsi traduire une entreprise performante par : ³³

- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur.

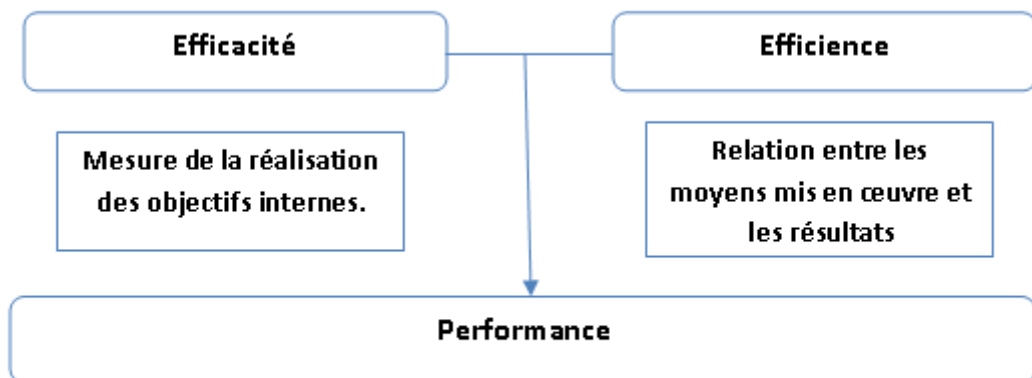
³¹ MARMUS, (K) : *Performance: encyclopédie de gestion*, éditions Economica, Tome2, 1997, p. 2195

³² MICHEL, (B) et OLIVIER (M) : *Manager*, éditions Dunod, Paris, 2006, PP.347-350.

³³ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>
consulté le 05/05/2021 à 14 :00.

- Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie.
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.

Figure N° 2.1 : Le concept de performance



Source : MICHEL, (B) et OLIVIER (M) : *Manager*, éditions Dunod, Paris, 2006, p. 42.

1.1.2. Les notions voisines de la performance

➤ Efficacité

Selon BOISLANDELLE (H-M) définit l'efficacité comme: « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ». ³⁴

Donc il est facile de résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

³⁴ BOISLANDELLE, (Henri-Mahé) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998, p.139.

➤ **Efficienne**

Elle traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné. Elle est la (capacité à faire bien).³⁵

Les notions ci- dessous expriment l'efficienne :³⁶

- La productivité : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- La profitabilité : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- La rentabilité : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

Donc il est facile de résumer l'efficienne dans la formule suivante :

$$\text{Efficienne} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

➤ **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 LE MOIGNE il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire.³⁷

Donc il est facile de résumer l'effectivité dans la formule suivante :

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

³⁵ BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, éditions Dunod, Paris, 2006, p.142.

³⁶ DORIATH, (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, 5 édition, Paris, 2011, p.175.

³⁷ LE MOIGNE, (Jean-Louis) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, p. 203.

1.2. Les caractéristiques de la performance

Nous pouvons distinguer les caractéristiques de la performance comme suit :

➤ La performance est un support à des jugements

Selon SAULQUIN (J-Y) « *la performance implique un jugement de la 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 signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent* ». ³⁸

Donc, la performance est un outil de jugement.

➤ Les composantes de la performance évoluent dans le temps

Pris en considération le temps et les critères d'évaluations interne et externe, et ceux définis par l'environnement se modifiant.

Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès des entreprises se modifiant. « *Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps* ». ³⁹ Donc, la performance est un concept évolutif dans le temps.

➤ La performance comme indicateur de pilotage

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Et cela se fait à l'aide de l'ensemble d'indicateurs (financiers, économiques, organisationnels, commerciaux, etc.) qui se complètent, tout dépend des objectifs stratégiques de l'entreprise. « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* ». ⁴⁰

➤ La performance est riche de composantes antinomiques

« *Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois*

³⁸ SAULQUIN, (Jean-Yves) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, Revue de gestion des ressources humaines, 2000, p.20.

³⁹ GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, revue gestion des ressources humaines, 2000, p.37.

⁴⁰ SAULQUIN, (Jean-Yves) : Op. Cit, p.21.

contradictoires ». ⁴¹ 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 complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables. Il existe plusieurs facteurs influençant la performance, Pour cela, on distingue Cinq principaux facteurs influençant la performance :

- Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services.
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficaces.
- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.

1.3. Les mesures de la performance

La performance se mesure avec deux aspects : une mesure objective et une mesure subjective : ⁴²

➤ **La mesure objective de la performance**

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise, Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

⁴¹ LEBAS : *Oui, il faut définir la performance*, revue française de comptabilité, 1995, p.66.

⁴² WALKER (O.C) ET alii: *Sales Force Management*, éditions McGraw-Hill, 8^{ème} édition, Irwin, 2006, p.145.

➤ **La mesure subjective de la performance**

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur.
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre.
- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières.
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique.
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts.
- La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation.
- La capacité de planification, la gestion du temps.

1.4. Les objectifs de la mesure de performance

La mesure de la performance a plusieurs objectifs, pour résumer ces objectifs on cite :⁴³

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

1.5. Les sources de la performance

Il existe deux sources de la performance : l'une est interne à l'entreprise et l'autre est

⁴³ AIT IDIR, (M) : *L'impacte de la gestion des la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC, 2005, p.66.

à l'environnement :⁴⁴

➤ **Une performance humaine**

Celles de collaboration de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise.

- **Sources internes**

➤ **Une performance technique**

Concernant le coté matériel de l'entreprise, et tout ce qui investissement.

➤ **Une performance financière**

La partie du bien perçue par tout le monde.

➤ **Une performance d'environnement**

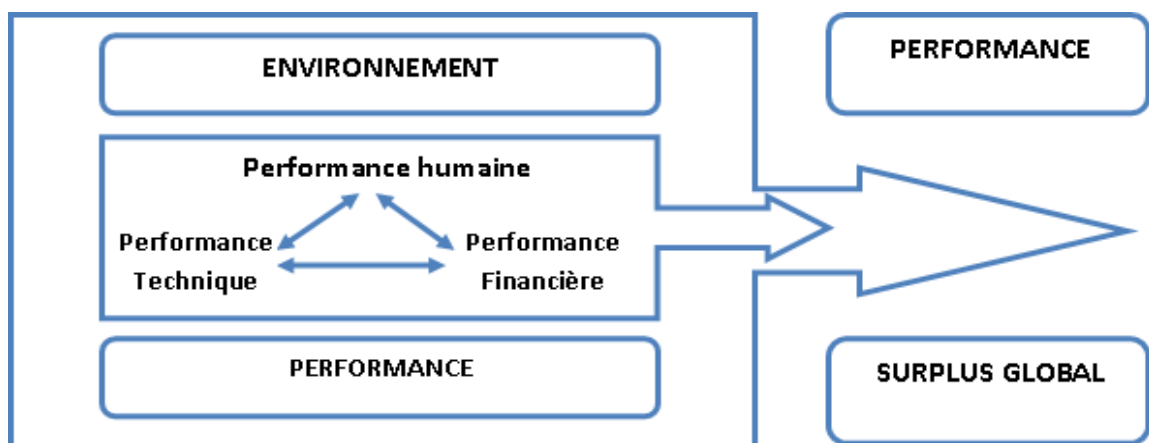
Qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

On peut résumer ces sources sur le schéma ci dessous :

- **Source externe**

Une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externe.

Figure N°2.2 : les sources de la performance



Source : OUACHRINE, (Hassane) : gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magister INC, 2003, p.34.

⁴⁴ MOULINER, (René) : *les techniques de ventes*, éditions d'organisation, 5^{ème} édition, 1998, p. 33.

1.6. Les types de la performance

Nous pouvons distinguer les types de la performance comme suit :⁴⁵

➤ La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité.

Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion :

- Production et marge commerciale (M.C)

Pour les entreprises exerçant une mesure commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

Pour les entreprises exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production.

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

- La valeur ajoutée

Ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée (VA)} = \text{Production} - \text{Achats réalisés auprès des tiers}$$

- L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

Il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'E.B.E désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

$$\text{E.B.E} = \text{V.A} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges du personnel}$$

⁴⁵ https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html
consulté le 07/05/2021 à 01:33.

- Le résultat brut d'exploitation (R.B.E)

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

$$\text{R.B.E} = \text{E.B.E} + \text{Résultat financier}$$

- Le résultat net (R.N)

Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

$$\text{R.N} = \text{R.B.E} - \text{Dotations} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôts}$$

➤ **La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi les quels on cite :

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

➤ **La performance financière**

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

La rentabilité (*return on equity*) = **(ROE)** : ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le ROE.

$$\text{ROE} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. Certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèse : bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

1.7. Les caractéristiques d'un indicateur de performance

VOYER a défini un ensemble de caractéristiques que l'indicateur doit contenir, on distingue parmi eux :⁴⁶

➤ Sa pertinence

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion.

➤ Sa qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis et le tout doit être bien documenté.

➤ Sa faisabilité

C'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. On doit avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables.

➤ Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

⁴⁶ VOYER, (Pierre) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, éditions Presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2006, p.61.

Section 02 : généralité sur la fonction commerciale

Dans cette deuxième section, nous présentons quelques définitions de la fonction commerciale, ensuite l'évolution de la fonction commerciale, puis les activités de la fonction commerciale, et enfin les enjeux de la fonction commerciale.

2.1. Définition de la fonction commerciale

Pour définir la fonction commerciale, nous pouvons distinguer les définitions suivantes :

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise.⁴⁷

La fonction commerciale est l'ensemble des tâches ayant rapport avec la vente des produits d'une entreprise. C'est le lien indispensable entre l'entreprise et son environnement.⁴⁸

2.2. L'évolution de la fonction commerciale

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :⁴⁹

- Le rôle de l'entreprise est de produire en quantité (production de masse), ce que conduisent les gestionnaires à se baser essentiellement sur les opérations d'ordre technique et financier.
- L'entreprise se préoccupe avant tout de la satisfaction des besoins d'une consommation de masse, en cherchant à résoudre le problème provenant des opérations commerciales.
- Les activités de marketing cherchent de plus en plus à intégrer et à guider la fonction commerciale. Cette dernière est définie « comme la préparation, la

⁴⁷ CHARPENTIER, (Pascal) : *organisation et gestion de l'entreprise*, éditions Nathan, Paris, 1997, p. 230.

⁴⁸ <http://marketismag.blogspot.com/2019/03/la-fonction-commerciale-au-sein-de.html> consulté le 08/05/2021 à 01:51.

⁴⁹ FAYOL, (Henri) : *L'administration industrielle et générale*, éditions ENAG, 1990, p. 50.

mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science ».

2.3. Les activités de la fonction commerciale

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :⁵⁰

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

2.4. Les enjeux de la fonction commerciale

Nous pouvons distinguer trois objectifs fondamentaux de la fonction commerciale :

« Développer le chiffre d'affaire, développer la productivité commerciale et faire progresser les compétences commerciaux » :⁵¹

➤ Développer le chiffre d'affaire et les marges

Aujourd'hui, le chiffre d'affaire et les marges ne se limitent plus à de (combien) mais s'accompagnent systématiquement d'un (comment) d'un (ou), d'un (chez qui).

En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productive, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les accessibles...etc.

➤ Accroire la production commerciale

L'exigence en termes de performance commerciale ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

➤ Faire progresser les compétences des commerciaux

On appelle aussi (Accroire les compétences des équipes) la fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression.

⁵⁰Ibid. p. 50.

⁵¹ BLANC, (M.A) et LE GALL (M.P) : *toute la fonction commerciale*, éditions Dunod, Paris, 2006, PP. 7-9.

Section 03 : la performance commerciale

Dans cette dernière section, nous donnons quelques définitions de la performance commerciale et ses évaluations, ensuite les déterminants de la performance commerciale, enfin, on termine cette section par les indicateurs de la performance commerciale, et on cite dans cette sous section : (la Définition d'un indicateur de performance, Les caractéristiques d'un bon indicateur et Les indicateurs de la performance commerciale).

3.1. Définition et l'évaluation de la performance commerciale

3.1.1. Définition de la performance commerciale

Il existe plusieurs définitions de la performance commerciale, On peut proposer les définitions ci-dessous :

➤ La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre, c'est-à-dire, l'atteindre d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.⁵²

➤ La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, marges, parts de marché...etc.) permettent de mesurer la performance commerciale.⁵³

3.1.2. Les modes d'évaluation de la performance commerciale

Selon LANGE (M) et MOUTOT (J.M) : « *L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener* ». ⁵⁴

Il existe deux modes d'évaluation de la performance commerciale : (à partir d'un indicateur et à travers un tableau de bord) :

➤ Evaluation à partir d'un indicateur

On peut classer l'évaluation à partir d'un indicateur selon trois catégories en relation

⁵² BARNARD, (Chester): *the function of the executive*, Harvard Press, 1968, p.376.

⁵³ <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale> consulté le 18/05/2021 à 20:35.

⁵⁴ LANGE, (M) et MOUTOT (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.16.

avec le type d'information transmise et les attentes du décideur :⁵⁵

- Indicateur d'équilibration : ce type d'indicateur de performance étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- Indicateur d'anticipation : un tableau de bord est aussi un instrument de perspective. Avec quelques indicateurs d'anticipation, un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.
- Indicateur d'alerte : Ce type d'indicateur de genre "tout ou rien" signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

➤ **Evaluation à partir un tableau de bord**

Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire.⁵⁶

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction à son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

3.2. Les déterminants de la performance commerciale

Il existe plusieurs facteurs qui déterminent la performance commerciale, nous allons traiter les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale, donc nous pouvons distinguer les éléments suivant :⁵⁷

⁵⁵ <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> consulté le 20/05/2021 à 23:48.

⁵⁶ SAVALL, (H) et ZARDE (V) : *maitriser les coûts et les performances cachées*, éditions Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p.85.

⁵⁷ <https://www.memoireonline.com/07/09/2245/Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une.html#fnref12> consulté le 16/05/2021 à 00 :49.

➤ **La qualité de service**

La qualité de service ou du produit, est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité de service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

➤ **La capacité financière des vendeurs**

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

➤ **La capacité de production**

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours d'une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

➤ **La diversité de l'offre**

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

➤ **L'étendue de réseau de distribution**

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendue plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

3.3. Les indicateurs de la performance commerciale

3.3.1. Définition d'un indicateur de performance

FERNANDEZ propose une définition d'un indicateur comme suite :⁵⁸

« Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

3.3.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :⁵⁹

- **Valide** : mesure exacte d'un comportement, d'une pratique ou d'une tâche qui sont l'extrait ou l'effet attendus de l'intervention.
- **Fiable** : mesurable de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs.
- **Précis** : défini en termes clairs du point de vue opérationnel.
- **Mesurable** : quantifiable au moyen des outils et méthodes disponibles.
- **Opportun** : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme.
- **Important pour le programme** : lié au programme ou à la réalisation des objectifs du programme.

3.3.3. Les types des indicateurs de la performance commerciale

Il existe deux catégories des indicateurs de la performance commerciale (les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs):

3.3.3.1. Les indicateurs quantitatifs

➤ Volume des ventes (Q V)

C'est la quantité de produit écoulé a un prix donne, pendant une période donnée. Dans ce cas, la performance est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les

⁵⁸ FERNANDEZ, (Alain) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, éditions d'organisation, Paris, 2002, p.206.

⁵⁹ <https://www.endvawnow.org/fr/articles/336-indicateurs.html> consulté le 16/05/2021 à 01:31.

réalisations⁶⁰. On peut résumer dans la formule ci-dessous :

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

$P = 0$ \longleftrightarrow les réalisations et les prévisions sont égales.

$P < 0$ \longleftrightarrow une mauvaise performance.

$P > 0$ \longleftrightarrow une bonne performance.

➤ Le chiffre d'affaire (C A)

Le chiffre d'affaires (CA) d'une entreprise est la somme des ventes de biens ou de services facturées sur un exercice. Il peut être exprimé hors taxes (HT) ou toutes taxes compris (TTC) s'il inclut la (TVA). Il est également possible de déterminer un montant brut ou net.

Le chiffre d'affaires est un très bon indicateur de l'activité d'une entreprise. Il permet notamment d'appréhender la taille d'une société et de connaître sa part de marché dans son secteur.

La variation du chiffre d'affaires permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance.⁶¹

$$\text{CA} = \text{la quantité vendue} * \text{prix de vente}$$

➤ La part de marché (P D M)

Une part de marché est une donnée permettant de visualiser l'implantation d'un produit ou d'une entreprise sur un marché défini. Le marché dans son ensemble représente 100% des parts de marché. Plus les ventes du produit ou de l'entreprise sont nombreuses, plus sa part de marché est importante.

Une part de marché peut être exprimée en pourcentage ou en valeur. Elle détermine la part d'activité sur le marché en question. En comparant avec les autres produits ou entreprises du même marché, cela permet de voir la position du produit/entreprise concerné.⁶²

⁶⁰ LINDON, (D) et JALLAT (F) : *Le marketing : étude moyens d'action, stratégie*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2005, p. 402.

⁶¹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198401-chiffre-d-affaires-ca-definition-traduction/> consulté le 17/05/2021 à 00 :21.

⁶² <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1076-definition-part-de-marche> consulté le 17/05/2021 à 00:03.

PDM = la vente de l'unité / la vente totale des unités

➤ **La marge commerciale**

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité qui calcule le profit généré pour les entreprises exerçant une activité commerciale, telle que l'achat-revente de biens, ou de matières premières ne nécessitant pas de transformation.⁶³

La marge commerciale (MC) = chiffre d'affaire HT – cout d'achat des marchandises vendues

3.3.3.2. Les indicateurs qualitatifs

➤ **La satisfaction du client**

KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), définissent la satisfaction client :

« *La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* ». ⁶⁴

Les attentes des clients sont différentes, Donc nous pouvons citer trois possibilités :

P = attentes ⇔ **satisfait.**
P > attentes ⇔ **très satisfait.**
P < attentes ⇔ **non satisfait.**

➤ **L'image de l'entreprise**

L'image est un ensemble de représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes.⁶⁵

⁶³ <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/marge-commerciale#d%C3%A9finition-de-la-marge-commerciale> consulté le 17/05/2021 à 01 :15.

⁶⁴KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing Management*, éditions Pearson, Paris, 2015, p.150.

⁶⁵MOULINIER, (René) : Op. Cit, p.158.

Conclusion du chapitre

Après avoir présenté le cadre théorique de la performance commerciale on peut conclure que :

- Le concept de la performance reste toujours une notion très complexe.
- La performance commerciale repose sur deux types d'indicateur (qualitatif et quantitatif).
- Il existe une relation entre la performance commerciale et la logistique de distribution.

Pour cela, et dans le 3^{ème} chapitre on va essayer d'analyser la relation entre la performance commerciale et la logistique de distribution.



Chapitre 03 :

**L'impacte de la logistique
de distribution sur la
performance commerciale**

Introduction du chapitre

Après avoir éclairé notre cadre théorique de recherche relative au thème étudié avec une présentation structurée en deux chapitres, le premier (la logistique de distribution) et le deuxième (la performance commerciale), on termine notre recherche par une étude qualitative et quantitative au niveau de l'entreprise SCIMAT qui nous à aider a la réalisation d'un entretien semi-directif avec ses dirigeant.

Dans ce chapitre nous allons étudier l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sien de l'entreprise SCIMAT et nous partagerons notre travail en trois sections :

La première sera consacrer à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième porte une présentation du cadre théorique de la méthodologie de recherche, la dernière concerne la présentation et l'analyse des résultats de notre enquête.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous allons présenter l'historique et la localisation géographique de la SCIMAT. Ensuite, les activités, les missions et les objectifs de l'entreprise SCIMAT, ainsi que l'organigramme de SCIMAT, et puis, La gamme des produits de l'entreprise SCIMAT. Enfin, on termine cette section par La distribution au sien de l'entreprise SCIMAT.

1.1. L'historique, et localisation géographique de l'entreprise SCIMAT

1.1.1. L'historique

La société de ciment d'AIN TOUTA (SCIMAT) est une société publique économique avec des actions au capitale sociale de 2 250 000 000 DA, a été créée en 1983 et mise en service le 07 septembre 1986.

La SCIMAT spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des ciments et des agrégats avec une capacité de production de «1000 000 tonnes de ciment par an et 600 000 tonnes d'agrégat par an », elle fait partie du groupe industriel des ciments en Algérie (GICA).

Le produit de la SCIMAT est vendu dans les wilayas suivante « Batna, Khenchela, Oum-el-bouaghi, Biskra, Djelfa, M'sila, Tissemsilt, Tizi-Ouzou, Bouira, Médéa, El-Oued, Ouargla et Tamanrasset ... etc. ».

La SCIMAT couvre plus de 23% du territoire national afin de rapprocher du consommateur.

La SCIMAT a obtenue plusieurs certificats dans son domaine, (**Annexe N° 01**).

Forme juridique : Société par action (SPA).

Raison sociale : Société des ciments d'Ain Touta (SCIMAT). Siege sociale : 73 Bis, Rue Benflis, la Verdure, Batna 05000.La SCIMAT est composée de quatre unités :

- La cimenterie d'Ain TOUTA.
- L'unité des agrégats et sable concasse à AIN TOUTA.
- L'unité commerciale de BISKRA.
- L'unité commerciale de TOUGGROUT.

1.1.2. La localisation géographique

L'unité de production de ciment d'Ain Touta ' SCIMAT' est située dans la commune de Tilatou, la daïra de Seggana, à environ de 50 km vers l'ouest de la ville de Batna sur l'axe routier RN° 28 qui relie la ville d'Ain Touta et Barika, elle est aussi installée auprès d'une ligne ferroviaire d'Ain Touta- M'Sila.

1.2. Les activités, les missions et les objectifs de la SCIMAT

1.2.1. Les activités

Les activités de la SCIMAT sont :

- La production du ciment.
- La production du sable et des agrégats.
- Le conditionnement.
- La commercialisation de ses produits.
- La distribution des ses produits au niveau des unités commerciales.

1.2.2. Les missions

Parmi les missions de la SCIMAT on distingue :

- L'unité est organisée à produire d'avantage de ciment, afin de satisfaire les besoins nationaux.
- La conduite de la SCIMAT est (automatique, semi-automatique ou manuelle).
- Le contrôle de la qualité à partir de (la matière première au produit fini).
- Elle a une certification de système (ISO 9002).

1.2.3. Les objectifs

On distingue les objectifs de la SCIMAT ci-dessous :

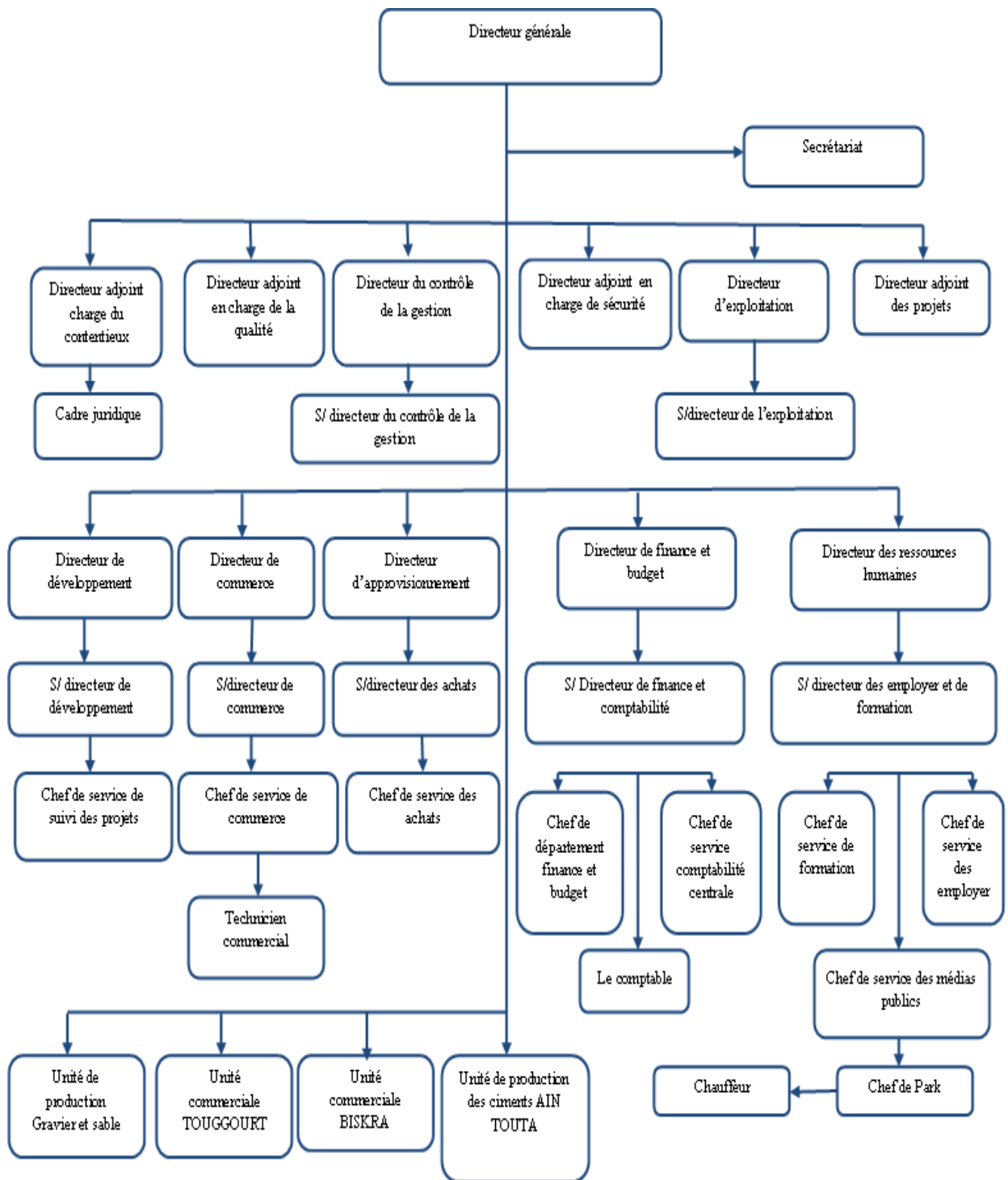
- Assurer une production nominale de 1.500,000 Tonne/an.
- Augmenter la capacité de production.
- Maitrise de la programmation.
- Augmenter le chiffre d'affaire.

- Assure la maîtrise de couts logistique.
- La satisfaction de la demande du marché.
- Améliorer la fidélisation.
- Simplifier le contact client.
- Mise en place d'un système de qualité.
- Etre le leader national avec des parts de marché plus importante.
- Assure la satisfaction et fidélisation des clients.
- Améliorer la productivité.
- Réduire la structure des coûts.
- Développer le système d'information.
- Minimiser les problèmes opérationnels.
- Maitrise des valeurs de stocks.
- Assurer un approvisionnement de qualité.
- Assurer la disponibilité de processus de fabrication.
- Assurer une formation de qualité.
- Développer le système d'information et Facilité l'accès aux informations.

1.3. L'organigramme de SCIMAT

La figure ci-dessous représente l'organigramme de la SCIMAT, dans le quel on distingue les principaux directeurs de l'entreprise avec ses missions :

Figure N° 3.1 : l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise.

➤ **Directeur générale**

Est celui qui supervise la gestion de l'unité et la gestion de la société à tous les pouvoirs de décision, parmi ses attributions :

- Superviser et coordonner les directions et fonctions mises en place.
- La nomination et le licenciement des salariés dans les limites de la loi.
- Travailler pour atteindre les objectifs fixes.

➤ **Directeur d'exploitation**

Il assure le lien entre la direction générale de l'entreprise, le service technique et les différents services et les structures de l'entreprise. En plus, la préparation de divers rapports concernant les opérations d'exploitation.

➤ **Directeur générale adjoint en charge de la sécurité**

Parmi ses missions on distingue :

- Découvrir les risques pour les travailleurs.
- Fourniture de dispositifs de protection.
- Prévention des accidents de travail.
- Conservation sûre des matières dangereuses.
- Effectuer des tâches d'ambulance au cas où les travailleurs seraient malades ou blessés pendant leur travail.

➤ **Directeur d'audit et du contrôle de gestion**

Parmi ses attributions on distingue :

- Étudier et analyser les rapports reçus de différents départements, et ainsi contribuer à préparer un futur plan de vente et de consommation et présenter diverses suggestions et recommandations appropriées pour le bon fonctionnement du processus de production.
- Examen des différentes opérations comptables par toutes les unités.
- Protéger les actifs de l'entreprise.
- Surveiller dans quelle mesure le système de contrôle interne est appliqué dans l'unité.

➤ **Directeur générale adjoint en charge de la qualité**

S'occupe du suivi de la qualité du produit, et parmi ses missions on distingue :

- Assurer la mise en place et le maintien du système de management de la qualité et de l'environnement social.

- Assister et conseiller les structures de l'unité en matière de management de la qualité et de l'environnement.
- S'assurer que le processus de requis pour le système de gestion de la qualité sont établis, mis en œuvre et maintenus.

➤ **Directeur général adjoint chargé du contentieux**

Parmi ses missions on cite :

- Assurer le service judiciaire aux entreprises pour les relations entre les organismes et les agences commerciales.
- Étudier les dossiers de litiges et proposer les meilleures solutions.
- Suivre la gestion des biens meubles et immeubles de l'entreprise.

➤ **Directeur des ressources humaines**

Il coordonne, dirige et contrôle les différentes activités liées à la gestion des ressources humaines en plus de gérer les dossiers des utilisateurs depuis leur emploi jusqu'à la fin de leur contrat, le suivi de la formation des employés et la préparation des versements de l'unité, ainsi que veiller à l'application et au respect du droit interne, développer et améliorer les conditions de travail de l'unité, et assurer la mise en œuvre des conventions collectives et du droit public de travail.

➤ **Directeur de finance et budget**

S'occupe de la réalisation de la gestion comptable et financière et de la préparation des états financiers, y compris :

- **Directeur adjoint finance et comptabilité** : il a notamment pour mission d'assister le directeur des finances et du budget dans ses fonctions.
- **Chef de département finance et budget** : parmi ses missions, collecte de diverses informations auprès des unités et le suivi des unités.
- **Chef de service comptabilité centrale** : parmi ses fonctions, la préparation des écritures, la recherche d'un bon plan, les opérations financières du siège social, suivi des journaux préparés par le comptable.
- **Le comptable** : le comptable effectue diverses opérations d'écritures comptables, et révisé les dossiers des opérations diverses, en plus des différentes opérations

d'approche et d'analyse des comptes.

➤ **Le directeur d'approvisionnement**

Il est responsable du processus d'approvisionnement de l'entreprise avec tous ses besoins en matières premières et approvisionnements, en plus de contrôler la gestion des stocks en veillant au respect des lois de prévention et de sécurité des transports et déchargements des marchandises.

➤ **Directeur du marketing**

Parmi ses missions on trouve :

- L'étude du marché et la prestation de services se conforme aux exigences clients.
- Planifier et superviser le développement commercial et fournir les moyens nécessaires pour ça.

➤ **Directeur du développement**

Parmi ses taches on distingue :

- La préparation d'un plan de développement de l'entreprise et une position des moyens plus efficace de réaliser le programme.
- Diriger et gérer des entreprises en planifiant et en assurant le suivi des investissements.

1.4. Les clients de l'entreprise SCIMAT

On distingue les principaux clients de la SCIMAT

- La société de commercialisation des matériaux de construction de l'est (SCMCE).
- Entreprise de distribution des matériaux de construction de wilayas.
- Entreprises publiques de construction.
- Entreprises privées de construction.
- Les grossistes.
- Les revendeurs.
- Les consommateurs.

1.5. La gamme des produits de l'entreprise SCIMAT

La SCIMAT propose une gamme de produits de haute qualité, à savoir :

- Ciment de différents types
 - Ciment portland composé CEM II/ A-M (P-L) 42,5.
 - Ciment portland résistant aux sulfates CEM I 42,5 N/SR5.
- Gravier et sable de toutes sortes
 - Sable concassé 0/4.
 - Gravier ballast 25/50.
 - Gravier 15/25.
 - Gravier 8/15.
 - Gravier 4/8.
 - Filers 0/0,125.

1.6. Les zones de couverture des produits de SCIMAT

Le positionnement géographique permet à l'entreprise de commercialiser ses produits à travers l'Est et le Sud Est de l'Algérie, les produits de l'entreprise SCIMAT sont commercialisés au niveau des wilayas suivantes :

- Wilaya de BATNA.
- Wilaya de BISKRA.
- Wilaya de M'SILA.
- Wilaya d'Ouargla.
- Wilaya d'Illizi.
- Wilaya d'el Meghair.
- Daïra de AIN M'LILA.
- Daïra de KAIS.

Figure N° 3.2 : la zone de couverture des produits de SCIMAT



Source : document interne de l'entreprise.

1.7. La distribution au sien de l'entreprise SCIMAT

1.7.1. Les moyens de transport de la SCIMAT

- Les véhicules et les engins.
- Les moyens de transport pour transporté la matière première et les produits finis.
- Un nombre suffisant du semi remorque.
- Moyen de transport ferroviaire.
- Un nombre suffisant du semi citerne pour transporte le ciment vrac.

1.7.2. Capacité de stockage de la SCIMAT

- Une capacité de stockage de 40 000 tonne du ciment.
- Air de stockage de sable et agrégat.
- Trois unités de commerciales (unité de commerciale Biskra, unité commerciale Touggourt et station d'agrégats).

1.7.3. Circuit de distribution de la SCIMAT

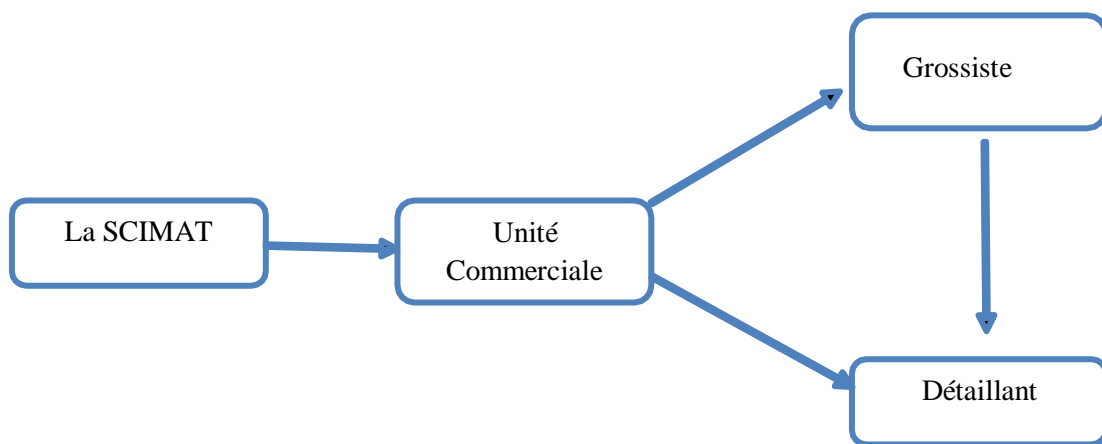
Le circuit de distribution utilise par la SCIMAT :

- **Circuit long :**

la SCIMAT elle à réaliser la distribution de ses produits via plusieurs intermédiaires, la SCIMAT achemine ses produits de l'usine vers ses unités commerciale puis vers les grossistes ou les détaillants pour les mettre a la disposition des consommateurs final.

La figure ci-dessous représente les différentes composantes de ce circuit

Figure N° 3.3 : le circuit long de distribution au sien de la SCIMAT



Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

1.7.4. Les types de vente utilisée par la SCIMAT

La SCIMAT utilise deux types de vente « une vente direct et la vente par cession » :

- **La vente directe :**

C'est un type de vente où l'entreprise CIMAT vend directement ses produits au client avec un contact direct sans besoin d'avoir des intermédiaires dans la vente.

- **La vente indirecte:**

La SCIMAT utilise un deuxième type de vente « la vente indirect ou la vente par cession », dans ce type de vente il s'agit d'une stratégie de vente où il faut appliquer des intermédiaires « les unités commerciale de l'entreprise, les grossistes,...» Pour faire arriver le produit au client.

Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'enquête

Dans cette deuxième section, nous allons présenter notre cadre méthodologique de recherche on commence par la définition de quelque concept. Concernant notre étude (enquête, enquête qualitative et l'entretien), l'utilisation et l'objectifs d'un guide d'entretien, ensuite les avantages et les inconvénients d'un entretien, puis la présentation et les objectifs de notre enquête, et on termine cette section par la présentation et le déroulement de notre entretien au sien de l'entreprise.

2.1. Définition des concepts

2.1.1. Enquête

Pour définir l'enquête on propose la définition suivante :⁶⁶

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Parmi les méthodes de l'enquête, on distingue: (les entretiens individuels et les réunions de groupe).

2.1.2. Enquête qualitative

On propose la définition suivante :⁶⁷

Les études qualitatives dont des études a caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte. Non directive. Permissive et indirecte des personne interrogées. Ces études se caractérisent également par un nombre réduit de contact, ainsi qu'un mode particulier de sélection des répondants et d'interprétation des données.

2.1.3. Entretien

Il existe multiples définitions d'entretien, donc on propose la définition suivante:⁶⁸

L'entretien est une démarche scientifique de collecte des informations autour d'un sujet traité en profondeur, il permet de recueillir des informations personnelles et à caractère intime sue un sujet donne ou sur la personnalité, la mentalité ou la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci, il repose également sur une relation

⁶⁶CAUMONT, (Daniel) : *Les études de marché*, édition Dunod, Paris, 1998, p45.

⁶⁷PELLEMANS, (Paul) : *recherche qualitative en marketing*, éditions de Boeck université, Paris, 1999, P.16.

⁶⁸OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Taleb impression, 2^{ème} édition, Alger, P.71.

interpersonnelle, le chercheur doit tenir compte du cadre social et culturel de la personne interrogée.

2.1.3.1. L'utilisation d'un guide d'entretien

On utilise un guide d'entretien pour :⁶⁹

- Une étude qualitative lors d'un entretien semi-directif ou éventuellement pour un entretien non directif.
- Mener à bien une étude quantitative avec un entretien directif (questions fermées via un questionnaire).

2.1.3.2. Les objectifs d'un entretien

On cite les objectifs ci-dessous :

- La collecte des données nécessaires.
- La connaissance de la personne interviewée.
- Poser les questions à la personne directe.
- Le nombre d'échantillonnage est réduit.
- Analyser les résultats.

2.1.3.3. Les types d'un entretien

Il existe trois types d'entretien (entretien directif, entretien non directif et entretien semi-directif) :⁷⁰

- **L'entretien directif:** C'est un entretien très structuré qui se rapproche du questionnaire. Vous souhaitez obtenir des informations claires sur des sujets précis. Ce type d'entretien nécessite une grande préparation. Les questions doivent être plutôt fermées ou bien sous forme de question à choix multiples. Ce type d'entretien permet la comparaison des résultats rapides entre les entretiens et c'est la forme d'entretien qui peut être réalisée dans une recherche quantitative.
- **L'entretien non directif ou libre:** Ce type d'entretien consiste à aborder

⁶⁹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/> consulté le 31/05/2021 à 23 :52.

⁷⁰ <https://www.studentjob.fr/blog/4352-realiser-un-entretien-de-recherche-guide-complet> consulté le 31/05/2021 à 23:43.

les sujets avec le répondant sans vraiment poser de questions. Le chercheur a un rôle neutre et sert à relancer la discussion et approfondir certains points Ce type d'entretien permet le raisonnement inductif et vous permet de prendre conscience des points que vous n'auriez pas soupçonné

- **L'entretien semi-directif:** ce type d'entretien se situe entre les deux, le chercheur prépare quelques questions à l'avance mais laisse-le répondant ajouter des informations et approfondir certains sujets.

2.1.3.4. Les avantages et les inconvénients de l'entretien

On distingue les avantages et les inconvénients de chaque type d'entretien dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 01 : les avantages et les inconvénients d'un entretien

Les types d'entretien	Les avantages	Les inconvénients
Directif	L'entretien directif est rassurant pour l'étudiant : celui-ci arrive en entretien avec ces questions écrites au préalable, sans besoin d'engager la conversation durant l'échange.	Le chercheur est pieds et poings liés : il ne peut pas approfondir un sujet avec une nouvelle question. Il est aussi impossible pour lui de rebondir pour en savoir plus sur un élément entendu ou bien de créer un vrai lien de confiance à travers une discussion.
Non directif (libre)	Laisser libre cours à la personne interrogée pour connaître son point de vue fondamental sur la question. Il permet d'aller au bout d'un raisonnement. Il est possible de développer	Cet entretien peut dévier de sa route initiale. Il existe en effet un risque que la personne interrogée propose un développement qui ne réponde pas à la problématique initiale de l'étudiant. Celui-ci doit donc redoubler de vigilance pour recadrer si besoin, le

	d'autres hypothèses pendant l'échange.	sujet de discussion. Ce type d'entretien peut donc ajouter un stress pour le chercheur
semi-directif	Pouvoir poser des questions plus ouvertes. pouvoir relancer la personne interrogée.	<p>Les comparaisons entre les divers entretiens seront plus difficiles à faire.</p> <p>Une statistique ne peut être réalisée.</p> <p>L'interviewé ne peut pas s'entendre de longue minutes sur un sujet, il doit répondre à plusieurs questions dans un temps défini.</p>

Source :<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretienrecherche/?fbclid=IwAR3Nnf8qzQ0olskVx7Of4DJUJtAtW0d6eQga0wHABG2czM5Ansifv7vgBSg> consulté le 02/06/2021 à 12 :22.

2.2. Présentation de l'enquête

Notre étude est basée sur une enquête qualitative avec l'utilisation d'un type d'entretien semi-directif avec trois responsables de la SCIMAT, comme moyen pour recueillir les informations nécessaires dans un but essentiel qui nous aiderons à répondre à notre problématique.

Ensuite, nous passerons à une étude quantitative dans le but d'analyser la performance commerciale de la SCIMAT, on utilise des données chiffrées, des commentaires sur l'analyse de ces données. Grâce à l'analyse des indicateurs de la performance commerciale on peut définir la satisfaction de l'entreprise SCIMAT par rapport à ses objectifs.

2.3. L'objectif de l'enquête

Les objectifs de notre enquête sont :

- de répondre à notre problématique.
- Notre objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de qualité.

2.4. Le guide d'entretien

2.4.1. Présentation du guide d'entretien

Dans le cadre de notre travail de recherche, on utilise une étude qualitative avec un guide d'entretien semi-directif avec trois responsables de l'entreprise SCIMAT (**Annexe N° 02**).

2.4.2. Le déroulement de notre entretien au sein de l'entreprise SCIMAT

A cause de la situation sanitaire actuelle du pays (COVID19), l'entretien face à face est non autorisé avec les responsables de l'entreprise SCIMAT, donc nous étions obligé d'envoyer le guide d'entretien par E-mail aux responsable de l'entreprise.

Section 03 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise SCIMAT.

Dans cette section nous allons étudier l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sien de l'entreprise SCIMAT, en commence cette section par le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête qualitative (entretien semi-directif), puis on termine cette section par l'analyse de la performance commerciale de SCIMAT (en évaluant les indicateur de la performance commerciale).

3.1. Traitement et analyse des résultats de l'enquête qualitative

On à collecté un ensemble d'information nécessaires sur notre étude au sien de l'entreprise SCIMAT en utilisant un entretien semi-directif avec trois responsables de la société :

➤ Présentation de la personne interviewée

Nous allons effectuer un entretien semi-directif avec trois responsables de l'entreprise au niveau du service commerciale qui nous aiderons a la réalisation notre travail.

Tableau N° 02 : présentation de la personne interviewée

Le poste	La durée	Les tâches
Chef de département commercial	7 mois	Assurer l'application des procédures et des réglementations.
Chef de service clientèle	4 ans	La réception des dossiers et établir les contrats
Chef de service programmation	7 ans	Suivi les contrats de fourniture et la programmation

Source : élaboré par nos soins a partir des données de l'entretien.

Axe N° 01 : la pratique de la logistique de distribution chez la SCIMAT

À travers cet axe nous allons voir la pratique de la logistique de distribution chez SCIMAT, son évaluation et ses obstacles.

➤ **Question 01 :** la logistique de distribution est-elle pratiquée par la SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef de département commercial : « oui, la logistique de distribution est régulièrement pratiquée par notre entreprise elle constitue un levier de performance pour augmenter nos ventes et arracher des parts de marche importantes. »

Chef de service clientèle : « oui, on pratique la logistique de distribution, cette pratique nous permet d'avoir des relations directe et étroite avec nos clients et limiter les litiges concernant les délais de livraison. »

Chef de service programmation : « pratiquement oui, on à développé un système qui facilite les opérations de la logistique, parmi ses opérations l'optimisation de la Chaîne logistique et la minimisation des tournées de livraison. »

- **L'analyse des réponses**

Toute les personnes interrogées on répondu par oui, la logistique de distribution est

réellement pratiquée par la SCIMAT et son importance est grandis pour s'assurer des parts de marches et satisfaire en mieux les commandes des clients.

Cette pratique est vraiment bénéfique pour l'entreprise car elle permet d'avoir un suivi permanant des clients, de leurs exigences, et de leurs commandes.

➤ **Question 02** : comment évaluez vous la logistique de distribution de la SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef de département commercial : *« la logistique de distribution est bien maitrisée, et se fait selon les quantités distribuées et les délais de livraison demandes par les UC ».*

Chef de service clientèle : *« l'évaluation de la logistique de distribution se base sur la prévision du chef de département commercial selon les ventes encaissées et l'évolution de la demande ».*

Chef de service programmation : *« l'évaluation de la logistique de distribution est faite par le directeur commercial suivant son planning ».*

- **L'analyse des réponses**

D'après les réponses des personnes interviewées l'évaluation de la logistique de distribution est liée au service commercial, ce dernier l'effectue suite aux quantités distribuées puisque la logistique est une partie prenante du service commercial et la bonnes maitrise de cette fonction, permet une rentre du CA.

➤ **Question 03** : quels sont les obstacles qui freinent la logistique de distribution de la SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef de département commercial : *« les obstacles et les freins de la logistique de distribution sont essentiellement les distances entre les entreprises, les unités de production et les points de vents car la SCIMAT à un grand réseau de distribution et nécessite un planning avancées pour mener a bien les livraisons ».*

Chef de service clientèle : *« cette question ne relève pas de mes fonctions comme étant une charge d'une position service client et SAV ».*

Chef de service programmation : « on à pas des logiciels TMS (transport manufacturing service) qui peut optimiser les tournées de livraison et minimiser les énergies ».

- **L'analyse des réponses**

Suite à la réponse du chef de département commercial, on constat que l'entreprise SCIMAT a quelques obstacles dans sa la logistique de distribution comme le manque des systèmes d'informations TMS et.....

➤ **Question 04 :** quels système d'information employez-vous pour gérer. la logistique de distribution au sien de l'entreprise SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « un système développer par la SCIMAT, créé par ses informaticiens et répond aux besoins de l'entreprise en terme d outils informatique ».

Chef de service clientèle : « la SCIMAT emploie un système créé par le département informatique ».

Chef de service programmation : « la SCIMAT utilise un système logiciel propre à elle, qui est un outil essentielle à la bonne maitrise de ses opérations ».

- **L'analyse des réponses**

D'après les réponses on comprend que SCIMAT travaille avec un simple logiciel qui est développé par leurs informaticiens qui permet de gérer toute les opérations et les activités de l'entreprise d'une façon simple, dont la gestion de la chaine de distribution ce qui lui permet de rester compétitive et d'attendre l'excellence industrielle.

Axe N° 02 : les couts de transport des produits de SCIMAT

Dans cet axe nous allons voir les moyens de transport, la maitrise des couts et les problèmes que rencontre l'acheminement des marchandises.

➤ **Question 01 :** quels sont les moyens de transport dont dispose SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « les moyens de transport utilises par la

SCIMAT sont : les camions (par route) et les trains (par voie ferrée) ».

Chef de service clientèle : « camions, train ».

Chef de service programmation : IDEM.

- **L'analyse des réponses**

On voit que la SCIMAT emploie deux types de transport intermodale différents afin d'éviter tout problème tel que les retards, les fermetures de routes, les intempéries et les pannes ce qui lui permet de livrer les produits dans les délais sans imprévus.

➤ **Question 02 :** pensez vous que les coûts de transport sont maîtrisés par SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « oui, les coûts de transports sont bien maîtrisés par notre société car nous utilisons nos propres moyens dans le transport par route et on a signé un contrat bien déterminé avec la SNTF ».

Chef de service clientèle : « les coûts sont maîtrisés ce qui permet de générer des économies considérables à reverser dans d'autres budgets ».

Chef de service programmation : « oui car la maîtrise des coûts c'est l'un des objectifs de l'entreprise SCIMAT ».

- **L'analyse des réponses**

D'après les informations collectées de l'entretien la SCIMAT arrive à optimiser et maîtriser ses coûts de transports.

➤ **Question 03 :** quels sont les problèmes rencontrés lors de l'acheminement des marchandises de la SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « rien à signaler ».

Chef de service clientèle : « rien à signaler ».

Chef de service programmation : « aucun problème rencontré ».

- **L'analyse des réponses**

L'acheminement des marchandises de la SCIMAT aux points de vente ne croise aucun problème lors de transport.

➤ **Question 04** : comment procédez vous pour optimiser les couts de transport?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « *les couts de transport représente une grande partie des couts qu'on doit minimiser pour rester compétitif* ».

Chef de service clientèle : « *la maitrise des couts n'est pas de nos fonctions* ».

Chef de service programmation : « *on se dote d'une programmation informatique qui nous permet de calculer le circuit le plus court des livraisons, ce qui nous permet de minimiser nos couts de transport et de roulage ce qui pourrait réduire considérablement la facture des transports* ».

- **L'analyse des réponses**

Depuis l'observation des réponses précédant on peut clairement statuer que l'utilisation des outils d'analyse et de suivie des tournées de transport permettent à l'entreprise de bénéficier des prix plus compétitifs et de réduire les couts reliée a son exploitation.

Axe N° 03 : la performance commerciale au sien de l'entreprise SCIMAT

L'axe suivant porte sur la performance commerciale et ses indicateurs.

➤ **Question 01** : quels sont les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale de l'entreprise SCIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « *nous avons deux indicateurs à suivre : la réalisation budgétaire et la satisfaction clients* ».

Chef de service clientèle : « *réalisation, satisfaction* ».

Chef de service programmation : « *réalisation, satisfaction* ».

- **L'analyse des réponses**

Selon les réponses des responsables, la performance commerciale est déterminée à partir des indicateurs qualitatifs (la satisfaction client et l'image de l'entreprise) et des indicateurs quantitatifs (la part de marché, le volume des ventes et le chiffre d'affaire).

➤ **Question 02** : solen vous, est ce que ces indicateurs sont efficace ou non ? Justifier si possible ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « *les indicateurs reflètent le taux de satisfaction qui représente un levier très important, les indicateurs sont des données primordiales à la prise de décision* ».

Chef de service clientèle : « *ils sont très représentatifs et efficaces* ».

Chef de service programmation : « *oui, ces indicateurs sont vraiment efficaces pour l'entreprise et sont une base de données importante à l'entreprise et le déploiement de sa stratégie* ».

- **L'analyse des réponses**

Les indicateurs de performance qu'utilise l'entreprise sont une base de données solide et représentatives et illustrent mieux les champs où l'entreprise peut évoluer et prospérer.

➤ **Question 03** : quels sont les facteurs qui pourraient contribuer à l'amélioration de la performance commerciale ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « *les facteurs qui pourraient améliorer la performance commerciale est la qualité des produits et la disponibilité de ces derniers, le prix et les promotions qui aident énormément les ventes* ».

Chef de service clientèle : « *la qualité de la SCIMAT, prix, produit et promotion* ».

Chef de service programmation : « *prix et la qualité de service* ».

- **L'analyse des réponses**

Les facteurs qui pourraient améliorer la performance commerciale de l'entreprise SCIMAT selon les responsables interrogés sont : la qualité des services, la disponibilité des

produits au niveau des points de ventes, les promotions, le prix et la qualité les délais courts.

➤ **Question 04** : qu'elle est l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sien de l'entreprise SIMAT ?

- **Les réponses**

Chef département commercial : « le déploiement une stratégie efficace en matière de la distribution aval permet a SILAT une maitrise de son réseau et tournées et faciliter acheminement des produit jusqu' a les UC ».

Chef de service clientèle : « satisfaire les exigences en termes de qualité, quantités de produits et des prix compétitifs ».

Chef de service programmation : « être présent comme étant un producteur essentiel et couvrir les besoins de tout le marche occuper et garder des prix compétitif tout en maitrisant nos coute de production et de distribution ».

- **L'analyse des réponses**

Une stratégie de distribution permet a SIMET, de s'offrir une couverture de commerciale, repartie sur tout le territoire national ; et déploiement d'une distribution aval performante tout en min les couts de fabrication et de transport.

3.2. Analyse de la performance commerciale de la SCIMAT

Les indicateurs de la performance commerciale utilisée par l'entreprise SCIMAT sont:

➤ Des indicateurs quantitatifs :

- La part de marche.
- Le volume des ventes.
- Le chiffre d'affaire.

➤ Des indicateurs qualitatifs

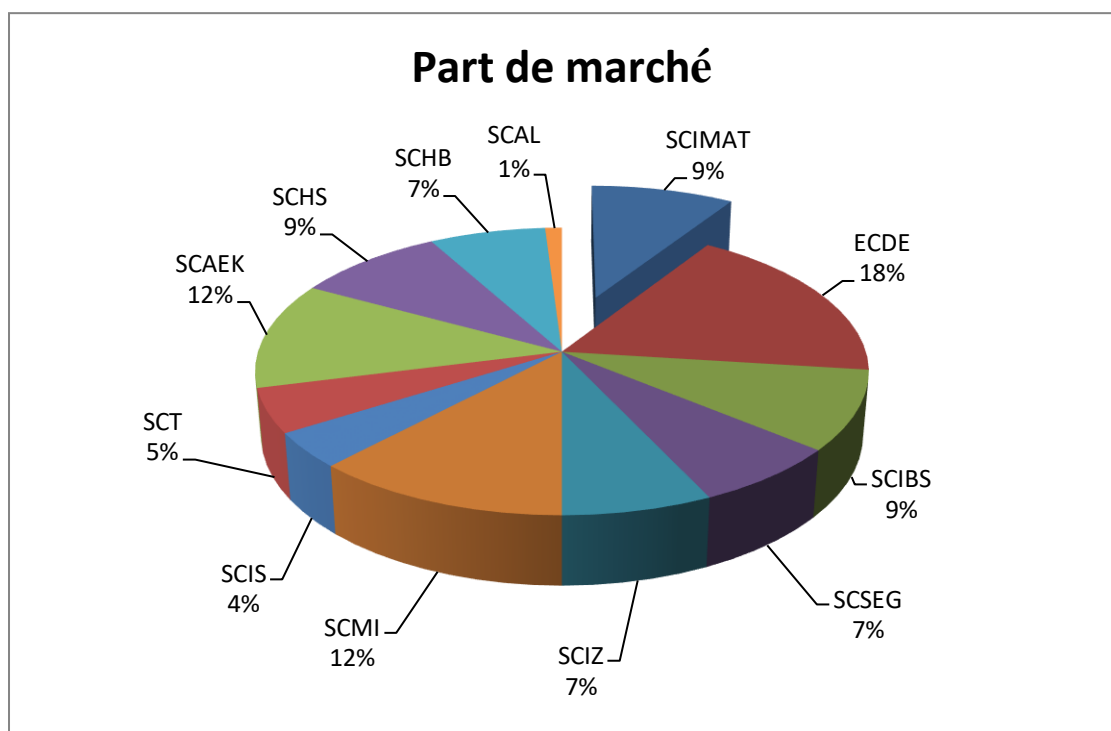
- La satisfaction client.
- L'image de l'entreprise.

3.2.1. Les indicateurs quantitatifs

- **La part de marché**

Le marché des matériaux de construction et essentiellement le ciment est l'un des marchés les plus rentables en Algérie grâce à l'effervescence du secteur du BTP, la SCIMAT est l'un des fournisseurs les plus actifs dans ce marché en se plaçant en troisième position du marché national.

Figure N° 3.4 : Part de marché de SCIMAT



Source : document interne de l'entreprise.

Commentaire :

Le diagramme circulaire représente la part de marché que détient chaque entreprise productrice de ciment en Algérie.

D'après la figure ci-dessus on remarque que l'entreprise SCIMAT détient 9% et se place en troisième position dans le marché national.

- **Le volume des ventes**

Le volume de vente représente la quantité vendue dans un aspect de temps bien déterminé, le service commercial grâce à un planning prévisionnel, de ce fait un plan commercial et industriel (selon la capacité de production) sera établie et suivie selon la

performance commerciale de l'entreprise selon une période précise.

Tableau N° 03 : l'évolution du volume des ventes durant l'année 2020 en tonne

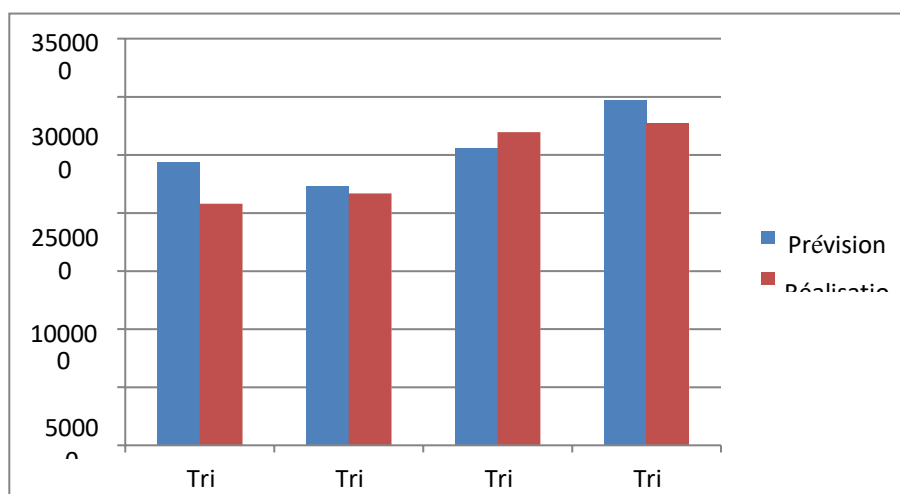
Trimestre	Tri 01	Tri 02	Tri 03	Tri 04
La quantité vendue	207893,48	216756,31	269620,4	277076,08
La quantité prévisionnelle	244000	223000	256000	297000
Performance	(207893,48 - 244000) = - 36106,52	-6243,69	13620,4	-19923,92
Taux de réalisation	(207893,48*100)/244000 = 85,2%	= 97,2%	= 105,32%	= 93,29%

Source : élaboré par nos soins à partir des données interne de l'entreprise.

NB :

- **La performance = la réalisation – la prévision**
- **Taux de réalisation= (la réalisation*100)/ la prévision**

Figure N° 3.5 : les prévisions et les réalisations de volume des ventes année 2020
« trimestrielle »



Source : élaboré par nos soins à partir des données interne de l'entreprise.

Commentaire

La figure ci-dessus illustre le volume réel des ventes par rapport aux ventes prévisionnelles établis par l'entreprise durant les quatre trimestres de l'année 2020.

Analyse des résultats (tableau)

Le tableau ci-dessus représente les quantités de vente de la SCIMAT durant les quatre trimestres de l'année 2020, il comporte aussi les quantités prévisionnelles, la performance commerciale, ainsi que les taux de réalisation.

D'après le tableau N° 02 on constate que les quantités vendues sont en progression pendant les quatre trimestres de l'année 2020, par contre elles n'ont pas touché les objectifs prévus, sauf dans le troisième trimestre ou elles ont légèrement dépassé l'objectif fixé.

La performance est avec des valeurs négatives dans le premier, deuxième et le quatrième trimestre, mis à part le 3^{ème} trimestre.

Le taux de réalisation à avoisiné les 100% au 1^{er}, 2^{ème} et le 4^{ème} trimestre et atteint les 105% au 3^{ème} trimestre.

• Le chiffre d'affaire

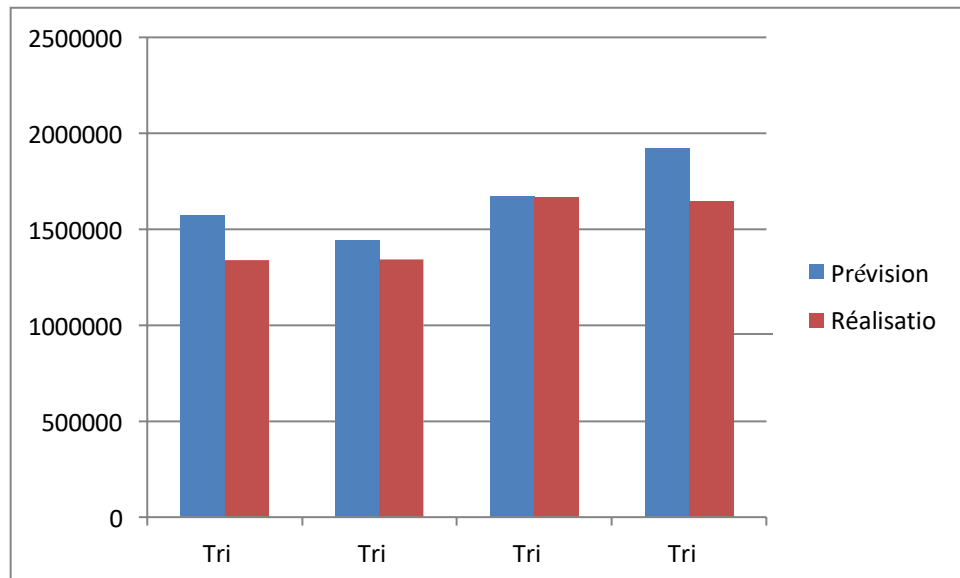
Le CA représente la quantité vendue *le prix unitaire du produit, ce chiffre représente le moteur clé de l'entreprise et son principal source de financement, des projets et des services principaux qui assurent la pérennité de son activité.

Tableau N° 04 : l'évolution de chiffre d'affaire durant l'année 2020 enKDA

Trimestre	Tri 01	Tri 02	Tri 03	Tri 04
Chiffre d'affaire realize	1338148	1342571	1667926	1644913
Chiffre d'affaire prévisionnel	1573571	1442988	1672951	1922744
Performance	= -235423	= -100417	= -5025	= -277827
Taux de realization	= 85,03%	= 93,04%	= 99,7%	=85,55%

Source : élaboré par nos soins à partir des données interne de l'entreprise.

Figure N° 3.6 : les prévisions et les réalisations de chiffre d'affaire Année 2020
« trimestrielle »



Source : élaboré par nos soins à partir des données interne de l'entreprise

Commentaire :

La figure ci-dessus est représentative d'une comparaison entre les prévisions et les réalisations des ventes de l'année 2020. On constate que le volume des ventes a connu une augmentation les trois premiers trimestres contrairement au 4^{ème} trimestre où il a diminué.

Analyse des données (tableau) :

Le tableau ci-dessus représente l'état des ventes de la SCIMAT durant les quatre trimestres de l'année 2020, il comporte aussi les chiffres d'affaire prévisionnels, la performance commerciale, ainsi que les taux de réalisation.

D'après ce tableau on observe que le chiffre d'affaire est en évolution durant les trois premiers trimestres. Par rapport aux objectifs prévus, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs fixés d'où les valeurs de la performance commerciale est négative des quatre trimestres sauf le troisième trimestre.

3.2.2. Les indicateurs qualitatifs

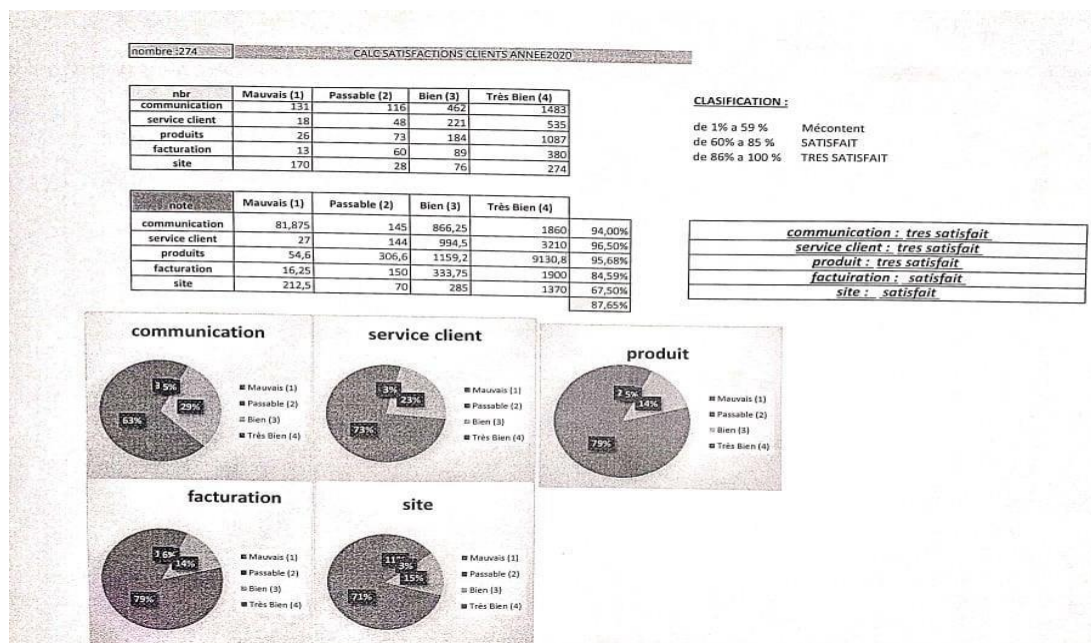
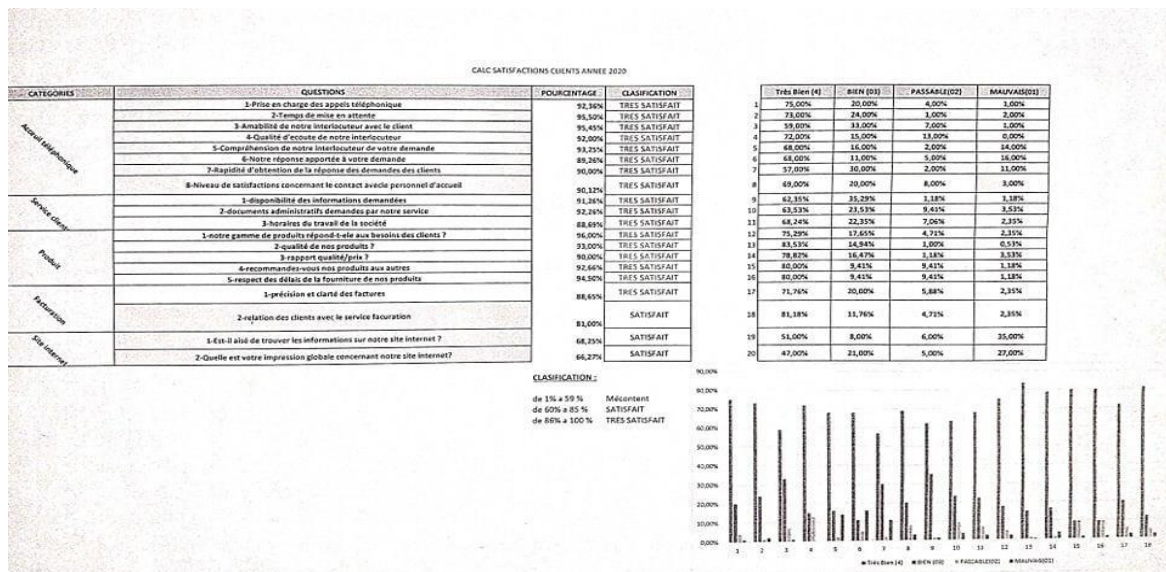
- **La satisfaction client :**

La société CIMAT cherche toujours à satisfaire ses clients, mais dans le temps les attentes des clients sont évolutives, pour cela la SCIMAT met en place chaque fin d'année

une enquête sur la satisfaction client, cette enquête est basée sur cinq catégories (l'accueil téléphonique, service client, produit, facturation et site internet).

Les figures ci-dessous représentent la méthode utilisée par la SCIMAT pour étudier le degré de la satisfaction des clients.

Figure N° 3.7 : La méthode utilisée par SCIMAT pour étudier la satisfaction client.



Source : document interne de l'entreprise.

- **L'image de l'entreprise**

L'image de l'entreprise c'est la représentation d'une entreprise, ou encore d'une organisation, vue par le consommateur. Une entreprise doit réfléchir à son image afin que celle-ci soit en accord avec son identité mais aussi son activité.

L'image de l'entreprise est également un atout de taille pour fidéliser son audience et sa clientèle.

L'image de l'entreprise c'est un facteur très important, la SCIMAT place en 3^{ème} position dans le marché national des ciments, L'entreprise cherche à renforcer sa position dans le marché et aussi sa gamme de produit afin de répondre aux besoins de marché.

La SCIMAT assure à ses clients :

- La présentation de son produit en bon état.
- Dans les bonnes conditions de vente.

3.3. Synthèse des résultats

D'après les entretiens qu'on a effectué au sein de l'entreprise SCIMAT avec ses différents responsables nous avons abouti aux résultats suivantes :

- ✓ La logistique aval au sein de l'entreprise SCIMAT constitue un levier d'optimisation afin d'augmenter leurs ventes et gagner des parts de marché importantes, d'avoir des relations directes avec ses clients et minimiser les litiges de livraison.
- ✓ L'évaluation de la logistique de distribution au niveau de l'entreprise SCIMAT est élaborée selon un planning par un directeur commercial. Cette évaluation est aussi faite à partir des indicateurs de P.C (PDM, CA, volume des ventes), satisfaction client, et l'image de l'entreprise.
- ✓ Les indicateurs de performance que SCIMAT utilise ont un rôle vital dans l'évolution de la P.C.
- ✓ La qualité de service et de produit, la disponibilité des produits ainsi que les prix sont des facteurs qui contribuent dans l'amélioration de P.C de l'entreprise SCIMAT.
- ✓ Parmi les obstacles qui freinent la logistique de distribution au niveau de la SCIMAT est le manque d'un système d'information développé comme TMS qui peut optimiser la distribution et la rareté des centres régionaux implantés dans tout le pays pour optimiser les coûts de transport et limiter le roulage à vide.

- ✓ SCIMAT dispose des moyens de transport routier (camion) et ferroviaire (train).
- ✓ SCIMAT maîtrise ses couts de transport grâce à ces propres moyens ainsi l'externalisation avec la SNTF ce qui permet de minimiser ses couts d'une façon remarquable et atteindre l'objectif fixé par la SCIMAT.
- ✓ L'entreprise SCIMAT ne rencontre pas des problèmes remarquables durant l'acheminement de ses produits.
- ✓ SCIMAT utilise son propre logiciel d'informatique qui permet de visualisé tout les circuits de distribution. Afin de minimiser les couts de transport et réduire le roulage à vide.

Conclusion du chapitre

Après avoir présenté les résultats de la partie pratique de notre travail de recherche nous a permis de faire éclairer l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sein de l'entreprise SCIMAT. Nous avons pu de conclure que :

- Notre analyse de l'enquête qualitative nous a amené à constater que la politique de la logistique de distribution adopté par l'entreprise SCIMAT lui a permet de se bénéficier d'une économie de coûts, ce qui incite souvent ses dirigeants de veiller à améliorer ses indicateurs de performance commerciale.
- D'après les indicateurs de la performance commerciale utilisés par la SCIMAT (les chiffres d'affaires, les volumes des ventes,...Ets), l'entreprise doit s'interroger sur les moyennes mis en œuvre pour maximiser ses réalisations et réduire l'écarte qui existe entre cette dernière et les objectifs fixés.



Conclusion générale

La logistique est jouée un rôle important dans la réussite de l'entreprise car elle affecte ses activités. Dans la plupart des entreprises, il s'agit d'une fonction transversale qui implique tous les services et permet de les relier le plus efficacement possible. Cette dernière est un véritable outil d'amélioration de la compétitivité, visant à améliorer la coordination des services aux entreprises et à les mobiliser pour atteindre les objectifs fixés. Dans certains domaines d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

Aujourd'hui une entreprise doit avoir une bonne politique de distribution disposée d'une bonne logistique pour gérer et d'acheminer de façon organisée ses flux des produits, depuis leur point d'origine jusqu'aux consommateurs finaux, en fonction des besoins exprimés par le marché. Un système logistique de distribution efficace contribue énormément à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Notre enquête a été effectuée au sein de l'entreprise SCIMAT dont l'objectif est d'analyser l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise. Cette étude effectuée sur le terrain nous a permis d'atteindre notre objectif de recherche en répondant sur la problématique citée préalablement, en effet, nous avons pu collecter des informations à travers un guide d'entretien semi-directif où on a interviewé trois responsables qui nous ont aidés à vérifier les hypothèses posées au préalable. Ainsi, nous avons renforcé notre étude par calculer des indicateurs de performance afin de juger sur l'activité de la logistique de distribution au niveau de l'entreprise SCIMAT.

A travers notre recherche documentaire active et une analyse systématique qualitative et quantitative, nous pouvons à la lumière des données récolter et en vue de confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes on présente les résultats ci-dessous après un recueil d'informations auprès des dirigeants de l'entreprise.

La première hypothèse stipule que **la logistique de distribution influe sur la performance de l'activité commerciale de l'entreprise**, on peut confirmer cette hypothèse puisqu'on a préalablement à travers les questions posées et les réponses donné que la performance logistique représente un levier performant qui permet la disponibilité des produits et l'approvisionnement des UC, ce qui illustre l'importance du déploiement d'une stratégie de logistique aval performante.

Arrivée à la deuxième hypothèse, on peut clairement statuer que **la satisfaction clients est le but ultime de la logistique aval** puisque selon le chef du département service clientèle, mettre l'intérêt des clients et sa satisfaction la clé de la réussite du business de SCIMAT, le déploiement de la stratégie de distribution aval représente une composante principale de la

satisfaction des exigences commerciale.

Au final, nous allons citer des difficultés rencontrées lors de notre recherche, ce qui est le manque et la confidentialité des informations au sein d'organisme d'accueil. Pour cela, nous sollicitons les chercheurs à faire des recherches sur la logistique aval des entreprises en choisissant des grandes entreprises et plus sophistiqué.

En concluant par remercier tous ceux qui ont contribué cet humble travail.



Bibliographie

Les ouvrages

- BARCZYK, (D) et EVARD (R) : *La distribution*, éditions Nathan/universel, 2002.
- BROSELIN, (Claude) : *distribution : croissance et concentration*, éditions Vuibert, Paris, 1981.
- BOISLANDELLE, (Henri-Mahé) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, éditions Economica, Paris, 1998.
- BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : *Gestion de la relation commerciale*, éditions Dunod, Paris, 2006.
- BLANC, (M.A) et LE GALL (M.P) : *toute la fonction commerciale*, éditions Dunod, Paris, 2006.
- CLIQUET (G), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, éditions Dunod, 2^{ème} Édition, Paris, 2006.
- CHIROUZ, (Yves) : *le marketing : études et stratégies*, éditions Ellipses, 5^{ème} édition, Paris, 2003.
- CHARPENTIER, (Pascal) : *organisation et gestion de l'entreprise*, Editions Nathan, Paris, 1997.
- CAUMONT, (Daniel) : *Les études de marché*, éditions Dunod, Paris, 1998,
- CAUMONT, (Daniel) : *Les études de marché*, édition Dunod, Paris, 1998,
- DURAFOUR, (Daniel) : *marketing*, éditions Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005.
- DEMEURE, (C) et BERTELOOT (S) : *aide mémoire-Marketing*, éditions Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2015.
- DORIATH, (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011.
- FERNANDEZ, (Alain) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, éditions d'organisation, Paris, 2002.
- FAYOL, (Henri) : *L'administration industrielle et générale*, éditions ENAG, 1990.
- LAMBIN, (Jean. Jacques) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2008.
- JOAN, (L-G) et FAOUZI (B) : *mesurer la performance de la fonction logistique*, éditions d'organisation, 2009.

- GERAR (C), ANDRE (F) et Guy (B) : *Management de la distribution*, éditions Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
- KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : *Marketing management*, 9^{ème} édition, Paris, 2001.
- KOTELER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *marketing management*, Pearson éducation, 14^{ème} Édition, France, 2012.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : *Marketing Management*, éditions Pearson, Paris, 2015.
- LE MOIGNE, (Jean-Louis) : *L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999.
- LANGE, (M) et MOUTOT (J.M) : *mesurer la performance de la fonction commerciale*, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- LINDON, (D) et JALLAT (F) : *Le marketing : étude moyens d'action, stratégie*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- LYONNET, (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, éditions Dunod, Paris, 2015.
- LAMBIN, (Jean-Jacques) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2008.
- Le MOIGNE (Rémy) : *Supply Chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*, éditions Dunod, Paris, 2013.
- MORANA, (Joëlle): *la logistique au Supply Chain management*, éditions e-thèque, Marseille, 2003.
- MEDAN, (P) et GRATACAP (A): *Logistique et Supply Management*, éditions Dunod, Paris.
- MARMUS, (K) : *Performance: encyclopédie de gestion*, éditions Economica, Tome2, 1997.
- MICHEL, (B) et OLIVIER (M) : *Manager*, Dunod, Paris, 2006.
- MOULINIER, (René) : *Les techniques de vente*, éditions d'Organisation, 5^{ème} édition, Paris, 1998.
- OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Taleb impression, 2^{ème} édition, Alger.
- PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : *logistique : production, distribution, soutien*, éditions Dunod, 5^{ème} édition, paris, 2008.
- PIMOR, (Yves) : *logistique : technique et mise en œuvre*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

- PELLEMANS, (Paul) : *recherche qualitative en marketing*, éditions de Boeck université, Paris 1999.
- SYLVIE, (M) et JEAN-PIERRE (V) : *marketing : les concepts-clés*, éditions Chihab, 1996.
- SAVALL, (H) et ZARDE (V) : *maitriser les coûts et les performances cachées*, éditions Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2003.
- VALLIN, (Philippe) : *La logistique : modèle et pilotage des flux*, éditions Economica, 4^{ème} édition, Paris.
- VANDERCAMMEN, (M) et JOSPIN-PERNET (N) : *la distribution*, éditions De Boeck, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
- VOYER, (Pierre) : *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, éditions Presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, Canada, 2006.
- WALKER (O.C) ET alii: *Sales Force Management*, éditions McGraw-Hill, 8^{ème} édition, Irwin, 2006.

Les revues et périodiques

- Document interne de l'entreprise
- LEBAS : *Oui, il faut définir la performance*, revue française de comptabilité, 1995.
- GHARBI, (J) : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*, in revue gestion des ressources humaines, 2000.
- SAULQUIN, (Jean-Yves) : *Gestion des ressources humaines et performance des services*, Revue de gestion des ressources humaines, 2000.

Manuels

- Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, éditions HEC Alger, 2013-2014.

Les travaux universitaires

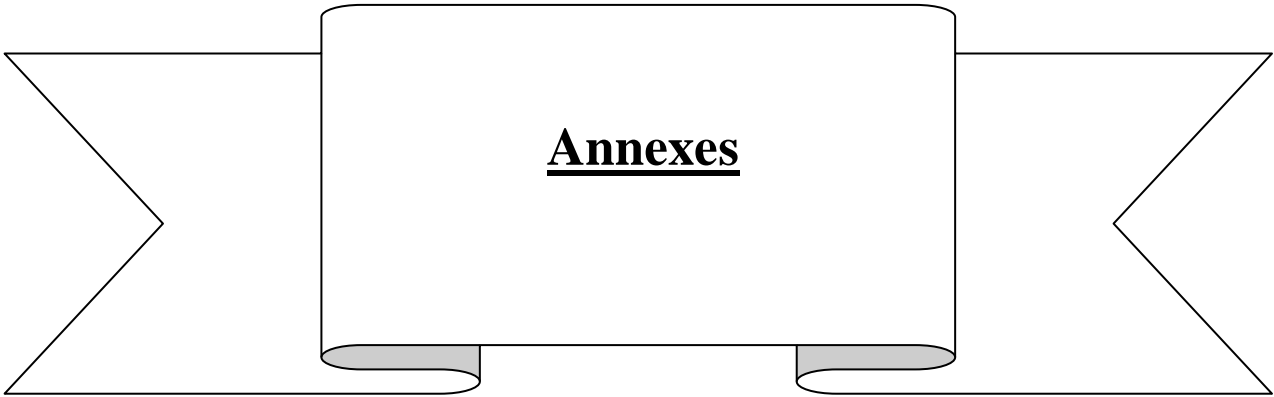
- AIT IDIR, (M) : *L'impacte de la gestion de la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de master, EHEC, 2005.
- BOUDERSA, (Dehboucha) : *le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise*, mémoire de mestre, EHEC Alger, 2016.

- OUACHRINE, (Hassane) : gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magister INC, 2003.
- REBAH, (Y) : *essai d'analyse de la performance de la logistique de distribution*, mémoire de master, EHEC, 2015.
- RAHAL, (Farah) : *cour la logistique de distribution*, EHEC Alger.

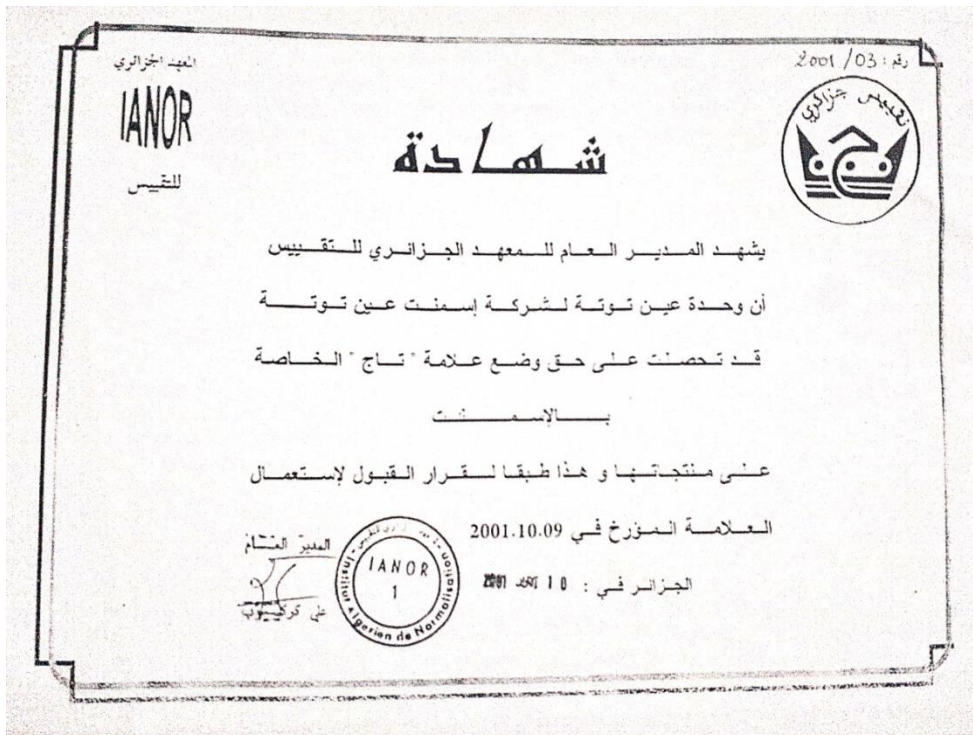
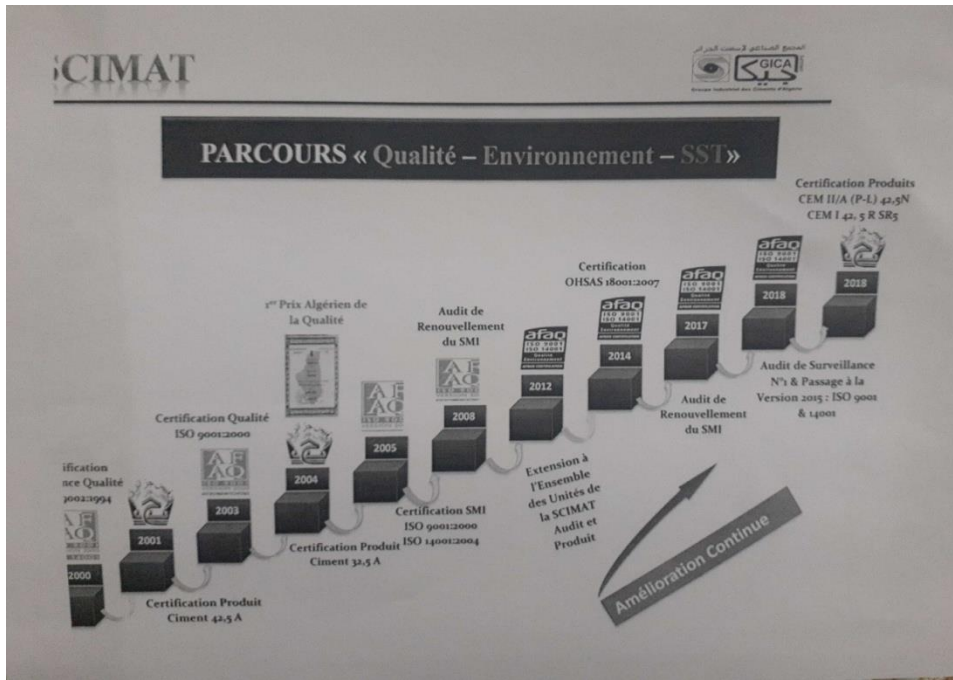
Les sites internet

- www.scimat.dz.
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5346e085efe6e.pdf>.
- <http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf>.
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/distribution-economie/1-les-fonctions-de-la-distribution/>.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/reseau-de-distribution/>.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>.
- <https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Logistique/Cours-Distribution-et-logistique-133348.html>.
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>.
- https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html.
- <http://marketismag.blogspot.com/2019/03/la-fonction-commerciale-au-sein-de.html>.
- <https://www.ideagency.fr/performance-commerciale>.
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>.
- <https://www.memoireonline.com/07/09/2245/Evaluation-de-la-performance-commerciale-dun-reseau-de-distribution-de-la-telephonie-mobile-une.html#fnref12>.
- <https://www.endvawnow.org/fr/articles/336-indicateurs.html>.
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198401-chiffre-d-affaires-ca-definition-traduction/>.
- <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1076-definition-part-de-marche>.

- <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/marge-commerciale#d%C3%A9finition-de-la-marge-commerciale>.
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>.
- <https://www.studentjob.fr/blog/4352-realiser-un-entretien-de-recherche-guide-complet>.
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretienrecherche/?fbclid=IwAR3Nnf8qzQ0olskVx7Of4DJUJtAtWOd6eQga0wHABG2czM5Ansifv7vgBSg>.



Annexe N° 01 : Les certificats obtenus par SCIMAT



www.ianor.dz

N° du certificat: 01/2018
 Date de délivrance: 17/12/2018
 Date d'expiration: 16/12/2021

شهادة رقم: 2018/01
 تاريخ الإصدار: 2018/12/17
 تاريخ نهاية الصلاحية: 2021/12/16

سُلمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقاً لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" A :
 Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Société des Ciments Ain Touta
 Production et commercialisation des ciments
 sise à BP 10 Ain Touta
 Batna Algerie


شركة الإسمنت عين توتة
 إنتاج وتسويق الأسمنت
 تقع في ص.ب 10 عين توتة باتنة الجزائر

Pour les produits suivants:
 Ciment Portland NA 442

للمنتجات التالية:
 الإسمنت بورتلاند

CEM II / A-P 42.5 N
 CEM II / A-M (L-F) 42.5 N
 CEM II / A-L 42.5 N
 CEM I / 42.5 N-LH/SR5

التدبير العام
 Directeur Général



afaq **Certificat**
Certificate

N° 2014/59991.3

AF AQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
 AF AQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by :

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)

pour les activités suivantes :
 for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.
 MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
 has been assessed and found to meet the requirements of

ISO 9001: 2015 - ISO 14001 : 2015 - OHSAS 18001:2007

et est déployé sur les sites suivants :
 and is deployed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Bonifas Le Vendre BP N°67 El Boustene BATNA 05000 ALGERIE
 Unité Cimenterie: Cimenterie Ain Touta BP N°10 Ain Touta BATNA 05500 ALGERIE
 Unité Agrégats: BP N°10 Ain Touta BATNA 05500 ALGERIE
 Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°63 BISKRA 07600 ALGERIE
 Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet BP N°52 Touggourt 30200 OUARGLA ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par ce système est répertorié sur les certificats suivants.
 The description of certified activities and locations per scope of certification is reported on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 13688
 Certificat ISO 14001 : 2015 n° 25505
 Certificat OHSAS 18001:2007 n° 59990

2018-05-02

M. AUGEREAU-ANDRÉ

2020-04-15




afaq

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'INDUSTRIE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصناعة

الجائزة الجزائرية للجودة
PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

سنة 2004 Année

شهادة شرفية
Diplôme d'honneur

طبقا لأحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي سنة 2002، وبعد مداوات لجنة التحكيم
سلمت لـ : شركة الإسمنت - عين توتة - Cimenterie d'Aïn Touta

وزير الصناعة
Le Ministre de l'industrie



وزير الصناعة
المهاشمي حميدوب

Annexe N° 02 : Guide d'entretien

Afin l'élaboration et la préparation de notre mémoire fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales options : distribution et Supply Chain management.

Dont le thème : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale cas **SCIMAT**.

Le but de ce guide d'entretien est de collecter les informations nécessaires qui vont nous aider à réaliser notre travail de recherche.

En sollicitant votre collaboration, nous vous demandant de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous assurons la confidentialité des informations que vous allez nous fournir.

En outre nous vous remercions vivement de nous avoir consacré une partie de votre temps, cordialement.

Les questions

Présentation de la personne interviewée

Question 01 : quel poste occupez-vous au sien de l'entreprise SCIMAT ?

.....
.....

Question 02 : depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ?

.....
.....

Question 03 : quels sont vos taches au sien de l'entreprise ?

.....
.....

Axe 01 : la pratique de la logistique de distribution chez la SCIMAT

Question 01 : la logistique de distribution est-elle pratique par la SCIMAT ?

.....
.....

Question 02 : comment évaluez vous la logistique de distribution de la SCIMAT ?

.....
.....

Question 03 : quels sont les obstacles qui freinent la logistique de distribution de la SCIMAT ?

.....
.....

Question 04 : quels système d'information employez-vous pour gérer la logistique de distribution au sien de l'entreprise SCIMAT ?

.....
.....

Axe 02 : les couts de transport des produits de SCIMAT

Question 01 : quels sont les moyens de transport dont dispose SCIMAT ?

.....
.....

Question 02 : pensez vous que les couts de transport sont maitriser par SIMAT ?

.....
.....

Question 03 : quels sont les problèmes rencontre lors de l'acheminement desmarchandises de la SCIMAT ?

.....
.....

Question 04 : comment procédez vous pour optimiser les couts de transport ?

.....
.....

Axe 03 : la performance commerciale au sien de l'entrepriseSCIMAT

Question 01 : quels sont les indicateurs d'évaluations de la performance commercialede l'entreprise SCIMAT ?

.....
.....

Question 02 : solen vous, est ce que ces indicateurs sont efficace ou non ? Justifier sipossible ?

.....

.....

Question 03 : quels sont les facteurs qui pourraient contribuer a l'amélioration de la performance commerciale ?

.....

.....

Question 04 : qu'elle est l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale au sien de l'entreprise SIMAT ?

.....

.....

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction.....	II
Chapitre 01 : généralité sur la logistique de distribution.....	4
Section 01 : généralité sur la logistique	6
1.1. Origine et définition de la logistique	6
1.1.1. L'origine de la logistique	6
1.1.2. L'évolution de la logistique.....	6
1.1.3. Définition de la logistique	7
1.2. Les types de la logistique :	8
1.3. Les enjeux de la logistique.....	9
1.4. Les objectifs de la logistique.....	10
1.5. Les problèmes de la logistique	10
Section 02 : généraliste sur la distribution	12
2.1. Définition et objectif de la distribution	12
2.1.1. Définition de la distribution.....	12
2.1.2. Objectif de la distribution.....	12
2.2. Les formes et les fonctions de distribution.....	13
2.2.1. Les formes de distribution	13
2.2.2. Les fonctions de la distribution.....	14
2.2.2.1. Les fonctions spatiales.....	14
2.2.2.2. Les fonctions assortiments.....	14
2.2.2.3. Les fonctions temporelles	14
2.2.2.4. Les fonctions commerciales.....	14
2.3. Circuit de distribution	15
2.3.1. Définition	15
2.3.2. Les types des circuits de distribution	16
2.3.3. Les stratégies de distribution	17
2.3.4. La définition et le rôle des intermédiaires	18
2.3.4.1. Définition des intermédiaires	18
2.3.4.2. Le rôle des intermédiaires.....	18
Section 03 : la logistique de distribution	20
3.1. Définition de la logistique de distribution.....	20
3.2. Les pratiques d'un logisticien.....	21
3.3. Les objectifs de la logistique de distribution.....	22
3.3.1. Le service clientèle	22

3.3.2.	La réduction des couts.....	22
3.3.3.	La qualité.....	22
3.4.	Le processus et les activités de la logistique de distribution	23
3.4.1.	Le processus de la logistique de distribution.....	23
3.4.2.	Les activités de la logistique de distribution.....	24
3.5.	Les principaux facteurs influençant la logistique de distribution	24
3.6.	Les enjeux de la logistique de distribution.....	24
Chapitre 02: généralité sur la performance commerciale.....		28
Section 01 : généralité sur la performance		29
1.1.	Définition et notions voisines de la performance	29
1.1.1.	Définition	29
1.1.2.	Les notions voisines de la performance	30
1.2.	Les caractéristiques de la performance	32
1.3.	Les mesures de la performance	33
1.4.	Les objectifs de la mesure de performance	34
1.5.	Les sources de la performance	34
1.6.	Les types de la performance.....	36
1.7.	Les caractéristiques d'un indicateur de performance.....	38
Section 02 : généralité sur la fonction commerciale		39
2.1.	Définition de la fonction commerciale	39
2.2.	L'évolution de la fonction commerciale	39
2.3.	Les activités de la fonction commerciale	40
2.4.	Les enjeux de la fonction commerciale.....	40
Section 03 : la performance commerciale		41
3.1.	Définition et l'évaluation de la performance commerciale	41
3.1.1.	Définition de la performance commerciale	41
3.1.2.	Les modes d'évaluation de la performance commerciale	41
3.2.	Les déterminants de la performance commerciale	42
3.3.	Les indicateurs de la performance commerciale	44
3.3.1.	Définition d'un indicateur de performance	44
3.3.2.	Les caractéristiques d'un bon indicateur	44
3.3.3.	Les types des indicateurs de la performance commerciale.....	44
3.3.3.1.	Les indicateurs quantitatifs	44
3.3.3.2.	Les indicateurs qualitatifs	46
chapitre 03: l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale.....		48
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....		50
1.1.	L'historique, et localisation géographique de l'entreprise SCIMAT	50
1.1.1.	L'historique	50
1.1.2.	La localisation géographique.....	51
1.2.	Les activités, les missions et les objectifs de la SCIMAT.....	51

1.2.1.	Les activités	51
1.2.2.	Les missions	51
1.2.3.	Les objectifs.....	51
1.3.	L'organigramme de SCIMAT	52
1.4.	Les clients de l'entreprise SCIMAT	56
1.5.	La gamme des produits de l'entreprise SCIMAT	57
1.6.	Les zones de couverture des produits de SCIMAT.....	57
1.7.	La distribution au sien de l'entreprise SCIMAT.....	58
1.7.1.	Les moyens de transport de la SCIMAT	58
1.7.2.	Capacité de stockage de la SCIMAT	58
1.7.3.	Circuit de distribution de la SCIMAT.....	58
1.7.4.	Les types de vente utilisée par la SCIMAT	59
Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'enquête.....		60
2.1.	Définition des concepts.....	60
2.1.1.	Enquête.....	60
2.1.2.	Enquête qualitative.....	60
2.1.3.	Entretien	60
2.1.3.1.	L'utilisation d'un guide d'entretien.....	61
2.1.3.2.	Les objectifs d'un entretien.....	61
2.1.3.3.	Les types d'un entretien.....	61
2.1.3.4.	Les avantages et les inconvénients de l'entretien	62
2.2.	Présentation de l'enquête	63
2.3.	L'objectif de l'enquête.....	63
2.4.	Le guide d'entretien	64
2.4.1.	Présentation du guide d'entretien.....	64
2.4.2.	Le déroulement de notre entretien au sein de l'entreprise SCIMAT	64
Section 03 : l'impact de la logistique de distribution sur la performance commerciale de l'entreprise SCIMAT.....		64
3.1.	Traitement et analyse des résultats de l'enquête qualitative.....	64
3.2.	Analyse de la performance commerciale de la SCIMAT.....	71
3.2.1.	Les indicateurs quantitatifs	72
3.2.2.	Les indicateurs qualitatifs.....	75
3.3.	Synthèse des résultats	77
Conclusion générale.....		80
Bibliographie		
Annexes		
Table des matières		