



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION.

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Logistique et Distribution

Thème

**Essai de mesure la performance de la Supply chain
d'une entreprise**

Cas : NAFTAL district BEJAIA

Réalisé par :

Encadreur : Mr. ABBACI Ayoub

- 1- BOULAHROUZ Sid Ahmed
- 2- HARFOUCHE Amine
- 3- OUDJEDOUB Amine

Membre du Jury

M

M

M

Promotion 2016-2017

Introduction générale

L'entreprise est un agent économique majeur. Elle joue un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte économique mondialisé. Afin de pouvoir survivre et parvenir à se développer comme elle le souhaite, l'entreprise est contrainte de s'adapter aux mutations que la société connaît. Pour cela, l'entité se doit de respecter certaines règles pour ne pas mettre en péril les ressources de la firme, qui reste sa principale préoccupation.

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance. Cette activité caractérisée de principale par Porter, va ainsi évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion. La firme a principalement connue ces évolutions pour permettre les échanges devenus de plus en plus importants avec l'internationalisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas global. Les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents. C'est ainsi qu'est née la notion de supply chain.

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

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

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

Introduction générale

Pour toutes ces raisons nous allons essayer dans notre travail de recherche d'analyser la performance de la chaîne logistique de distribution de l'entreprise NAFTAL.

Pour mieux cerner ce thème nous proposons la problématique suivante :

L'entreprise NAFTAL est-elle performante dans sa chaîne de distribution ?

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

Q1 : Quelle est l'importance de la performance de la chaîne logistique d'une entreprise ?

Q2 : Quels sont les indicateurs propices de mesure de la performance de la logistique de distribution au sein de NAFTAL ?

Q3 : La chaîne logistique de NAFTAL est-elle performante d'après ces indicateurs ?

Q4 ; L'entreprise NAFTAL s'intéresse-t-elle à la performance de sa chaîne logistique ?

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

H1 : La performance de la chaîne logistique d'une entreprise est primordiale.

H2 : Des indicateurs comme le chiffre d'affaires ou la satisfaction des clients sont très pertinents pour mesurer la performance de la chaîne logistique de NAFTAL.

H3 : L'entreprise NAFTAL district Bejaia suit une politique de distribution qui consiste à choisir, mettre et gérer plusieurs fonctions et activités afin d'assurer au mieux la circulation de son produit.

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

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

Introduction générale

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

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier portera sur une approche globale de la logistique, et on a développé le cadre conceptuel de L'organisation de la Supply chain.

Le deuxième sera consacré sur des notions de base, la présentation de la performance (Supply chain).

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

Remerciement

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

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire, notamment le personnel de l'entreprise NAFTAL, notre encadreur

Mr ABBACI pour ses précieux conseils qui nous ont facilité la tâche et par ses recommandations, sans oublier tous nos enseignants de L'université de Bejaia

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

A ma femme qui a été toujours là pour m'encourager et soutenir...

A mon frère et mes deux sœurs...

A mes beaux frères ...

A mes deux chères petit adorable neveu...

A mes grands parents ...

A toute ma famille ...

A tous mes amis ...

A l'ensemble des étudiants de Aboudaou surtout la promotion 2017...

Enfin, à tous ceux qui ont connu :

SID AHMED....

DEDICACES

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

A ma femme qui a été toujours là pour m'encourager et soutenir...

A mes frères et mes sœurs...

A mes beaux frères et mes belles sœurs...

A mes chères petit adorable neveu et nièces ...

A mes grands parents...

A toute ma famille...

A tous mes amis...

A l'ensemble des étudiants de Aboudaou surtout la promotion 2017...

Enfin, à tous ceux qui ont connu :

H.AMINE ...

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

A mes frères et ma sœur...

A mes grands parents...

A toute ma famille...

A tous mes amis...

A l'ensemble des étudiants d'Aboudaou

Enfin, à tous ceux qui ont connu :

A.OUDJEDOUB....

~~Sommaire~~ *DEDICACES*

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Logistique et Supply chain.....	4
Introduction.....	4
Section 1: Généralité de la logistique.....	5
Section 2 : Organisation de la Supply chain.....	20
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : Performance commercial et logistique.....	31
Introduction.....	31
Section 1 : Concept de base sur la performance.....	32
Section 2 : Performance de la chaine logistique.....	50
Conclusion.....	56
Chapitre 3 : Essai de mesure de la performance de logistique de distribution NAFTAL BEJAIA	57
Introduction.....	57
Section 1 : Présentation général de l'entreprise.....	58
Section 2 : Indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district BEJAIA)	68
Section 3 : Performance de la logistique de distribution au sein de District BEJAIA.....	75
Conclusion.....	83
Conclusion générale	84

Introduction générale

CHAPITRE 1

CHAPITRE 2

CHAPITRE 3

Conclusion générale

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

- BARCZYK (D) et EVRARD (R), « *logistique & management* », édition Nathan/universel, Paris, 2002.
- BESCOS (P), « *Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux* », Edition. Le Harmattan, Paris, 1999.
- BESCOS (P), MENDOZA(C), « *le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, paris, 1994.
- BOTTA-GENLOULAZ V., *Les systèmes d'information supports à la chaîne Logistique*. Ecole d'été d'automatique - Gestion de la Chaîne Logistique, Session 24, Grenoble, France, 2003
- BOWERSOX, CLOSS, *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, 1996.
- JEOL.S, « *La logistique* », Ed VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris.
- KAPALAN (D), « *optimiser la performance* » Edition Dunod, Paris, 2001
- KATZENBACH (J), SMITH (D), « *les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994.
- KHMAKHEM (A), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992
- KOTLE. (P), « *La logistique et le management* », 1998.
- LENDREVIE (L), « *MERCATOR, théorie et pratique du marketing* », édition Dalloz, 7^{me} édition, Paris2003.
- M.PIERRE et G.ANNE, « *Logistique et supply chaine management* », Dunod, paris, 2008.
- MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5^{ème} édition, paris, 2003
- MORIN (A), GUINDON (R), BOULIANE (P), « *Mesurer la .performance de l'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, 1996
- MOULINIER (R), « *Les techniques de ventes* », Edition d'organisation, 5^{ème} édition, 1998
- MOUSLI, M. (2002), Une chaîne pour casser les coûts, Alternatives économiques, n° 202.
- PERSON (H), « *guide pratique de la performance* », Edition Maxima.

- PHILLIPE, VALLIN, «La logistique » 3^{ème} édition, Dunod, Paris. 2003 .
- PIKE D.F (2000), « S’approvisionner à l’échelle mondiale », Les Echos, L’art de l’entreprise globale,
- PRIMOR, Y, FENDER.M «Logistique production, distribution, soutien », Dunod Paris 5^{ème} édition, 2008.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLLIN (J), « *La logistique d’entreprise* », Dunod, Paris, 1996.
- WEISS (D), « *la fonction Rh* », Edition d’organisation, paris, 1988.

Les dictionnaires

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

Les articles

- BRANCHE CARBURANTS, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes
- C.L.M est une association professionnelle regroupa des spécialistes pour les connaissances dans le domaine de la logistique, elle a pré le relier de (N.C.P.D.M) the national of physic distribution management en 1963.)
- HESKETT (J), « *Logistics : essential to strategy* », Harvard Business Review, nov.- déc. 1977, traduit par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », Harvard- L’Expansion, n°8.
- INSTITUTION DE LA LOGISTIQUE « IL »est un chef de file mondial dans la certification professionnelle dans le domaine de la logistique, cette organisation a été créée en 1990
- KREBS (B), « *Le livre blanc de la Supply Chain* », Septembre 2010.
L’ASLOG, l’Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle a été créée en 1972. Elle traite tous ce qui concerne la chaine logistique globale
- LEBAS (M), « *oui, il faut définir la performance* », *Revue française de comptabilité*, N°269, 1995
- LEMOIGNE (J), « *L’évaluation des systèmes complexes* », Harvard Expansion, 1999
- MENTZER (J), « *Defining the supply chain management, journal of business logistics* » volume2, 2001.

- SAULQUIN (J), « *gestion des ressources humaines et performance des services* », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000
- SIEGE : la direction centrale.

Les travaux universitaires

- OUACHERINE (H), « *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère, INC, 2003
- RAHAL (F), cours de logistique de distribution, HEC.
- UNE UNIVERSITE virtuelle pour les professionnels de la Logistique Management Institute (LMI), a été formée pour préparer les actuels et futurs responsables de la logistique
- VALLA (A), « *Thèse en Génie Industriel* », Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008

Les sites web

- http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46.
- <http://www.insee.fr//définitions/chiffre.HTM>.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>.
- http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde.
- <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>.
- www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonction-logistique.htm
- <http://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/epoque-contemporaine-consistait-plan-marshall-pendant-guerre-froide-5469/> (Le plan Marshall fut un plan américain pour aider la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale)

Annexes

Liste des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	N° de la page
Annexe n°1	L'entretien destiné aux trois cadres dirigeants	I
Annexe n°2	Schéma actuel d'organisation de la société	II
Annexe n°3	Schéma de la macrostructure de NAFTAL	III
Annexe n°4	Réalisation livraison Butane conditionne	IV V
Annexe n°5	Réseau de point de vente	VI
Annexe n°6	Bilan (Quantité transporté)	VII VII
Annexe n°7	Fiche d'inspection réseau point de vente	IX

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titre du tableau	N° de la page
Tableau n°1	Répartition des stations service par mode de gestion	66
Tableau n°2	Les quantités distribuées	69
Tableau n°3	Chiffre d'affaire	70
Tableau n°4	Nombre annuel des clients	71
Tableau n°5	Nombre de moyens de transports	72

Liste des tableaux

Liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	N° de la page
Figure n° 1	Les différentes logistiques	11
Figure n°2	Représentation d'une chaîne logistique	21
Figure n°3	Exemple d'une entreprise multi site	24
Figure n°4	Les niveaux de mesure de la performance	37
Figure n°5	Courbe performance dans le temps d'une équipe	37
Figure n°6	La boucle de pilotage de la performance	53
Figure n°7	Le volume de produit pétrolier distribué	69
Figure n°8	Evaluation du chiffre d'affaire	70
Figure n°9	Nombre annuel des clients	71
Figure n°10	Nombre de moyens de transport	72

Liste des figures

Table des matières

Table des matières

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Logistique et Supply chain.....	4
Introduction	4
Section 1: Généralité de la logistique.....	5
1.1. Histoire de la logistique	5
1.2. Définition de la logistique	7
1.3. Définition de quelques auteurs.....	8
1.4. Activité et finalité de la logistique	11
1.4.1. Logistique des biens et services	12
1.4.1.1. Logistique d'approvisionnement.....	12
1.4.1.2. Logistique des chaines de fabrication	13
1.4.1.3. Logistique de distribution	13
1.4.1.4. Logistique de retour ou Reverse Logistics	13
1.4.2. Logistique des transports	14
1.4.2.1. Détermination des réseaux de transport	14
1.4.2.2. Planification des transports	14
1.4.2.3. Gestion du parc de véhicule	15
1.4.2.4. Logistique de soutien	15
1.4.3. Domaines de compétences de la logistique	15
1.4.3.1. Entreposage et magasinage (Gestion informatique et physique des stocks).....	15
1.4.3.2. Gestion des flux logistiques (Approvisionnement, Distribution et Transport).....	16
1.4.3.3. Contrôle de gestion et pilotage des opérations logistique	16
1.4.3.4. Gestion des projets (Planification des opérations logistiques).....	17

1.5. Rôles et objectifs de la logistique.....	17
1.6. Enjeux de la logistique.....	18
Section 2 : Organisation de la Supply chain	20
2.1. Définition de la Supply chain	20
2.2. La mise en place de la Supply	22
2.1.1. Les grands principes de la relation clientèle	22
2.1.2. Les conditions de mise en place du modèle de supply chain.....	23
2.3. Catégories de la Supply chain.....	24
2.4. Objectifs de la Supply chain	26
2.5. Optimisation de la Supply chain	27
Conclusion	30
Chapitre 2 : Performance commercial et logistique.....	31
Introduction.....	31
Section 1 : Concept de base sur la performance	32
1.1. Conception de la performance	32
1.1.1. Définition de la performance	32
1.1.2. La performance traduite en deux phénomènes	33
1.2. Mesure de la performance.....	35
1.2.1. Identification des niveaux de mesure de la performance	36
1.2.2. Performance immédiate ou performance de la durée	37
1.3. Caractéristiques de la performance.....	39
1.3.1. La performance et construire support a des jugements	39
1.3.2. Le composant de la performance évolue dans le temps	39
1.3.3. La performance comme indicateur de pilotage.....	40
1.3.4. La performance est riche de composantes antinomiques	40
1.4. Indicateurs de mesure de performance	41
1.4.1. Les indicateurs quantitatifs	41
1.4.1.1. Le chiffre d'affaires	41

1.4.1.2.	Les quantités vendues	42
1.4.1.3.	Nombre de nouveaux clients	42
1.4.1.4.	La part de marché.....	43
1.4.1.5.	La marge commerciale	43
1.4.1.6.	La rentabilité commerciale.....	44
1.4.2.	Les indicateurs qualitatifs	45
1.4.2.1.	Satisfaction client	45
1.4.2.2.	L'image de l'entreprise	45
1.4.2.3.	Les attentes clients	46
1.4.2.4.	La qualité de service	46
1.5.	Distinction entre la performance et les notions voisines	47
1.5.1.	L'efficacité	47
1.5.2.	L'efficience	48
1.5.3.	L'effectivité	48
Section 2 : Performance de la chaîne logistique.....		50
2.1.	Introduction à l'évaluation de performance logistique	50
2.2.	Management de la chaîne logistique levier de performance de L'entreprise	50
2.3.	Les moyens pour améliorer la performance	51
2.3.1.	Pilotage des activités et des processus de l'entreprise	51
2.3.2.	Apport de la modélisation des processus pour le pilotage de la performance	52
2.3.3.	Tableau de bord et indicateurs de performance	53
2.4.	Les leviers de performance d'une Supply chain	54
2.4.1.	Connaitre et comprendre son marché	54
2.4.2.	Se différencier de la concurrence	54
2.4.3.	Evaluer son activité commerciale	54
2.4.4.	Repérer ses gisements de croissance	55
2.4.5.	Orienter l'action commerciale	55
2.4.6.	Fixer les contributions individuelles	55
2.4.7.	Renforcer l'influence des commerciaux	55
2.4.8.	Manager sa force de vente	56

2.5. La gestion de la performance de la logistique de distribution	56
Conclusion	56
Chapitre 3 : Essai de mesure de la performance de logistique de distribution NAFTAL BEJAIA	57
Introduction	57
Section 1 : Présentation général de l'entreprise.....	58
1.1. Historique de l'Entreprise.....	58
1.2. Organisation de l'Entreprise	60
1.2.1. La Direction Générale	60
1.2.1.1. Les Structures Fonctionnelles	60
1.2.1.1.1. Les Directions Exécutives	61
1.2.1.1.2. Les Directions Centrales.....	61
1.2.1.1.3. Les Directions de Soutien	62
1.2.1.2. Les Structures Opérationnelles.....	62
1.3. Les Métiers de NAFTAL.....	63
1.3.1. Domaine d'activité de NAFTAL	64
1.3.2. Le Profil du Réseau National.....	65
1.3.2.1. Les types de stations	65
1.3.3. Les modes d'exploitation.....	65
1.3.3.1. La gérance directe (GD).....	65
1.3.3.2. La gérance libre (GL).....	65
1.3.3.3. Point de vente agréé (PVA).....	65

1.3.3.4. Le revendeur ordinaire (RO).....	66
1.3.4. Profil du réseau stations-services.....	66
1.3.4.1. Réparation par modes de gestion.....	66
1.4. Le district NAFTAL BEJAIA	66
1.4.1. Les produit du district.....	66
1.4.2. Présentation de la logistique de la distribution liée au district.....	67
Section 2 : Indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district BEJAIA)	68
2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	69
2.1.1. Les quantités distribués et vendues du produit pétrolier.....	69
2.1.2. Le chiffre d'affaire (CA).....	70
2.1.3. Nombre des clients.....	71
2.1.4. Nombre de moyens de transport.....	72
2.1.5. La part de marché	72
2.2. Les indicateurs qualitatifs.....	73
2.2.1. Satisfaction clients.....	73
2.2.2. L'image de l'entreprise.....	73
2.3. Synthèse et discussions.....	73
Section 3 : Performance de la logistique de distribution au sein de District BEJAIA	75
3.1. Les entretiens des cadres dirigeants de NAFTAL (département commercial) district BEJAIA.....	75
3.2.1. Les fonctions du département distribution.....	75
3.2.2. La politique de distribution.....	76

3.2.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution.....	78
3.3. Analyse et discussions des donné des entretiens.....	78
3.3.1. Les fonctions du département distribution	78
3.3.2. La politique de distribution et la satisfaction client.....	79
3.3.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution.....	81
3.4. Synthèse.....	81
Propositions suggestions	82
Conclusion	83
Conclusion générale	84

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Entretien destiné aux trois cadres dirigeants de NAFTAL district BEJAIA :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en logistique et distribution à l'université de Bejaia Abderrahmane Mira (Aboudaou).

Notre objectif :

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction logistique de distribution et d'analyser l'utilisation des indicateurs. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de distribution appliquée par l'entreprise.

1. Les fonctions du département distribution :

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

Q2 : Quels sont les fonctions assurées par votre département ?

2. La politique de distribution :

Q3 : Pouvez-vous nous donner un aperçu de votre stratégie de distribution ?

Q4 : De quels circuits de distribution s'agit-il dans votre stratégie de commercialisation ?

Q5 : Comment les commandes des clients sont-ils reçues au sein de votre entreprise ?

Q6 : Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos produits ?

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

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

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

Q10 : Les ruptures de stock surviennent dans votre entreprise ?

- ┆ Toujours.
- ┆ Fréquemment.
- ┆ Rarement.
- ┆ Jamais.
- ✓ Quelles sont les raisons de ces ruptures ?

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

Q12 : Arrivez-vous à mieux satisfaire vos clients ?

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

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

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

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

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

Q17 : Qu'elles sont, aujourd'hui, les orientations que vous souhaitez donner à votre mesure de

Schéma actuel d'organisation de la société

NAFTAL

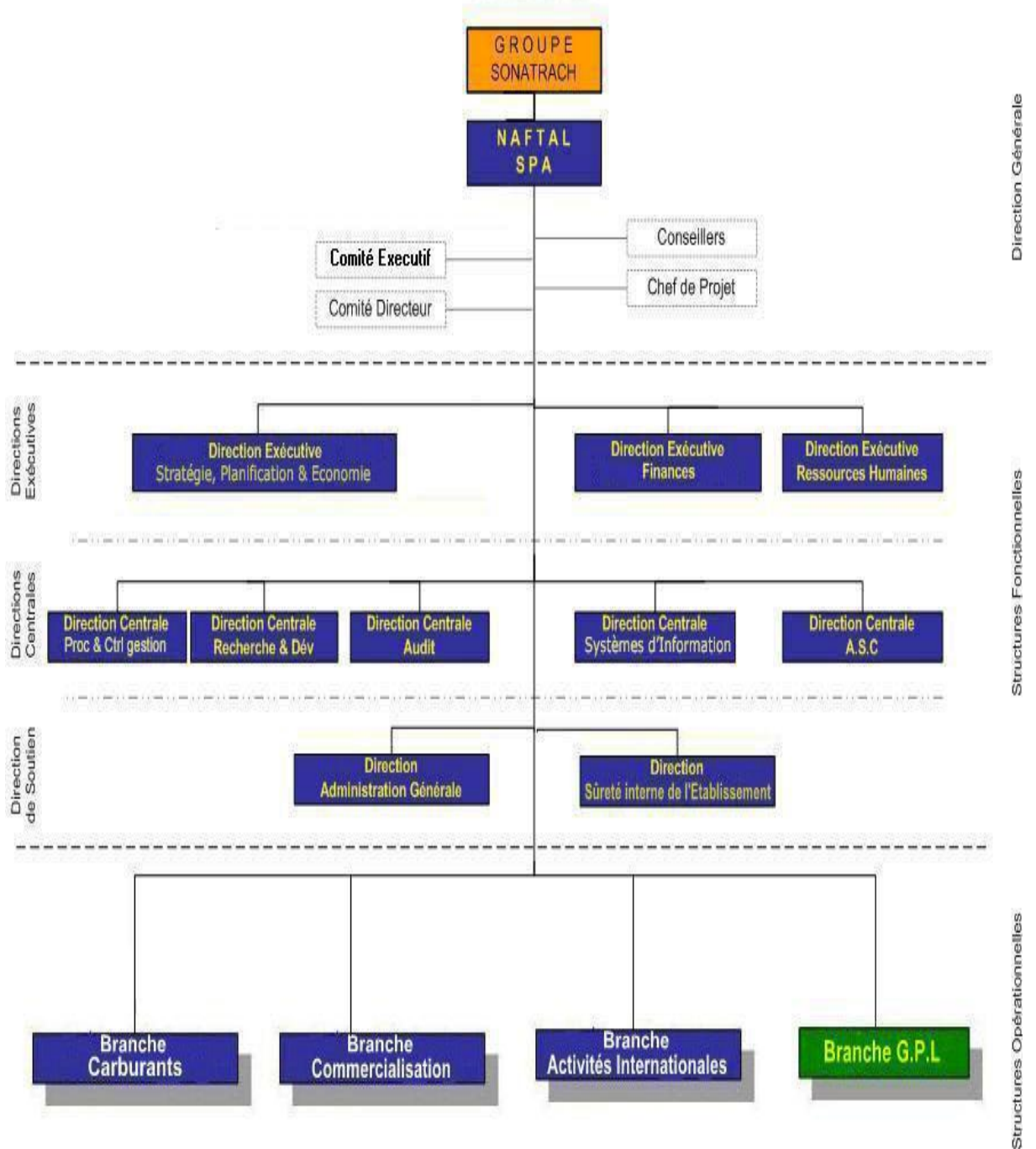
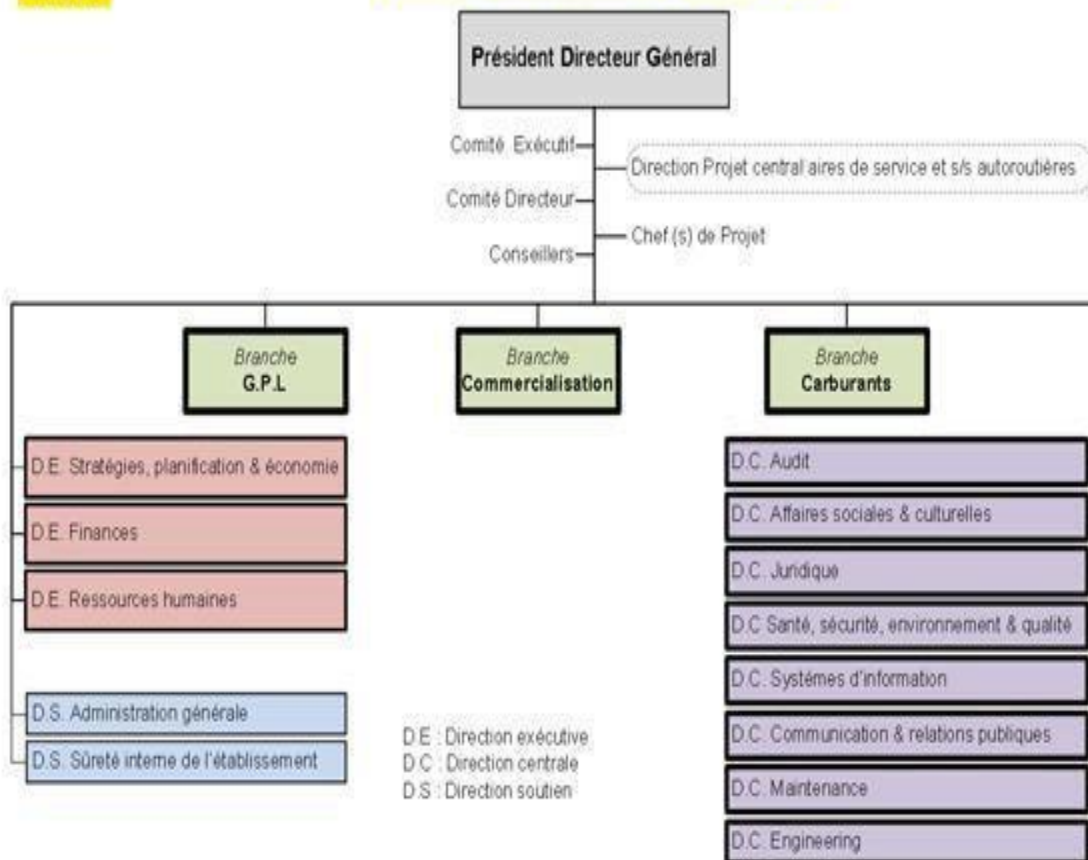




Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a.



* LIVRAISON GPL/C

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Real. ANNEE 2014	TC %
Prévision	370	370	360	360	360	470	540	300	210	190	180	162	3872	5000	-4
Realisation	287	235	265	285	325	278	297	443	302	248	248	229	3441	3599	
Taux	78	64	74	79	90	59	55	148	144	130	138	141	89	72	

La non atteinte en livraison GPL/C s'explique par la surestimation des objectifs (7 premiers mois de l'année) et la fermeture de la GD EL KSEUR et PVA AHMADI

* LIVRAISON PETIT VRAC

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Real. ANNEE 2014	TC %
Prévision	115	115	120	115	105	95	95	95	95	120	115	115	1300	1300	+14
Realisation	141	137	131	129	106	118	66	85	83	132	120	155	1403	1236	
Taux	123	119	109	112	101	124	70	89	87	110	104	135	108	95	

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....Date.....

REALISATIONS LIVRAISONS BUTANE CONDITIONNE

A-CE 061 BEJAIA

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Real. ANNEE 2014	TC %
Prévision	4051	3756	3244	2780	2432	2277	2331	2432	2452	2710	3258	3977	35700	35600	+1
Realisation	4585	4075	3365	2491	2302	2282	2059	2290	2365	2301	2953	3605	34673	34251	
Taux	113	108	104	90	95	100	88	94	96	85	91	91	97	96	

- Non réalisation de l'objectif livraison butane conditionné s'explique par la faible demande
- L'immobilisation des camions livraison.

* REALISATIONS PAR MOYENS NAFTAL

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Real. ANNEE 2014	TC %
Prévision	1094	1040	810	671	584	563	575	586	574	647	818	1038	9000	8636	+2
Realisation	1237	1047	949	772	632	683	623	659	660	623	830	1141	9856	9643	
Taux	113	101	117	115	108	121	108	112	115	96	101	110	110	112	

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....Date.....

Mars 15 -
Sept 15

REALISATIONS LIVRAISONS BUTANE CONDITIONNE

DR 063 AKBOU

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal ANNEE 2014	TC %
Prévision	1578	1208	1130	806	695	666	556	607	733	1029	1192	1400	11600	11629	+4
Realisation	1513	1356	1132	815	782	707	638	717	841	909	1124	1352	11887	11485	
Taux	96	112	100	101	113	106	115	118	115	88	94	97	102	99	

** REALISATIONS PAR MOYENS NAFTAL*

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal ANNEE 2014	TC %
Prévision	865	630	560	445	360	360	290	320	510	610	720	830	6500	7085	-10
Realisation	804	710	628	462	404	390	327	400	463	534	615	757	6494	7188	
Taux	93	113	112	104	112	108	113	125	91	88	85	91	100	101	

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....Date.....

Mars 15
Sept 15

REALISATIONS LIVRAISONS BUTANE CONDITIONNE

MCE 101 CHORFA

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal ANNEE 2014	TC %
Prévision	1800	1650	1450	1050	900	850	800	800	850	1000	1250	1800	14200	14800	+4
Realisation	2339	2183	1597	1032	811	814	606	721	821	919	1341	1716	14897	14392	
Taux	130	132	110	98	90	96	76	90	97	92	107	95	105	97	

** REALISATIONS PAR MOYENS NAFTAL*

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal ANNEE 2014	TC %
Prévision	725	669	565	403	335	300	297	303	369	417	457	660	5500	4748	+11
Réalisation	937	916	743	538	438	431	348	395	448	496	663	824	7175	6484	
Taux	129	137	132	133	131	144	117	130	121	119	145	125	130	137	

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....Date.....

IV

V



Mars 15
Sept 15

REALISATIONS LIVRAISONS BUTANE CONDITIONNE

MCE 181 TAHER

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal. ANNEE 2014	TC %
Prévision	2700	2300	2200	1600	1550	1600	1700	1500	1450	1500	1750	2650	22500	22000	+5
Realisation	3237	2842	2410	1671	1631	1688	1531	1658	1660	1692	2125	2671	24814	23640	
Taux	120	124	110	104	105	105	90	111	114	113	121	101	110	107	

* REALISATIONS PAR MOYENS NAFTAL

UM= Tm

MOIS	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL ANNEE 2015	Réal. ANNEE 2014	TC %
Prévision	850	700	650	500	450	500	550	460	440	450	600	850	7000	6494	+4
Realisation	794	721	644	513	467	494	442	476	420	471	605	787	6834	6570	
Taux	93	103	99	103	104	99	80	103	96	105	101	93	98	101	

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....,Date...../.....



Mars 15
Sept 15

RESEAU DE POINTS DE VENTES

SITUATION DU RESEAU DE POINTS DE VENTES (ARRETEE AU 28/02/2017)

CDS	NOMBRE DE POINTS DE VENTE							NOMBRE DE RD	NOMBRE AUTORAUTOVITAILLEURS
	GD	PVS	PVA	PVO	GL	ASR	TOTAL		
CE BEJAIA	6	29	15	205	0	2	257	12	37
DR AKBOU	1	7	14	63	0	1	86	0	19
MCE CHORFA	3	9	7	74	0	0	93	6	1
MCE TAHER	5	31	13	90	1	0	140	14	20
TOTAL DISTRICT	15	76	49	432	1	3	576	32	77

CREATIONS DE POINTS DE VENTES (butane et propane) durant le mois : FEVRIER 2017

Creations PDV durant le mois (butane)	:	• 02 CREATIONS
Creations clients consommateurs propane P11 KG	:	• 10 CREATIONS
Creations clients consommateurs propane P/35 KG	:	• Néant
Creations clients consommateurs propane VRAC	:	• 01

Nombre de consignations par type d'emballages et par CDS durant le mois :FEVRIER 2017

EMBALLAGE	B/13	B/03	B/06 à Robinet	B/06 à Valve	P/35	P/11
CDS	96002360	96006360	96031360	96032360	96001360	96005360
CE 061 BEJAIA	6	11	284	259	0	16
DR 063 AKBOU	26	0	8	7	0	0
MCE 101 CHORFA	39	8	3	1	0	0
MCE 181 TAHER	25	10	20	2	0	0
Total DISTRICT	96	29	315	269	0	16

Faire de la Qualité, notre Objectif Commun.

Conseil de Direction du District.....

Lieu.....,Date...../.....

DISTRICT :

BEJAIA

TRANSPORTEUR :

TOUT MOYENS

LIVRAISON

ANNEE 2014

UM = TM

CDS		JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL
CE 061	BUTANE	3842	3221	3916	2620	2392	2336	2217	2359	2223	2273	2699	4152	34251,074
	PROPANE	68	64	67	55	53	48	45	56	57	56	60	69	696,930
	GPL/C	279	261	300	259	314	336	293	349	342	320	272	274	3598,813
	PETIT VRAC	99	97	115	125	109	99	86	81	103	88	121	113	1235,975
BEJAIA	S-TOTAL	4287	3643	4398	3058	2868	2819	2641	2845	2725	2738	3151	4609	39783
DR 063	BUTANE	1412	1174	1425	869	725	661	595	632	682	737	1003	1540	11454,924
	PROPANE	36	37	36	37	36	31	25	25	36	34	40	48	420,901
AKBOU	S-TOTAL	1448	1211	1461	905	761	692	620	657	718	771	1043	1589	11876
MCE 101 CHORFA	BUTANE	1853	1459	1732	1099	944	905	739	761	757	866	1228	2049	14392,602
MCE 181	BUTANE	2532	2168	2512	1742	1700	1692	1654	1751	1494	1626	1944	2824	23639,465
	PROPANE	22	25	29	23	22	22	25	22	20	21	22	29	281,471
TAHER	S-TOTAL	2554	2193	2541	1765	1722	1713	1679	1773	1514	1647	1966	2852	23921
TOTAL DISTRICT		10142	8507	10132	6827	6294	6130	5680	6036	5714	6023	7388	11099	89972

BILAN ANNEE 2015

DISTRICT :

BEJAIA

TRANSPORTEUR :

TOUS MOYENS

LIVRAISON

UM TM

CDS		JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL
CE 061 BEJAIA	BUTANE	4585	4075	3365	2491	2302	2282	2059	2290	2365	2301	2953	3606	34674
	PROPANE	65	71	75	62	55	44	46	58	61	60	61	72	728
	GPL/C	287	235	265	285	325	278	297	443	302	248	248	229	3441
	PETIT VRAC	141	137	131	129	106	118	66	85	83	132	120	155	1403
	S-TOTAL	5078	4518	3835	2967	2787	2723	2468	2875	2810	2741	3383	4062	40246
DR 063 AKBOU	BUTANE	1513	1356	1132	815	782	707	638	717	841	909	1124	1352	11887
	PROPANE	42	46	43	40	39	28	25	29	40	38	41	37	448
	S-TOTAL	1555	1402	1175	855	821	735	663	746	881	947	1165	1389	12335
MCE 101 CHORFA	BUTANE	2339	2183	1597	1032	811	814	606	721	821	919	1341	1716	14899
MCE 181 TAHER	BUTANE	3237	2842	2410	1671	1631	1688	1531	1658	1660	1692	2125	2671	24814
	PROPANE	26	25	28	27	23	23	26	23	23	26	30	30	311
	S-TOTAL	3263	2867	2437	1697	1654	1711	1557	1681	1683	1717	2155	2701	25124
TOTAL DISTRICT		12235	10970	9045	6550	6072	5984	5294	6024	6194	6324	8044	9868	92605

VII

VI

BILAN ANNEE 2016

DISTRICT :

BEJAIA

TRANSPORTEUR :

TOUT MOYENS

LIVRAISON

UM : TM

CDS		JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL
CE 061 BEJAIA	BUTANE	3641	3368	3782	2593	2437	2239	2164	2323	2269	2282	2844	3614	33555,922
	PROPANE	65	69	64	59	57	48	53	55	57	65	63	90	745,942
	GPL/C	223	219	256	271	287	280	389	526	311	322	298	306	3686,345
	PETT VRAÇ	152	119	149	121	113	64	67	93	84	102	120	131	1315,728
	S-TOTAL	4080	3775	4251	3044	2894	2632	2673	2998	2720	2771	3324	4141	39303,937
DR 063 AKBOU	BUTANE	1404	1377	1431	962	861	712	598	591	681	743	1039	1480	11878,030
	PROPANE	33	33	36	25	26	22	18	24	21	27	31	35	330,827
	S-TOTAL	1437	1410	1467	987	887	733	615	615	702	770	1070	1515	12208,857
MCE 101 CHORFA	BUTANE	1728	1611	1679	1050	941	783	753	820	862	947	1470	1831	14476,080
MCE 181 TAHER	BUTANE	2640	2405	2578	1825	1814	1781	1691	1754	1619	1699	2065	2684	24556,862
	PROPANE	31	36	33	33	33	29	31	28	28	27	31	32	372,172
	S-TOTAL	2671	2441	2611	1858	1848	1810	1722	1782	1647	1726	2097	2716	24929,034
TOTAL DISTRICT		9917	9237	10008	6939	6569	5958	5764	6215	5932	6214	7961	10204	90918

FICHE D'INSPECTION RESEAU POINTS DE VENTE

Date de passage :

Type de point de Vente :

Cachet du client :

Nom :
 Adresse :
 Commune :
 Daira :
 Wilaya :
 Tél. :

Source d'approvisionnement :

STOCK OUTIL :

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

LIVRAISONS :

DATE							
NB B 13							

Fréquence de livraisons :

OBSERVATION :

LE CHEF DE SECTEUR

Introduction

La logistique est une fonction importante au sein de l'entreprise. Elle était même à l'origine – et reste encore souvent – une sous-fonction et l'on distinguait une logistique des ventes, une logistique d'approvisionnement et les multiples activités auxquelles s'intéressent les nouvelles directions logistiques des entreprises, même si elles ne leur sont pas toujours hiérarchiquement rattachées : gestion de production, gestion des commandes, service après-vente, etc.

L'organisation de chaîne logistique permet de mettre en œuvre des méthodes à la fois souples et rationnelles. Ce qui lui permettra de situer son action dans un cadre global et de réguler les flux de l'entreprise en développant un système logistique et des réseaux d'information performants. Des connaissances seront donc nécessaires dans les différents domaines de la chaîne logistique, notamment, dans la fonction de distribution.

Par ailleurs, ce premier chapitre aura pour objectif d'exposer essentiellement des généralités sur : la logistique, il est présenté à travers deux point :

- sur le premier présente une généralité sur la Logistique
- la deuxième et consacrée sur l'organisation de la chaîne logistique (Supply Chain)

Section 1 : Généralité de la logistique

Avant d'évoquer les particularités de la performance logistique d'une entreprise, nous voulions commencer, à travers cette section, par développer les aspects généraux de la logistique d'entreprise. On s'attachera d'abord, à la présentation du concept logistique : Historique, définition, évolution vers la Supply Chain. Nous approcherons la logistique sous son aspect stratégique qui implique obligatoirement son intégration au niveau stratégique et décisionnel, avant de mettre en évidence les orientations des entreprises industrielles en matière d'externalisation ou centralisation de la logistique.

1.1. Histoire de la logistique

La logistique, un mot savant pour une activité militaire aussi négligée qu'indispensable¹ :

Le mot « logistique » est d'origine militaire. Les approches de la logistique ont évolué selon les contextes géographiques, les objectifs stratégiques et les technologies mises en œuvre. D'après le dictionnaire le Robert (2000), le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie (relatif au calcul), (qui concerne le raisonnement).

Il sera par la suite relié à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même signification. La logistique a toujours été un élément déterminant dans l'acte de guerre. Très employée au cours de la Seconde Guerre mondiale, la logistique est la mise au point des moyens techniques pour assurer l'approvisionnement des unités ;

Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Son rôle était de combiner ces moyens pour réaliser sa mission, qui a progressivement évolué pour intégrer la surveillance et la coordination en vue d'une meilleure exécution de l'ensemble des opérations d'une campagne militaire dans les moindres détails (transmission des ordres et directives, retour, de l'information...)².

La logistique est probablement l'un des domaines les plus récents de la gestion. Cette discipline a pris son essor suite à l'efficacité et la supériorité démontrées par la logistique militaire.

¹ Primor, Y, Fender.M «Logistique production, distribution, soutien », Dunod Paris 5^{eme} édition, 2008, P 63

² Idem, P14

Le plan MARSHELL³ a fait pénétrer ce mot dans les entreprises en commençant par les grandes ; il s'agit dès lors de transporter l'interprétation militaire moderne de la logistique dans le monde économique et managérial. La logistique tend ensuite à se confondre avec la stratégie à travers l'utilisation du potentiel logistique d'une organisation pour concevoir sa stratégie.

L'implantation de la logistique a commencé par l'Amérique et le Japon ; c'est seulement vers le milieu des années 1970 aux États-Unis et début des années 1980 en Europe, que la logistique a été prise en compte. Les premières réflexions ont été menées en 1901 par J.Crowell sur les opérations de distributions physiques des produits agricoles.

Le développement des outils logistique a commencé dans les années 1960 et au début des années 1970. Elle est devenue un outil généralisé, c'est-à-dire qu'elle a pénétré le champ économique, puis de l'entreprise, pour être à ce jour, un véritable concept de gestion d'entreprise.

De nombreux facteurs essentiellement technologiques viennent expliquer cette évolution, notamment : l'apparition du chemin de fer, l'apparition de l'automobile et du poids lourd : À partir de 1917, l'automobile et le poids lourd font apparaître une alternative beaucoup plus souple au chemin de fer.

Le concept de logistique a donc évolué avec l'évolution des marchés et des systèmes industriels pour recouvrir aujourd'hui des interprétations très diverses. Cela va du simple (transporte) jusqu'à une science multidisciplinaire combinant ingénierie, microéconomie et théories d'organisation.

Par ailleurs il ne s'agit pas uniquement de piloter un flux physique, mais de bien synchroniser les différentes fonctions dans le but d'optimiser les activités des industries afin de les rendre plus compétitives. Enfin, l'arrivée d'Internet a systématisé le lien avec le client en le positionnant comme le facteur accélérateur de la chaîne logistique.

Des progrès très considérables ont alors été réalisés en logistique militaire :

- la gestion des transports avec le développement de pools de transports logistiques, le développement des moyens de manutention et des gestions sophistiquées de la planification des transports ; c'est probablement la tâche complexe la mieux planifiée de l'histoire qui a

³<http://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/epoque-contemporaine-consistait-plan-marshall-pendant-guerre-froide-5469/> (Le plan Marshall fut un plan américain pour aider la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale) consulté le 05/05/2017 à 21 :18

ouvert la voie à toutes les méthodes de planification moderne et rendu possible des projets jusque-là inimaginables ;

- la conception de bateaux, avions et engins roulants adaptés aux problèmes rencontrés ; si la mise en place de ports préfabriqués a échoué au point de mettre en danger toute l'opération, le développement de tous les types de bâtiments spécialisés pour les débarquements fut un progrès sans égal dans l'histoire maritime ;

- l'utilisation d'emballages, palettes, containers, filets, parachutes... et le développement d'une doctrine du packaging militaire ; le jerrycan est un des acquis irremplaçables de la Deuxième Guerre mondiale mais il trouvait sa place dans une gamme de conteneurs de différentes tailles tels que les POL avec des procédures d'emploi définies à l'intérieur d'un planning précis ;

- la conception de « rations » conditionnées en fonction de l'effectif et des conditions de l'activité et d'une planification rigoureuse de l'alimentation des troupes en campagne ; la variété des menus a pu s'étendre mais les principes définis restent toujours valables et sont toujours mis en œuvre ;

- la conception d'infrastructures provisoires faciles à mettre en place : oléoducs, réservoirs, entrepôts, ateliers, plates-formes logistiques de distribution, ports de déchargement, etc.

Il faudrait poursuivre cette étude très sommaire en consacrant une place importante à l'histoire de la logistique navale qui a joué un rôle important dans l'évolution de la logistique militaire avec, par suite des nécessités maritimes, beaucoup d'avance sur la logistique des armées de terre. On examinera par la suite, à propos de la logistique de soutien, ce qu'est la logistique opérationnelle de ce début du III^e millénaire et les concepts de soutien logistique intégré, qu'on aura déjà abordés dans cette partie historique.

1.2. Définition de la logistique

La logistique peut être définie comme l'ensemble des problématiques, des méthodes et des activités qui concourent à la maîtrise et à la coordination des flux physique, de service et d'information, pour la satisfaction du client final, à partir de matières premières, en minimisant les ressources utilisées. Matière et client final sont relatifs aux maillons de la chaîne sur laquelle porte l'analyse.⁴

⁴ Philippe Vallin, «La logistique » 3^{ème} édition, Dunod, Paris. 2003, P7.

1.3. Définition de quelques auteurs

En 1968, **Magee** définit la logistique comme étant : « une technique de contrôle et de gestion des flux de matière et de produit depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation »⁵ bien qu'elle intègre la fonction approvisionnement, cette définition reste néanmoins orientée vers l'aspect physique et ne fait pas ressortir l'aspect immatériel (flux d'information).

C'est ce pourquoi **Daniel Tixier, Hervé Mathe et Jacques Colin**(1980), ont donné la définition suivante : « La fonction de la logistique dans l'entreprise a pour objectif d'assurer au moindre de cout la coordination de l'offre et de la demande au plan stratégique et tactique ainsi que l'entretien a long terme de la qualité des rapports clients-fournisseurs »⁶.

The Institute of logistics définit la logistique comme : « L'art de positionner les ressources en fonction de temps » ils définissent, en suite, la chaîne logistique comme « une séquence d'événements pour satisfaire les clients.

Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, de production, de distribution et gestion des déchets, avec le transport le stockage et la technologie informatique. »⁷.

La définition du *Council of Logistics Management (C.L.M)*⁸, est la suivante : « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'information du point d'origine au point de consommation, donc le but de se conformer aux exigences du client »⁹ Cette définition met l'accent sur l'aspect informationnel de la logistique. Elle évoque aussi trois concepts de gestion (Planifier, Organiser et Contrôler) le stockage et le mouvement.

The Logistics Institute « T.L.I »¹⁰ définit la logistique comme « La collection de fonction relatives aux flux de marchandises, d'information et de paiement entre le fournisseur et le client depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au

⁵ Joël.S, « La logistique », Ed VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris, P15.

⁶ Institution de la logistique « IL »est un chef de file mondial dans la certification professionnelle dans le domaine de la logistique, cette organisation a été créée en 1990.

⁷ Idem

⁸ (C.L.M est une association professionnelle regroupa des spécialistes pour les connaissances dans le domaine de la logistique, elle a pré le relia de (N.C.P.D.M) the national of physic distribution management en 1963.)

⁹ M.Pierre et G.Anne, « Logistique et supply chaine management », Dunod, paris, 2008, p54.

¹⁰ (Une université virtuelle pour les professionnels de la Logistique Management Institute (LMI), a été formée pour préparer les actuels et futurs responsables de la logistique)

rebut des produits fins »¹¹. Cette définition insiste sur les flux d'informations et les flux financiers.

L'ASLOG¹² définit la logistique comme étant « l'art et la manière de mettre à la disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre cout et avec la meilleure qualité. »¹³.

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

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes: ¹⁴

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

¹¹ M.Piére et G.Anne, Ibid, P55.

¹² L'ASLOG, l'Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle a été créée en 1972. Elle traite tous ce qui concerne la chaîne logistique globale)

¹³ Idem M.Piére et G.Anne, Ibid, P57

¹⁴ Primor, Y, Fender.M «Logistique production, distribution, soutien », Dunod Paris 5^{ème} édition, 2008, P 4

pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

- **Une activité dite de service après vente**, assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance* .
- **des *reverse logistics***,¹⁵ parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

¹⁵ Primor, Y et Fender.M, Op.Cit, P5

Figure n°1 : les différentes logistiques

Les différentes logistiques

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

1.4. Activité et finalité de la logistique

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, et garantissant une gestion optimale la combinaison « quantités, délais et coûts ». Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de :¹⁶

- ✚ Emission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques ;
- ✚ Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport ;
- ✚ Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...);
- ✚ Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...)
- ✚ Dans l'industrie, la fonction logistique regroupe toutes les activités précédentes, auxquelles s'ajoutent les opérations de :
- ✚ Gestion des données techniques de la production ;

¹⁶ www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonction-logistique.htm consulté le 02/05/2017

✚ Planification des besoins en composants

Dans les administrations enfin, la fonction logistique regroupe généralement l'ensemble des activités de gestion des ressources physiques (bâtiments, engins divers de travaux et manutention, véhicules de transport). A ces dernières, s'ajoutent les « services généraux » (petites maintenances, entretiens, sécurité...).

Dans observations cependant effectuée dans la plupart des organisations révèlent une séparation des activités liées à la logistique en trois groupes :

- Les activités directement rattachées à la production interne des biens et services (approvisionnement, fabrication distribution, retours)
- Les activités de gestion des moyens de transport des personnes ou des biens vers l'extérieure de l'entreprise (souvent séparées des précédentes car elles incluent en partie la gestion de la maintenance)
- Les activités indirectes ou activités de soutien (sans un lien directe avec la production, mais nécessaires pour le déploiement des opérations).

1.4.1 La logistique des biens et services

La logistique des biens et services se répartie en logistique d'approvisionnement ; logistique des systèmes de fabrication ; logistique de distribution et logistique des retours.

1.4.1.1 La logistique d'approvisionnement

L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités contribuent a l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. La logistique dans ce contexte intègre la détermination des quantités de commande, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les achats (passation des commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks de matière.

1.4.1.2 La logistique des chaînes de fabrication

La chaîne de fabrication est des ressources matérielles (machines/équipements) et technologique utilisés pour la transformation des matières en produits semi-finis ou finis. La logistique des chaîne de fabrication consiste donc à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en composants ; gestion des stocks des encours de production et de produits semi-finis ; gestion des données techniques de la production ; ordonnancement et planification de la production ; manutentions entre unités de fabrication.

1.4.1.3. La logistique de distribution

La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marches de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution ressemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis.

1.4.1.4 La logistique de retour ou Reverse Logistics

La gestion des flux retours est l'acheminement d'emballages vides, ou de marchandises généralement hors d'usage, du lieu de consommation finale au lieu de fabrication. Ces marchandises sont retournées pour réutilisation, réparation, recyclage ou destruction définitive.

La logistique de retour regroupe donc l'ensemble des activités qui contribuent à ramener vers l'usine (point d'origine) des marchandises récupérées chez le consommateur final. Elle a une lace importante par exemple dans :

- Les entreprises brassicoles (retours de bouteilles et casiers vides pour réutilisation) ;
- Les entreprises de fabrication de produits chimiques (retours d'emballages usagés pour destruction) ;
- Les entreprises de fabrication d'appareillages électroniques (pour répartition ou destruction) ;

1.4.2. La logistique des transports

La logistique des transports se décompose en trois principales activités :¹⁷() la détermination des réseaux de transport, la planification des transport et la gestion du parc de véhicules.

1.4.2.1. Détermination des réseaux de transport

Il s'agit d'analyser différents réseaux de transport et de choisir sur la base du cout global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre. On détermine les parcours en portant un accent sur :

- Le mode d'acheminement des produits (maritime, aérien, ferroviaire ; routier ou multimodal) ;
- Risques de transport (limitation du nombre de ruptures de charges, utilisation d'unités de transport intermodal) ;
- La disponibilité des moyens logistiques (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport ;
- La sélection du réseau le moins couteux et le mieux adapté aux marchandises que l'on souhaite acheminer.

1.4.2.2 Planification des transports

Une fois que les différents nœuds (points successifs) du réseau de transport sont déterminés, l'opération de transport proprement dite doit être planifiée. La planification des transports tien une place importante dans la gestion des tournées de livraison ; le transport inter-usines ou inter-magasins ; et est largement déployé au niveau des plates-formes de groupage/dégroupage.

L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

¹⁷Primor, Y et Fender.M, Op.Cit, P25.

1.4.2.3. Gestion du parc de véhicule

Bien qu'elle intègre quelques fois la planification des transports, la gestion du parc de véhicules est une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport.

Elle regroupe donc l'ensemble des activités dont le but est de suivre l'utilisation des véhicules et de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoins de transport (mise en œuvre des contrôles techniques, mise à jour des documents de bords, suivi des chauffeurs, gestions des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

1.4.2.4. La logistique de soutien :

On retrouve dans cette catégorie, l'ensemble des activités pilotées par services généraux de l'entreprise :

- Gestion des activités logistiques en contrat de sous-traitance ;
- Gestion immobilière : location/entretien des bâtiments, villas, locaux de l'entreprise ;
- Gestion du courrier et des prestations de télécommunications

1.4.3. Domaines de compétences de la logistique

Les domaines de compétence de la logistique se résume dans se qui suit :¹⁸

1.4.3.1. Entreposage et magasinage : gestion informatique et physique des stocks

La gestion informatique et physique des stocks sert a :

- L'affectation des codes aux articles gérés dans les magasins (codification intelligente qui consiste à regrouper dans un code de nombreuses informations visant à identifier chaque article par rapport à sa famille, sa nature, son utilisation...)
- Création des catalogues et développement des nomenclatures ou de la classification des familles d'articles gérés dans les magasins ;
- Etude des consommations et définition des stocks minimum pour chaque article stocké ;
- Gestion des inventaires des stocks (préparation des fiches d'inventaires, comptage des articles et traitement des données)

¹⁸ Mousli M. (2002), Une chaîne pour casser les coûts, Alternatives économiques, n° 202, pp.64-65.

- Dimensionnement des magasins (analyse des besoins, étude des capacités, dimensionnement)

1.4.3.2. Gestion des flux logistiques (Approvisionnement, distribution et transport)

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistique peuvent prendre différentes formes. Ainsi on distingue :

- Création des fichiers « tiers » et classification des prestations logistiques suivant les critères et les besoins de l'entreprise ;
- Développement des modèles de prévision des consommateurs ou des ventes des articles, préparation des commandes clients ;
- Contribution à la mise en place des comptes d'exploitation analytiques des véhicules de transport ou de manutention ;
- Etude des coûts d'exploitation des véhicules de transport commercial et établissement des tarifs ; contribution au calcul prévisionnel des budgets d'exploitation des véhicules de transport ;
- Etude et organisation logistique des réseaux de distribution des produits (choix des moyens de transport, des points de stockage, des prestataires. Mise sur pieds de plannings et des procédures) ;
- Analyse des consommations/ventes et optimisation des stocks sur la chaîne de distribution des produits ;
- Organisation des procédures de gestion internes de traitement des commandes d'approvisionnement et de distribution.

1.4.3.3. Contrôle de gestion et pilotage des opérations logistiques

Le contrôle de gestion et pilotages des opérations logistiques se résume comme suit :

- Optimisation : organisation et planification des ressources logistiques de production, de stockage, de manutention et de transport ;
- Contrôle de gestion et tableau de bord : création d'indicateurs pour le suivi effectif et l'optimisation des opérations de la chaîne logistique ;
- Sécurité des ressources et des opérations : conception de check-list pour le contrôle et le suivi du fret ou des véhicules de transport ;

➤ Système d'information logistique : assistance/utilisation des logiciel ; création de bases de données pour la gestion et la reporting des activités.

1.4.3.4. Gestion des projets : planification des opérations logistiques

➤ Planification des opérations logistiques (choix des moyens, planning des transports, organisation des opérations de manutention verticale et horizontale, stockage) ;

➤ Gestion des affectations des activités aux ressources humaines (gestion et pointage du personnel chargé de la conduite des véhicules, des chargements/déchargements et du stockage) ;

➤ Etude des taches critiques et le calcul des marges de manœuvre pour une meilleure gestion des disfonctionnement ;

➤ Mise sur pieds d'un réseau d'indicateurs d'activité pour le suivi en temps réel des opérations et une bonne réactivité ;

➤ Organisation de divers autres événements tels que les séminaires, salons d'entreprises, conférences, foires, voyages en groupes...

1.5. Rôles et objectifs de la logistique

Le concept de la logistique a connu récemment un développement très important, particulièrement dans les activités internationales. La logistique concerne toutes les activités qui sont liées à la circulation des produits : choix des lieux de fabrication et de stockage, emballage, manutention, transport, dédouanement et suivre des livraisons.

Aujourd'hui, plus que jamais, l'originalité de la démarche logistique réside dans la tentative d'intégration de ses activités dans une réflexion générale constituée autour d'une double préoccupation : réaliser toutes les opérations logistiques aux moindres coûts possibles, et la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et assurer la meilleure qualité de service possible.

Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation de flux d'informations d'aval en amont permettant de régler les flux physiques des marchandises.

La logistique est en fait, un outil de gestion qu'utilisent les entreprises afin de satisfaire les besoins de leurs clients, et qui intervient comme un argument commercial et se met au service de la vente à travers la qualité des prestations qu'elle offre (rapidité de livraison,

respect des délais annoncé, service après-vente...etc.)¹⁹ La logistique a pour objectif d'assurer dans les meilleurs délais et conditions la circulation du produit de l'entreprise vers le client. Et pour cela elle doit :

- Fournir le produit demandé en temps voulu : elle commence par informer le service de production sur la quantité à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiables, en suite, prévenir les quantités à court terme, par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter et enfin, disposer le produit demandé par le client, et gérer les stocks.

- Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et la livraison. Et assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place de certains services.

- Parmi les objectifs assignés aux responsables logistiques, la baisse des coûts de transport, pour permettre aux produits d'intégrer les marchés fortement concurrentiels où les marges sont réduites, ils doivent de même veiller à l'optimisation des approvisionnements, afin d'éviter le déréférencement des produits de l'entreprise et les ruptures de stock. Grâce à la veille concurrentielle, le responsable logistique va tenir compte des nouvelles exigences du client pour résister aux mutations qui affectent le commerce mondial.

Le logisticien a par conséquent, un rôle étendu, car il assure une fonction transversale dans l'entreprise. Ces actions ont un impact sur tous les autres services, une vision globale des activités de l'entreprise lui est donc nécessaire.

1.6. Enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. Et elle conditionne : ²⁰

- La croissance de l'entreprise : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (exemple de la stratégie commerciale de la Redoute : 48 H chrono).

¹⁹ Krebs (B), « Le livre blanc de la Supply Chain », Septembre 2010, p1.

²⁰ Idem.

- La maîtrise des coûts : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente. Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée chez Bull a permis d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.

- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports. Ainsi le chimiste Dupont a confié à un prestataire de service unique, tout l'approvisionnement de ses sites de productions (contrat de plus de 10 millions d'€).

- La normalisation des produits et des processus de gestion : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).

- La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités. Ainsi Findus est parvenu à élargir son activité de producteur de crème glacée à celle d'industriel du surgelé (pour n'importe quel produit, viandes, poissons, plats cuisinés...) grâce à une parfaite maîtrise technologique de la chaîne du froid.

- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

- L'europanisation des schémas logistiques : il y a une quinzaine d'années, la logique, c'était d'avoir un centre de distribution par société et par pays. On construisait alors des centres très sophistiqués et mécanisés pour accueillir des marchandises de toutes sortes.

L'expérience a cependant montré qu'ils étaient à la fois trop compliqués et coûteux en stocks immobilisés. Une nouvelle organisation en « business units » a ainsi émergé : un centre de distribution européen ou par grande région européenne, pour une ligne de produits correspondant à un type de distribution. Cette réduction du nombre d'entrepôts centraux – qui prolonge une tendance déjà observée au niveau national – dessine la carte de l'Europe de la logistique. Et renforce la position des « intégrateurs » et spécialistes du transport express,²¹ capables de desservir en une nuit ou deux la moindre ville du Vieux Continent.

Du fait de leur importance, les enjeux de la logistique sont également pris en compte par l'Etat dans l'élaboration des politiques économiques, industrielles et techniques, ce qui n'est

²¹ Krebs (B), Op.cit. p2

pas sans conséquence pour l'entreprise (Giraud, 1997). La logistique influence en effet : le secteur des transports (ceci peut aller jusqu'à privilégier un certain type de transport), le développement régional (les entreprises préféreront s'implanter dans des régions dotées d'une infrastructure logistique solide), les politiques économiques (l'importance de la logistique conduit l'Etat et les collectivités territoriales à intensifier leurs interventions : amélioration du réseau routier, mise en place d'une politique des transports...), l'environnement scientifique et technique (l'analyse logistique favorise la généralisation de la robotique, de la productique...et reste liée au développement de l'informatique, télématique...).

Section 2 : Organisation de la Supply chain

« Bien que les concepts de la Supply Chain soient largement diffusés et connus de la plupart des Entreprises, toutes n'ont pas encore mis en œuvre les processus leur permettant de tirer le meilleur parti de leurs outils et de leurs organisations. Dédiée au service et à la satisfaction du client, la Supply Chain est incontestablement un élément clé de la différenciation et de la compétitivité »²² ce dicte nous inspire les principaux leviers de performance sur lesquels repose le supply chain.

2.1. Définition de la Supply chain

La chaîne logistique est l'ensemble des entreprises interdépendantes (Considérées comme les différents maillons de la chaîne) se coordonnant dans la réalisation des activités (approvisionnements, production et distribution) pour assurer la circulation des produits ou services de leur conception à leur fin de vie (service après-vente et logistique de retrait).

On peut définir la Chaîne logistique comme l'« Ensemble des processus requis, depuis l'acheminement des matières premières, jusqu'à la livraison de produits et services, et qui sont reliés d'un bout à l'autre de la chaîne afin de satisfaire les besoins des clients »²³

La supply chain correspond à un « ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau

²² Bowersox, Closs, Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process, 1996. p.4

²³ Mousli, Op.cit. 2002, p. 65

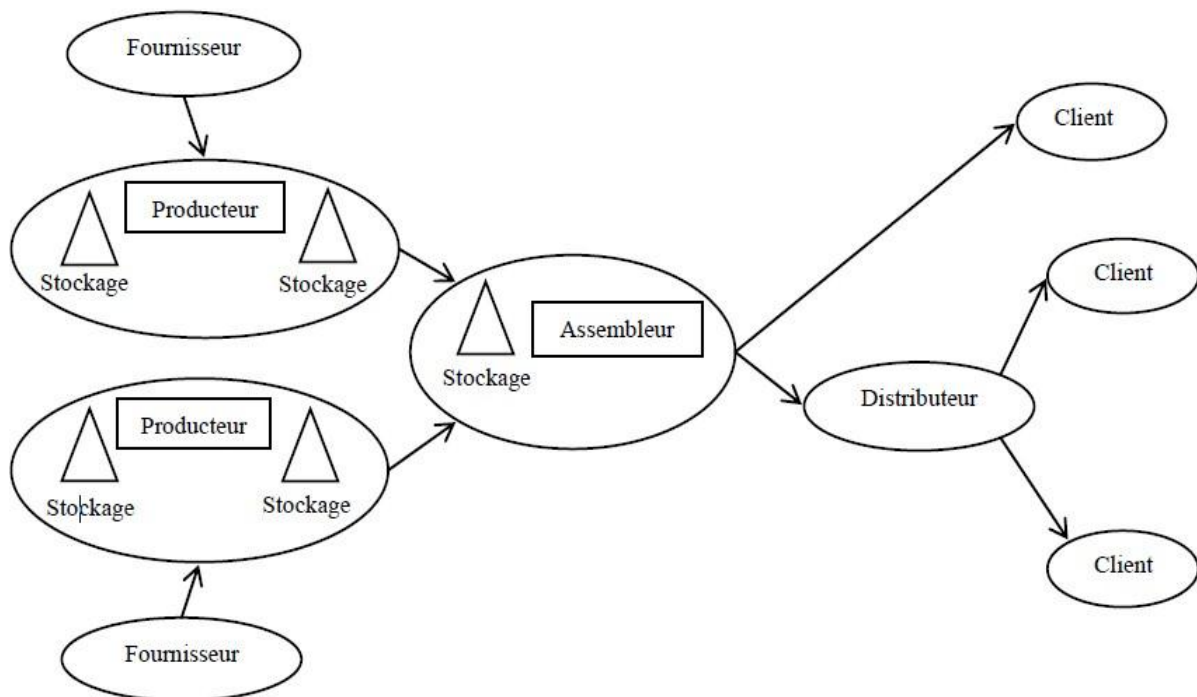
²⁴ PIKE D.F (2000), « S'approvisionner à l'échelle mondiale », Les Echos, L'art de l'entreprise globale, p 24.

de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients ».²⁴

On peut également la définir comme « l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur »²⁵

Dans ce contexte, nous allons appeler «chaîne logistique» la prise en compte d'un maximum de facteurs pour rationaliser les flux de produits et d'informations et gagner en productivité.

Figure n° 2 : Représentation d'une chaîne logistique



Source : [Botta-Genoulaz, 2003] Botta-Genoulaz V., *Les systèmes d'information supports à la chaîne Logistique*. Ecole d'été d'automatique - Gestion de la Chaîne Logistique, Session 24, Grenoble, France, 2003. p 36

²⁵ [Botta-Genoulaz, 2003] Botta-Genoulaz V., *Les systèmes d'information supports à la chaîne Logistique*. Ecole d'été d'automatique - Gestion de la Chaîne Logistique, Session 24, Grenoble, France, 2003. p 39

2.2. La mise en place de la Supply chain²⁶

Les entreprises placent aujourd'hui le client au centre de leurs stratégies. Ceci prend la forme d'un engagement de livrer le bon produit, au bon moment et au bon endroit (sorte de merchandising). Les enjeux de la supply chain sont de trois ordres : améliorer le service client, réduire les coûts (des stocks), et améliorer la rentabilité de son outil de production et de distribution).

Si les performances évoquées par les cabinets de management font état d'une réduction des stocks de 10-25%, d'une diminution des coûts de transport, d'une amélioration de la qualité de service de 5 à 25%, d'une amélioration de la disponibilité et de l'utilisation de l'outil de production de 10 à 20%, il convient d'insister sur la gestion de la relation-client et l'existence de conditions propices au changement.

2.1.1. Les grands principes de la relation clientèle

La mise en place d'un modèle de Supply chain repose sur quatre principes indissociables : la segmentation des clients ; la construction d'une offre séduisante, une mesure (pilotage) du service en qualité et en coût, la recherche constante de gains de productivité.

- La segmentation repose sur la différenciation de la clientèle. Tous les clients n'attendent pas le même service. L'entreprise doit donc analyser la demande et les attentes de ses clients.

Les services offerts doivent être valorisés. Cette tâche est d'autant plus importante que la valorisation du service perçu n'est pas la même pour chaque client. Par ailleurs, comme tout service a un coût, l'entreprise devra choisir si elle le facture ou pas.

- La construction de l'offre s'effectue en fonction d'attentes des clients, des capacités de production et de l'offre concurrentielle. L'entreprise doit donc connaître ses clients et ses contraintes.

Elle commence par élaborer une offre de service standard qui lui assure une certaine rentabilité, puis développe une logique de « services » qu'elle destinera à certains clients (moyennant surcoût).

²⁶ BARCZYK (D) et EVRARD (R), « *logistique & management* », édition Nathan/universel, Paris, 2002, p6.

- La mesure du service se fera en termes de qualité et de coût. L'entreprise choisira tout particulièrement de suivre la fiabilité du service et sa rentabilité. L'objectif est ici de proposer des services différenciateurs et à forte valeur ajoutée.

- La recherche de gains de productivité a débouché sur la mise en place de l'Efficient Consumer réponse (ECR). Cette pratique, lancée en 1992 par l'industriel Procter et Gamble et le distributeur Wal-Mart entendait éliminer les stocks, les doublons et les ruptures d'approvisionnement. Pour réussir à diminuer les stocks tout au long de la chaîne, tout en évitant les ruptures en magasin, les entreprises ont dû mettre en place un dispositif de gestion partagée des approvisionnements (GPA).

Ce n'est plus distributeur qui passe commande, mais le fournisseur, en calculant lui-même les besoins de réassortiment des magasins grâce aux données transmises en temps réel par son client (niveau des stocks, volume des ventes).

Lorsque le stock descend au dessous d'un niveau déterminé, le fournisseur adresse une proposition de commande à la centrale d'achat, qui la valide très rapidement. La livraison intervient dans un délai bref. Grâce au cross-docking (les fournisseurs ne livrent aux plates-formes logistiques à partir desquelles sont approvisionnés les magasins que les quantités qui correspondent aux commandes enregistrées), les stocks intermédiaires dans les entrepôts sont réduits ou éliminés.

2.1.2. Les conditions de mise en place du modèle de supply chain

La mise en place d'un modèle de Supply Chain s'appuie sur trois étapes : 1° le diagnostic ; 2° le choix de la cible ; 3° la conduite du changement. Généralement, le pilotage d'un tel projet est réalisé par une personne qui occupe une position transversale dans l'organisation. Elle doit être proche du système d'informations, de la qualité, du contrôle de gestion... Il s'agit :

- d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour répondre à la demande (choix des indicateurs : disponibilité du produit, lieu du stockage...);

- De mettre en place une structure transversale autonome (organisation par groupe de clients) ;

- De développer une culture service client ; de définir des objectifs en matière d'indicateurs de performance (enquête clients, benchmarking, délai de réponse, respect des engagements...);

- De développer un système d'informations impliquant le partage de l'information ;
d'impliquer l'ensemble du personnel dans cette démarche.

2.3. Catégories de la Supply chain

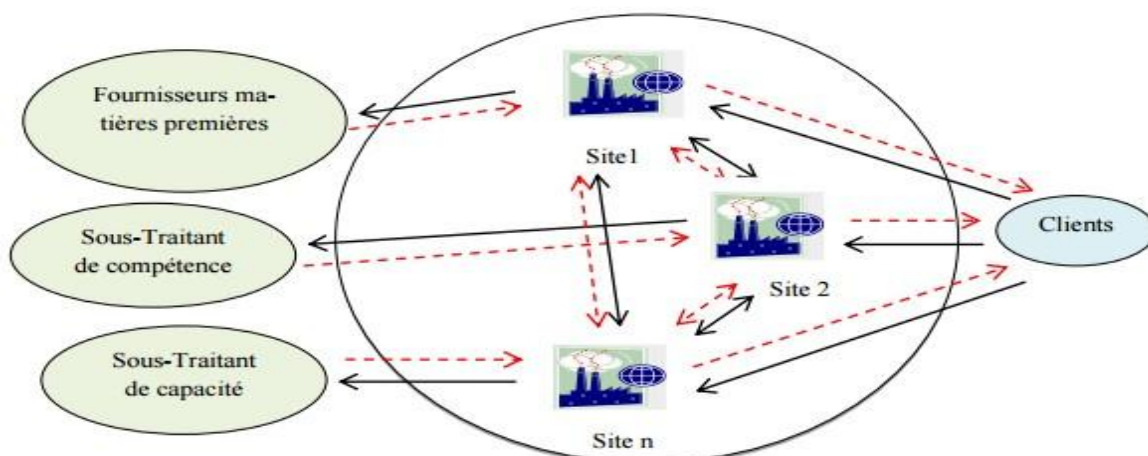
On distingue principalement trois formes d'entreprises-partenaires qui constituent des chaînes logistiques:

- L'entreprise étendue : Elle désigne un partenariat durable entre plusieurs entreprises organisées, dans plusieurs cas, autour d'un grand donneur d'ordres et cela pour faire face à la concurrence dans le marché ;

- L'entreprise virtuelle : Elle désigne un réseau d'entreprises géographiquement dispersées et juridiquement indépendantes collaborant dans le but d'atteindre un objectif auquel elles n'auraient pu répondre seules. La caractéristique majeure de ce type d'entreprise est qu'elle représente un réseau collaboratif temporaire. La durée de vie de cette collaboration est limitée à celle du marché visé. L'intérêt de ces entreprises virtuelles est donc de pouvoir cumuler les savoir-faire spécifiques des entreprises pour gérer la totalité du cycle de vie du projet (en incluant les phases de définition, conception, fabrication/réalisation, commercialisation, marketing...).

- L'entreprise multi-sites. Elle fait référence à des entreprises dont la production est répartie sur plusieurs sites distingués géographiquement

Figure n° 3 : Exemple d'une entreprise multi site



Source: [Botta-Genoulaz, 2003] Botta-Genoulaz V., *Les systèmes d'information supports à la chaîne Logistique*. Ecole d'été d'automatique - Gestion de la Chaîne Logistique, Session 24, Grenoble, France, 2003. p 39

Cette troisième forme est très émergente dans le monde industriel. Les entreprises multi sites se trouvent dans plusieurs secteurs industriels tels que l'industrie automobile (Renault, Mercedes-Benz, etc.), l'industrie aérospatiale (Airbus, Dassault Aviation, etc.), l'industrie électronique et électrique (Schneider, Merlin Gerin, etc.).

Dans un tel type d'entreprise, chaque site est considéré comme une entité autonome qui gère un certain nombre de ressources pour réaliser un ensemble d'activités de production qui relèvent de sa charge.

Cette gestion de la production est souvent assurée par des outils informatisés propres au site considéré. La production globale de l'ensemble de l'entreprise s'effectue, ainsi, d'une manière distribuée en s'appuyant sur des mécanismes de coordination et de coopération entre les différents sites.

Cependant, une telle organisation constitue, selon plusieurs cas d'études, une source d'inefficacité. En fait, chaque système local assure le pilotage de sa production avec une vision restreinte de l'ensemble des ressources et des objectifs qui lui sont propres, ce qui n'assure pas forcément l'optimisation globale de la production à l'échelle de l'entreprise multi-sites dans son ensemble.

De plus, malgré l'effort consenti pour améliorer les méthodes permettant de rendre plus fiables les processus de coordination et de coopération entre les différents sites, chaque système local ne parvient pas vraiment à prendre en compte les ressources des autres sites lors de la conduite de son processus de fabrication.

Il en résulte alors, une mauvaise utilisation des ressources de l'entreprise multi-sites. Une telle inefficacité peut être la cause de problèmes divers tels que le retard de livraison ou bien le manque de réactivité aux opportunités de marché, et peut affecter sérieusement la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Le besoin d'appréhender la problématique de la gestion globale de la production dans un réseau d'entreprises et, plus particulièrement, dans un contexte d'entreprise multi-sites devient de plus en plus une exigence. Des travaux récents se sont intéressés à fournir des solutions à cette problématique.

2.4. Objectifs de la Supply chain

Le Supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en Supply Chain permet d'atteindre des objectifs²⁷ tels que :

- Le passage du flux poussé au flux tiré. Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs

- La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant. L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.

- L'amélioration de la traçabilité. Par la gestion en Supply Chain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.

- L'amélioration de l'exécution de la commande. Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.

Avec aussi l'optimisation et réduction des stocks, l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients), l'optimisation des moyens de production et logistiques, un taux de service proche des 100%, La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières).

²⁷LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

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

2.5. Optimisation de la Supply chain

La chaîne logistique optimise la gestion des flux, du fournisseur de fournisseur au client du client pour le cas le plus élargi, autrement dit de l'approvisionnement en matières premières au consommateur final. Il s'agit dans le contexte actuel de globalisation des marchés, de coordonner tous les processus pour atteindre le niveau de performance qui convient à l'entreprise. Comme la chaîne logistique rassemble plusieurs partenaires, il est évident qu'il est complexe de trouver une optimisation qui satisfait tout le monde surtout que les objectifs sont souvent conflictuels entre les différentes fonctions de la chaîne. La première remarque qu'on peut faire dans ce sens est qu'un optimum global est rarement obtenu en rassemblant des optima locaux. Néanmoins, si les gains que l'on obtient localement n'ont pas d'incidence sur les coûts des autres services ou partenaires, alors cela vaut la peine de rechercher un optimum local (sous contraintes ou en pénalisant les incidences néfastes sur l'environnement ou sur les partenaires internes ou externes à la chaîne logistique).

Il est évident que l'intérêt général de tous les partenaires est de se positionner dans une posture collaborative plutôt qu'une posture concurrentielle. Il faut savoir minimiser les coûts globaux et maximiser les gains globaux. Cette minimisation peut demander des efforts d'organisation ou de réorganisation qui peut passer par un développement d'un alignement stratégique, c'est-à-dire la recherche de procédures collaborative de gestion pour mettre à la disposition du client le bon produit au bon moment.

Cette optimisation rencontre des problèmes dans sa mise en œuvre qui freine la démarche gagnant-gagnant et rendent l'approche optimisante. Dans ce qui suit nous allons énumérer certains de ces problèmes (très fortement inspiré de :

- La qualité de l'information : trop d'information sont imprécises et même inconnues ou imprévisibles comme les durées des opérations et des transports qui sont seulement des valeurs estimées plus ou moins précises, les pannes partielles ou totales des machines, absences du personnel, grèves des routiers ou des transports ferroviaires, ou encore des matières premières non arrivées ou non conformes.

- Les décisions concernent de nombreux services dans la (ou les) entreprise(s) concernée(s) ce qui peut engendrer des problèmes de conflits et d'indicateurs de performance qui doivent conduire à un comportement globale gagnant-gagnant, problèmes de confiance, de sécurité, de partage et de circulation d'information.

- Les critères de performance et de qualité sont antagonistes en raison des différents acteurs concernés: actionnaires, clients, employés.

- Il y a une multitude de système de production et de distribution différents qui doivent être considérés avec leurs hypothèses particulières ce qui nuit à l'existence de solution générique pour les outils d'aide à la décision. La diversité des procédés manufacturiers: fabrication continue, en série, production de produit personnalisé a la renouvelables, non renouvelables. La diversité des gammes et des structures d'ateliers : flow shop, open shop, job shop, la diversité des machines : une machine pour chaque type d'opérations, des machines en parallèle pour le même type d'opérations.

La diversité des critères de performances : « makespan » (ou durée totale), Volume en sortie, critères de retard (maximisation, somme, somme pondérée, nombre de travaux en retard), minimisation de coûts (heures supplémentaires, sous-traitance...).

- Contraintes de production : préemption autorisée ou non autorisé, chevauchement autorisé ou non entre les opérations (fabrication en séries), fabrication par lots ou « batches » de type maximum (produit en parallèles dans un four) ou de type somme (exécution successive où les produit doivent arriver et repartir ensemble) temps de transports plus ou moins précis à prendre en compte, limitation des places de stockages (jusqu'à absence de stock entre deux machines consécutives), production cyclique ou à la commande.

- Diversité des systèmes de transport et de distribution.

- Vouloir absolument un optimum global parfait conduit souvent à des calculs exponentiels qui ont des durées tellement grandes que ça devient inimaginable de les prendre comme solutions (problèmes NP-difficiles à résoudre), alors que l'on travaille souvent sur des données imprécises. Ce qui implique que les méthodes de résolutions exactes ne sont considérées que pour des problèmes de petite taille, des méthodes approchées le plus souvent pour les problèmes de taille industrielle.

- La séparation entre la conception de la chaîne logistique et les décisions opérationnelles : les changements de la structure d'un réseau ont des répercussions sur l'efficacité des décisions au niveau opérationnel, celles-ci doivent être considérées dès la conception de la chaîne.

- Chaîne logistique incomplète : il faut aller au-delà de la chaîne logistique interne et considérer les clients des clients et les fournisseurs des fournisseurs, ceci permet à la chaîne d'avoine une meilleure connaissance sur les besoin des clients et ainsi de s'adapter afin d'améliorer sa qualité de service.

Pour faire face à ces problèmes, des nouvelles relations de partenariats entre fournisseurs et clients sont à définit. Ces relations doivent être durables, et permettre aux entreprises de s'intégrer et coordonner la prise de décision au niveau global de la chaîne, ceci dans le souci d'être réactif et efficace face aux mouvements des marchés qui restent très imprévisibles.

Conclusion :

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

Par les approches actuelles en regard de la gestion de cette chaîne logistique étendue, les organisations ne sont pas outillées pour profiter pleinement de ces opportunités d'affaires. Conséquemment, elles optent souvent pour une disposition simple des produits, et ce, à un niveau local. Toutefois, afin de retirer le maximum de bénéfices de chacun des produits récupérés, il est désormais important d'envisager de nouvelles alternatives de traitement des produits récupérés de manière à améliorer la possibilité de récupération de valeur. De nouvelles relations d'affaires doivent alors être abordées afin d'augmenter les débouchés possibles des matériels récupérés.

Pour ce faire, l'organisation se verra ainsi confrontée à une révision de ses façons de faire, autant en regard de la configuration du réseau que de l'élaboration des processus opérationnels et de la conception même des produits. Il s'agit alors de structurer, d'organiser, de supporter et de planifier l'ensemble des activités de l'organisation de manière à être en mesure d'exploiter au mieux les produits sur tout leur cycle de vie. En fait, il est ainsi souhaité de mettre à profit la complémentarité des flux de matière et d'information de façon à assurer le pilotage intégré de l'ensemble des activités.

Introduction

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

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot- valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience) et se recourent avec la performance »²⁸

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

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

Dans ce chapitre nous allons focaliser notre recherche sur la performance de la logistique. Ainsi nous divisons notre travail en deux sections. La première section est consacrée aux concepts généraux sur la performance globale. Et La deuxième section portera sur la performance de la logistique.

²⁸ LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, une revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

Section 1 : Concept de base sur la performance

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la quote de l'entreprise.

1.1. Conception de la performance

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

1.1.1. Définition de la performance

PERSON suggère que :²⁹

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

Pour **DIMITRE WEISS** :³⁰

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

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

En partant de l'étymologie, « La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir »³¹

Mors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio

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

³⁰ WEISS (D), « *la fonction Rh* », Edition d'organisation, paris, 1988, p 275.

³¹ Le petit Larousse, « *dictionnaire encyclopédique illustré* », édition 1998, p 1179.

Productif (l'efficience), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une Capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité).

C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit.³²

1.1.2. La performance traduite en deux phénomènes

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé (s) : qui est traduite par le terme «Efficience ».

De leur côté, PIERREBESCOS ET CARIA MENDOZA³³ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

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

✓ Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

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

➤ La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

➤ Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

➤ Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.³⁴

³² KHMAKHEM (A), « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992, p311.

³³ BESCOS (P), MENDOZA(C),« *le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, paris, 1994, p219.

³⁴ DE BOISLANDELLE (H), « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Edition Economica, paris, 1988, p 318-319.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, **HENRI MAHE DE BOISLANDELLE**³³ constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

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

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

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

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

❖ **La performance est succès**

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs (cette acception se confond avec un jugement de valeur, sa valeur pratique est alors discutable). Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

❖ **La performance est action**

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

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

- **Théorie relative à la performance : La théorie des buts**

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

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

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

- **La théorie du renforcement**

Expérimentée par SKINNER³⁵, cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positifs ou négatif peut être maîtrisé voire modifier en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leur conséquents et non pas par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

1.2. Mesure de la performance :

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

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

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

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

- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus

³⁵ http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/condition&comprtem.pde, consulter le 05/05/2017

élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;

○ Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

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

A ce sujet **A .KHEMAKHEM**³⁶ précise que « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »*

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

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

1.2.1. Identification des niveaux de mesure de la performance

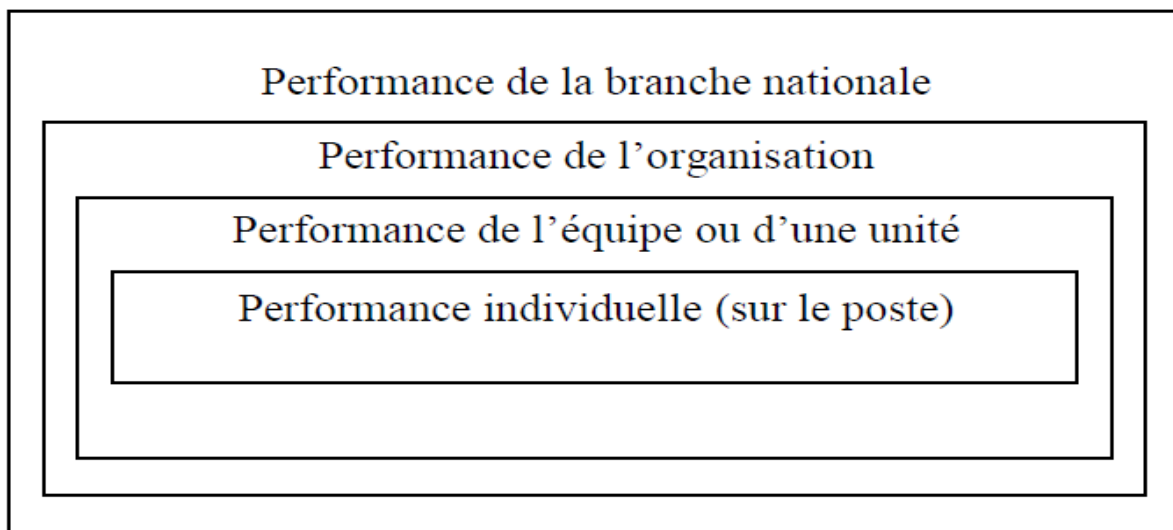
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

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

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

³⁶ **IKHEMAKHEM (A)**, Op.cit. p 343.

Figure n°4 : les niveaux de mesure de la performance

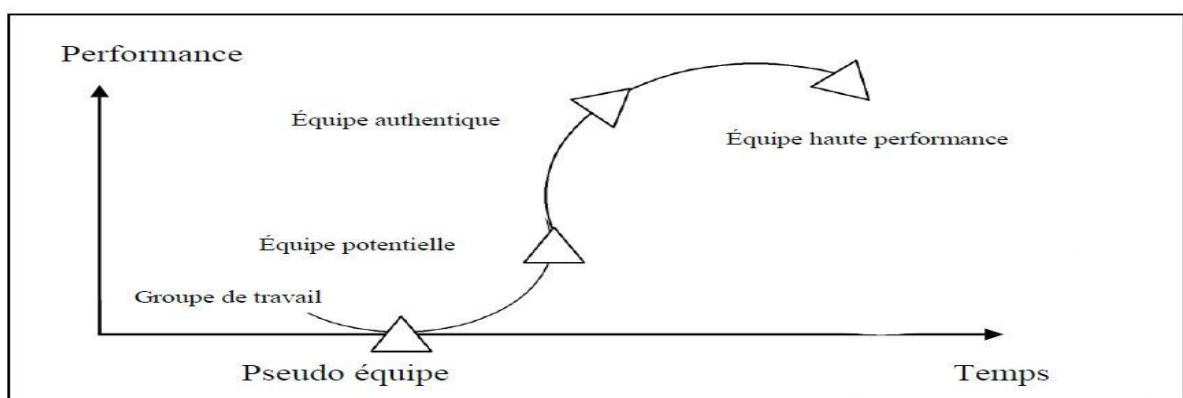


Source : MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5^{ème} édition, paris, 2003, p165.

1.2.2. Performance immédiate ou performance dans la durée ³⁷

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

Figure n°5 : courbe de performance dans le temps d'une équipe



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

³⁷ MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit , P 169

Cette figure montre cinq stades de la performance différente :

➤ Le groupe de travail :

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

➤ Le pseudo équipe :

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

➤ L'équipe potentielle :

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

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

➤ L'équipe authentique :

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

➤ L'équipe haute performance :

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

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

1.3. Caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants ³⁸ :

1.3.1. La performance est construite support à des jugements

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* »³⁹

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

« *La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois* »⁴⁰

1.3.2 Les composant de la performance évolue dans le temps

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement.

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »

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

³⁹ SAULQUIN (J), « *gestion des ressources humaines et performance des services* », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p 20.

⁴⁰ MORIN (A), GUINDON (R), BOULIANE (P), « *Mesurer la .performance de l'entreprise* », Edition Dalloz, Paris, 1996, p 66.

1.3.3. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »⁴¹.

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

1.3.4. La performance est riche de composantes antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires⁴².

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

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

⁴¹ SAULQUIN (J), op.cit., p 21.

⁴² LEBAS, Op.cit., p72.

1.4. Indicateurs de mesure de performance :

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

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

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

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

1.4.1. Les indicateurs quantitatifs

1.4.1.1. Le chiffre d'affaires

*«Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produit fabriqués, les prestations de services et des produits des activités annexes ».*⁴³

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

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

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

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

⁴³ <http://www.insee.fr//définitions/chiffre.HTM>,

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

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

1.4.1.2. Les quantités vendues

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

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

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

$P=0$. On parle de mauvaise performance

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

1.4.1.3. Nombre de nouveaux clients

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

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

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

1.4.1.4. La part de marché

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »⁴⁴.

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

J.LENDEVIE définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »⁴⁵.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »⁴⁶. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

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

1.4.1.5. La marge commerciale

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

⁴⁴ DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 313.

⁴⁵ LENDREVIE (C), « méthode et pratiques de la performance », Edition Donud, 2006, p 143.

⁴⁶ KAPALAN (D), « optimiser la performance » Edition Dunod, Paris, 2001, p 139.

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

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

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

Le calcul principal de marge commerciale est :

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

1.4.1.6. La rentabilité commerciale

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

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

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

1.4.2. Les indicateurs qualitatifs

1.4.2.1. Satisfaction client

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »⁴⁷.

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

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

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

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

1.4.2.2. L'image de l'entreprise

« *L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* »⁴⁸.

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

⁴⁷ DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 401.

⁴⁸ MOULINIER (R), « *Les techniques de ventes* », Edition d'organisation, 5^eédition, 1998, p158.

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

1.4.2.3. Les attentes clients

Même avant d'entrer en contact avec l'organisation, la plupart des clients ont des attentes plus ou moins précis à l'égard du niveau et de la qualité du service qui devraient être offerts.

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

1.4.2.4. La qualité de service

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

Mais la qualité de services n'est pas qu'un simple concept, c'est une donnée numérique et qualitative mesurable que l'on doit contrôler sur laquelle on peut s'engager contractuellement.

Son but est ainsi d'optimiser les ressources du réseau et de garantir de bonnes performances aux applications critiques. La Qualité de Service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre.

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

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossier ou de faits, mesure de volume de réalisation, calcul de ratio, etc.

Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple : la qualification d'observations directes (... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (les répondants se montrent très satisfaits), etc.

Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

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

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

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

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

1.5. Distinction entre la performance et les notions voisines

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

1.5.1. L'efficacité

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

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

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* »⁴⁹.

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

⁴⁹ DEBOISLANDELLE (H), op.cit., p 139.

organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

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

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

1.5.2. L'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (Unité de production, unité médicale, service de livraison, etc...) nous considérons que « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »⁵⁰.

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

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

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

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

1.5.3. L'effectivité

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

⁵⁰ DEBOISLANDELLE (H), « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », Edition Economica, 2^e édition,

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »⁵¹.

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

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

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

⁵¹ LEMOIGNE (J), « *L'évaluation des systèmes complexes* », Harvard Expansion, 1999, p 203.

Section 2 : Performance de la chaîne logistique

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

2.1. Introduction à l'évaluation de performance logistique

L'analyse de la performance signifie implicitement sa mesure. Dans un contexte d'approche globale avec un périmètre potentiellement interne ou étendu, la définition d'indicateurs de performance ou KPI (Key Processes Indicators)⁵², n'est pas immédiate et fait l'objet de différentes contributions.

En première approche de la notion de mesure de la performance de la chaîne logistique, il est intéressant d'identifier deux types de mesures :

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

2.2. Management de la chaîne logistique levier de performance de l'entreprise

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

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

⁵² VALLA (A), « *Thèse en Génie Industriel* », Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2008, pp52-55.

Des entreprises développent et priorisent plusieurs stratégies de base, par exemple des produits avec des prix attractifs et un service rapide.

Des avantages concurrentiels qui permettent à l'entreprise d'accroître sa compétitivité et d'atteindre de nouveaux marchés à condition d'avoir une organisation logistique en cohérence.

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

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

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

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

2.3. Les moyens pour améliorer la performance

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

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

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

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

➤ **Définition et description du concept d'activité** ⁵³

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

Trois facteurs peuvent être pris en considération :

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

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

Le processus est l'ensemble des activités liées en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble des activités nécessaire à la facturation d'un client, à la fabrication d'un téléviseur, à la conception d'un nouveau produit, etc.).

Les performances de ces activités liées sont souvent indépendantes.

L'analyse par processus permet de mieux maîtriser une gestion transversale de l'entreprise (ex : la gestion des projets, la gestion des commandes, etc.).

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

La logique d'ingénierie organisationnelle consiste à définir à la fois les activités requises et la manière de les réaliser pour donner la meilleure valeur au client. Elle passe par les étapes suivantes :

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

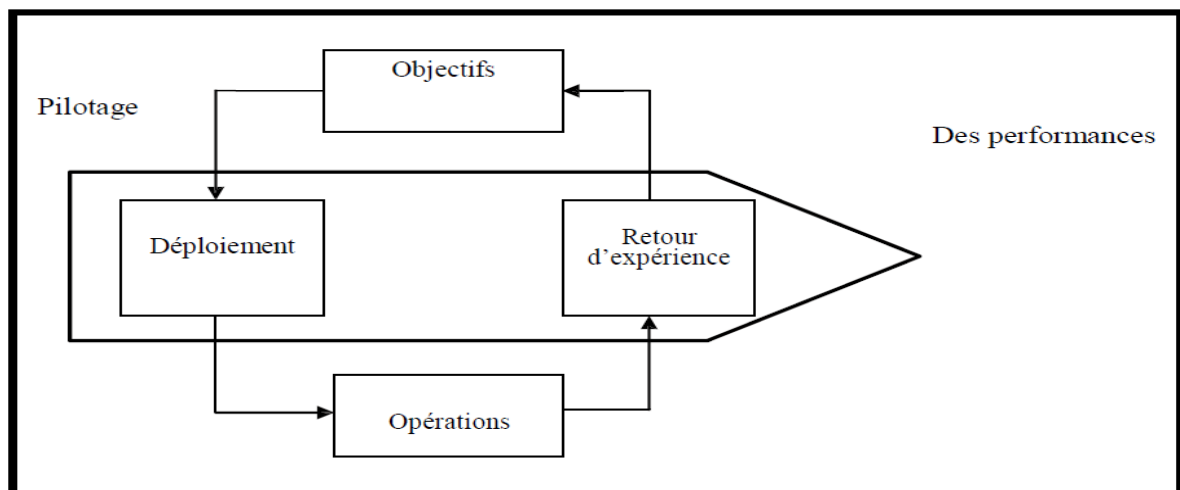
⁵³ BESCOS (P), « *Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux* », Edition. Le Harmattan, Paris, 1999, P 70.

2.3.3. Tableau de bord et indicateurs de performance

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

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

Figure n°6 : La boucle de pilotage de la performance



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

2.4. Les leviers de performance d'une Supply Chain

Afin de développer et améliorer la performance commerciale, voici quelques leviers qui ont été recommandés⁵⁴ :

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

2.4.1. Connaître et comprendre son marché

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

2.4.2. Se différencier de la concurrence

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

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

2.4.3. Evaluer son activité commerciale

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

(Evaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale,...).

⁵⁴ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46,

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

2.4.4. Repérer ses gisements de croissance

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

2.4.5. Orienter l'action commerciale

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

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

2.4.6. Fixer les contributions individuelles

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

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

2.4.7. Renforcer l'influence des commerciaux

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

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

2.4.8. Manager sa force de vente

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

2.5. La gestion de la performance de la logistique de distribution

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

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

Conclusion

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Introduction

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

Le présent chapitre est divisée en trois sections dont :

Une première section consacrée à la présentation générale de l'entreprise NAFTAL ;

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

Une troisième section qui exposera l'entretien des trois cadres dans le département distribution du district NAFTAL BEJAIA et l'analyse des données, et donnera enfin des propositions et des suggestions.

Section 1 : présentation générale de l'entreprise

1.1. Historique de l'Entreprise

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

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

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

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

• Evolution de l'Entreprise :

1967 – 1971 :

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

1967 – 1971 :

Rachat du réseau BP en 1966.

Nationalisation des sociétés étrangères (1967/1968). Nationalisation des activités hydrocarbures.

1982 – 1998 :

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

Création de NAFTAL et de NAFTEC en 1988

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

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

En 2002 :

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

En 2006 :

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

- La Direction Générale qui est chargée de la politique, des orientations générales, de la coordination, de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

- Les Structures Fonctionnelles (Directions Exécutives, Directions Centrales, Directions de Soutien) :

- Les Directions Exécutives, chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Anticiper les tendances.

- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle.

- Assurer le management stratégique.

- Assister les structures opérationnelles.

- Définir la politique et la stratégie générale de la société.

- Les Directions Centrales sont des centres d'expertise pour les activités de recherche, de développement, d'audit, de la protection du patrimoine, de la sécurité industrielle et de l'environnement, de la communication et relations publiques et des activités sportives et culturelles.

- Les Directions de soutien assurent la gestion administrative du siège social de la société.

Les Structures Opérationnelles de la société sont organisées en ligne

Produite qui constitue la branche C.L.P.B⁵⁵.

⁵⁵Branche Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques, Bitumes

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

1.2. Organisation de l'Entreprise

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

La Direction Générale ; qui comprend le staff exécutif

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

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

1.2.1. La Direction Générale

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

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

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

Le Comité Directeur : est une instance présidée par le président directeur général, composée des directeurs de divisions, directeurs exécutifs, directeurs centraux, directeur de

L'administration générale et un représentant du partenaire social.

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

1.2.1.1. Les Structures Fonctionnelles

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

1.2.1.1.1. Les Directions Exécutives

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

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

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

1.2.1.1.2. Les Directions Centrales

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

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

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

1.2.1.1.3. Les Directions de Soutien

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

b) Direction Administration Générale : Elle est chargée d'assurer les prestations de services nécessaires au bon fonctionnement du siège de l'entreprise et elle assure la gestion des moyens humains et matériels de l'unité de siège⁵⁶.

1.2.1.2. Les Structures Opérationnelles

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

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

⁵⁶ « Siège » : la direction centrale.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

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

1.3. Les Métiers de NAFTAL

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

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

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

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

1.3.1. Domaine d'activité de NAFTAL

Missions et objectifs essentiels de NAFTAL :

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

1.3.2. Le Profil du Réseau National

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

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

Elles s'identifient par :

1.3.2.1. Les types de stations

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

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

1.3.3. Les modes d'exploitation du district

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

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

1.3.4. Profil du réseau stations-services

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

Tableau n° 1 : répartition des stations-services par mode de gestion

Désignation	GD	GL	PVA	RO	TOTAL
Nombre	25	90	64	23	202
Part en %	12.38	44.55	31.68	11.39	100%

Source: document interne de l'entreprise

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

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

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

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

1.4. Le district NAFTAL BEJAIA

1.4.1. Les produits du district

Le district commercialise trois produits essentiels dans la gamme GPL :

- Le butane commercial : bouteille de 13 kg (B13), bouteille de 03 kg (B03) ;
- Le propane commercial : bouteille de 35 kg (T35), propane vrac ;
- Le GPL carburant « SIRGHAZ »

1.4.2. Présentation de la logistique de la distribution liée au district

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

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

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Section 2 : Les indicateurs de la performance de la logistique de distribution au sien de NAFTAL (district BEJAIA)

Dans ce point on essaye d'examiner la performance de la logistique de distribution de NAFTAL (district BEJAIA) en identifiant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui nous on était donné par notre encadreur au sein de l'entreprise et que nous avons traité, qui indique les chiffres durent les trois dernières années (2014/2015/2016). Ils montrent l'évaluation de l'entreprise d'une année a une autre ;

Les indicateurs de performance au sein de NAFTAL sont

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

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

2.1. Les indicateurs quantitatifs

2.1.1. Les quantités distribuées et vendues du produit pétrolier

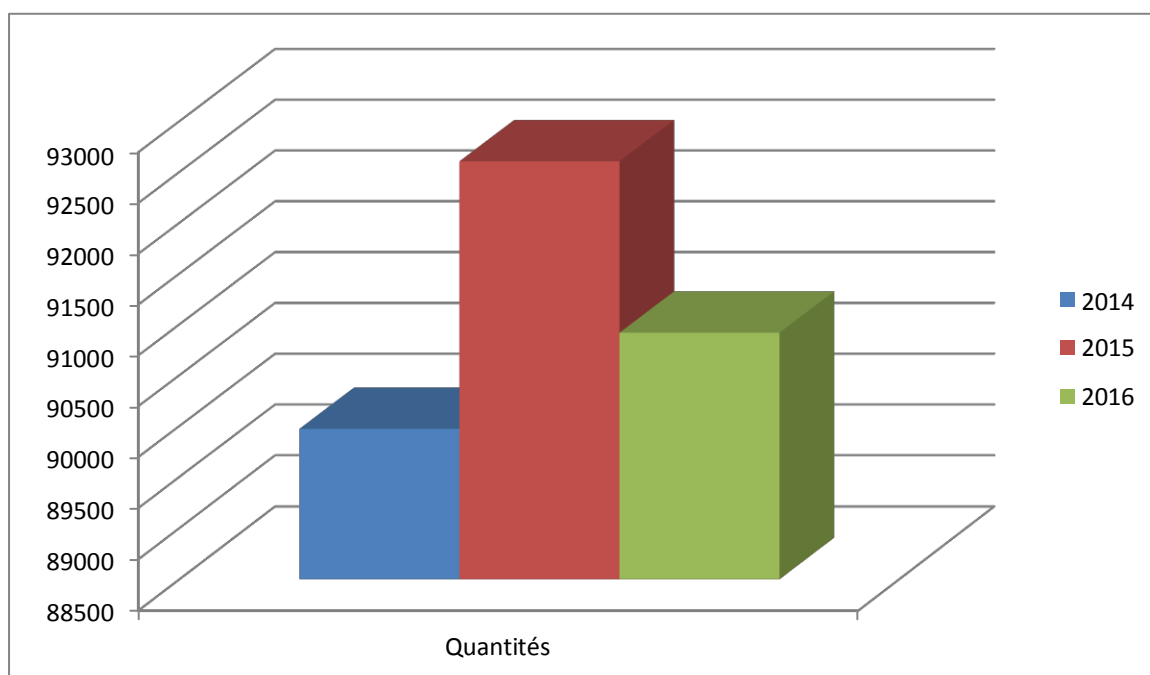
Pour connaître la tendance de l'évolution de la quantité distribuée (QD) au sein de NAFTAL (district BEJAIA) nous avons élaboré le tableau ci-dessous

Tableau n°2 : Les quantités distribuées

Année	2014	2015	2016
Quantité	89972	92605	90918
Evolution des (QD)		1.03%	0.98%

Source: document interne de l'entreprise

Figure n° 7 : Le volume de produit pétrolier distribué



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après le graphique de l'évolution de la quantité distribuée, nous pouvons constater que les quantités distribuées du district NAFTAL connaissent une augmentation régulière avec un

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

taux de 1.03% de l'année 2014 par rapport au 2015 et ensuite une petite chute d'un taux de 0.98 du 2015 au 2016.

Cette diminution de quantité est à cause de :

- Le climat aride qui a sévié durant toute l'année 2014 nous a provoqué le retour du produit malgré la vente directe.
- fermetures administratives par la wilaya suite au phénomène de contre bande.

2.1.2. Le chiffre d'affaire (CA)

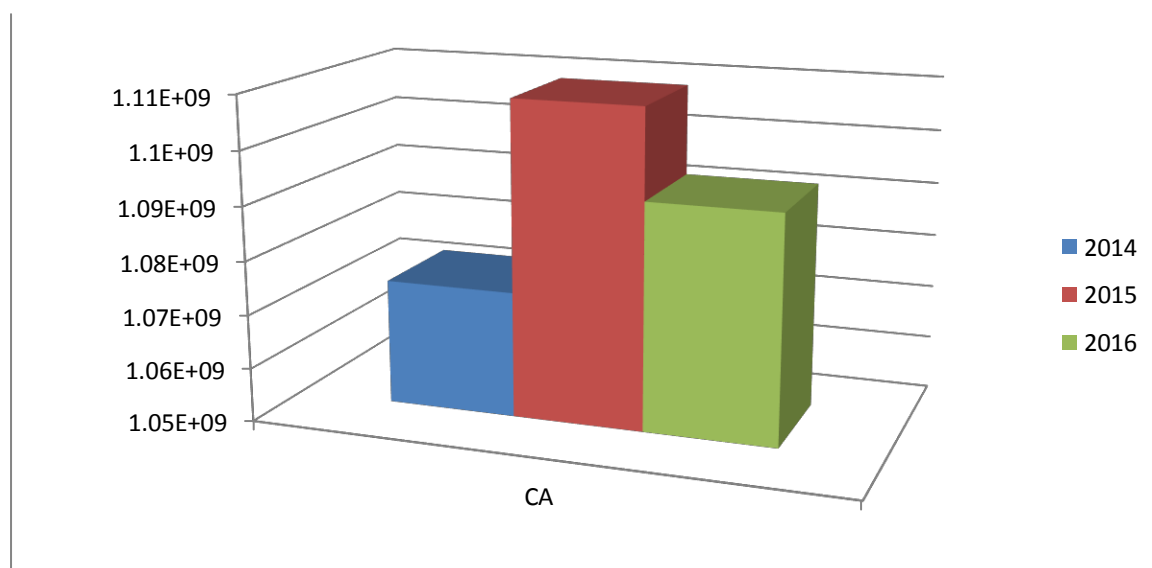
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du chiffre d'affaire pendant les trois dernières années.

Tableau n° 3 : Evolution du chiffre d'affaires

Année	2014	2015	2016
CA	1073461907.94	1108856208.2	1092290431.6
Evolution du	0.96 %		0.10 %

Source: document interne de l'entreprise

Figure n° 8 : évaluation du chiffre d'affaire



Source : élaborer par nous-mêmes.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Commentaire

Le graphe représente que le chiffre d'affaire suit les quantités distribuées et vendues. Cela se remarque dans le fait que le chiffre d'affaire connaît lui aussi une légère augmentation d'un taux de 0.96% entre 2014 et 2015 et une petite chute d'un taux de 0.10 entre 2015 et 2016. Cela aux causes précédentes.

2.1.3. Nombre des clients

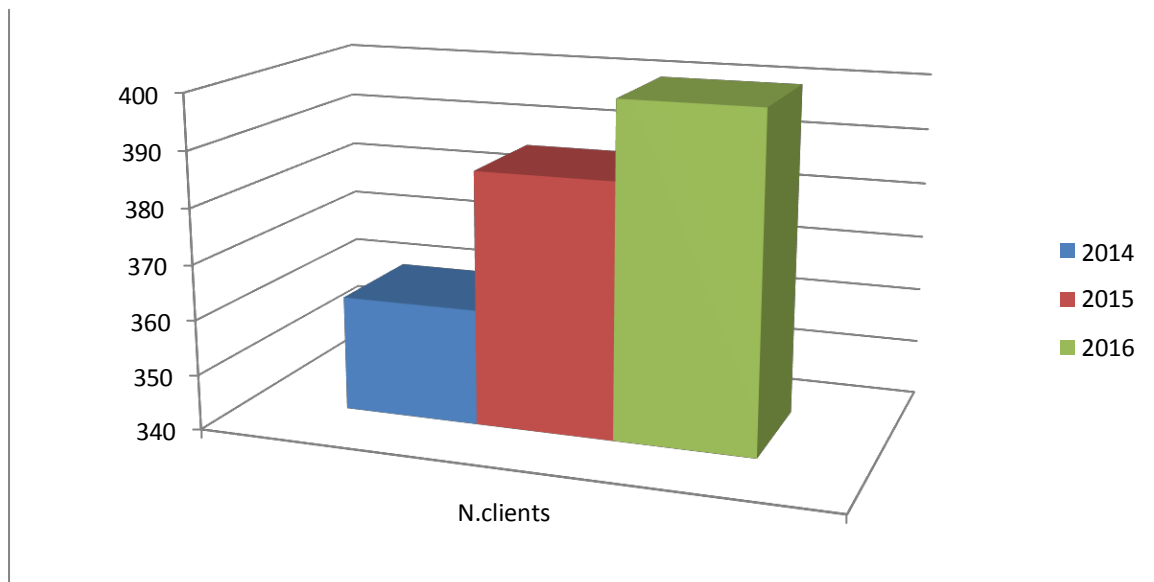
Pour connaître la tendance de l'évolution du client nous avons élaboré le tableau ci-dessous :

Tableau n° 4 : Evolution du nombre annuel des clients

Année	2014	2015	2016
N. clients	361	386	400
Evolution du n. client	1.06 %		1.03 %

Source: document interne de l'entreprise

Figure n° 9 : nombre annuel des clients



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Cela montre que les clients du district NAFTAL BEJAIA sont fidèles et cela provient de la qualité de ses produits, manque de concurrence, des prestations associées et de sa politique de satisfaction client.

2.1.4. mbre de moyens de transport

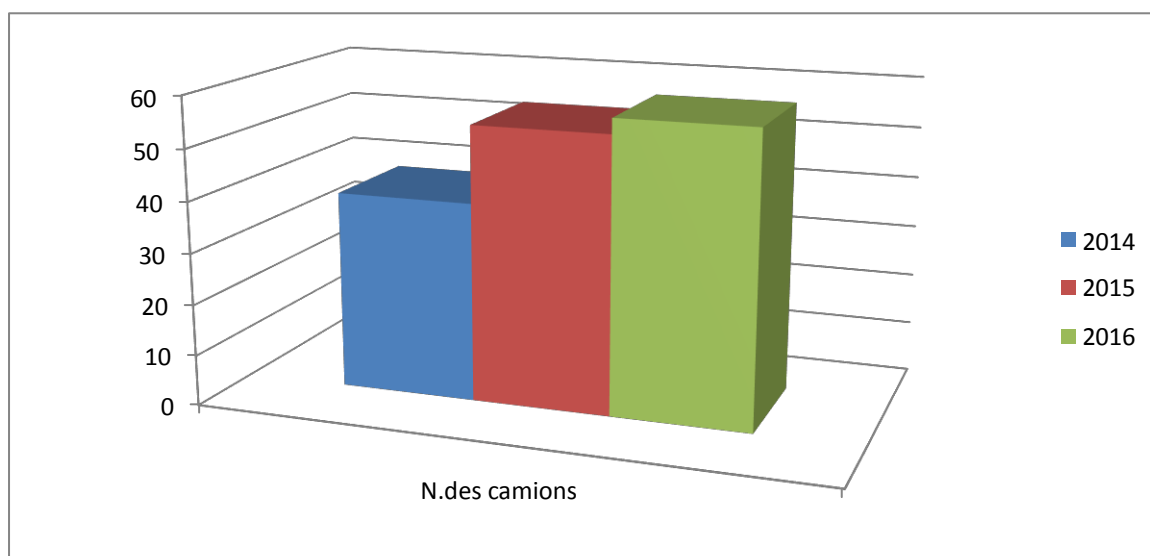
NAFTAL distribue ses produits pétroliers à l'aide des camions, l'évolution de nombre des camions est présentée dans le tableau que nous avons élaboré ci-dessous

Tableau n° 5 : Nombre de moyens de transport

Année	2014	2015	2016
N. des camions	39	54	57
Evolution du N. des camions	1.36%		1.07%

Source: document interne de l'entreprise

Figure n° 10 : nombre de moyens de transport



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire

On remarque que le nombre des moyens de livraison et de distribution du district NAFTAL BEJAIA augmenté de 39 à 57 camions et cela grâce à sa politique qui est fondée sur le souci de l'amélioration et le développement continue de ses services de livraison et de distribution.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

2.1.5. La part de marché

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

2.2. Les indicateurs qualitatifs

2.2.1. Satisfaction clients

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

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

2.2.2. L'image de l'entreprise

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

Pour cette raison NAFTAL est le leader sur le marché énergétique en Algérie

Pour le manque total de la concurrence, alors le client n'a pas du tout le choix.

2.3. Synthèse et discussions

De ce fait dans cette deuxième section on a pu constater grâce à l'étude de certains indicateurs de la performance de la logistique de distribution sur les trois années précédentes de 2014 à 2016. Une stabilité et peu de changement des performances générées par le système de distribution NAFTAL district BEJAIA

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

Malgré le nombre des clients et la vente directe, les différents problèmes qui peuvent interrompre la distribution comme exemple le changement climatique qui accuse des difficultés d'atteindre les zones isolées (pluie, neige, etc.)

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

3.1. Les entretiens des cadres dirigeants de NAFTAL (département distribution) district

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en logistique et distribution à l'université de Bejaia Abderrahmane Mira (Aboudaou).

Notre objectif :

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction logistique de distribution et d'analyser l'utilisation des indicateurs. Une attention particulière vise à recenser la place de ces mesures en tant que contribution à la stratégie de distribution appliquée par l'entreprise.

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

Pour choisir les cadres à entretenir nous avons pris en considération les critères suivants :

- Le poste occupé
- L'expérience

A cet effet, notre entretien au sein de l'entreprise NAFTAL pour le besoin de cette enquête, qui a été élaboré par nous-même et à l'aide de notre encadreur, qui concernent les cadres suivants :

Cadre 1 : chef de service au département distribution ;

Cadre 2 : chargé d'étude ;

Cadre 3 : chef de département.

3.2.1. Les fonctions du département distribution :

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

Cadre 1, 2 et 3 :

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

Q2 : Quels sont les fonctions assurées par votre département ?

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

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

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

3.2.2. La politique de distribution :

Q3 : Pouvez-vous nous donner un aperçu de votre stratégie de distribution ?

Cadre 1,2 et 3 : La stratégie de distribution suivie par le district est intensive et sélective, le produit est de consommation courante et peut être disponible à tout moment et le manque de concurrence

Q4 : De quels circuits de distribution s'agit-il dans votre stratégie de commercialisation ?

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

Q5 : Comment les commandes des clients sont-ils reçues au sein de votre entreprise ?

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

Q6 : Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos produits ?

Cadre 1,2 et 3 : On a des camions moyens NAFTAL, des camions revendeurs distributeurs agréés qui font la livraison pour nos clients et il y'a également ce qu'on appelle les autos-ravitailleurs.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

Cadre 3 : Des problèmes de manque de matériel de transport ou de manutention.

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

Cadre 1 : La transaction s'effectue rapidement.

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

Cadre 3 : Rapide mais des fois on a un problème de non disponibilité des moyens de livraison, alors le délai se prolonge un peu, enivrent 48H

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

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

Q10 : Les ruptures de stock surviennent dans votre entreprise ?

┆ Toujours.

┆ Fréquemment.

┆ Rarement.

┆ Jamais.

✓ Quelles sont les raisons de ces ruptures ?

Cadre 1,2 et 3 : Cette situation nous-arrive lorsque y'a un manque de produit au niveau de la source (port)le retard du navire, panne des citernes de stockage.

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

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

Q12 : Arrivez-vous à mieux satisfaire vos clients ?

Cadre 1,2 et 3 : Pour l'instant nous avons réussi à gérer nos activités avec tous les clients.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

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

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

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

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

Cadre 1 et 3 : Annuelle.

Cadre 2 : Mensuelle, trimestrielle et annuelle.

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

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

Cadre 2 et 3 :

Mener des actions correctives.

Allouer les ressources / budget en fonction des résultats

Récompenser le personnel.

Améliorer la stratégie globale de distribution.

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

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

3.3. . Analyse et discussions des donné des entretiens

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

3.3.1. Les fonctions du département distribution

Q1: Pouvez-vous nous présenter NAFTAL et sa place spécifique dans le secteur énergétique ? Comme en le sait tous, NAFTAL détient le monopole de la commercialisation et de la distribution des hydrocarbures en Algérie et qu'elle a une grande utilité sur le pays (qui dit NAFTAL dit SONATRACH dit l'Etat). Cela s'explique par l'absence ou le peu présence de la concurrence sur le marché énergétique en Algérie. Ainsi, que sa première place en Afrique en matière de chiffre d'affaire.

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

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

3.3.2. La politique de distribution et la satisfaction client

Q3 : Pouvez-vous nous donner un aperçu de votre stratégie de distribution ?

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

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

Q4 : De quels circuits de distribution s'agit-il dans votre stratégie de commercialisation ?

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Q5 : Comment les commandes des clients sont-ils reçus au sein de votre entreprise ?

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

Q6 : Quels sont les moyens dont vous disposez pour livrer vos produits ?

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

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

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

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

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

Q9 : Quels sont les moyens de paiement des produits vendus ?

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

Q10 : Les ruptures de stock surviennent dans votre entreprise ?

- Toujours.
- Fréquemment.
- Rarement.
- Jamais.
- Quelles sont les raisons de ces ruptures ?

La réponse des cadres montre que le district BEJAIA confronte des ruptures de stock.

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Si un problème se produira à la source qui réanime le district BEJAIA (retard du navire, panne de stockage, panne moyens de livraison et transport du produit...) ce dernier confronte des ruptures de stock.

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

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

Q12 : Arriver vous à mieux satisfaire vos clients ?

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

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

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

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

3.3.3. La mesure de la performance de la logistique de distribution

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

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

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

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

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

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

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

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

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

3.4. Synthèse :

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

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

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

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

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

Le système de gestion des stocks moins mieux maîtriser ce qui engendre des situations de rupture.

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

Chapitre 3: La performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

Propositions suggestions

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

Néanmoins, une amélioration de la fonction logistique de l'entreprise la rendra encore plus performante.

Conclusion générale

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

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

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

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

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

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

D'où la première hypothèse concernant la chaîne logistique de l'entreprise est primordiale d'où la part de marché « la logistique de distribution adoptée, permet de satisfaire

Conclusion générale Performance de la supply chain à l'entreprise NAFTAL

la clientèle et d'élargir la part de marché de l'entreprise », est confirmée sur le principe que l'indicateur de satisfaction est positif et NAFTAL à le monopole sur le marché des produits pétroliers.

La deuxième hypothèse qui stipule : le chiffre d'affaire est la satisfaction des clients constituent des indicateurs pertinents pour assurer la performance de la logistique de distribution, aussi est confirmée grâce à l'analyse des indicateurs de performance de la logistique de distribution.

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

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

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

Abstract

The current economic and trading environment is difficult, and it is therefore essential to have an efficient logistical organization to develop a competitive advantage, reduce costs and control stock levels. The company can differentiate itself in our market, according to different strategies. Depending on the importance of the current strategic objectives, the industrial tool adapts to answer for the optimal conditions. To this end, our paper deals the problem of testing the performance of distribution logistics. We have attempted to analyze the distribution policy and performance indicators of distribution logistics within NAFTAL BEJAIA, as well as interviewing the managers of the distribution department. Finally, we deduced the strengths and weaknesses of the distribution, in order to present our recommendations to the leader of the department to have a clear vision that helps decision-making.

Résumé :

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

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

ملص

لې الونې ې لىج ې لىلې أم صعب، لىلكن لى و نىظىم لوىجىنى نىل لىطوى ل ېز لىن نىنى
خىض لى لىف لىل م نى م سىوى لى ز . ې ن لىلش ك أ ن نى نى لىسو ، نى أ عى سى نىجى م نىل .
نىع أله ې أله ف لىس نىجى لىلې ، أ ل نىع نى نىف م ع اللىج ب نى أ ل لظ ف. ل لىغ نىن
نقىم لىن قى ې نىل لىل أء خى لوىجىنى لىو ىع. لى نىل لىل سىس نىو ىع م ش أء ل م لوىجىنى
لىو ىع لىل نىط بىج ې أى نى م لىبال م ع م ى نىسم لىو ىع . أ خى ، سىننىجى نى لىو ل عىف نى لىو ىع،
لىل لىقوىم نىو نىن لى نىس نىسم أ ى و ل وى نىض نىس ع لى ن لى