

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Polytechnique



*Département : Génie Industriel*

*Entreprise : TOTAL*

*Mémoire de projet de fin d'études*

*En vue de l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'état en  
Génie Industriel (Management Industriel)*

**Elaboration de la Stratégie Commerciale et de  
la Stratégie de Distribution de  
*TOTAL Lubrifiants Algérie***

Réalisé par :

**Abderrahmane CHERGOU**

**Lyes KASMI**

Sous la direction de

**Mme Nadjwa NOUAL**

*Présenté et soutenu publiquement le 06/07/2020*

*Composition du Jury:*

Président	Dr Fatima NIBOUCHE	MCA	ENP
Promoteur	Mme Nadjwa NOUAL	MAA	ENP
Examineur	Dr Reda GOURINE	MCB	ENP
Invité	Mr Stéphane TALLENEAU	DG	TOTAL



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Polytechnique



*Département : Génie Industriel*

*Entreprise : TOTAL*

*Mémoire de projet de fin d'études*

*En vue de l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'état en  
Génie Industriel (Management Industriel)*

**Elaboration de la Stratégie Commerciale et de  
la Stratégie de Distribution de  
*TOTAL Lubrifiants Algérie***

Réalisé par :

**Abderrahmane CHERGOU**

**Lyes KASMI**

Sous la direction de

**Mme Nadjwa NOUAL**

*Présenté et soutenu publiquement le 06/07/2020*

**Composition du Jury:**

Président	Dr Fatima NIBOUCHE	MCA	ENP
Promoteur	Mme Nadjwa NOUAL	MAA	ENP
Examineur	Dr Reda GOURINE	MCB	ENP
Invité	Mr Stéphane TALLENEAU	DG	TOTAL

# *Dédicaces*

*A mes parents, pour tout leur amour et dévouement, et à qui je dois tout !*

*A mon très cher frère,*

*A mon adorable sœur,*

*A tous mes proches,*

*A mes amis...*

*Lyes*

*Toutes les lettres, les mots, les paroles, les gestes ne sauraient exprimer la gratitude, la reconnaissance, l'amour et le respect...*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A Aicha, ma chère et tendre mère pour son amour, son dévouement et tous les sacrifices qu'elle a pu endurer pour mon bien être et à ma réussite.*

*A Abdelbaki, mon cher père pour son aide son soutien et pour tous les sacrifices qu'il a consentis pour que je réussisse au mieux dans mes études.*

*A Melissa, ma petite sœur en lui souhaitant la réussite dans ses études, et tout le bonheur dont elle mérite.*

*A mes grands-parents, mes tantes, mes oncles pour tous ce que vous avez fait pour moi.*

*Je vous remercie énormément.*

*Abderrahmane*

# Remerciements

*Nous tenons à remercier Mr Stéphane TALLENEAU, Directeur Général de TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE pour nous avoir accueilli et donné la chance de prendre part à des projets tout aussi passionnants qu'enrichissants, nous en sommes honorés.*

*A Mme Nadjwa NOUAL, notre promotrice, pour son encadrement rigoureux, sa disponibilité, ses conseils et toutes les réponses qu'elle nous a apporté pour mener à terme ce projet malgré les circonstances exceptionnelles par lesquelles nous sommes passés, nous vous faisons part ici de notre grande estime et nous vous remercions du fond du cœur !*

*Nous remercions Mr Hadj NAIT HAMOUD, Directeur d'Exploitation de TLA, pour tout ce qu'il nous apprend, tant sur le plan personnel et professionnel, nous avons la chance de faire partie de l'équipe d'un leader inspiré et inspirant, Merci !*

*Un GRAND MERCI à Tarek SEDRATI, pour toute ton aide, tes conseils, ta bienveillance et ta disponibilité... t'es un gars FORMIDABLE !*

*Nous sommes reconnaissants envers toute l'équipe de TOTAL pour leur chaleureux accueil et tous les bons moments passés.*

*Nous profitons de cette occasion pour remercier nos enseignants du Génie Industriel pour les valeurs et les connaissances que vous nous avez transmis durant ces trois dernières années.*

*Nous remercions particulièrement Dr Fatima NIBOUCHE et Dr Reda GOURINE de nous avoir fait l'honneur d'évaluer notre travail.*

*Enfin, nous tenons à remercier Dr Iskander ZOUAGHI pour son dévouement, son aide et tout l'intérêt qu'il porte à nous, nous vous en sommes très reconnaissants.*

*Lyes KASMI*

*Abderrahmane CHERGOU*

## ملخص

تشهد طوتال لوبريفيون الجزائر تغييرًا في نموذج الأعمال، بدءًا من مستوردي مواد التشحيم إلى المنتج، وهذا التغيير في النموذج دفع المؤسسة طموح لكي تصبح الشركة الخاصة الأولى التي توزع المنتجات البترولية في الجزائر بحلول عام 2025 الهدف من الدراسة هو اقتراح خطة إستراتيجية تسمح المؤسسة بتحقيق أهدافها.

للرد على المشكلة، تم إجراء تشخيص داخلي وخارجي باقتراح استراتيجيات تجارية واستراتيجية توزيع تعتمد على أدوات ذكاء الأعمال.

## كلمات مفتاحية

لوحة القيادة , توزيع , إستراتيجية , ذكاء الأعمال , خطة إستراتيجية , SWOT , PESTEL ,  
تشخيص

## Abstract:

Total Lubrifiants Algerie is undergoing a change of business model, going from lubricant importer to a local producer, this change of model push TLA to have the vision of being the 1st private company of distribution of petroleum products in Algeria by 2025. The objective of the study is the proposal of a business and distribution strategy that will enable TLA to achieve its objectives.

To respond to the problem, an internal and external diagnosis was made with a proposal for a sales and distribution strategy driven by business intelligence tools.

**Keywords:** Strategic Plan, Strategy, Strategic diagnosis, SWOT, PESTEL, Distribution, Segmentation, Business Intelligence, Dashboard.

## Résumé :

Total Lubrifiants Algérie (TLA) connaît un changement de modèle d'affaire, passant d'importateurs de lubrifiant à producteur, ce changement de modèle à poussé TLA à avoir comme vision d'être la 1ere société privée de distribution de produits pétroliers en Algérie d'ici 2025. L'objectif de l'étude est la proposition d'une stratégie commerciale et de distribution qui permettront à TLA d'atteindre ses objectifs.

Pour répondre à la problématique un diagnostic interne et externe a été fait avec une proposition d'une stratégie commerciale et de distribution pilotée par les outils de la business intelligence.

**Mots clés :** Plan stratégique, Stratégie, Diagnostic stratégique, SWOT, PESTEL Distribution, Segmentation, Business Intelligence, Tableau de bord.

# Table des matières

## Liste des tableaux

## Liste des figures

## Liste des abréviations

<b>Introduction générale et problématique</b> .....	11
<b>Chapitre I : Etat de l'Art</b> .....	13
1 Le Concept de stratégie.....	14
1.1 Définitions .....	14
1.2 Ecoles de pensées de la stratégie .....	15
2 Stratégie commerciale .....	23
2.1 Démarche SCP : Segmentation, Ciblage et Positionnement .....	24
2.2 Outils pour la stratégie commerciale .....	25
3 Mesure de la performance.....	26
3.1 Définition de la performance .....	26
3.2 Indicateur de performance .....	26
3.3 Tableau de bord & reporting .....	28
4 Concept de la Business Intelligence .....	29
4.1 Définition de la BI .....	29
4.2 Etapes d'une démarche BI .....	29
5 Stratégie de distribution.....	29
<b>Chapitre II : Etat des Lieux</b> .....	32
1 Présentation de l'entreprise.....	33
1.1 Présentation du groupe Total .....	33
1.2 La branche Marketing et Services (M&S) .....	34
1.3 Total Afrique et Moyen Orient .....	34
2 Diagnostic .....	36
2.1 Diagnostic interne .....	36
2.2 Diagnostic externe .....	42
2.3 Analyse des cinq forces de Porter.....	46
2.4 Matrice SWOT .....	49

<b>Chapitre III : Stratégie Commerciale et Distribution</b> .....	50
1 Objectifs .....	51
2 Stratégie commerciale.....	52
2.1 Segmentation .....	52
2.2 Ciblage et positionnement .....	60
3 Stratégie de distribution.....	64
3.1 Schéma de distribution et de transport .....	64
3.2 Analyse de l'activité transport .....	65
3.3 Schéma de distribution proposé .....	70
<b>Chapitre IV : Mise en œuvre et suivi</b> .....	72
1 Volet commercial .....	73
1.1 Passage à la distribution sélective .....	73
1.2 Mix marketing pour le développement des distributeurs :.....	74
2 Volet distribution .....	75
2.1 Négociation des contrats de transport .....	75
1.2 Massification .....	76
1.3 Livraison Ex Works .....	76
1.4 Reconfiguration du schéma de distribution .....	77
1.5 Synthèse des actions .....	78
2. Volet organisationnel.....	80
3. Volet ressources humaines .....	81
4. Volet Système d'Information .....	82
4.1 Présentation du système d'information de TLA .....	82
4.2 Recommandations SI .....	82
5 - Tableaux de bord et suivi .....	83
5.1 Conception du Datamart et mise en place du processus ETL .....	84
5.2 Conception des tableaux de bord .....	86
<b>Conclusion Générale</b> .....	91
<b>Bibliographie</b> .....	92
<b>Annexes</b> .....	93

## Liste des tableaux:

Tableau 1 : Comparatif entre le reporting et les tableaux de bord.....	28
Tableau 2 : Fiche d'identité du groupe Total .....	33
Tableau 3 : Parties prenantes du processus exploitation.....	38
Tableau 4 : Partie prenantes du processus commercial .....	39
Tableau 5 : Indicateurs Ressources Humaines de TLA.....	40
Tableau 6 : Evolution des différents indicateurs économiques en Algérie .....	43
Tableau 7 : Statistiques des secteurs d'activités économiques en Algérie .....	43
Tableau 8 : Segmentation de la demande en lubrifiants (En Tonnes) .....	53
Tableau 9 : Evolution des ventes par Secteur (en Tonnes) .....	54
Tableau 10 : Evolution des Sell Out distributeurs selon usage du lubrifiant.....	58
Tableau 11 : Résumé des marchés.....	61
Tableau 12 : Synthèses des données transporteurs.....	66
Tableau 13 : Synthèse du pricing transporteurs.....	67
Tableau 14 : Evolution des coûts par Tonne (DZD).....	69
Tableau 15 : Simulation des gains pour l'Ex Work .....	77
Tableau 16 : Evaluation du plan d'action.....	77
Tableau 17 : Liste KPIs distribution .....	88

## Liste des figures :

Figure 1 : Le positionnement de la stratégie selon les différentes écoles de pensée .....	16
Figure 2 : Processus de pilotage stratégique.....	18
Figure 3 : Représentation de la chaîne de valeur selon Porter .....	20
Figure 4 : Diagramme des cinq forces de Porter .....	21
Figure 5 : Matrice BCG .....	23
Figure 6 : Matrice SWOT .....	23
Figure 7 : Matrice McKinsey .....	26
Figure 8 : Architecture de la BI.....	30
Figure 9 : Diagramme positionnement de Total Lubrifiants et Bitumes Algérie.....	35
Figure 10 : Organigramme Total M&S Algérie .....	36
Figure 11 : Chaîne de Valeur de Porter pour TLA .....	37
Figure 12 : Résultat de l'enquête Doing Business sur l'Algérie .....	44
Figure 13 : Synthèse PESTEL.....	46
Figure 14 : Benchmark de la concurrence.....	47
Figure 15 : Les 5 Forces de Porter pour le marché des lubrifiants.....	49
Figure 16 : Matrice SWOT .....	49
Figure 17 : Schéma Structurant le Plan Stratégique.....	51
Figure 18 : Evolution des ventes Automotive et Industrie.....	54
Figure -19 : Répartition de l'évolution sur segment Automotive selon canal .....	55
Figure 20 : Répartition des Ventes par Canal de Distribution .....	56
Figure 21 : Volumes des ventes des distributeurs en produits Total .....	56
Figure 22 : Aperçu des Sell-out d'un d'un distributeur en Tonne.....	57
Figure 23 : Evolution du panier client d'un distributeur .....	57
Figure 24 : Répartition des ventes selon le segment et l'application .....	59
Figure 25 : Analyse des ventes par gamme en fonction du canal de distribution .....	59
Figure 26 : Structure des ventes selon référence produit .....	60
Figure 27 : Synthèse des opportunités avec la matrice McKinsey .....	61
Figure 28 : Matrice BCG .....	62
Figure 29 : Schéma de distribution actuel TLA.....	64
Figure 30 : Perspectives stratégiques.....	65
Figure 31 : Part de marché transporteurs TLA .....	66
Figure 32 : Répartition de la demande nationale de TLA.....	68
Figure 33 : Evolution des dépenses liées aux transport en aval.....	68
Figure 34 : Segmentation des quantités livrées (tonnes) selon palier de distance .....	69
Figure 35 : Schéma de distribution cible.....	71

Figure 36 : Récapitulatif du déploiement de la stratégie Transport .....	79
Figure 37 : Intégration des fonctions dans le S&OP .....	80
Figure 38 : Proposition du plan organisationnel du département Supply TLA.....	81
Figure 39 : Représentation du modèle de données sur POWER BI.....	85
Figure 40 : Transformation Table produit .....	86
Figure 41 : Tableau de bord pour le suivi du déploiement stratégique.....	87
Figure 42 : Tableau de Bord commercial opérationnel.....	87
Figure 43 : Tableau de bord distribution -Evolution des quantités transportées.....	89
Figure 44 : Tableau de bord distribution - Mapping Transport.....	89
Figure 45 : Tableau de bord distribution – Performance Transporteurs .....	90
Figure 46 : Tableau de bord distribution – performance globale-.....	90

## Liste des abréviations :

AMO : Afrique et Moyen Orient

BCG: Boston Consulting Group

BI: Business Intelligence

BPMN: Business Process Model and Notation

CRM : Customer Relationship Management

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

DEX : Direction d'Exploitation

DM: Data Mart

DW: Data Warehouse

ERP : Entreprise Resource Planning

ETL : Extract Transform Load

FCS : Facteurs Clés de Succès

FMI : Fond Monétaire International

GC : Grand Compte

HSEQ : Hygiene Sécurité Environnement et Qualité

ICT: Indice Conformité Transporteur

KPI: Key Performance Indicator

LCAG: Learned, Christensen, Andrews et Guth

M&S: Marketing and Services

OEM: Original Equipment Manufacturer

ONS : Office National des Statistiques

PESTEL : Politiques Economiques Sociologiques Technologiques Ecologiques Légales

PIB : Produit Intérieur Brut

R&D : Recherche et Développement

SAP: Systems Applications & Products in data processing

SCP : Segmentation – Ciblage - Positionnement

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

TBA: Total Bitumes Algérie

TLA : Total Lubrifiants Algérie

TQAS : Total Quartz Auto-Service

## Introduction générale et problématique

Dans un contexte économique de plus en plus complexe, entraîné par la mondialisation, les entreprises voient leur environnement externe évoluer rapidement, et doivent en conséquence s'adapter efficacement pour tirer profit des opportunités qui s'y présentent, mais aussi faire face aux risques qui peuvent survenir.

La capacité à identifier le changement, les besoins des clients, le fonctionnement des marchés, l'impact des concurrents sur son propre business, ses forces, ses faiblesses, une entreprise espérant prospérer devra les intégrer avec d'autres éléments dans son processus de décision. L'élaboration d'une stratégie est donc primordiale à l'entreprise, elle permet de définir son cap et il en découlera par la suite toutes les ressources et actions à mettre en œuvre pour y parvenir.

L'environnement économique algérien ne fait pas exception, notamment le marché des lubrifiants, on assiste à de grandes transformations durant cette dernière décennie, on pourrait en effet citer :

- La volonté de l'état à encourager la production locale au détriment de l'importation.
- L'environnement de plus en plus concurrentiel avec l'apparition de nouveaux entrants sur tous les segments du marché.
- Le besoin client qui évolue et se diversifie demandant une gamme de produits de plus en plus adaptés aux exigences des principaux secteurs à savoir automobile et industriel.

C'est dans ce contexte, et dans le but d'accélérer sa croissance sur le marché algérien, que Total Lubrifiants Algérie (TLA) s'est engagée à mieux pénétrer le marché en ayant l'exclusivité sur les lubrifiants Total et en renforçant sa présence sur certains segments du marché. Une preuve de cet engagement est l'investissement dans la construction d'une usine de blending qui assurera à partir du mois de septembre la production locale de presque 90% du catalogue lubrifiants proposé actuellement et qui est pour le moment majoritairement issu de l'importation.

Une des composantes clé de la planification de la croissance envisagée par TLA est la création d'un plan stratégique commercial adapté au changement de son modèle d'affaire. C'est ainsi que la question principale suivante a été soulevée

***« Quel plan stratégique commercial pour accompagner et maximiser le potentiel de croissance de TLA et atteindre les objectifs assignés au changement de son modèle d'affaire ? »***

Cette question centrale se décline en plusieurs questions secondaires dont les réponses visent à réduire et gérer les risques qui accompagneront cette croissance, à savoir :

- **Où en est TLA ?** Ceci implique de comprendre la façon dont elle fonctionne à l'interne et sur la façon dont les conditions se développent au sein de ses marchés actuels et éventuels.
- **Où se dirige TLA ?** Ceci implique de connaître les objectifs et sur quoi TLA doit se concentrer pour appuyer le changement.
- **Que doit faire TLA pour atteindre ses objectifs ?** Ceci implique de connaître les changements qui devront être effectués afin d'atteindre les objectifs stratégiques et la meilleure façon de les mettre en œuvre.

- **Comment assurer le suivi de la mise en œuvre ?** Ceci implique de connaître les indicateurs clés de performance qui aideront à mettre en place un examen continu de la mise en œuvre du plan stratégique.

Notre projet de fin d'étude aura pour but de répondre à ces différentes questions et ce par la proposition d'une nouvelle stratégie commerciale qui sera appuyée par une stratégie de distribution afin de permettre à TLA d'accroître ses parts de marché, ainsi que la mise en place d'un outil d'aide à la décision stratégique. Pour ce faire nous combinerons plusieurs disciplines du génie industriel.

De ce fait nous organisons notre projet comme suit :

Un premier chapitre qui présentera le cadre conceptuel général autour duquel s'articule notre travail

Un second chapitre qui présentera TLA, son environnement et les résultats du diagnostic stratégique mené.

Un troisième chapitre qui détaillera les composantes de la stratégie commerciale proposée ainsi que la stratégie de distribution devant l'appuyer.

Et enfin un dernier chapitre qui présentera le plan d'actions en guise de mise en œuvre des stratégies proposées et qui conclura notre travail par la présentation du processus de Business Intelligence permettant le pilotage et le contrôle du plan stratégique proposé.

# Chapitre 1

## Etat de l'Art

---

Ce chapitre a pour objet de présenter le cadre conceptuel général de notre étude. Le concept central autour duquel s'articule notre travail est celui de la stratégie. Dans un premier temps, nous définissons ce concept en suivant l'évolution des courants de pensée. Dans un second temps, nous décrivons le processus de mise en place d'une stratégie commerciale tout en mettant le point sur l'importance des systèmes de mesure de la performance et les outils de la BI qui permettront d'établir de manière efficace les mesures clés d'indicateurs de performance de ces systèmes.

## 1 Le Concept de stratégie

### 1.1 Définitions

La première notion de stratégie connue remonte au VI<sup>ème</sup> siècle avant J.C. Le concept de stratégie fut alors employé par Sun Tzu (Ve siècle av. J-C), célèbre général chinois et auteur du livre « *L'art de la guerre* ». En faisant le parallèle entre la guerre et le monde de l'entreprise, on peut extrapoler les notions définies par Sun Tzu comme suit :

Le mot stratégie évoquait alors le fait de guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui se doit d'organiser ses ressources pour gérer son armée (l'entreprise) pour gagner les batailles et guerres (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés).

Dans le contexte du management, beaucoup de littérature sur la stratégie est théorique mais non empirique, nous proposons quelques définitions dans ce qui suit :

Alfred D. Chandler, professeur d'histoire en commerce à la Harvard Business School proposait en 1962 une définition de la stratégie comme suit :

*« La détermination des buts et objectifs de base à long terme d'une entreprise, ainsi que l'adoption de plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour mener à bien ces objectifs ». - Stratégies et structures de l'entreprise - Alfred Chandler, 1962.*

Une autre définition est donnée par Kenneth Andrews, longtemps professeur lui aussi à la Harvard Business School définissait la stratégie comme suit :

*« Le modèle de décision dans une entreprise qui détermine et révèle ses objectifs, buts, ce modèle produit les principales politiques et prévoit d'atteindre ces objectifs et définit les activités que l'entreprise doit poursuivre, le type d'organisation économique et humaine qu'elle est ou a l'intention d'être, et la nature de la contribution économique et non économique qu'il entend apporter à ses actionnaires, employés, clients et communautés. » The Concept of Corporate Strategy – Kenneth Andrews - 1971*

Cette dernière définition complète celle proposée par Chandler en 1962 et elle met beaucoup plus le point sur le parallèle entre la stratégie d'affaire et celle de la guerre.

Michael Porter quant à lui dans son livre « *Compétitive Strategy* » apparu en 1980 met l'accent sur l'aspect concurrentiel de la stratégie et la définit comme suit :

*« Une formule large pour savoir comment une entreprise devraient être, et quelles politiques seront nécessaires pour atteindre ces objectifs. » (Porter, 1980)*

On constate que pour toutes les définitions citées ci-dessus la stratégie est une action délibérée et planifiée qui se fait en amont des actions, au début des années 90 le professeur à la McGill University Henry Mintzberg soutient que la stratégie peut

être *délibérée* lorsqu'elle est construite et planifiée ; ou *émergente*, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée. Ceci donne un aspect plus dynamique à la stratégie qui peut selon Mintzberg être dans certaines conditions ajusté selon les circonstances qui se présentent à l'organisation.

## 1.2 Ecoles de pensées de la stratégie

Depuis le début des années 1960, la stratégie est considérée comme une discipline à part entière aux côtés de la finance et du marketing. Elle s'est même imposée comme l'une des disciplines les plus nobles du management ; celle qui rend compte des perspectives d'évolution à moyen et long terme de l'entreprise. (Turgul & Caroli, 2004).

Comme vu précédemment, on ne trouve pas de définition formelle à la stratégie, les concepts évoluent constamment et plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière. Mintzberg distingue 9 écoles de pensée stratégique qu'il a divisées en en deux grandes traditions.

### 1.2.1 Traditions perspectives :

Dans ce courant, l'environnement de l'entreprise est considéré comme source d'un ensemble de constantes qu'il faut analyser pour mettre en place une stratégie. L'idée est de s'adapter aux caractéristiques et contraintes de l'environnement pour en tirer profit.

Ce courant comprend :

- L'école du « design »
- L'école de la planification
- L'école du positionnement

### 1.2.2 Traditions descriptives

Ce courant examine les processus et les décisions stratégiques réels à partir d'analyses empiriques et/ou de méthodologies issues de disciplines ou de sciences fondamentales.

- L'école entrepreneuriale.
- L'école cognitive.
- L'école d'apprentissage.
- L'école culturelle
- L'école politique et du pouvoir.
- L'école de l'environnement.

Les deux principaux piliers sur lesquels se rejoignent ces écoles sont les suivants :

- La création de valeur.
- L'affrontement concurrentiel.

Le diagramme de la Figure 1 montre brièvement les approches et outils utilisés principalement par chaque école de pensée.

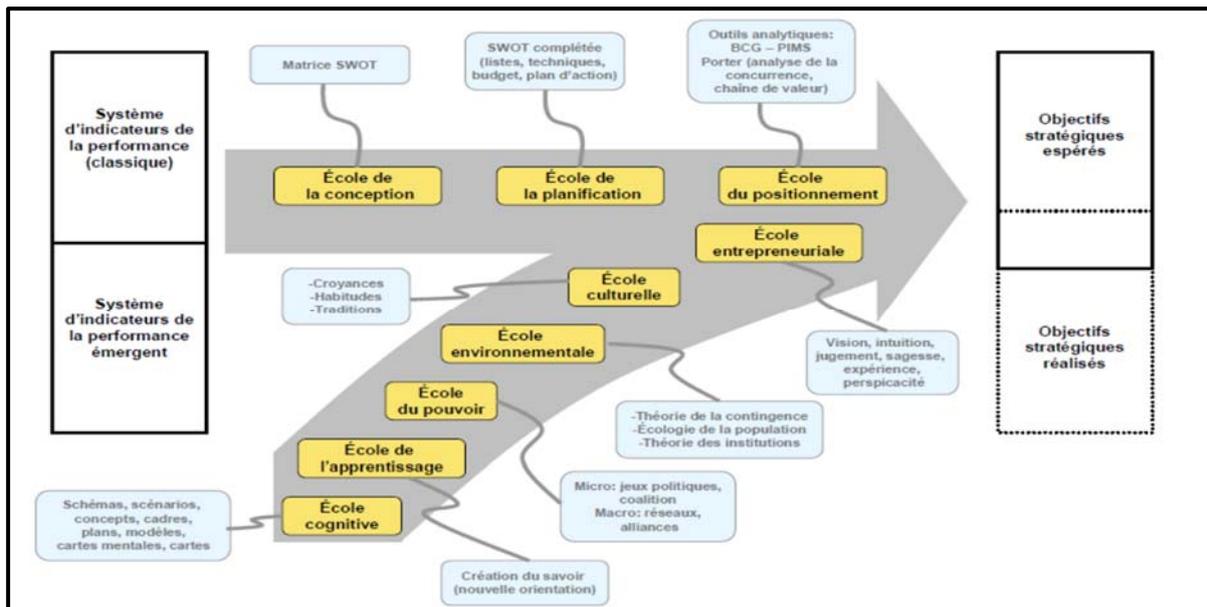


Figure 1 : Le positionnement de la stratégie selon les différentes écoles de pensée (adapté de Bouzidi & Outayeb, 2007)

### 1.2.3 Niveaux d'intervention de la stratégie :

Une stratégie peut être formulée pour des objectifs globaux à long terme, pour des objectifs d'unité commerciale plus spécifiques, ou pour une unité fonctionnelle. Ces objectifs pourraient ou non répondre à la nature de l'organisation, à sa culture, au type d'entreprise que son leadership veut qu'elle soit, aux marchés sur lesquels elle entrera ou non, aux bases sur lesquelles elle sera en concurrence, et tout facteur que l'organisation juge influant sur son fonctionnement et la définition de ses objectifs.

1. **La stratégie globale** : Elle concerne l'entreprise dans sa globalité et c'est de ce niveau que découle les deux autres.
2. **La stratégie par domaine d'activité** : appelée également "business strategy", cette stratégie se limite à une activité de l'entreprise comme les stratégies des filiales ou d'une gamme de produit.
3. **La stratégie opérationnelle** : stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions à l'instar des : stratégie marketing, stratégie Supply Chain, la stratégie de production et de communication.

Afin de créer de la valeur en entreprise, il est important d'aligner ces 3 niveaux de stratégie en assurant une cohérence et une efficacité entre les activités et les plans d'actions mis en œuvre.

### 1.2.4 Planification stratégique :

La planification stratégique est le processus de développement de stratégies afin d'atteindre un objectif fixé.

Peter Drucker définit la planification stratégique de cette manière : « la planification stratégique est le processus continu de réalisation des décisions entrepreneuriales (comportant une prise de risque) et en fonction de la plus grande connaissance de leur évolution future, l'organisation systématique des efforts nécessaires pour mettre en place ces décisions et mesurer

le résultat de ces décisions par rapport aux prévisions grâce à un feed-back organisé et systématique ». (DRUCKER Peter, 1993)

La démarche stratégique peut s'effectuer selon le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) (*Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement. Ce modèle a été développé à la fin des années 1960 par les quatre professeurs de Harvard : *Learned, Christensen, Andrews et Guth* d'où l'appellation : modèle LCAG.

Les étapes principales de ce modèle sont les suivantes :

a) ***Le Diagnostic stratégique***

Il comporte 2 volets :

Le volet interne fait la synthèse des ressources, compétences, processus pour faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être :

- a. Identifiable par les consommateurs.
- b. Durable, défendable
- c. Face aux concurrents.
- d. Non substituable.

Nous reviendrons plus en détail sur le diagnostic stratégique dans la section **1.2.5**

b) ***La Définition des objectifs***

Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec la finalité à laquelle aspire l'entreprise, ses capacités (ressources et compétences), l'influence de l'environnement extérieur et l'environnement légal dans lequel elle opère.

c) ***La mise en œuvre de la stratégie***

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Il s'agit de mettre en place des plans opérationnels et des plans budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année généralement).

d) ***Le contrôle stratégique***

Il permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

Cette étape nécessite le suivi de la performance à travers du monitoring, des tableaux de bords et des Indicateurs de performances pertinentes KPI (Key Performance Indicator).

Le diagramme de la figure 2 résume le processus de planification stratégique :

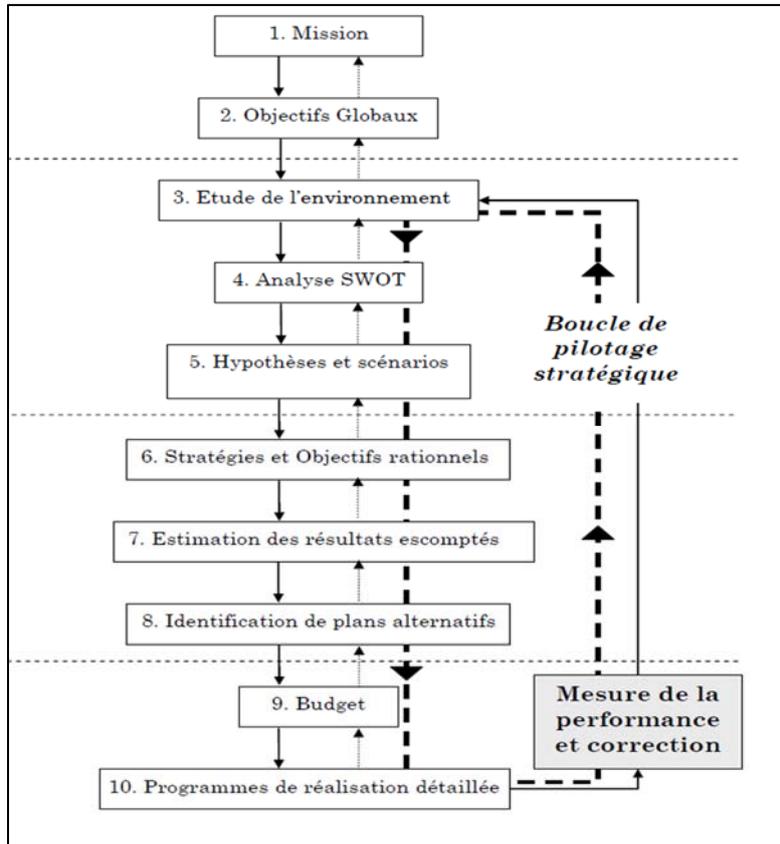


Figure 2 : Processus de pilotage stratégique

### 1.2.5 Démarche du diagnostic stratégique :

Comme mentionné précédemment, le diagnostic stratégique est la première étape de la planification stratégique, nous nous intéresserons dans cette section à la démarche à suivre pour établir ce diagnostic ainsi que les différents outils sur lesquels elle se base.

Il est question ici du diagnostic stratégique dans le cadre du modèle SWOT, ce dernier se divise en deux principales composantes : interne et externe.

#### 1.2.5.1 Diagnostic stratégique interne :

En interne, le diagnostic stratégique consiste à énumérer et analyser les ressources et les compétences que possède l'entreprise pour ensuite les classer en atouts (forces) et en faiblesses. C'est lors de cette étape qu'on détermine les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

L'approche par les ressources a été développée par *Edith. Penrose* en 1959. *Selon elle, on peut définir les ressources d'une entreprise comme des actifs détenus par cette dernière qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.*

On peut classer les ressources à prendre en compte dans l'analyse en 4 principales catégories (avec quelques exemples) :

- **Ressources matérielles** : Equipement, technologie ...
- **Ressources financières** : Taux d'endettement, Capacité d'autofinancement...
- **Ressources humaines** : Effectifs, formation, organisation, turnover...
- **Ressources immatérielles** : Image de marque, réputation, innovation...

Les ressources stratégiques sont celles qui représentent pour l'entreprise une force pour avoir ou conserver un avantage sur les concurrents, elles peuvent être identifiées selon deux critères : La valeur qu'elles offrent pour le client et leur exclusivité pour l'entreprise.

Pour ce qui est des compétences, c'est une approche complémentaire à l'approche par les ressources, Cette approche a été développée par *G. Hamel et C.K. Prahalad* dans les années 1990.

La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif fixé. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale (*C. Prahalad, G. Hamel, 1990*) :

- La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou échapper à une menace.
- La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client.
- La compétence ne doit être d'une certaine exclusivité pour l'entreprise.
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels.

Intéressons-nous à présent aux outils stratégiques qui permettent la mise en œuvre du diagnostic stratégique interne :

○ **Chaîne de valeur de Porter :**

Développée par PORTER.M, la chaîne de valeur offre une vue générale de l'entreprise qui s'appuie sur un processus composé d'un enchaînement d'activités transformant les inputs en outputs permettant ainsi la création de la valeur au sein de l'entreprise.

Cet outil permet de faire la distinction entre les activités, identifier celles qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts.

A la suite du constat établi à partir de la chaîne de valeur on peut faire des analyses stratégiques, à titre d'exemple :

- Identification des compétences fondamentales.
- Choix des activités à externaliser.
- Choix des axes de diversification , de développement.
- Détermination des facteurs clés de succès particulièrement dans le cas d'un diagnostic où les informations concernant les marchés de l'entreprise étudiée ne sont pas connues).

Selon Porter, on distingue deux types d'activités dans cette modélisation.

○ **Activités principales :**

Ce sont les activités qui forment le cœur de métier de l'entreprise, on peut les classifier

- *La logistique interne* : activités logistiques (amont) de réception, de stockage et de manutention interne
- *La production* : transformation des matières et sous-ensembles en produits finis
- *La logistique externe* : activités de distribution et livraison
- *La commercialisation (marketing) et la vente* : moyens et méthodes utilisées pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat
- *Les services* : activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...)

○ **Activités support :**

- *Les approvisionnements* : activités liées aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions
- *Le développement technologique* : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances...
- *La gestion des ressources humaines* : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...
- *L'infrastructure de la firme* : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", comme les finances, le juridique...

Souvent, la chaîne de valeur prend la forme suivante :

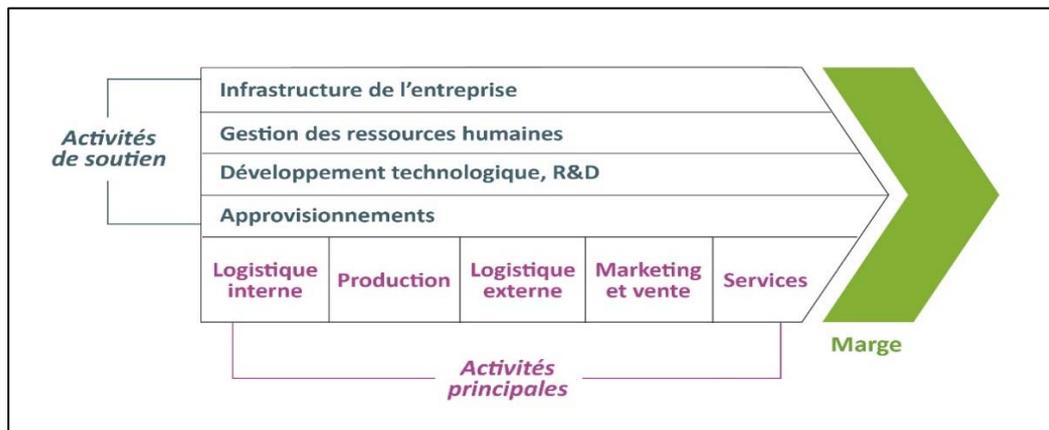


Figure 3 : Représentation de la Chaîne de Valeur selon Porter (Porter, 1980)

**1.2.5.2 Diagnostic stratégique externe :**

Il s'agit à travers ce diagnostic de cerner les facteurs externes qui peuvent d'une manière ou d'une autre influencer sur l'organisation et la performance de l'entreprise.

Un ensemble d'analyse permet d'effectuer le diagnostic stratégique externe, on citera les suivantes :

a) Analyse de l'environnement global de l'entreprise :

L'environnement dans lequel opère l'entreprise peut représenter des opportunités, ou des menaces ou encore des contraintes, et à chaque fois qu'un facteur évolue il peut impacter l'équilibre de l'entreprise. L'objectif est de déterminer ceux qui représentent une réelle menace ou une vraie opportunité pour l'entreprise

L'outil stratégique PESTEL représente un bon outil pour ce faire, dans l'analyse PESTEL on étudie les éléments suivants :

- **Politiques** : Stabilité du gouvernement, politique fiscale, commerce extérieur...
- **Économiques** : Niveau de vie du pays, taux de chômage, taux d'inflation, taux d'intérêt...
- **Sociologiques** : Caractéristiques démographiques, niveau d'éducation...
- **Technologiques** : Dépenses publiques en recherche et développement R&D, infrastructures, découvertes....
- **Écologiques** : Lois sur la protection de l'environnement, recyclage des déchets...
- **Légales** : Droit du travail droit de la concurrence, droit de la propriété intellectuelle.

b) Analyse concurrentielle :

Plus communément appelée les cinq forces de Porter, elle concerne l'analyse de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise sur laquelle porte le diagnostic, ces cinq forces sont les suivantes (Porter, 1980):

- L'intensité concurrentielle
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La menace de nouveaux entrants
- La menace de produits de substitution

Ces forces pour la plupart du temps évaluées par des entretiens avec les différentes parties prenantes sur chaque domaine, comme les commerciaux, les acheteurs, les analystes marchés ou encore par de la documentation.

La figure 4 donne un résumé de l'outil à travers une schématisation :

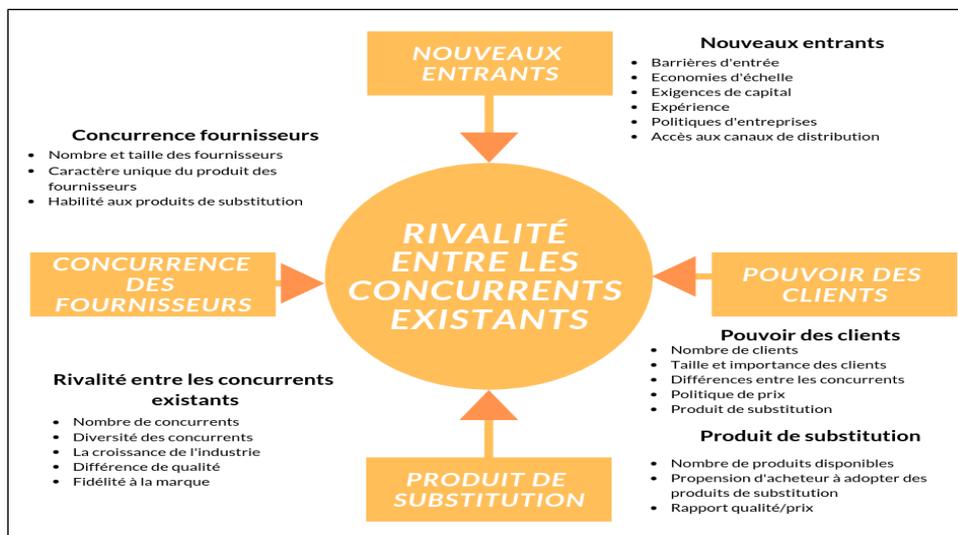


Figure 4 : Diagramme des cinq forces de Porter (Porter, 1980)

**c) Groupes stratégiques :**

On recense dans un groupe stratégique les entreprises d'un même secteur d'activité et qui adopte une stratégie similaire, on positionne ensuite chaque entreprise selon différents critères. Il permet entre autres de :

- De repérer l'ensemble des groupes existants dans le secteur d'activité pour comprendre la stratégie des autres entreprises.
- De connaître les facteurs clés de succès (FCS) dans les différents groupes stratégiques
- D'étudier la possibilité de changer de groupe stratégique et la pertinence de cette décision.

**d) Etude de marché :**

On définit le marché sous deux angles, l'offre (le produit) et la demande (le consommateur), on pourra évaluer à partir de cette étude le potentiel marché, les différents segments du marché, ainsi que les besoins et attentes des consommateurs et l'évaluation du produit de l'entreprise par rapport à ces attentes.

La matrice du Boston Consulting Group (BCG) est un puissant outil pour pouvoir faire la relation entre l'offre et la demande pour des produits ou familles de produits, on peut même dans certains formats inclure la concurrence, la maturité du produit ainsi que la taille du marché.

La matrice BCG permet ainsi de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du cash, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative :

- **Vedette** : part de marché relative élevée sur un marché en forte croissance. Fort besoin de liquidité pour continuer la croissance.
- **Vache à lait** : part de marché relative élevée sur un marché en faible croissance, en phase de maturité ou en déclin. Exigeant peu d'investissements nouveaux et dégageant des flux financiers importants qui devront être réinvestis intelligemment sur les vedettes et les dilemmes.
- **Dilemme** : part de marché relative faible sur un marché en croissance élevée. Peu rentable, voire déficitaire en termes de flux financiers, nécessite des investissements importants pour l'acquisition d'une bonne part de marché relative.
- **Poids mort** : part de marché relative faible sur un marché en faible croissance. Faible potentiel de développement, peu consommateur de capitaux, ne dégage pas de flux financiers stables, faible rentabilité voire nulle ou négative.

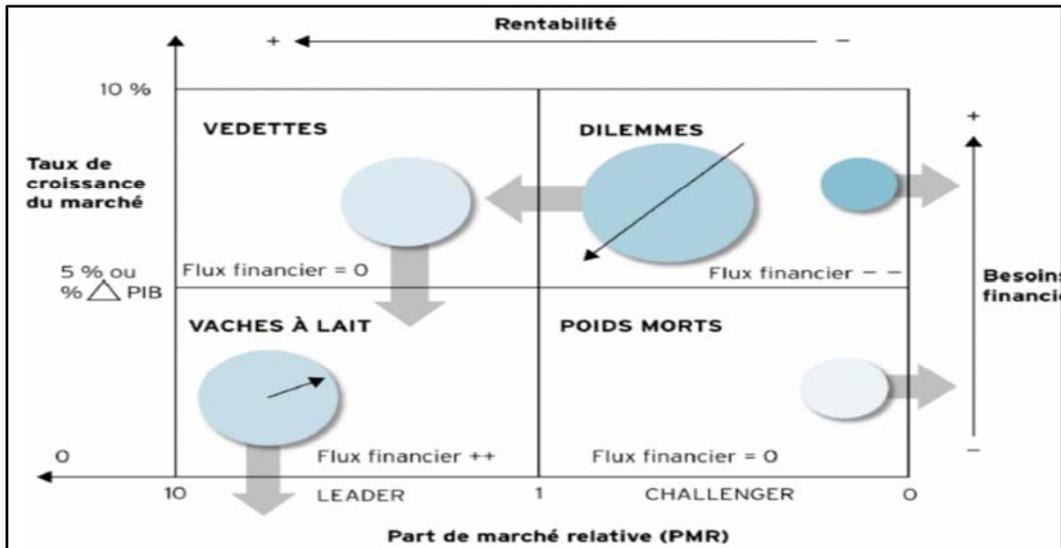


Figure 5 : Matrice BCG (Bertrand Giboin, 2019)

### 1.2.5.3 Diagnostic synthèse :

Une fois les diagnostics interne et externe effectués, on les rassemble pour obtenir le diagnostic global.

La matrice SWOT permet ceci, en effet on confronte dans la matrice SWOT le diagnostic interne avec l'externe, en d'autres termes on évalue la capacité de réaction de l'entreprise aux opportunités et menaces qui se présentent à elles en se basant sur ses forces et faiblesses.



Figure 6 : Matrice SWOT (Giovanna Mariani, 2017)

## 2 Stratégie commerciale :

Selon Michael Porter la stratégie est la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités, on pourrait donc définir la stratégie commerciale comme étant l'ensemble des méthodes et outils pour adapter l'offre des produits ou services aux exigences de la demande. Comme toute stratégie, une stratégie commerciale s'exerce habituellement sur le moyen ou long terme. Des actions telles que les choix des canaux de distribution ou celles relatives à la politique de prix sont les éléments les plus pertinents qui la composent. Elle vise à répondre aux questions : Où

je vends ? (Marché) -Comment je vends ? (Produit) -A qui je vends ? (Cible) -Pourquoi je vends ? (Motivation et politique d'entreprise)

La stratégie marketing se confond souvent avec la stratégie d'entreprise notamment dans les organisations faisant appel à un nombre restreint de métiers (de DAS) et négocie ainsi directement l'optimisation des synergies (ou flexibilité) de l'organisation et la rentabilité attendue par le service financier. (Laboucci,2014)

Selon le *Framework de Dawn Iacobucci* la stratégie commerciale s'articule autour de quatre axes :

- Analyse stratégique de l'environnement.
- Détermination des objectifs et priorités.
- Elaboration du marketing mix dont la cible désignée est le client, et dont la démarche peut être résumée par les étapes suivante : segmentation du marché attaqué ou défendu, Le ciblage ou targeting des couples produit-marché et enfin le positionnement.
- Contrôle et pilotage.

## 2.1 Démarche SCP : Segmentation, Ciblage et Positionnement

La démarche communément appelée SCP pour Segmentation, Ciblage et Positionnement est une démarche très largement utilisée qui s'inscrit d'une manière générale dans ce qui est appelés plans marketing d'organisations. Il s'agit de déterminer les objectifs que veut atteindre l'entreprise et les grands axes qu'elle veut suivre sur le marché, en termes de clientèle. Elle s'articule autour de 3 axes : la segmentation, le ciblage et le positionnement.

### 2.1.1 Segmentation

La segmentation du marché constitue la première étape de l'élaboration de la stratégie commerciale. Il s'agit de segmenter le marché à travers le couple client/produit. Dans certaines références on parle également de segmentation (Offre / Demande) cependant il convient de faire la distinction suivante :

- **Segmentation produit** : Elle repose sur l'analyse de l'offre du marché. Par offre du marché, il est entendu le marché principal, et les marchés substitués et complémentaires qui se définissent en fonction des caractéristiques des produits et de leur degré de substituabilité. Il est donc nécessaire d'avoir une vision large du macro et micro environnement de l'entreprise pour anticiper les tendances de marché. Les données de panels adoptent cette analyse du marché.
- **Segmentation client** : elle constitue le premier axe de la stratégie commerciale qui se décline en segmentation, ciblage et positionnement. Elle tient compte des motivations, des attentes, des comportements des clients. Elle est donc indispensable en marketing et elle recoupe rarement la segmentation de l'offre. Dans cette séance, c'est donc exclusivement de segmentation clients qu'on parlera.

### 2.1.2 Ciblage

Cibler un marché consiste pour l'entreprise à évaluer les différents segments de ce marché et à choisir ceux sur lesquels elle fera porter son effort. Cette étape repose sur l'analyse SWOT et l'analyse concurrentielle réalisées généralement au préalable en plus des outils complémentaires que nous définissons plus bas pour l'analyse et l'évaluation des différents segments.

L'évaluation des segments se fait sur les caractéristiques suivantes :

- **Attractivité** : Le segment est-il suffisamment grand ? Est-il en croissance ou en déclin ? Nous permettra-t-elle d'assurer une rentabilité suffisante pour notre entreprise ?
- **Intensité de la concurrence** : Quels sont les concurrents en présence sur ce segment ? Sont-ils nombreux ? Quels sont leurs moyens ?
- **Intensité de l'influence des distributeurs** : Quel est le pouvoir des distributeurs sur ce marché ? Peuvent-ils influencer les industriels ?

### 2.1.3 Positionnement

Après avoir segmenté le marché et ainsi défini les segments de marché pertinents, puis ciblé les segments les plus attractifs, l'objectif suivant est de déterminer la position adéquate sur le marché.

## 2.2 Outils pour la stratégie commerciale :

Parmi les outils utilisés dans la partie positionnement et ciblage dans la stratégie commerciale on citera :

### 2.2.1 Matrice BCG :

Voir partie 2.1.5.2

### 2.2.2 Matrice McKinsey :

Bien que l'utilisation de cette matrice trouve son origine dans le positionnement des domaines d'activités stratégiques (DAS) constituant le portefeuille d'activités d'une entreprise, son usage est étendu au portefeuille de produits. Elle s'applique à tous les secteurs, industriels, services, grande consommation, B to B ou B to C.

En effet elle permet une analyse globale de l'ensemble des activités d'une entreprise. Il s'agit d'un outil d'analyse et de décision stratégique qui consiste à positionner les domaines d'activités stratégique DAS suivant deux axes : l'attrait du secteur et la position concurrentielle. (Bertrand Giboin,2019) ;

- **L'Attrait du secteur** : représente les difficultés ou facilités de l'entreprise à générer des profits à long terme. Il est déterminé en fonction de la croissance, les barrières à l'entrée, la rentabilité du marché, la segmentation, la structure de distribution et la variabilité de la demande.
- **La Position concurrentielle** : Cherche à établir si l'entreprise détient un avantage concurrentiel. Elle dépend généralement de la part de marché de l'entreprise, la force relative à la marque, la structure des coûts et l'accès aux ressources financières et autres ressources d'investissement.

La représentation de la matrice est comme suit :

- **Investir et croître** : On y retrouve les produits stratégiques ayant un attrait important, donc le DAS est en position dominante dans un marché en expansion de ce fait l'entreprise doit investir pour renforcer sa position.
- **Statu quo** : Représente les produits qui ont une attraction moyenne liée à une forte concurrence, l'entreprise doit surveiller l'évolution des produits et développer leurs rentabilités.

- **Exploiter / Abandonner** : Représente les produits les moins attractifs du a une faible part de marché, l'entreprise doit donc limiter les investissements et privilégier les profits à court terme jusqu' à l'abandon des produits.

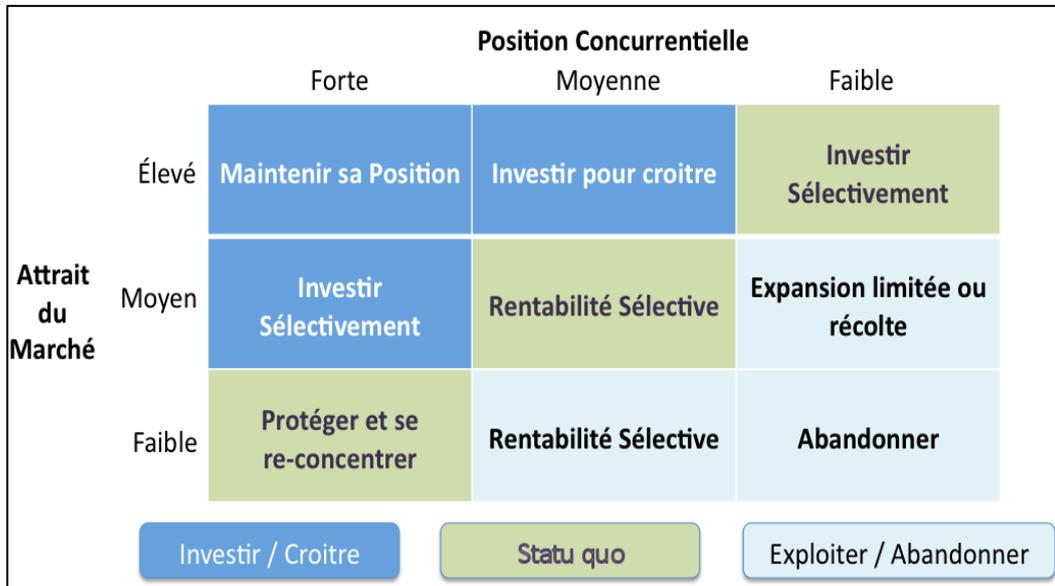


Figure 7 : Matrice McKinsey (Bertrand Giboin,2019)

### 3 Mesure de la performance

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

#### 3.1 Définition de la performance :

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

Pour mesurer la performance l'entreprise a besoin d'indicateurs de performance.

#### 3.2 Indicateur de performance :

##### 3.2.1 Définition d'un indicateur de performance :

Un indicateur de performance ou Key Performance Indicator (KPI) est une mesure ou un ensemble de mesures braqués sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience (*Alain Fernandez, 2013*).

Le KPI est un élément chiffré qui doit être déterminé avant le lancement d'une action, afin d'en évaluer les retombées. Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.

Un KPI permet de suivre les données au fil du temps pour former des tendances en matière de performance et de ce fait suivre l'atteinte de la cible<sup>1</sup>.

### 3.2.2 Catégories des KPIs :

On distingue plusieurs classifications des KPIs dans la littérature, mais on peut les regrouper en deux catégories principales :

- **KPIs de résultats** : Aussi nommé indicateurs retardés, ils permettent de mesurer la sortie d'une activité finie ou passée.
- **KPIs pilotes** : Aussi nommé indicateurs avancés, ils ont pour objectif de mesurer une activité dans le présent ou le futur. Ces indicateurs reflètent en avance l'activité réelle. Ils permettent d'anticiper des changements de tendances économiques.

Suivant cette segmentation, les KPIs pilotes sont plus puissant par rapport au KPIs de résultats car le temps d'ajustement possible est plus grand pour ce type de KPIs.

Les KPIs peuvent aussi être décomposés en KPIs quantitatifs -indicateurs chiffrés- ou bien en KPIs qualitatifs -indicateurs subjectifs-, ces derniers décrivent la qualité du résultat.

### 3.2.3 Caractéristiques des KPIs :

Les indicateurs de performances sont très importants car ils permettent de suivre, de contrôler ou de monitorer l'avancement des résultats escomptés, de ce fait ils doivent répondre à un certain nombre de caractéristiques : (Guy MARTINO,2017)

- **Réalisme** : Cela implique que l'entité qui met en application ces KPIs doit disposer de moyens de vérification (disponibilité des données, délais raisonnables, etc.), et que les indicateurs soient réalisables et simples d'utilisation.
- **Pertinence** : Le lien entre l'indicateur et l'objectif recherché est clair et peut être aisément démontré.
- **Assortissement de délais** : Cela signifie que le résultat ou l'effet mesuré se réfère à une date donnée.
- **Synthéticité** : l'ensemble des indicateurs doivent donner une image globale de l'entreprise ou bien de l'activité ou processus concerné par ce KPI.

On va par la suite ressortir les principes des KPIs SMART

### 3.2.4 Composantes des KPIs :

Les KPIs doivent avoir principalement deux composantes :

- **Cible** : Les Objectifs associées à un KPI sont nommées cibles. Les objectifs sont des résultats mesurables qui peuvent être définis par la direction de l'entreprise.
- **Marge** : Chaque cible peut être affectée par plusieurs facteurs, c'est pour cela elle doit avoir une marge.

---

<sup>1</sup> Objectif déterminé dans le plan stratégique ou opérationnelle.

### 3.3 Tableau de bord & reporting

#### 3.3.1 Définition d'un tableau de bord :

Un tableau de bord est un affichage visuel des informations nécessaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs consolidés et disposés sur un seul écran afin que les informations puissent être surveillées en un coup d'œil (FEW, Stephen, 2007).

Le tableau de bord est un instrument dynamique d'évaluation et de mesure de performance des activités d'une entreprise ou d'une organisation. Le tableau de bord constitue un excellent outil d'aide à la décision et de pilotage car il regroupe un certain nombre de KPIs qu'on pourra monitorer.

#### 3.3.2 Définition du reporting :

Les reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori afin d'informer la hiérarchie de la performance de l'unité, département ou processus.

Le reporting permet de restituer les données sous forme de rapport.

On distingue deux types de reporting :

- **Reporting ad hoc** : Il offre la possibilité à l'utilisateur de créer lui-même le rapport qui l'intéresse suivant les données qu'il souhaite.
- **Reporting de masse** : Il permet la création d'un modèle de rapports qui seront fort probablement demandés par les utilisateurs.

#### 3.3.3 Différence entre le reporting et le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage tandis que le reporting est un outil de contrôle.

De ce fait on peut comparer les deux approches par le tableau 1 :

Tableau 1 : Comparatif entre le reporting et les tableaux de bord

	<b>Tableau de bord</b>	<b>Reporting</b>
Destinataire	N'as pas de destinataire	Hiérarchie
Indicateurs	-Indicateurs de résultat. -Indicateurs de levier. <sup>2</sup>	-Indicateurs de résultat.
Fonctions	-Pilotage de la performance. -Management de l'entreprise.	-Evaluation de la performance d'une unité ou département.

#### 3.3.4 Etapes pour la conception d'un tableau de bord :

La mise en place d'un tableau de bord demande les étapes suivantes : (Caroline SELMER, 2015)

- 1- Définir l'objectif du tableau de bord.
- 2- Analyser les besoins des utilisateurs.
- 3- Identifier les indicateurs de performance et de pilotage.

<sup>2</sup> Indicateurs de levier : Ce sont des indicateurs qui permettent d'agir réellement pour atteindre le résultat escompté.

- 4- Normer la présentation des indicateurs.
- 5- Utiliser un système informatique adapté.
- 6- Situer le tableau de bord au cœur du management.

## 4 Concept de la Business Intelligence

L'analyse des données est devenue primordiale pour assister les entreprises dans leurs prises de décisions. Pour collecter et analyser les données, il est nécessaire d'utiliser une large variété d'outils et de technologies de l'informatique décisionnelle ou communément appeler la Business Intelligence (BI).

### 4.1 Définition de la BI :

**Définition :** La *BI* est une solution informatique permettant de collecter, de traiter puis d'analyser les données de l'entreprise selon des critères spécifiques. Les résultats de cette analyse permettent aux dirigeants d'obtenir une vue globale sur leur activité, une meilleure compréhension du comportement client et une meilleure réactivité face au marché.

Selon Howard Dresner « *la BI ou informatique décisionnelle sont les concepts et méthodes qui permettent d'améliorer la prise de décisions en utilisant des systèmes de soutien basés sur des faits* » (H. DRESNER, 2008)

Donc à partir de cette définition on comprend que la BI a pour objectif principal de transformer des données brutes en des informations et savoirs qui ont de la valeur pour l'entreprise, de ce fait on définit :

**Donnée brute :** Les données représentent une codification structurée d'entités primaires uniques, ainsi que de transactions impliquant deux ou plusieurs entités primaires. Par exemple, pour un détaillant, les données se réfèrent aux entités principales telles que les clients, les points des ventes et des articles, tandis que les reçus de vente représentent les transactions commerciales (*Carlo Vercellis, 2009*).

**Information :** L'information est le résultat des activités d'extraction et de traitement effectués sur les données, et cela semble significatif pour ceux qui les reçoivent dans un domaine spécifique.

**Savoir :** L'information se transforme en savoir lorsqu'elle est utilisée pour décider et développer les actions correspondantes. Par conséquent, nous pouvons dire que les connaissances sont des informations mises à contribution dans un domaine spécifique, renforcée par l'expérience et la compétence des décideurs (*Carlo Vercellis, 2009*).

### 4.2 Etapes d'une démarche BI :

- **Etape 1 :** L'extraction ainsi que la collecte de données, en utilisant les outils Extract, Transform, Load (ETL).
- **Etape 2 :** Stocker et organiser les données et cela en les introduisant dans des Data Warehouse (DW) ou Data Mart (DM).
- **Etape 3 :** Analyse et exploitation des données (Data mining).

On peut résumer les étapes ci-dessus dans la figure 8 :

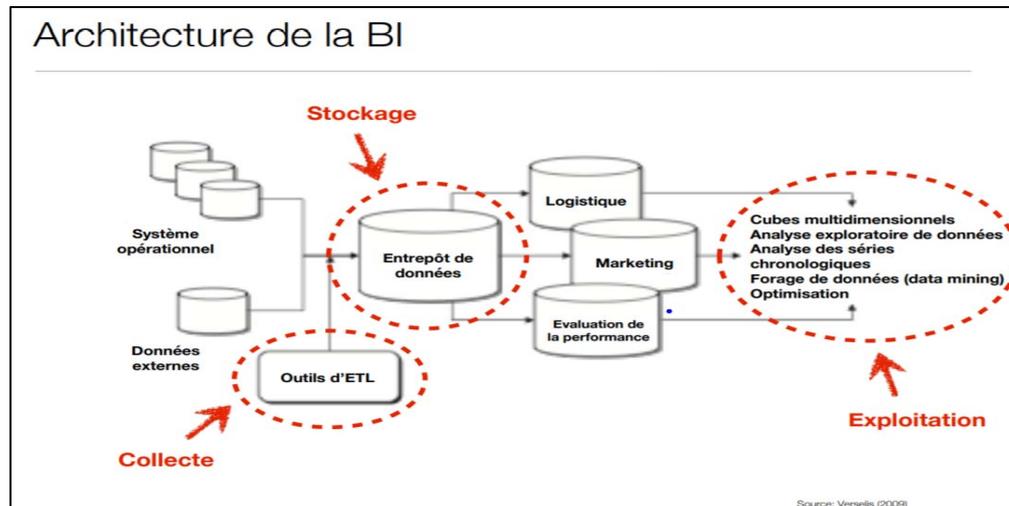


Figure 8 : Architecture de la BI (Vercellis , 2009)

#### 4.2.1 Etape 1 processus ETL :

Dans cette partie les données brutes sont extraites et collectées en suivant un processus ETL :

##### 4.2.1.1 Extraction :

Dans cette première partie du processus ETL, les données seront extraites à partir du système ou elles sont stockées par exemple dans un Enterprise Resource Planning (ERP) ; et cela en établissant des connexions entre des systèmes tiers au système BI et en exportant des volumes de données.

Il existe 3 types de chargement ETL :

- **Push** : La logique de chargement est dans le système de production, il " pousse " les données vers le Staging quand il en a l'occasion. L'inconvénient est que si le système est occupé, il ne poussera jamais les données.
- **Pull** : " tire " les données de la source vers le Staging. L'inconvénient de cette méthode est qu'elle peut surcharger le système s'il est en cours d'utilisation.
- **Push-Pull** : Elle représente le mix des deux méthodes citées ci-dessus. La source prépare les données à envoyer et prévient le Staging qu'elle est prête. Le Staging va récupérer les données.

Quant à la staging area elle est considérée comme une zone tampon entre les sources de données et l'entrepôt.

##### 4.2.1.2 Transformation :

L'objectif de la phase de nettoyage et de transformation est d'améliorer la qualité des données extraites des différentes sources, par la correction des incohérences, des inexactitudes et des valeurs manquantes. Certaines des principales lacunes qui vont être

supprimées lors de la phase de nettoyage des données sont les suivantes : (Carlo Vercellis 2009).

- Suppression des redondances.
- L'agrégation de certaines données.
- La sélection des colonnes à charger.

#### 4.2.1.3 Chargement :

Après que les données soient extraites et transformées, elles vont être finalement chargées dans l'entrepôt de données.

On parlera alors de Data Warehouse (DWH) qui représente une collection de données thématiques, intégrées, non volatiles et historiques, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision (*Inmon, 1992*).

Dans notre cas nous avons utilisé un DataMart (DM) qui est un sous ensemble du DWH, qui est généralement spécialisé à une fonction de l'entreprise (dans notre cas un Data Mart dédié à la fonction commerciale, distribution - transport).

Le chargement de données se fait suivant deux stratégies :

- **Full load** : Consiste à charger toutes les données en effaçant l'historique.
- **Delta load** : Consiste à charger uniquement les nouvelles données.

#### 4.2.2 Les schémas dimensionnels :

Nous distinguons deux types de schéma dimensionnels (lors du chargement des données)

- **Schéma en étoile** : Le schéma en étoile possède un dépôt de données centralisé, stocké dans une table des faits. Le schéma divise la table des faits en une série de tables de dimensions non normalisées. La table des faits contient des données agrégées à utiliser à des fins de reporting, tandis que la table de dimensions décrit les données stockées. (*Approche Ralph Kimball*).
- **Schéma en flocon** : Le schéma du flocon est différent car il normalise les données : il les organise efficacement de sorte que toutes les dépendances de données soient définies et que chaque table contienne un minimum de redondances. Ce modèle présente l'avantage de gagner en espace de stockage et d'augmenter la performance des mises à jour des données. (*C. BALLARD, 1998*).

Dans le cadre de ce travail, il a été nécessaire de passer en revue les concepts régissant la notion de la stratégie ainsi que la démarche à suivre pour le développement d'un plan stratégique commercial, sa mise en œuvre et son suivi qui soulève les questions liées à la nécessité de mettre en place un tableau de bord et des KPI de pilotage adéquat.

## 4 Stratégie de Distribution

- Voir Annexe

# Chapitre 2

## Etat des Lieux

---

Par le biais de ce deuxième chapitre, nous introduisons le contexte général dans lequel notre projet de fin d'études a été réalisé. Dans un premier lieu, nous présentons le groupe Total ainsi que ses différentes branches, ensuite on fera le focus sur la branche Marketing et Services (M&S), suivi d'un bref aperçu des activités de la branche M&S dans la région Afrique Moyen Orient (AMO) pour enfin positionner TOTAL Algérie dans l'ensemble et plus précisément la filiale d'accueil à savoir TLA.

Dans un second temps, nous établissons le diagnostic stratégique interne et externe de TLA afin de positionner notre étude dans le cadre de la stratégie globale de TLA, nous avons conclu ce premier chapitre avec une synthèse SWOT.

## 1 Présentation de l'entreprise

### 1.1 Présentation du groupe Total :

Total SE (le plus souvent nommée Total) est un groupe Multi-Energie privé fondé en 1924. Il est classé 4ème des six « supermajors »<sup>3</sup> en 2018.

C'est la première entreprise française en termes de chiffre d'affaires et de bénéfice en 2018, la 5e entreprise d'Europe et la 20e entreprise mondiale.<sup>4</sup>

Ses activités couvrent l'ensemble de la chaîne de production, de l'extraction du pétrole brut et du gaz naturel à la création d'énergie, cela incluant notamment les activités de raffinage et de distribution commerciale.

Total est une société qui intervient également dans les secteurs de l'énergie bas-carbone et de la production d'électricité.

Le tableau 2 décrit brièvement le groupe Total :

Tableau 2 : Fiche d'identité du groupe Total

Nom	Total S E
Domaines d'activités	Energie, pétrochimie, gisements et mines.
Forme Juridique	Société Anonyme
Siège Social	Tour Total, La Défense 92400 Courbevoie, France
PDG	Patrick Pouyanné
Effectif	104 460 Collaborateurs de 156 Nationalités en 2018
Production	143 Millions de Tonnes de pétrole et produits pétroliers en 2018
Chiffre d'affaires	209.4 Milliards de dollars en 2018
Résultat Net	13. 6 Milliards de dollars en 2018

Total est divisé en 4 principales branches qui sont les suivantes :

<sup>3</sup> Supermajors : désignant les six plus grandes compagnies pétrolières privées mondiales.

<sup>4</sup> Source: Classement Fortune Global 500.

- Raffinage et Chimie
- Marketing et Services
- Exploration et production
- Gaz et Nouvelles Energies

## 1.2 La branche Marketing et Services (M&S)

Branche commerciale du Groupe Total, sa mission est de concevoir et commercialiser des produits principalement issus du pétrole : carburants, produits raffinés (Lubrifiant, bitumes) et tous autres services qui peuvent y être associés.

Présente dans 110 pays, La branche MS porte l'image de la marque Total auprès des clients, particuliers et professionnels.

La branche MS a pour ambition principale de développer la commercialisation de tous type de produits pétroliers raffinés et cela grâce à une stratégie marketing assez poussée (ex : partenariat de la CAF, pour la coupe d'Afrique de football).

Les principaux axes stratégiques de la branche sont :

- Capitalisation sur les positions fortes (Europe, Amérique).
- Positionnement géographique de la Branche vers les zones de croissance (Afrique, Moyen-Orient, Asie et une partie des Amériques).
- Proximité auprès des clients et dynamique d'innovation pour faire évoluer l'offre de produits et de services.

## 1.3 Total Afrique et Moyen Orient -AMO :

Faisant partie de la branche M&S qui s'organise autour de quatre (04) régions principales : la région Europe, la région Afrique Moyen Orient, la région Asie Pacifique et la région des Amériques. AMO se divise à son tour en six (06) zones. La zone de l'Océan Indien, la zone d'Afrique Australe, la zone de la Méditerranée et du Moyen Orient, la zone de l'Afrique du Centre et de l'Est, la zone de l'Afrique de l'Ouest et la zone du Nigeria.

La branche M&S est dotée de 4 718 stations-services dans la région AMO, dont 4 200 sont en Afrique. Elle reçoit 2 millions de clients par jour constituant ainsi le premier réseau dans le continent avec des parts de marché de 18 % en 2018. L'Afrique est aussi un marché très prometteur pour le groupe TOTAL qui est présent dans 43 de ses pays. Pour les hydrocarbures, elle détenait 30% de la production du groupe en 2014. Pour le solaire elle dispose de deux centrales avec la filiale SunPower et d'une usine de fabrication des panneaux solaires en Afrique du sud. Et en termes de produits pétroliers, elle a produit 6.1 Millions de tonnes en 2014.

### 1.3.1 Total Algérie

TOTAL Algérie fait partie de la zone méditerranée/Moyen orient de la région AMO.

Le Groupe Total est présent en Algérie depuis 1952, par sa filiale « TOTAL exploitation et production Algérie », c'est donc un acteur historique dans le marché pétrolier Algérien.

Un modèle intégré permettant d'assurer des synergies entre les différentes activités et proposer une offre complète basée sur : l'innovation, la complémentarité et la création de valeur. L'activité Amont est représentée par la filiale Total Exploration et Production Algérie avec des projets pétroliers et gaziers sur les périmètres de Tin Fouye Tabankort et Timimoun, en partenariat avec la société nationale Sonatrach.

L'activité Aval est présentée par les deux filiale TOTAL Bitumes Algérie et TOTAL Lubrifiants Algérie,

**Total Lubrifiants Algérie SPA (TLA) :**

Dans le cadre du développement international de l'activité Lubrifiants, Total s'est implanté en Algérie dans le but de conforter sa place d'acteur majeur des activités Aval en Afrique. TLA SPA a commencé la commercialisation des lubrifiants sous les marques TOTAL et ELF en juin 2004 avec une large gamme de produits répondant aux différents besoins de ses clients, particuliers et industriels.

Total Algérie commercialise une gamme de lubrifiants, liquide de refroidissement et graisses de la marque TOTAL et ELF. Avec 18% de parts de marché, cette filiale est classée deuxième après l'entreprise nationale NAFTAL qui possède presque 60% du marché des lubrifiants en Algérie.

**Total Bitumes Algérie SPA (TBA) :**

Total Bitumes Algérie SPA a été créée le 8 septembre 1999. Elle s'est spécialisée dans la production, la distribution, et la transformation de bitumes.

Total est aussi le seul groupe parmi les majors présents en Algérie, les autres concurrents internationaux sont représentés uniquement par des distributeurs / importateurs.

Afin de positionner TLA et TBA par rapport au groupe Total, le diagramme de la figure 9 met en avant cette hiérarchie :

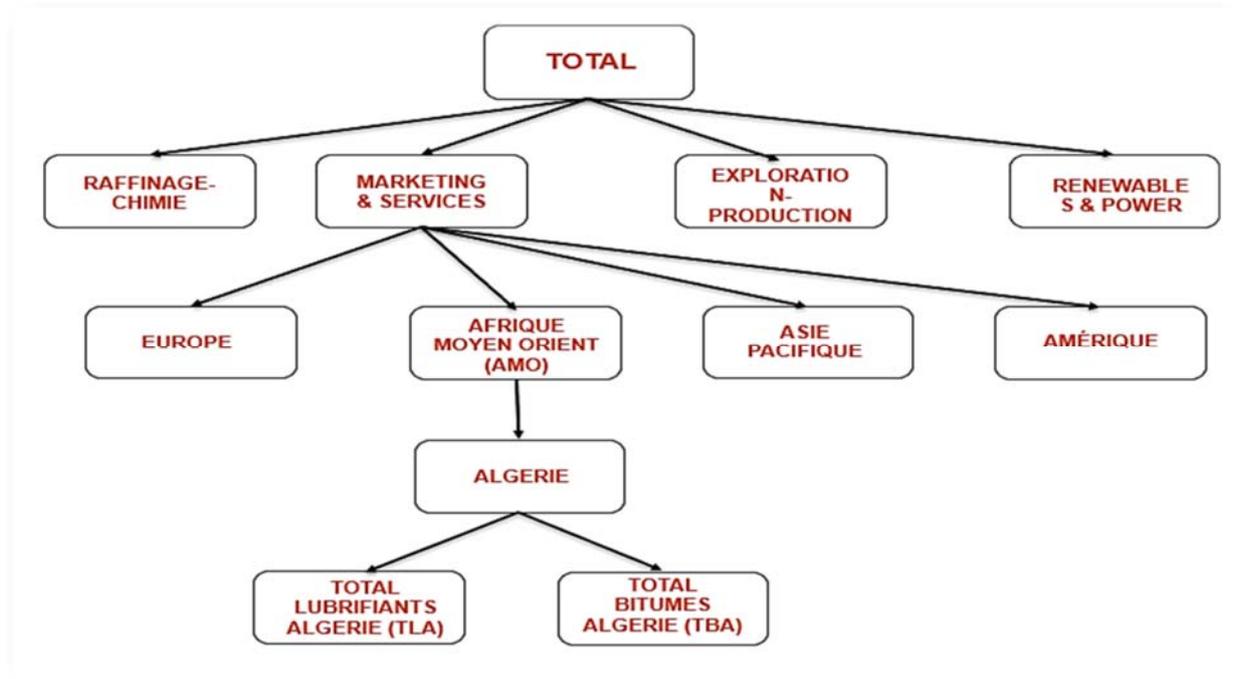


Figure 9 : Diagramme positionnement de Total Lubrifiants et Bitumes Algérie

**1.3.2 Vision & Objectifs de TLA :**

Le changement du modèle d'affaire de TLA avec la construction de la nouvelle usine de production d'Oran est venu appuyer la vision de la filiale qui est d'être d'ici 2024 la première entreprise privée de distribution de produits pétroliers en Algérie.

Cette vision a mené TLA à déterminer les objectifs suivants :

- Produire localement aux standards HSEQ du Groupe TOTAL.
- Repérer / Recruter / Former et développer les talents algériens (Hommes et Femmes) qui deviendront des collaborateurs / managers et membres du comité de direction (CODIR) de la filiale pour en assurer son développement.
- Répondre aux besoins des clients particuliers et entreprises par la fourniture de produits répondants aux normes internationales les plus strictes.
- Développer une politique de services permettant à ses clients d'être plus compétitifs.
- Améliorer la proximité et la territorialité de la distribution en garantissant la disponibilité des produits au meilleur prix.
- Structurer un réseau de distribution garantissant une excellente proximité clients tout en augmentant ses parts de marché.

## 2 Diagnostic

### 2.1 Diagnostic interne :

On s'intéresse dans cette partie aux processus internes de TLA, nous commencerons par une cartographie globale afin de cerner l'environnement interne en général, ensuite on orientera l'analyse vers les processus spécifiques qui feront l'objet de notre étude à savoir la commercialisation et l'exploitation, nous terminons par une analyse des ressources et des compétences comme recommandée par la démarche stratégique.

Ce diagnostic interne est basé sur les informations issues des sources suivantes :

- Entretiens avec les différents responsables de direction et collaborateurs en suivant un guide d'entretien (Annexe 10)
- Rapports et documents internes de l'entreprise.

#### 2.1.1 Organigramme de Total Lubrifiants :

L'organisation de TLA est commune à celle de la filiale Total Algérie Bitume (TBA) qui sont regroupées au sein d'une même organisation, permettant une synergie, la direction exploitation, Ressources humaines ainsi que les finances et l'administration sont communes aux deux filiales, cependant chaque filiale possède sa propre direction commerciale.

Voici l'organigramme de Total M&S Algérie :

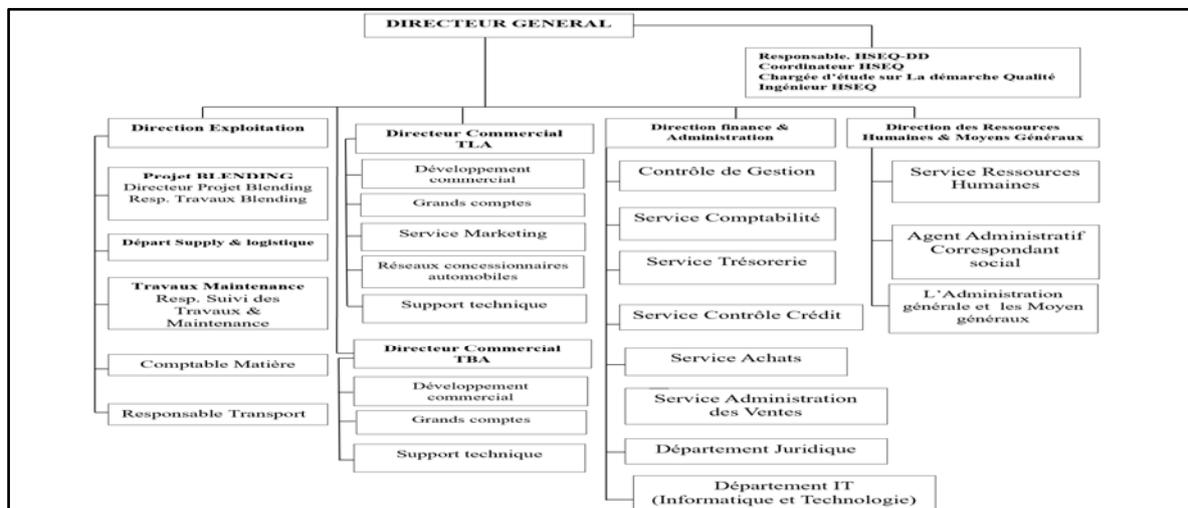


Figure 10 : Organigramme Total M&S Algérie

Nous avons aussi tenu à comprendre le workflow global de TLA, nous l'avons donc modélisé en utilisant la méthode Business Process Model and Notation (BPMN) (voir Annexe 6).

### 2.1.2 Chaîne de valeur de TLA :

Afin de mettre en évidence la manière par laquelle TLA crée de la valeur, on a jugé utile de modéliser sa chaîne de valeur de Porter.

Ceci permet de distinguer les activités qui composent le cœur de métier dites principales et les activités support, pour ensuite mieux orienter le diagnostic et identifier les processus clés pour notre analyse.

#### *Activités principales :*

TLA est une filiale spécialisée dans la commercialisation et distribution des lubrifiants Total, le cœur de son activité repose sur les opérations commerciales et logistiques.

Ces activités sont assurées par la direction commerciale (DC) et la direction d'exploitation (DEX). Les processus de chaque direction seront détaillés par la suite. Cependant, ce modèle évoluera avec l'entrée en production de l'usine de Blending.

#### *Activités de support :*

Les processus supports sont assurés par la direction administration et financière ; la direction hygiène et sécurité, environnement et qualité (HSEQ) ainsi que la direction des ressources humaines et des moyens généraux (DRHMO).

#### Chaîne de valeur de Total Lubrifiants :

La figure 11 représente la cartographie de la chaîne de valeur de Porter pour TLA, elle résume comment TLA génère sa marge et la valeur pour le client.

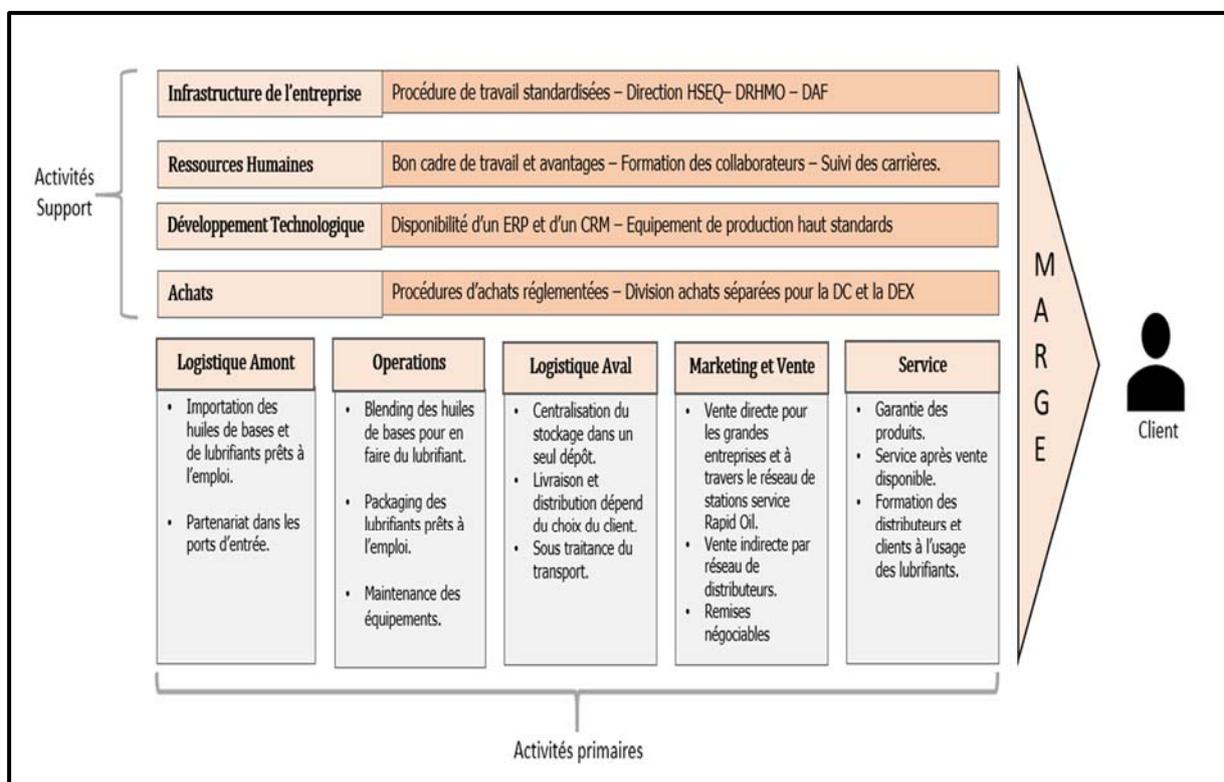


Figure 11 : Chaîne de Valeur de Porter pour TLA

### 2.1.3 Analyse des processus :

#### 2.1.3.1 Logistique et opérations :

La direction d'exploitation assure les opérations et la logistique amont et aval au sein de TLA et TBA, elle a comme mission ce qui suit :

- Assurer l'approvisionnement en matières premières et autres éléments d'entrée de production, la disponibilité des matières premières, emballages, en quantité et délai au niveau de la production.
- Fabriquer et produire un produit conforme répondant aux exigences du client.
- Assurer le conditionnement et stockage du produit dans les meilleures conditions
- Livrer le produit au client final dans les délais contractuels
- Préserver l'environnement et assurer la sécurité des installations et des personnes

Les principaux indicateurs de performance au sein de la direction d'exploitation sont les suivants :

- Niveau de stock
- Taux de retour produit / Taux de non - conformité
- Objectif P.F.V
- Taux de rupture approvisionnement / Disponibilité produit
- Taux de retard de fabrication
- Taux de performance transporteurs

Les différentes parties prenantes du processus exploitation sont les suivantes :

Tableau 3 : Parties prenantes du processus exploitation

Interne (●) / Externe (○)	Exigences
● HSEQ	Respect des règles de sécurité/ Respect des engagements mis en place pour la préservation de l'environnement/ Respect des contrôles de conformité des produits
● Achats	Bonne expression du besoin en bien et service / Respect du budget
● Commerciale	Disponibilité/ respect des délais/ collaboration/ communication/ écoute
● RH	Bonne expression des besoins en formation et ressources/ respect du plan formation / Respect des horaires du travail/ Motivation
○ Fournisseurs	Partenariat avec client/ santé et sécurité au travail des sous-traitants/maitrise des risque environnementaux sur site
○ Entreprise maritime	Respect des engagements
○ Clients	Qualité du produit/service et respect des délais
○ Raffinerie	Respect des engagements
○ Transporteur	Respect des engagements/ Maitrise des risque QSE

#### 2.1.3.2 Marketing, ventes et services :

La direction commerciale assure le processus de marketing et ventes, ainsi que les différents services représentés dans la chaîne de valeur, elle a les missions suivantes :

- Développer les parts de marché.
- Optimiser la Marge Brute sur Frais Variables.
- Répondre aux attentes du marché en fournissant les produits et services adaptés à la demande et satisfaire les clients.
- Fidélisation de clientèle.
- Assistance client.

Les principaux indicateurs de performance au sein des deux directions commerciales sont les suivants :

- Résultat Opérationnel.
- Ventes en volumes.
- Taux d'abandon.
- Indice de satisfaction client.
- Marge brute sur frais variables.
- Délais moyens de paiement.

Les différentes parties prenantes du processus commercial sont les suivantes :

Tableau 4 : Partie prenantes du processus commercial

Interne (●) / Externe (○)	Exigences
● Direction RH	Bonne expression des besoins en formation et en ressources/ respect du plan formation / Respect des horaires du travail/ Motivation
● Direction Exploitation	Disponibilité / collaboration/ écoute / communication sur les évolutions du marché/ respect des délais
● Administration des ventes	Collaboration/ écoute et communication / Respect de la procédure "Vente"
○ Client	Qualité du service/ assistance/ réactivité/ respect des délais / conformité produit

## 2.1.4 Analyse des ressources internes :

### 2.1.4.1 Ressources matérielles

TLA dispose d'un dépôt de stockage à Blida d'une capacité de 4100 Tonnes, avec 2 quais de chargement et déchargement, il permet la réception de 250 Palettes et le chargement de 280 quotidiennement, 29 collaborateurs assurent l'activité du dépôt.

Il y a un site pour conditionnement des lubrifiant à Cheraga, mais qui sera désinstallé prochainement avec l'entrée en production du blending.

L'unité de blending commencera la production le second semestre 2020, elle se situe à Oran, dans la zone industrielle de Bethioua, avec une capacité de production de 40 kt en 1 shift, cette unité permettra la production locale d'une grande partie du catalogue produit proposé en Algérie, ceci impactera alors le modèle d'affaire de TLA sur plusieurs aspects.

Cependant, TLA accuse un manquement dans le réseau de distribution propre, ce qui oblige le passage par plusieurs distributeurs ce qui cause un manque de traçabilité des ventes en aval du distributeur.

### 2.1.4.2 Ressources humaines :

Les ressources humaines sont un facteur important à prendre en considération lors de la planification stratégique, la politique des ressources humaines de TLA se base sur quatre piliers : *Diversité, mobilité, équité et responsabilité*.

La situation des ressources humaines de TLA est résumée dans le tableau 5 :

Tableau 5 : Indicateurs Ressources Humaines de TLA

<b>Politique de recrutement</b>	Respectant les normes groupe, garantissant l'objectivité et l'éthique et la non-discrimination.
<b>Effectifs</b>	97 collaborateurs dont 89 sont en Contrat Durée Indéterminé
<b>Sexe des effectifs</b>	27% de femmes
<b>Age Moyen</b>	35 ans
<b>Ancienneté moyenne</b>	6 ans
<b>Expérience moyenne au poste</b>	4 ans
<b>Turnover</b>	7%

Pour motiver le personnel, un système de rémunération sur la base de performance est adopté et des avantages sociaux sont offerts au personnel.

Ainsi on peut retenir les points suivant concernant les ressources humaines à TLA :

- Les ressources humaines sont stables avec un faible taux de turnover et un fort pourcentage de contrat à durée indéterminée.
- 27% des employés sont des femmes, la politique RH de TLA insiste sur l'égalité des sexes et le respect mutuel entre tous les collaborateurs.
- En général, les collaborateurs avec une expérience significative au poste.
- Politique RH basée sur la performance, la motivation et l'engagement du personnel.

### 2.1.4.3 Ressources immatérielles

Parmi les ressources immatérielles dont dispose TLA, nous citons les suivantes :

- **Image de marque** : Les lubrifiants Total jouissent d'une très bonne réputation chez les constructeurs automobiles et les industriels, ce qui en fait des produits recommandés par les professionnels et appréciés par les clients.
- **Sécurité et conformité HSEQ** : TLA opère dans le respect stricte et total des règles HSEQ et exigences du groupe Total, faisant d'elle un acteur responsable et engagé, une conformité que cherchent beaucoup de clients notamment du segment industriel.

- **Qualité de service Total** : Les différents services qui accompagnent la vente de lubrifiants sont dictés par les processus du groupe Total qui sont orientés vers la satisfaction client et la réponse aux exigences marché.

#### 2.1.4.4 Ressources financières

Pour des raisons de confidentialité, nous avons décidé de ne pas mentionner les ressources financières de TLA, cependant nous avons pris le soin de discuter avec les contrôleurs de gestion et le directeur général pour évaluer la capacité financière de TLA à mener les plans proposés à la fin de cette étude, ceci ne représente donc en aucun cas une contrainte pour ce qui est proposé par la suite d'autant plus que la planification budgétaire des plans est laissée pour le soin de la direction financière.

#### 2.1.5 Analyse des compétences :

Afin d'effectuer l'analyse des compétences dont dispose TLA, nous avons orienté l'analyse sur deux volets : les compétences fonctionnelles et les compétences ressources humaines (RH).

##### 2.1.5.1 Compétences RH :

Le développement des compétences des collaborateurs est un pilier de la politique RH de TLA, voici les formations proposées :

- **Formations obligatoires** : HSEQ – Formations commerciales – Animation d'équipes.
- **Formations métier** : Achat – Trésorerie – Douanes – Excel.
- **Formations de préparation au poste**
- **Formation amélioration de compétences** : Gestion du temps, gestion des conflits

Ce développement de compétences RH permet aux collaborateurs une meilleure maîtrise de leur métier, ce qui nous amène au deuxième volet de notre analyse, les compétences fonctionnelles.

##### 2.1.5.2 Compétences fonctionnelles :

Comme compétences fonctionnelles, on s'est intéressé aux deux fonctions suivantes :

- **Marketing** : Le marketing à TLA se divise en deux volets :
  - **Communication** : C'est une équipe qui s'occupe de la communication ; qui est principalement digitale, des projets ont été développés, par exemple le développement d'une application « combox » sur tablette qui recense l'ensemble du catalogue et toutes les informations techniques sur le produit, en externe on retrouve de la publicité sur support physiques et sur les réseaux sociaux, et le développement d'une application mobile pour le suivi de l'entretien du véhicule.
  - **Opérationnel** : Des plans promotionnels sont organisés soit pour booster les ventes ou pour libérer les stocks en concertation avec les équipes de ventes, aussi des caravanes de sensibilisation sont organisées. Les équipes sont formées à l'organisation de campagnes promotionnelles en adéquation avec les pratiques du groupe Total.

- **Vente** : TLA dispose d'une force de vente formée sur le volet technique et commerciale, ce qui lui permet de bien cerner le besoin des clients et répondre aux cahiers des charges lors des appels d'offres d'entreprises. Une autre compétence est la disposition d'un outil de suivi de ventes, qui est le logiciel SALSA<sup>5</sup>.

## 2.2 Diagnostic externe :

Dans le cadre de notre étude, un diagnostic externe est vital pour l'élaboration de la stratégie, nous avons décomposé ce diagnostic en plusieurs analyses, qui permettent d'englober l'ensemble des éléments et facteurs externes qui influent sur l'activité de TLA.

Afin de cerner l'environnement externe, nous utiliserons les deux outils PESTEL et les cinq forces de Porter, qui permet une analyse de l'environnement extérieur et de son influence sur les affaires sous plusieurs axes.

### 2.2.1 Analyse PESTEL

#### 2.2.1.1 Environnement politico-légal :

Le marché des lubrifiants est encadré et règlementé par les lois commerciales en Algérie, faisant partie du secteur Energie et Pétrochimie,

Une taxe s'applique sur les huiles, lubrifiants et préparation lubrifiantes importés ou fabriqués sur le territoire national, et dont l'utilisation génère des huiles usagées. Cette taxe est fixée à 37500 DA par tonne.

Une autre décision politique qui va impacter la stratégie a été une loi adoptée en Juin 2020 qui libère l'importation des véhicules neufs avec une taxation selon le type et la puissance du véhicule, ceci relancera le marché automobile et il y aura reprise d'activité de beaucoup de concessionnaire qui avait cessé l'activité, ces derniers étant des clients de TLA.

L'état fait preuve d'une motivation pour développer les exportations, cependant rien de vraiment concret n'a été fait pour le moment.

#### 2.2.1.2 Environnement économique :

L'Algérie dispose du 4<sup>ème</sup> Produit Intérieur Brut PIB africain (168 Mds USD en 2017). La richesse de son sol (ressources en pétrole et en gaz), conjuguée à la hausse des prix des hydrocarbures sur les marchés internationaux au cours des années 2000, ont permis aux autorités algériennes de disposer de moyens importants pour le développement de leur politique économique et sociale. En effet, les hydrocarbures ont représenté en moyenne sur la période 2004-2018 : 96% des exportations du pays, 43% des recettes fiscales et 21% du PIB.

Toutefois, la chute des cours mondiaux des hydrocarbures depuis 2014 a mis en exergue les vulnérabilités de ce modèle économique, le solde budgétaire a connu un déficit de 15,3% du PIB en 2015 et 13,1% en 2016 avant de se réduire à 6,6% du PIB en 2017.

Le tableau 6 représente l'évolution des différents indicateurs économiques en Algérie. **NB** : Les valeurs suivies d'un (e) dans le tableau sont des estimations.

---

<sup>5</sup> SALSA : Logiciel de gestion de la relation client (Customer Relationship Management CRM) développé par l'éditeur Salesforce

Tableau 6 : Evolution des différents indicateurs économiques en Algérie - Source FMI 2018

Indicateurs de croissance	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
<b>PIB (milliardsUSD)</b>	167,39e	173,76e	172,78	178,64	<b>181,57</b>
<b>PIB (croissance annuelle en %, prix constant)</b>	1,3	1,4	0,7	-5,2	<b>6,2</b>
<b>PIB par habitant (USD)</b>	4012e	4.081e	3.980	4.039	<b>4.033</b>
<b>Endettement de l'Etat (en % du PIB)</b>	27%	38 %	46 %	49 %	<b>52 %</b>
<b>Taux inflation (%)</b>	5,6%	4,3 %	2,0 %	3,5 %	<b>3,7 %</b>
<b>Balance des transactions courantes (milliards USD)</b>	<b>-22,06</b>	<b>-16,70e</b>	<b>-21,70</b>	<b>-21,21</b>	<b>-20,82</b>

Les prévisions indiquent une hausse du PIB, cependant ceci sera accompagné par une croissance importante du taux d'endettement de l'état qui représentera en 2021 toujours selon les prévisions du fond monétaire international (FMI) 52% du PIB.

On peut dire relativement aux chiffres donnés par le FMI que malgré la conjoncture qu'a connue le pays la situation économique tend à s'améliorer modestement et que des opportunités de développement peuvent se présenter pour Total.

Quant à la répartition des activités selon les secteurs en 2018 en Algérie, les statistiques sont indiquées dans le tableau 7 :

Tableau 7 : Statistiques des secteurs d'activités économiques en Algérie - Source Banque Mondiale 2018

Répartition de l'activité Economique	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	9,2	30,7	60,1
Valeur ajoutée (en % du PIB)	12,0	39,6	44,1
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	5,0	0,9	2,2

Les services représentent la grande part de l'activité économique et sont le plus grand employeur, suivi de l'industrie, une croissance de ces deux secteurs représentera un fort potentiel pour TLA, spécialement le transport et les industries lourdes.

Du fait que les lubrifiants soient omniprésents dans les différents secteurs industriels, la demande en lubrifiants est en forte corrélation avec l'activité industrielle et les échanges commerciaux, l'environnement économique a donc un fort impact sur la demande dans le marché et de là sur stratégie adoptée.

Il est tout aussi important d'évaluer le paysage économique algérien sous l'angle de l'environnement des affaires, nous nous sommes basés pour cette analyse sur le classement « *Doing Business* » 2020 établi par la banque mondiale, l'Algérie se positionne à la 157<sup>ème</sup> place sur 190 pays.

La figure 12 représente le classement de l'Algérie et la note relativement à la meilleure performance sur le niveau mondial selon 10 indicateurs.



Figure 12 : Résultat de l'enquête Doing Business sur l'Algérie - Source Banque Mondiale 2020

On remarque que c'est sur le transfert de propriétés, l'obtention de crédit, protection des investisseurs et commerce transfrontalier que l'Algérie les notes sont les plus critiques, pour conclure on peut dire que malgré un environnement des affaires contraignant en Algérie, des opportunités s'offrent aux entreprises, en particulier pour des entreprises avec des processus d'affaires mature, elles seront les plus qualifiées à s'adapter à un changement de l'environnement.

### 2.2.1.3 Environnement social :

L'Algérie comptait 43,4 millions d'habitants au 1er janvier 2020. Selon l'Office National des Statistiques (ONS), La situation démographique actuelle fait ressortir un léger accroissement de la moyenne d'âge. Cette évolution s'avère être un élément favorable au marché des lubrifiants du fait que la population active augmentera.

L'âge médian pour les hommes est de 28.6 ans et pour les femmes 29.3 (Source CIA 2020) et la part de population en âge d'activité est de 60% (Source Andi 2018).

Le salaire national minimum garanti en Algérie en 2020 est de 20 000 DZD mensuel, le salaire moyen en Algérie est estimé à 41 000 DZD mensuels (Source ONS 2020), ces deux indicateurs restent relativement bas, ce qui constitue une contrainte de prix significative à prendre en considération lors de l'élaboration de la stratégie commerciale.

Les algériens sont particulièrement intéressés par l'automobile, cependant beaucoup de fausses idées et de spéculation se sont propagées ce qui influe sur les marchés, un exemple pour le cas des lubrifiants, beaucoup pensent qu'avec le vieillissement du véhicule il faut passer d'une huile synthétique à une huile minérale par exemple pour mieux préserver le moteur, ce qui est totalement faux !

### 2.2.1.4 Environnement technologique :

L'environnement technologique en Algérie accuse un retard, notamment en termes de digitalisation des administrations, ceci engendre des délais de traitement relativement lents et un manque statistiques fiables et à mises à jour, cependant l'internet mobile est largement déployé et beaucoup d'entreprise ont maintenant recours au marketing digital en particulier sur les réseaux sociaux.

Une grande partie des sociétés notamment les petites et moyennes entreprises ne disposent pas d'un système de gestion informatisé, ce qui rend difficile la traçabilité des produits.

L'industrie des lubrifiants est caractérisée par un haut degré d'innovation ces dernières années avec les normes environnementales de plus en plus sévères imposées par les gouvernements d'une part, et les exigences constructeurs d'autre part, ont fait évoluer la technologie des lubrifiants, on constate l'apparition des huiles synthétiques par exemple, ceci nécessite cependant de gros budgets pour la recherche et le développement.

Ces réglementations ne sont pas encore très développées mais ça reste une question de temps pour qu'elles soient mises à niveau aux normes internationales.

Ceci représente un avantage pour TLA, car Total dispose d'une gamme de produits répondant aux dernières normes réglementaires avec un large panel d'accréditations des constructeurs automobile.

D'autre part, avec l'apparition des technologies des techniques d'analyse d'huile pour la maintenance des équipements, on peut voir se développer le marché de la lubrification as a service notamment dans le secteur industriel.

### **2.2.2 Matrice PESTEL**

La matrice PESTEL établie résume les différentes dimensions de l'environnement externe de TLA ainsi que leur impact sur la stratégie de l'entreprise, nous avons recensé pour chaque dimension les facteurs pertinents ayant un impact positif ou négatif, on pourra ainsi analyser les tendances qui affecteront la stratégie.

Lors d'une séance de travail organisée avec : le directeur d'exploitation, le directeur commercial, la manager marketing, en nous basant sur leur expérience et leur connaissance du business, nous avons évalué avec qualitativement sur une échelle croissante de 1 à 10 l'impact que peut avoir chaque facteur sur la stratégie de TLA, l'idée est d'apprécier à travers cette note le degré de menace ou d'opportunité que représente chaque facteur, ensuite nous avons estimé toujours sur une échelle de 1 à 10 la probabilité de variation de chaque facteur sur notre horizon stratégique à savoir 2020 – 2025.

La somme de l'impact et de la variation nous permettra de déterminer les variables pivots, ces variables seront à prendre en compte minutieusement lors de l'élaboration des stratégies.

Dimension	Facteurs	Impact sur la stratégie	Variation	Total
Politique	Politique d'austérité menée par le gouvernement	6	6	12
	Taxe sur les huiles et lubrifiants importés à 37500 DA/ Tonne	8	4	12
	Ouverture des frontières et encouragement factuel des exportations	7	7	14
	Politique d'achat des entreprises publiques	6	7	13
Économique	Restrictions des importations de véhicules	8	6	14
	Facilitation de l'accès au crédit	3	5	8
	Ralentissement des investissements	6	6	12
Sociologique	Population jeune avec un âge médian de 28 ans	4	3	7
	Fausse idée répandue sur l'usage des lubrifiants	7	7	14
	Attrait des algériens pour l'automobile	8	2	10
	Pouvoir d'achat relativement bas	7	3	10
Technologique	Apparition des lubrifiants nouvelle génération sur le marché	4	8	12
	Déploiement des solutions de gestion digitalisées	7	6	13
	Pénétration des technologies d'analyse d'huiles pour la maintenance	4	7	11
Environnementale	Apparition récente de certaines lois et taxes relatives à la pollution	8	6	14
Légale	Réglementation des importations et durcissement des lois douanières	8	4	12
	Intensification de la lutte contre le marché informel	8	6	14
	Loi sur le rapatriement des bénéfices	6	4	10

Figure 13 : Synthèse PESTEL

## 2.3 Analyse des cinq forces de Porter

Afin d'évaluer l'environnement concurrentiel dans le marché des lubrifiants, nous avons effectué une analyse des cinq forces de Porter. Nous avons eu des échanges avec les commerciaux, le directeur d'exploitation et certains collaborateurs en nous référant à un guide d'entretien que nous avons élaboré en nous inspirant du livre : Competitive Strategy de Micheal Porter.

### 2.3.1 Barrières à l'entrée :

Afin de se lancer dans le business des lubrifiants en Algérie il y a deux moyens, soit produire en local ou en important les produits, pour produire localement les barrières à l'entrée sont importantes, avec notamment un coût d'investissement conséquent pour l'unité de blending, et le fait que le marché des lubrifiants soit très réglementé, sinon il est possible de faire de l'importation de produits finis, ce qui baisse le coût d'entrée mais reste toujours soumis à la réglementation et à des taxes douanières conséquentes, l'accès au réseau de distribution reste abordable.

Une autre barrière à l'entrée est l'obtention de l'agrément pour opérer dans la production de lubrifiants qui est soumise au ministère de l'énergie.

### 2.3.2 Rivalité concurrentielle

Afin d'évaluer le positionnement de TLA d'une manière qualitative en premier lieu sur le marché, nous avons dans un premier temps procédé lors d'un workshop avec les commerciaux, qui nous basant sur leur connaissance marché à l'évaluation des différents acteurs sur plusieurs critères et l'établissement d'un benchmark représenté dans la figure

14. Dans un second lieu nous avons réalisé une analyse des canaux de distribution des lubrifiants en Algérie pour appuyer l'évaluation globale.

Nous avons demandé à cinq commerciaux, avec une moyenne de cinq ans d'expérience dans le domaine d'évaluer les cinq principaux acteurs du marché, il est à noter que les importateurs sont divers mais on a préféré les inclure dans une seule catégorie pour synthétiser.

La comparaison a été faite sur la base de trois grands axes : Produit, Distribution, Approvisionnement.

Matrice de scoring de la concurrence		TOTAL	NAFTAL	CASTROL	PETROSER	IMPORTATEURS
Produit	Gamme	● 4	● 3	● 2	● 3	● 2
	Perception Qualité	● 3	● 3	● 3	● 2	● 2
Perception	Recommandation OEM	● 4	● 1	● 3	● 3	● 2
	Positionnement Prix	● 3	● 3	● 2	● 3	● 3
	Image de marque en Algérie	● 3	● 3	● 3	● 2	● 2
Présence par canal de distribution	Industrie	● 2	● 4	● 1	● 3	● 1
	Oil & Gas	● 2	● 4	● 1	● 1	● 1
	Travaux Publics	● 2	● 4	● 2	● 3	● 2
	Transport	● 2	● 4	● 1	● 1	● 2
	Distributeurs	● 3	● 3	● 3	● 3	● 3
	OEM	● 4	● 1	● 3	● 2	● 1
	Reseau	● 2	● 4	● 1	● 3	● 1
Approvisionnement	Disponibilité produits	● 3	● 4	● 1	● 2	● 1
	Couverture Géographique	● 3	● 4	● 3	● 3	● 2
	Blending local	● 3	● 3	● 1	● 3	● 1
<b>Score</b>		<b>43</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>26</b>

Figure 14 : Benchmark de la concurrence

La notation dans la matrice est la moyenne arrondie des différents scores attribués par les commerciaux, sachant qu'il y a un seul leader pour chaque critère.

La grille des points est la suivante :

- 4 points : Leader
- 3 points : Bon
- 2 points : Standard
- 1 point : A améliorer

D'après cette analyse, on peut déjà expliquer en partie la position de leader de Naftal par Les facteurs clés de succès suivant :

- Prix bas
- Domination des segments industriels
- Plus grand réseau de distribution

Total dispose d'un produit de qualité avec une bonne réputation sur le marché, cependant le prix des produits reste trop élevé par rapport au leader (Naftal) abstraction faite de la qualité. On constate aussi un manque de présence dans les secteurs industriels largement dominés par Naftal.

- **Canaux De Distribution Des Lubrifiants En Algérie**

Le circuit de distribution est un élément pertinent dans l'analyse du marché des lubrifiants, nous avons donc modélisé dans un schéma les Supply Chain pour les trois principaux acteurs sur le marché à savoir Naftal, Total et Petroser (voir Annexe 3)

- L'approvisionnement pour ces trois acteurs est assuré principalement par Sonatrach pour les huiles de bases, les additifs sont quant à eux importés.
- Une grande partie du flux pour les trois acteurs passe par les distributeurs, qui à leur tour assurent la distribution soit à des revendeurs, ou à des clients finaux directement.
- Chacun des trois acteurs dispose d'un réseau de vente directe avec des centres de vidange et des forces de vente pour répondre aux appels d'offre des entreprises.

Ce réseau fait que les distributeurs ont un grand pouvoir de négociation, et constitue un point de passage presque obligatoire pour assurer la distribution des produits.

### **2.3.3 Biens de substitution :**

Pour les lubrifiants, il n'y a pas de produits de substitution, quel que soit l'usage du lubrifiant, son application est requise pour le fonctionnement des véhicules et équipements, cependant la demande est très sensible au prix, sauf pour certains lubrifiants haut de gamme .

### **2.3.4 Pouvoir de négociation client :**

Les distributeurs disposent d'un fort pouvoir de négociation car une grande partie de la demande passe par eux, surtout que beaucoup de grands distributeurs font du multimarques, c'est un maillon fort de la chaîne de distribution.

Dû à la concurrence, les consommateurs grand public (secteur automobile) ont le choix en gamme et en marque et ont donc un pouvoir de négociation conséquent, pour ce qui est des clients industriels leur pouvoir de négociation est important sur certaines gammes mais très faible sur d'autres (comme les huiles turbines).

### **2.3.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

L'industrie des lubrifiants doit se fournir principalement en huiles de bases, additifs et en packaging.

Pour les huiles de bases, Sonatrach est le fournisseur local exclusif en Algérie et profite donc d'une position de force, il y a moyen de s'approvisionner en huiles de bases de l'étranger mais le coût de revient serait trop cher. Cependant comme les contrats sont bloqués sur une longue période il est possible de sécuriser sa position.

Pour les additifs, l'approvisionnement se fait en importation, il y a plusieurs fournisseurs et il est facile de négocier.

Pour le packaging, l'approvisionnement en cartons et bidons peut être assuré par plusieurs prestataires, cependant pour les futs, il y a un seul fournisseur qui détient une qualité aux normes et qui peut assurer les grands volumes, ce qui lui procure un monopole sur les futs.

On peut résumer l'analyse des cinq forces de Porter dans le graphe suivant, en évaluant qualitativement la note de chaque force sur une échelle de 1 à 5 dans un ordre croissant de son pouvoir.

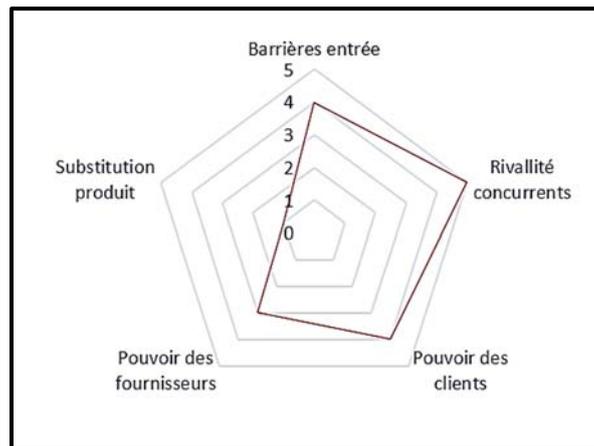


Figure 15 : Les 5 Forces de Porter pour le marché des lubrifiants

## 2.4 Matrice SWOT :

Nous avons fait la synthèse des principaux points à retenir du diagnostic interne et externe dans la matrice SWOT suivante :

<b>Interne</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellente image de marque</li> <li>• Blending local</li> <li>• Maturité des processus d'affaire</li> <li>• Ressources humaines qualifiées</li> <li>• Conformité aux normes HSE</li> <li>• Leader sur le marché des OEM</li> <li>• Réseau de distribution propre (TQAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix non compétitifs</li> <li>• Forte dépendance aux distributeurs multi-marques</li> <li>• Manque de visibilité sur la demande implicite</li> <li>• Faible présence sur les marchés industrie</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de nouveaux segments</li> <li>• Absence de majors implantés localement</li> <li>• Profiter des accords mondiaux</li> <li>• Régulation du marché et des importations</li> <li>• Orientation du marché vers les huiles synthétiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement des affaires difficile et contraignant</li> <li>• Marché informel et contrefaçon non négligeable</li> <li>• Volatilité des prix des lubrifiants</li> <li>• Stratégie de domination par les prix menée par Naftal</li> </ul>

Figure 16 : Matrice SWOT

Le diagnostic stratégique mené et présenté à travers ce chapitre a permis, dans un premier temps, d'identifier les forces et les faiblesses de TLA puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement. Il représente la première phase du processus stratégique et est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation ce qui sera traité dans la partie suivante.

## **Chapitre 3**

# **Stratégie Commerciale et Distribution**

---

Après avoir finalisé le diagnostic, nous nous sommes intéressées à l'élaboration d'une stratégie commerciale et de distribution pour TLA, et ce en réponse aux différentes questions soulevées dans la partie introduction, il convient donc de rappeler que TLA connaît un changement de modèle d'affaire, passant d'importateurs de lubrifiant à producteur, qui ambitionne d'être la 1ere société privée de distribution de produits pétroliers en Algérie d'ici 2025.

Cette partie se propose donc de répondre à la nécessité de revoir la stratégie commerciale de TLA et de l'appuyer par une stratégie de distribution pour atteindre les objectifs que TLA ambitionne.

Les tâches inscrites dans cette partie de notre travail sont résumées dans le schéma de la figure 17 :

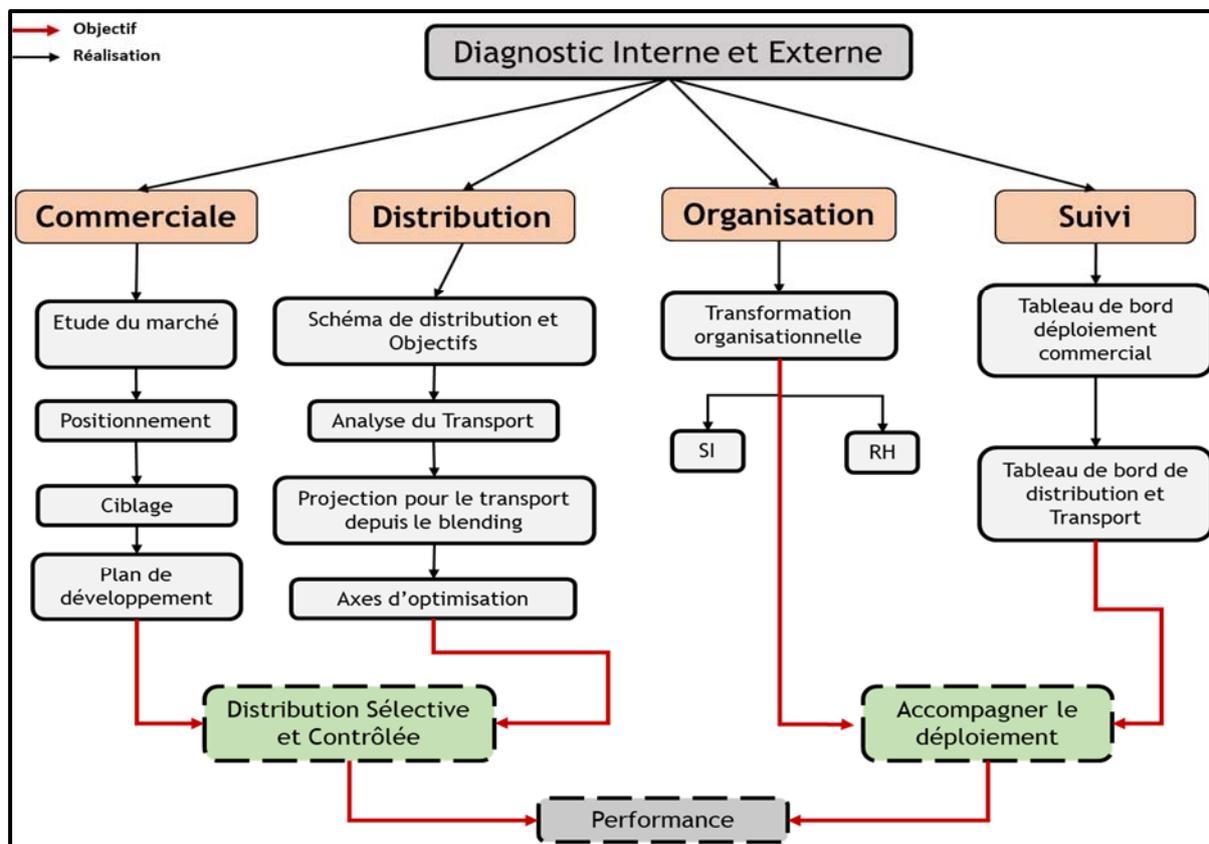


Figure 17 : Schéma Structurant le Plan Stratégique

## 1 Objectifs :

Dans une démarche de planification stratégique il est important de spécifier les objectifs, c'est pour ça il nous a paru opportun de rappeler objectifs primaires tracés par TLA pour les 5 prochaines années et qui sont les suivants :

- Produire localement aux standards HSEQ du Groupe TOTAL.
- Développer une politique de services permettant à ses clients d'être plus compétitifs.
- Structurer un réseau de distribution garantissant une excellente proximité clients.
- Augmenter ses parts de marchés.
- Distribuer de manière exclusive dans le réseau de vente indirecte (Distributeurs).

## 2 Stratégie commerciale

Afin de proposer une stratégie commerciale qui puisse répondre aux ambitions commerciales de TLA, nous avons opté pour la démarche SCP (Chapitre 1 Section 3.1)

### 2.1 Segmentation :

Il s'agit d'analyser le marché des lubrifiants à travers une segmentation des couples Offre / Demande et Produit / Client.

Dans un premier temps nous passerons en revue le marché des lubrifiants en Algérie, son évolution et sa croissance prévisionnelle. Par la suite on présentera les analyses des couples Offre/Demande et Produit/Client.

#### 2.1.1 Etude du marché des lubrifiants en Algérie :

Le marché des lubrifiants en Algérie est estimé en 2020 entre **170 000 Tonnes et 180 000 Tonnes par an**, il est classé 4ème en Afrique ; l'évolution du marché connaît une croissance moyenne de 3% par an mais a fortement ralenti à cause de la restriction des importations de véhicules.

Les statistiques du ministère de l'énergie en 2017 indiquent la demande en lubrifiants de 2010 à 2017, nous avons ensuite établi par nous-mêmes des prévisions de 2018 à 2024. Nous estimons ces prévisions fiables car la demande est régie par une croissance annuelle constante de 3% en moyenne. Les statistiques sont représentées dans la figure 18 :

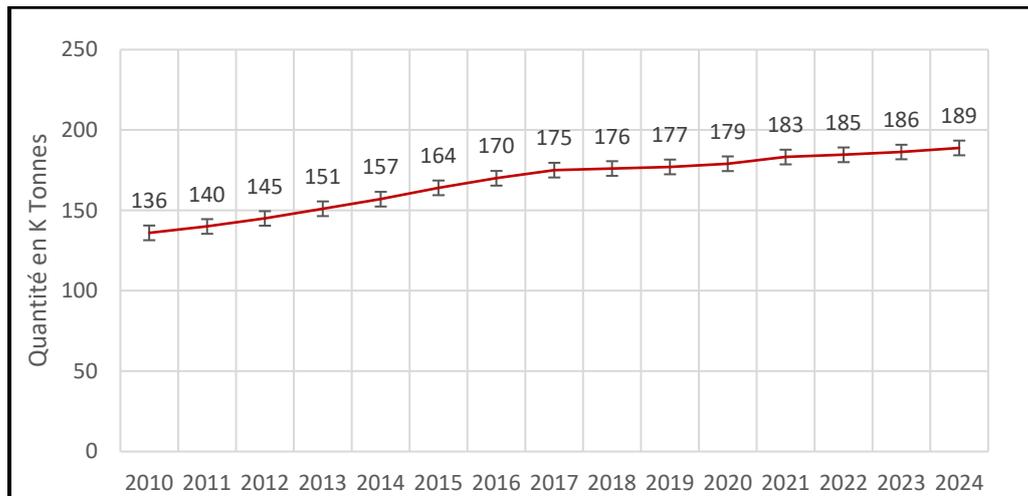


Figure18 : Evolution de la demande en lubrifiants en Algérie de 2010 à 2024

Les prévisions indiquent une demande annuelle de 179 000 T pour 2020, ce qui est en corrélation avec les différents chiffres annoncés dans la presse.

Le marché est estimé en termes de valeur à 55 Milliards DZD<sup>7</sup>

La croissance moyenne du marché est de 3% annuellement, la croissance fut soutenue par la forte croissance du secteur automobile qui constitue le principal consommateur de lubrifiants en Algérie avec une consommation avoisinant les 75 % du total consommé, cependant la croissance a connu un ralentissement ces trois dernières années dû au ralentissement de l'activité automobile.

<sup>7</sup> Source: Analyse Ken Research – Novembre 2019

## 2.1.2 Segmentation couple offre /demande

### 2.1.2.1 Segmentation de la demande :

Dans le but de segmenter notre marché, nous avons opté pour une segmentation à deux niveaux : tout d'abord on segmente selon que ce soit des lubrifiants pour automobile ou pour l'industrie, ensuite pour chacun de ces deux segments on détermine la taille de marché relative à chaque canal de distribution.

Nous avons d'abord évalué la taille du marché automobile à partir des données du parc automobile et des moyennes de consommation en lubrifiants fournies par le groupe Total (voir Annexe 4), ensuite la part de l'industrie a été évaluée quantitativement pour certains canaux comme le ciment et l'Oil and Gas en nous basant sur des fiches marchés que nous avons établi (voir Annexe 11) , ou avec un benchmarking avec les données d'autres pays où opère Total comme l'Egypte et le Maroc.

Tableau 8 : Segmentation de la demande en lubrifiants (En Tonnes)

Segment	Croissance	2018	2019	2020	2021 (P)	2022 (P)	2023 (P)
Distributeurs (Revendeurs)	3%	88 000	90 640	93 359	96 160	99 045	102 016
Réseau de stations-services <sup>8</sup>	3%	28 000	28 840	29 705	30 596	31 514	32 460
Travaux Publics	2%	7 350	7 497	7 647	7 800	7 956	8 115
Concessionnaires Automobiles (OEM <sup>9</sup> )	1%	6 120	6 181	6 243	6 305	6 368	6 432
Transport (Ferroviaire)	3%	2 100	2 163	2 228	2 295	2 364	2 434
Administration	3%	8 000	8 240	8 487	8 742	9 004	9 274
<b>Total Automotive</b>		<b>139 570</b>	<b>143 561</b>	<b>147 669</b>	<b>151 898</b>	<b>156 251</b>	<b>160 732</b>
Oil & Gas	1%	13 000	13 130	13 261	13 394	13 528	13 663
Ciment	1%	5 800	5 858	5 917	5 976	6 036	6 096
Agroalimentaire	5%	2 100	2 205	2 315	2 431	2 553	2 680
Acier	3%	2 000	2 060	2 122	2 185	2 251	2 319
Energie (Electricité)	3%	1 500	1 545	1 591	1 639	1 688	1 739
Mines	8%	720	778	840	907	980	1 058
Papier	4%	350	364	379	394	409	426
Autre	3%	2 000	2 060	2 122	2 185	2 251	2 319
<b>Total Industrie</b>		<b>27 470</b>	<b>28 000</b>	<b>28 546</b>	<b>29 111</b>	<b>29 695</b>	<b>30 299</b>
<b>Total</b>		<b>167 040</b>	<b>171 561</b>	<b>176 216</b>	<b>181 010</b>	<b>185 946</b>	<b>191 031</b>

### 2.1.2.2 Segmentation de l'offre

Il existe une autre approche pour segmenter le marché qui est l'analyse de l'offre en récoltant les données d'importations de lubrifiants auprès des douanes, les chiffres de productions auprès du ministère de l'énergie, et ensuite à partir de l'offre il sera possible d'estimer la demande globale, cependant, à cause de la crise liée au COVID-19 il était très difficile d'avoir ces infos, en particulier chez les douanes où le service statistique était fermé pour cause d'infection au coronavirus. Cependant l'exploitation de certaines sources nous ont permis de confirmer les points suivants :

- On remarque que le marché des lubrifiants en Algérie est composé en moyenne à 85% d'automotive et 15% d'industrie, la moyenne mondiale est aux environs de 60% automotive et 40% industrie (Source : Etude EnergyLab 2018 – Sia Partners).

<sup>8</sup> Exemple : Stations de vidange propres, comme les stations Naftal, les TQAS de Total et LubExpress de Petroser

<sup>9</sup> OEM : Original Equipment Manufacturer (Concessionnaires Automobiles)

### 2.1.3 Segmentation couple client/produit

#### 2.1.3.1 Segmentation client :

Pour aboutir à la segmentation client nous avons jugé important de faire une analyse des ventes de TLA, pour ce faire nous nous sommes basés sur les données qu'on a récupéré de SAP depuis le contrôle de gestion, en créant un DM (La conception du DM est détaillé dans le chapitre 4 partie 6.1.4.2).

Nous avons analysé les ventes sous plusieurs aspects afin de cerner d'une manière globale la performance commerciale de TLA et cela sur les cinq dernières années

Les ventes de lubrifiants peuvent être regroupées selon deux grands marchés, l'automotive et l'industrie. Le tableau et la figure suivante indiquent l'évolution des ventes des cinq dernières années.

Le tableau 9 donne l'évolution des ventes automotive et industrie et la proportion annuelle de chaque marché par rapport à la demande totale.

Tableau 9 : Evolution des ventes par Secteur (en Tonnes)

Segment	2015	2016	2017	2018	2019	Moy
Automotive	23 375	23 992	20 401	21 981	19 336	-4%
Industrie	4 971	4 700	6 441	7 022	4 822	2%
<b>Total</b>	<b>28 346</b>	<b>28 692</b>	<b>26 842</b>	<b>29 003</b>	<b>24 158</b>	<b>-3%</b>
<b>Part de marché Automotive</b>	/	/	/	<b>17%</b>	<b>14%</b>	
<b>Part de marché Industrie</b>	/	/	/	<b>28%</b>	<b>19%</b>	
<b>Part de marché Globale</b>	/	/	/	<b>18%</b>	<b>15%</b>	

Nous avons par la suite représenté les ventes de TLA dans le graphe ci-dessous :

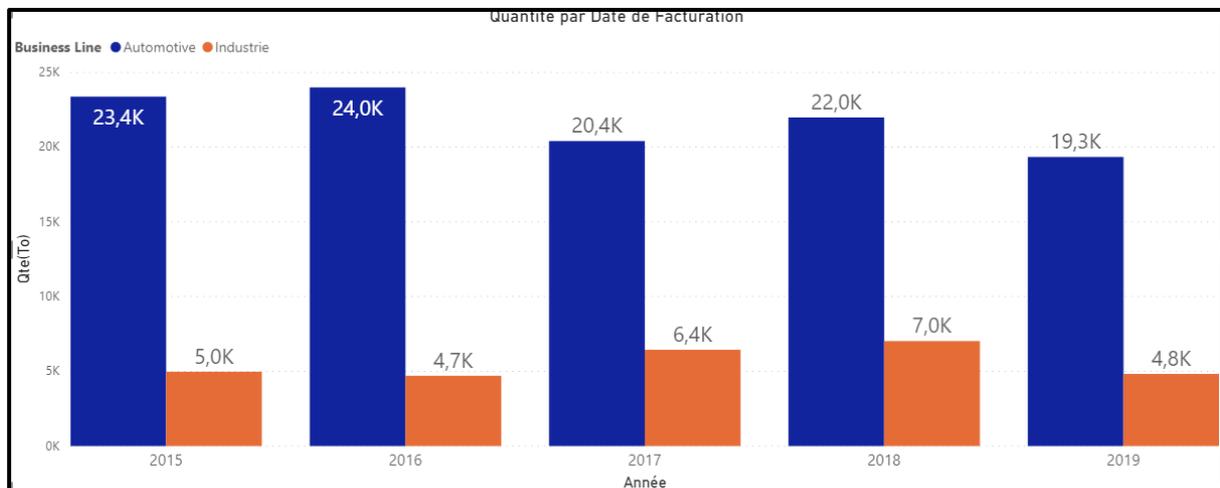


Figure 18 : Evolution des ventes Automotive et Industrie

On remarque du graphe la domination des lubrifiants automobiles sur les ventes, rappelons que la moyenne de la demande en Algérie est de 85% Automotive et 15% pour l'industrie, et que la moyenne mondiale est de 60% Automotive et 40% Industrie respectivement.

On remarque aussi une stabilité des ventes automotive et une légère croissance sur les lubrifiants industriels, qui a cependant subi une baisse en 2019 à cause de l'instabilité politique du pays qui a eu un impact sur l'industrie.

Pour le secteur Automobile, les différents clients en effet ne sont autres que les canaux de distribution identifiés dans le tableau de la segmentation de la demande . Nous avons analysé dans le détail la répartition des ventes selon chaque canal de distribution.

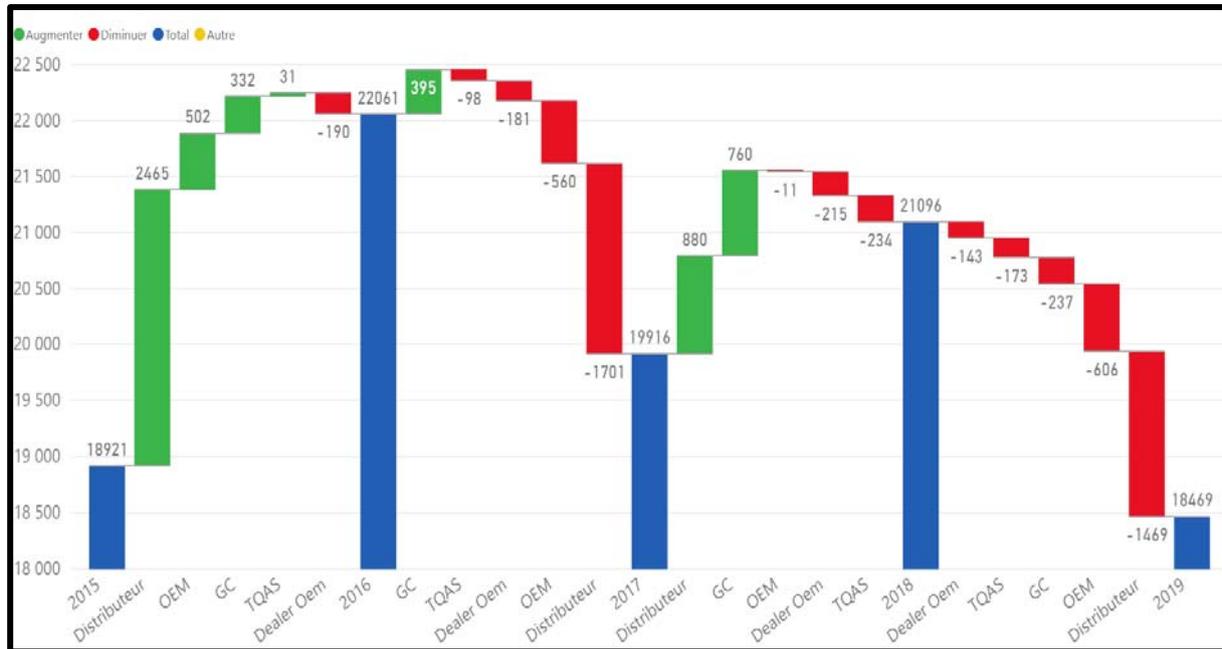


Figure -19 : Répartition de l'évolution sur segment Automotive selon canal<sup>10</sup>

On remarque que les ventes du canal nommé distributeur varient énormément entre hausse et baisse durant ces cinq dernières années, ce qui témoigne de l'instabilité des ventes distributeurs dans le secteur automobile, ceci peut être causé par plusieurs facteurs à savoir :

- Il se peut que ce soit une baisse de la demande pour le distributeur, ceci est une contrainte du marché.
- Il se peut que le distributeur ait perdu des parts de marchés face à ses concurrents.
- Il se peut que le distributeur ait proposé un produit concurrent à Total à ses clients sur lequel il se fait une meilleure marge.

Par ailleurs, les ventes sont fortement dominées par les distributeurs, suivi des grands comptes (GC) les proportions des ventes restent stables, sachant que **les distributeurs représentent 52% du marché** (selon le Tableau 8), et en parallèle **67% des ventes de TLA** passent par ce canal (voir figure 20 ).

<sup>10</sup> GC : Grands Comptes : C'est les clients directs de TLA

TQAS : Total Quartz Auto-Service : Stations de vidanges franchisées Total

OEM: Original Equipment Manufacturer: Groupe automobile exemple Renault Algérie

Dealer OEM : Dealer Original Equipment Manufacturer : Concessionnaire automobile

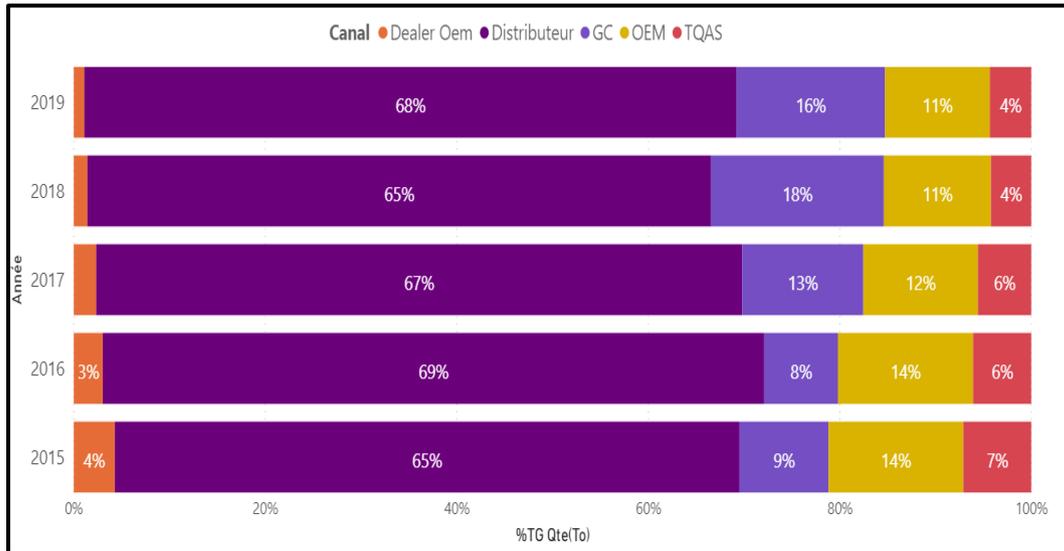


Figure 20 : Répartition des Ventes par Canal de Distribution

Dans ce qui suit nous nous sommes intéressé au canal Distributeur qui assure une distribution nationale du produit mais présente comme inconvénient un manque de visibilité sur la demande réelle du marché, il est difficile de connaître le consommateur final du produit et ses habitudes de consommation pour planifier efficacement la demande, un point important vu que le modèle d’affaire de TLA se transformera avec l’entrée en production du blending, nous reviendrons sur ce point dans la partie Supply Chain.

Pour approfondir cette analyse, nous avons demandé à quelques distributeurs de nous fournir leur historique de ventes des produits Total pour les deux exercices 2018 et 2019, les clients et les produit que concernent chaque commande. Certains ont accepté, d’autres ont refusé, mais nous avons pu tout de même récolter assez de données pour effectuer l’analyse.

Après avoir procédé au nettoyage des données (Normalisation des noms de produits, correction des vides...), nous avons créé un datamart sur PowerBI pour effectuer l’analyse et essayer d’expliquer les performances des distributeurs sur la gamme Total.

Tout d’abord nous avons visualisé l’évolution du volume vendu par chaque distributeur en produit Total sur l’année 2018 noté R 18T et pour l’année 2019 noté R 19T.

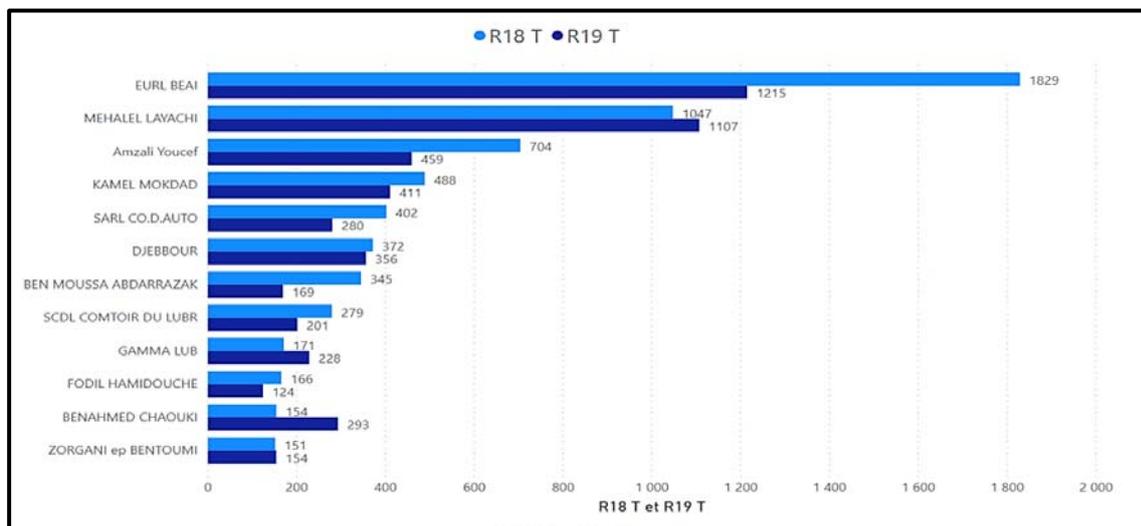


Figure 21 : Volumes des ventes des distributeurs en produits Total pour 2018 et 2019 en Tonnes

On remarque que certains ont évolué d'autres ont reculé, pour analyser de ces variations nous avons réalisé un drill-down (technique d'exploitation de données qui vise de passer à d'une vision macro à une vision micro) des ventes en analysant les ventes par clients du distributeur, il y a des numéros (exemple C10 pour client 10) car les distributeurs n'ont pas voulu nous communiquer les informations sur leurs clients.

Pour illustrer la démarche, prenons le distributeur MEHALLEL LAYACHI à titre d'exemple :

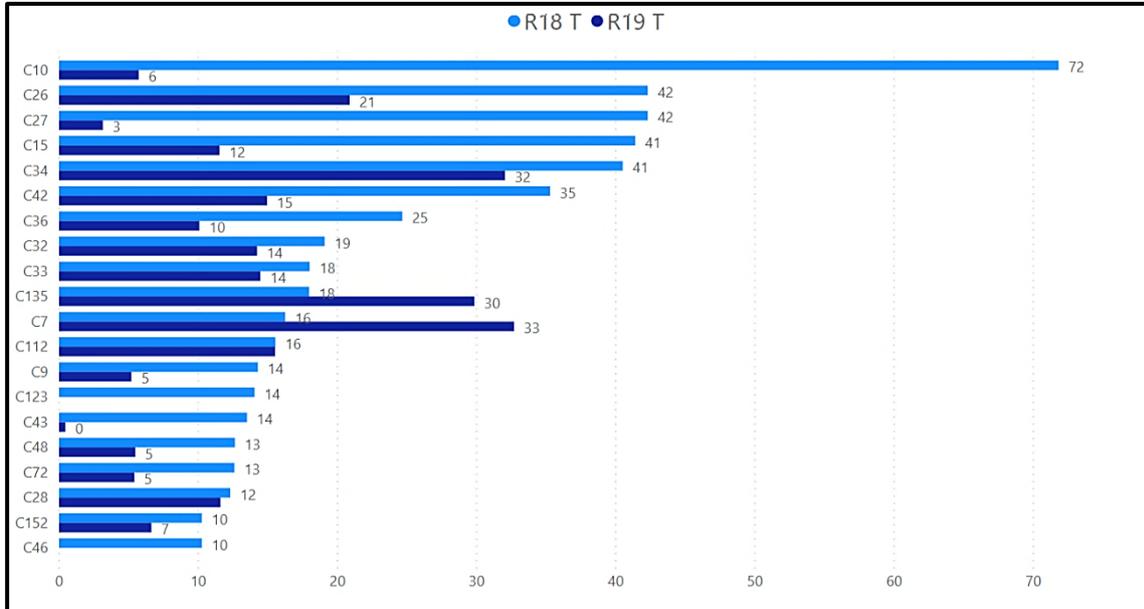


Figure 22 : Aperçu des Sell-out d'un distributeur en Tonne

Nous remarquons par exemple que pour le cas de LAYACHI, le C10 commandait pour 72 Tonnes de lubrifiants en 2018 et seulement 6 Tonnes en 2019, Pour expliquer ceci, nous avons analysé le portefeuille produit du client en établissant un rapport sur PowerBI contenant un filtre distributeur, un autre client, et deux visuels.

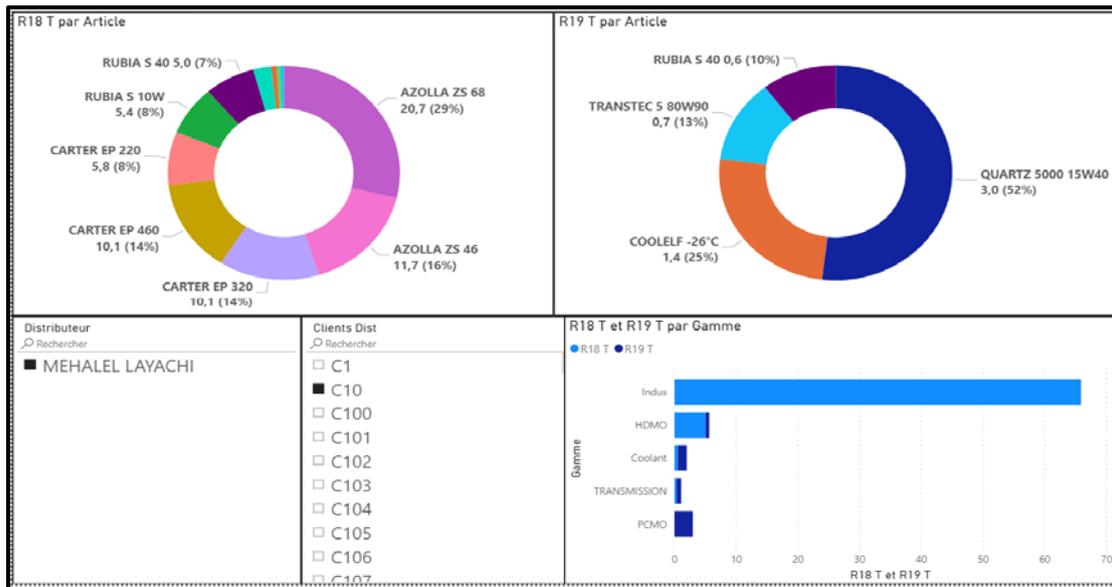


Figure 23 : Evolution du panier client d'un distributeur

On remarque que pour le cas du client 10, le panier produit a complètement changé en une année, malheureusement à cause de la crise du Corona virus et de la restriction des

déplacements, il a été prévu que les commerciaux aillent le voir pour discuter de ça mais les conditions ne le permettent pas à l'heure où on rédige ce document.

Pour résumer l'analyse des distributeurs, nous avons établi le tableau ci-dessous qui montre l'évolution des ventes de chaque distributeur sur chaque segment de produit Total entre l'année 2018 et 2019.

**Légende :** Le triangle vert montre une augmentation dépassant les 10%, celui en rouge une diminution dépassant les 10%, et le rectangle montre une variation entre -10% et 10%.

Tableau 10 : Evolution des Sell Out Distributeurs selon usage du lubrifiant

Distributeurs	Refrroidi	ELF	Graisse	Huile Moteur Poid Lourd	Indus	MCO	Huile Moteur Leger	Huile Transmission	Moyenne
D1	▼ -49%	/	▲ 22%	▼ -31%	▼ -63%	▲ 226%	▼ -20%	▼ -45%	▼ -35%
D2	▲ 60%	/	▼ -69%	▼ -49%	▼ -93%	/	▼ -46%	▼ -39%	▼ -51%
D3	/	/	▲ 688%	▲ 46%	▲ 149%	/	■ 7%	/	▲ 90%
D4	▼ -86%	/	▲ 614%	▲ 97%	▼ -81%	/	▼ -32%	▲ 233%	■ -4%
D5	▼ -18%	/	▼ -44%	▼ -30%	▼ -49%	/	▲ 40%	▼ -38%	▼ -34%
D6	▼ -38%	/	■ -10%	▼ -17%	▼ -65%	/	■ 0%	▼ -67%	▼ -25%
D7	▲ 45%	/	■ -4%	▲ 30%	▲ 36%	/	■ 0%	▲ 331%	▲ 34%
D8	▲ 600%	/	▼ -13%	■ 8%	▼ -54%	▲ 67%	▲ 27%	▲ 68%	▼ -16%
D9	■ -8%	/	▼ -56%	▲ 49%	▼ -98%	/	▲ 413%	▼ -80%	■ 6%
D10	▼ -35%	/	▼ -39%	▼ -28%	▼ -18%	/	▼ -41%	▼ -47%	▼ -30%
D11	■ -4%	■ -10%	▲ 800%	■ -9%	▼ -49%	/	▲ 36%	▼ -44%	▼ -28%
D12	▲ 68%	/	▲ 73%	■ 8%	▼ -52%	/	▲ 21%	▼ -27%	■ 2%
<b>Moyenne</b>	■ -9%	■ -10%	▼ -26%	■ -5%	▼ -55%	▲ 320%	▲ 12%	▼ -32%	▼ -18%

Le premier constat qu'on peut établir à première vue est la variabilité des chiffres, il n'y a pas de tendance à part la baisse sur le segment industrie, le reste ne peut pas refléter une situation de marché particulière, quand on voit des distributeurs qui sur la gamme Huile moteur lourd par exemple connaissent une croissance de 46% et d'autres une baisse de 30%, ceci démontre un manque de visibilité sur le marché.

### 2.1.3.2 Segmentation produit

Afin d'analyser le portefeuille produit de TLA, nous avons orienté l'analyse dans une hiérarchie descendante afin de mieux cerner la structure des ventes, notamment avec l'existence d'un panier de 125 références proposées. (Voir Annexe 2)

Tout d'abord, nous avons classifié les produits par application, par segment, par gamme et par référence selon la hiérarchie suivante :

1. Application du lubrifiant (Huile moteur, Huile hydraulique...)
2. Segment (Poids lourds, Véhicule léger, engin...)
3. Gamme (RUBIA, QUARTZ...)
4. Référence (RUBIA TIR 7400 15W40...)

La figure 24 représentent l'analyse selon application et le selon le segment du lubrifiant :

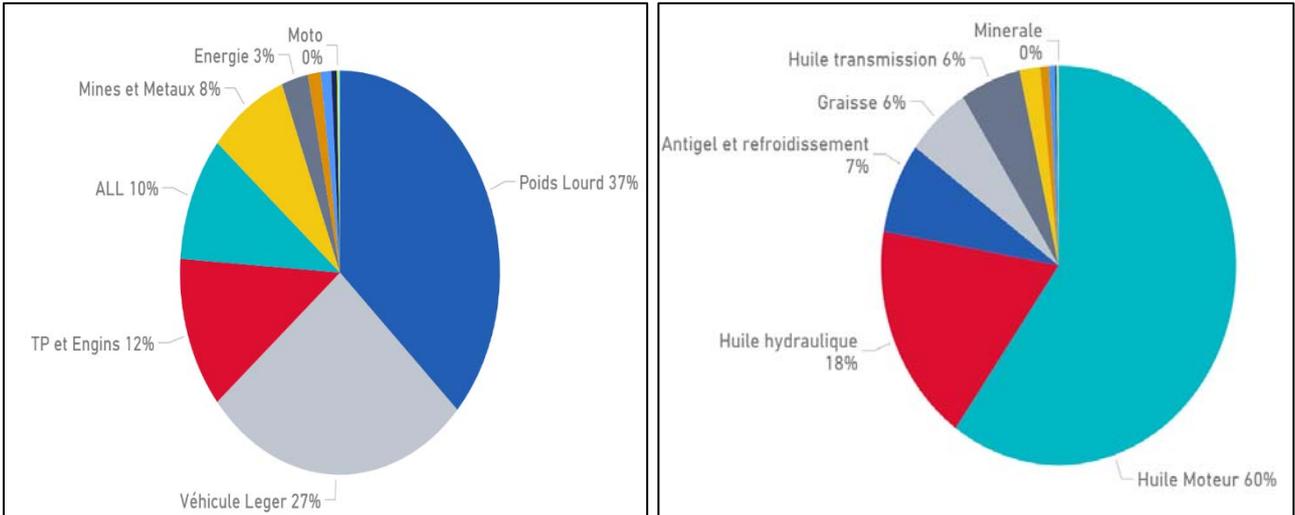


Figure 24 : Répartition des ventes selon le segment et l'application

- Les huiles moteur dominent les ventes avec 60% des volumes sur les deux dernières années, ceci s'explique par la nature de la demande en lubrifiant en Algérie, qui rappelle le possède un parc de véhicule qui compte 6,4 Millions de véhicule.

Ensuite nous avons analysé selon le segment du lubrifiant, on remarque que les ventes poids lourd, c'est-à-dire le panier de lubrifiants utilisée pour les poids lourds (huile moteur, huile de transmission, liquide de refroidissement), compte pour 37% des ventes suivi des lubrifiants pour véhicules légers qui représentent 27% des ventes. En comparant avec la structure du parc de véhicule Algérien (voir Annexe 1).

Malgré le fait que les véhicules de tourisme représentent 65% du parc automobile, les ventes de lubrifiants poids lourds dépassent les ventes véhicule léger pour la raison que le cycle de vidange des poids lourds est plus court que celui des véhicules légers en raison des distances parcourues et de la consommation propre d'un poids lourd qui est 6 fois supérieur que les véhicules légers. (voir Annexes 5).

Nous nous sommes intéressés ensuite à la répartition des ventes des gammes de produit selon le canal de distribution, les résultats sont présentés dans le graphe figure 25 :

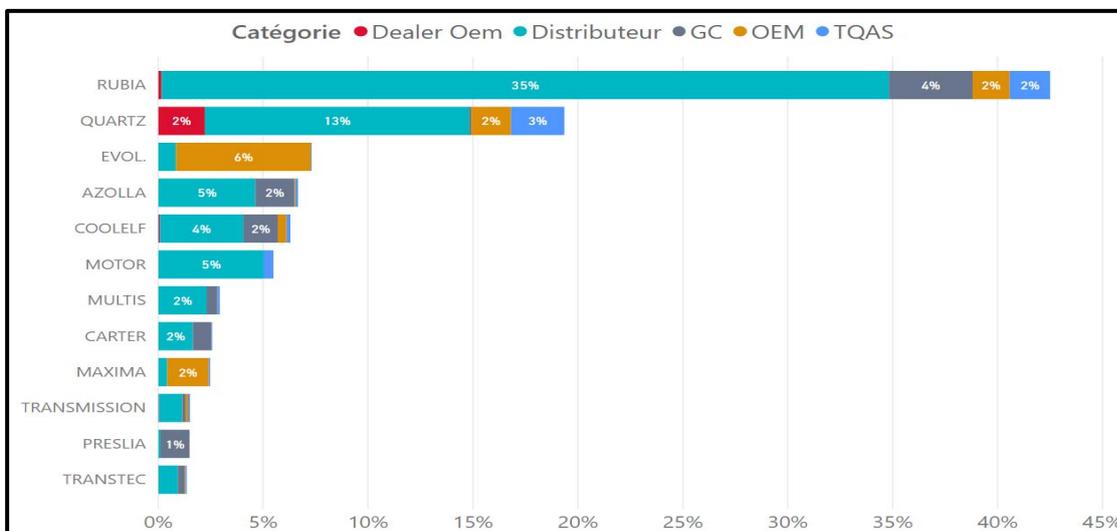


Figure 25 : Analyse des ventes par gamme en fonction du canal de distribution

- La gamme RUBIA et QUARTZ représentent 65% des ventes à elles seules.
- 75 % des ventes de ces deux gammes passent par le canal distributeur.

Enfin nous nous sommes intéressés aux ventes selon les références produit, le graphe suivant illustre les résultats obtenus :

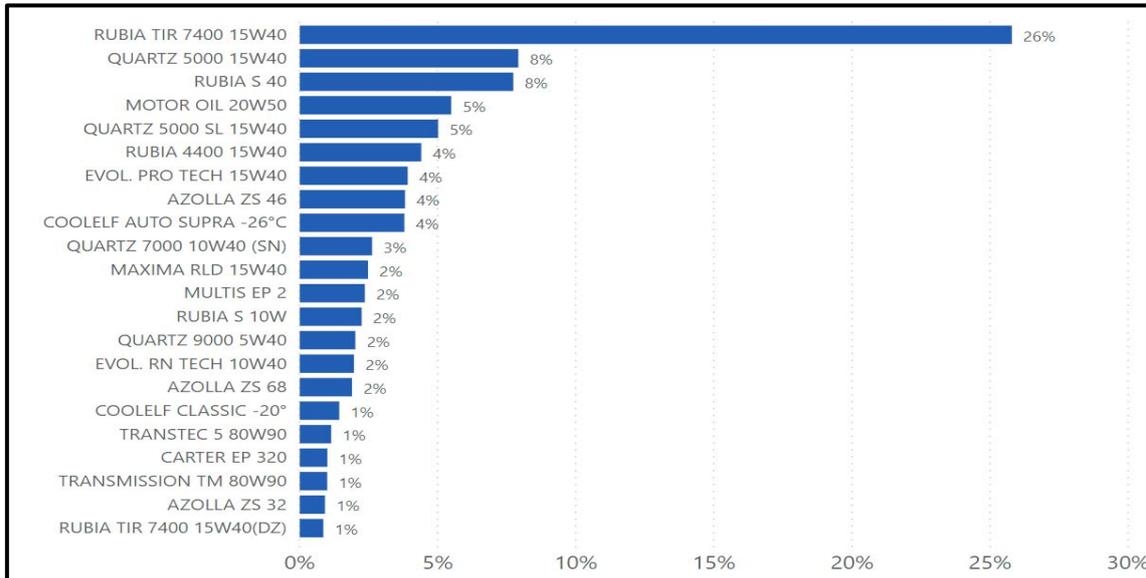


Figure 26 : Structure des ventes selon référence produit

- 5 références représentent 50% des ventes.
- La RUBIA TIR 7400 15W40 représente un quart des ventes à elle seule

## 2.2 Ciblage et positionnement :

Afin d'identifier les opportunités à cibler, nous avons repris pour chaque canal la demande en lubrifiant et la performance de TLA, nous avons ensuite calculé la part de marché de TLA sur chaque secteur.

Les marges moyennes par secteur nous ont été communiquées par la direction commerciale, elles correspondent à une moyenne de marge sur le panier de produits lubrifiant utilisés dans le marché. Par soucis de confidentialité nous avons arrondi les chiffres.

Un autre point à souligner est que dû à certains produits qui composent la demande sur le marché distributeurs, (des lubrifiants de très faible qualité), TLA ne dispose pas de cette gamme dont les prix sont très bas et où dans tous les cas il n'est pas rentable à TLA d'en produire vu la très faible marge, on estime ce volume inaccessible à 8000 tonnes qu'on a donc retranché sur le secteur distributeurs.

Tableau 11 : Résumé des marchés

Marché	2019	Ventes 2019	Part de marché	Marge Moyenne Secteur (€ / T)
Distributeurs (Revendeurs)	82 400	13 018	16%	700
Réseau de stations-services <sup>11</sup>	28 840	2 856	10%	1500
Travaux Publics	7 497	963	13%	700
Concessionnaires Automobiles (OEM)	6 181	5 241	85%	1000
Transport (Ferroviaire)	2 163	222	10%	700

<sup>11</sup> Exemple : Stations de vidange propres, comme les stations Naftal, les TQAS de Total et LubExpress de Petroser

Administration	8 240	0	0%	0
Oil & Gas	13 130	949	7%	1000
Ciment	5 858	100	2%	600
Agroalimentaire	2 205	138	6%	1000
Acier	2 060	46	2%	600
Energie (Électricité)	1 545	270	17%	1500
Mines	778	289	37%	700
Papier	364	16	4%	700
<b>Total</b>	<b>161 261</b>	<b>24 108</b>	<b>15%</b>	<b>800</b>

Ceci fait, nous avons élaboré à partir de ces informations la matrice McKinsey, en prenant en compte les critères suivants pour évaluer l'attractivité du marché et la position concurrentielle. Les critères d'évaluation sont les suivants :

<i>Attractivité du marché</i>	<i>Position concurrentielle</i>
Volume du marché	Intensité de la concurrence
Marges sur le marché	Part de marché
Croissance du marché	Qualité du produit
	Prix

Nous avons par la suite placé les différents marchés sur les différentes zones de la matrice McKinsey, après validation par les parties prenantes au sein de Total nous pouvons synthétiser cette matrice comme suit

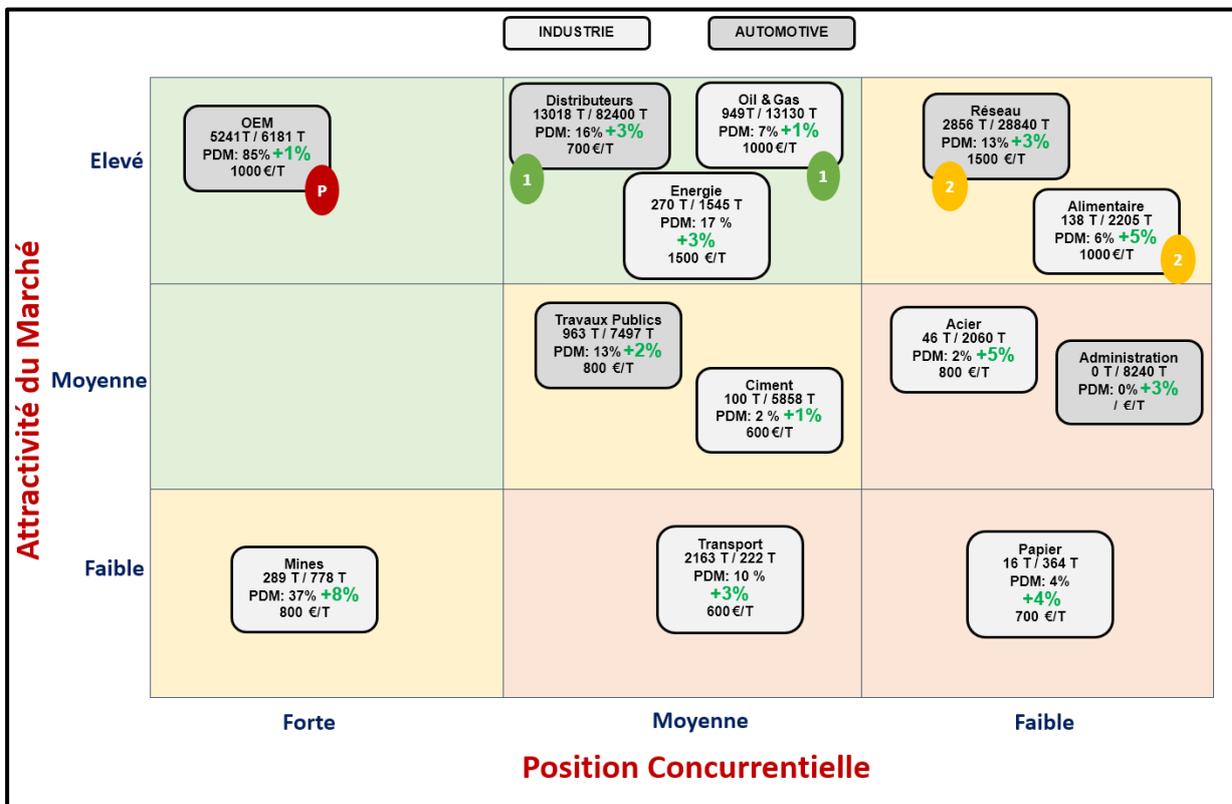


Figure 27 : Synthèse des opportunités avec la matrice McKinsey

On peut retenir de la matrice McKinsey ce qui suit :

- Le marché des concessionnaires automobiles est un marché très attractif et où TLA profite d'une position de Leader, il faudra donc le protéger et maintenir la position actuelle.
- Pour les marchés de l'Energie, des distributeurs et de l'Oil & Gas, ce sont des marchés à fort potentiel où il serait intéressant d'investir en priorité pour faire croître les parts de marché.
- Il faut investir pour mieux pénétrer le marché alimentaire et celui du réseau de stations-service, cependant il ne faut pas s'attendre à un important retour sur investissement dans les premiers temps d'où la nécessité de bien orienter les actions marketing.

Une fois la cible identifiée nous avons jugé important de modéliser le positionnement du portefeuille produit de TLA et distinguer les produits qui constituent des opportunités de croissance, nous avons opté pour la matrice BCG représentée ci-dessous :

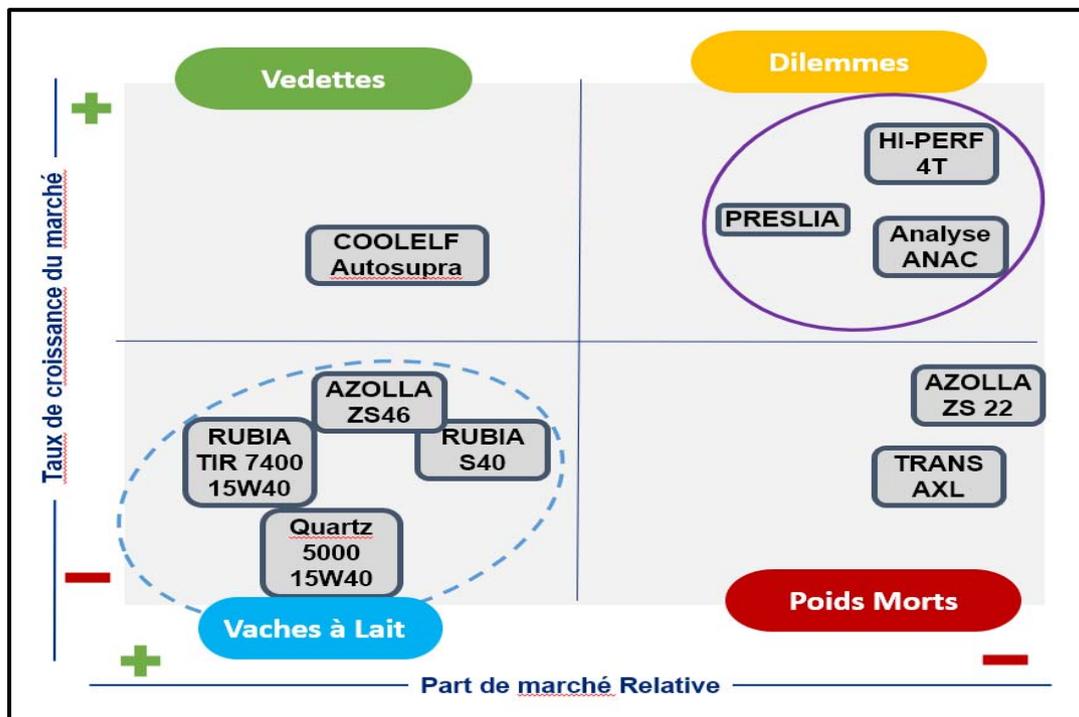


Figure 28 : Matrice BCG

Dans laquelle nous avons mis en avant les références produites les plus pertinentes à considérer, le choix de ces références se justifie comme suit :

- Pour les vaches à lait, les quatre références considérées représentent 46% des ventes de Total, et sont destinées pour des marchés stables notamment l'automotive sur les segments véhicules légers, les poids lourds, et les travaux publics.
- Pour les dilemmes, PRESLIA est une huile pour turbine qui profite d'une forte notoriété dans le secteur de l'Oil and Gas et de l'énergie, cette gamme est aussi à très forte valeur ajoutée et le marché des lubrifiants pour l'Energie et Oil & Gas est à fort potentiel en Algérie, cependant la

pénétration de ces deux marchés par Total est à améliorer, il serait intéressant de développer l'huile PRESLIA de Dilemme à vedette.

- ANAC est un service d'analyse d'huile pour la gestion de la maintenance du parc machine, ce service peut constituer un argument commercial pour pénétrer des marchés comme le Oil & Gas en proposant l'analyse des huiles PRESLIA par exemple.
- HI-PERF 4T est une huile pour moto à moteur 4 temps, le marché moto a connu une forte croissance en Algérie ces dernières années, cependant la plupart des motos sont des petites cylindrées et ne constituent pas une réelle opportunité de marché pour le moment qui justifierait un investissement pour lancer ce produit.
- Les poids morts sont les produits qui se vendent de moins en moins dans le portefeuille Total, l'Azolla ZS 22 étant remplacée par l'Azolla ZS46, il est recommandé de retirer progressivement cette huile du marché.
- Pour les vedettes, le COOLELF SUPRA est un liquide de refroidissement, cette référence a connu une croissance de 313% sur 5 ans, profitant d'une excellente réputation sur le marché et d'une faible concurrence équivalente en qualité, il serait intéressant d'investir pour développer ce produit.

Grace à l'usage de la matrice McKinsey, nous avons cartographié les marchés cibles de TLA, en les classifiant selon l'attractivité et la position concurrentielle de TLA qui témoigne de l'accessibilité du marché pour TLA. La matrice McKinsey et BCG permettent aussi de formaliser la stratégie commerciale qu'adoptera TLA.

### 3 Stratégie de distribution

Nous nous sommes focalisés sur un maillon de la Supply Chain de TLA qui est la distribution et la livraison des produits finis.

Nous nous sommes intéressés à la distribution car avec l'ouverture de la nouvelle unité de Blending à Oran, TLA doit revoir sa stratégie de transport et de distribution, en effet, de statut d'importateur TLA se dirige vers un statut de producteur local de lubrifiants.

Ce changement de modèle d'affaire aura un impact sur les flux en termes de quantités transportées et de distances parcourues ; la non - adaptation de la stratégie de transport et distribution à ce changement impactera négativement la filiale en termes de coûts de transport et délais de livraison, d'où la nécessité de revoir la stratégie de transport et schéma de distribution.

#### 3.1 Schéma de distribution et de transport :

Il est nécessaire de comprendre le schéma de transport et de distribution actuel de TLA que nous avons schématisé dans la figure 29 :

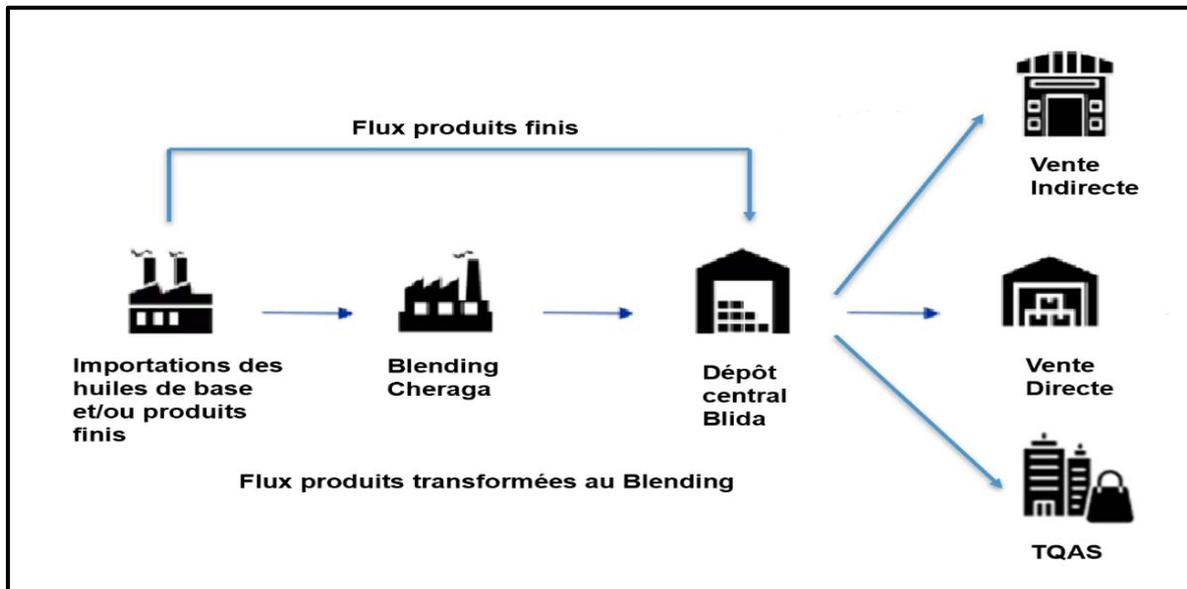


Figure 29 : Schéma de distribution actuel TLA

Le schéma actuel de TLA se base sur le fait que l'entreprise importe **50% à 55%** de produits finis, pour le reste, le produit vrac est importé et conditionné dans une unité à Cheraga, Alger,

Qu'ils soient conditionnés localement ou importés directement en état final, tous les produits sont transférés au dépôt de Blida pour stockage, de ce fait Blida est le point de distribution des commandes.

TLA soustrait la livraison et le transport de ses produits vers ses clients à des prestataires externes.

Avec l'ouverture du Blending à Oran, le fait de suivre ce schéma de distribution engendrera une forte hausse des coûts de transport, et une baisse de la réactivité liée aux délais de livraison.

La stratégie de distribution que nous avons élaborée aura pour finalité :

- L'optimisation des coûts de transport.
- L'augmentation de la qualité de service ainsi que le respect des normes HSEQ.
- Avoir une meilleure réactivité et un court délai de livraison .

De ce fait la stratégie de distribution se décline sur quatre grandes perspectives détaillées dans la figure 30 :

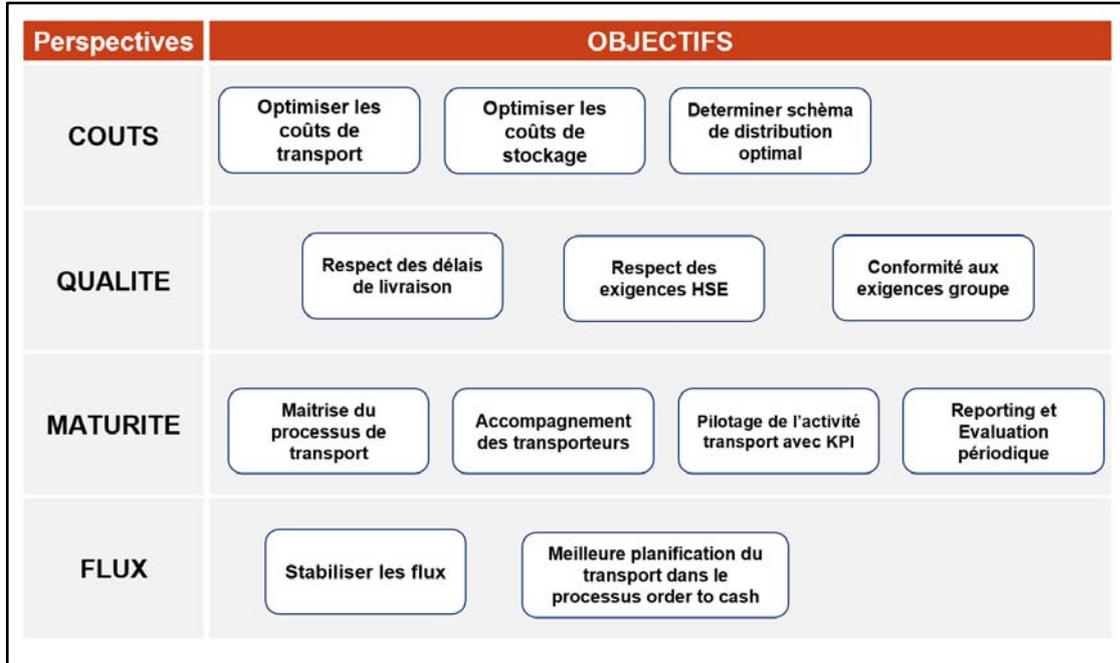


Figure 30 : Perspectives stratégiques

### 3.2 Analyse de l'activité transport :

Cette partie consiste à analyser les données internes liées au transport pour faire le diagnostic de la fonction transport au sein de TLA et évaluer les opportunités et menaces qui se présentent à TLA.

#### 3.2.1 Données transporteurs :

Comme expliqué précédemment TLA ne possède pas une flotte propre à elle pour effectuer le transport de ses produits, elle fait appel à des sous-traitants.

Nous avons regroupé les informations des transporteurs sous-traitants de TLA dans le tableau ci-dessous :

**ICT** : Indice de conformité transporteur : Il est évalué après un audit HSE du transporteur sur une échelle de 1 à 5.

Tableau 12 : Synthèses des données transporteurs

Critères	Paramètres / Transporteurs	ABYSSIN	F Bleu	Mars Log	GYK Trans	KTR
Expérience	Date début opérations avec TLA :	mai-06	novembre-10	octobre-16	avril-19	mai-08
	Années d'expériences avec TLA	14 ans	10 ans	4 ans	1 ans	12 ans
Contrat	Date début contrat actuel :	novembre-18	août-18	février-19	avril-19	avril-19
	Date début Fin actuel :	novembre-20	août-21	février-21	avril-21	avril-21
Flotte	Flotte propre :	2 camions	25 camions	7 camions	0 camion	9 camions
	Flotte sous traitée :	20 camions	0 camion	10 camions	7 camions	0 camion
	% Flotte propre	9%	100%	41%	0%	100%
	Age moyen flotte	5 ans	6 ans	2 ans	ND	5 ans
HSEQ	#Accidents depuis début opérations	0	0	0	0	1 (2013)
	Résultat ICT	2.52	3.11	2.38	2.76	2.76

A partir du tableau on relève les points suivants :

- **HSEQ** : Respect des normes établies avec les transporteurs cela se reflète sur le score ICT qui est entre 0 à 5 avec un objectif de 3. Aussi que durant aucun grand accidents grave n'a été signalé mise à part pour KTR en 2013.
- **Flotte** : Concernant la flotte, il est important de mettre en évidence le faible taux de flotte propre des sous-traitants avoisinant même 0 % pour GYK Trans, ce qui reflète un manque d'accompagnement des transporteurs : TLA se retrouve avec des transporteurs ayant plus de 14 ans d'opérations avec TLA et ne possédant uniquement que 9% de leur flotte.
- **Expérience** : Mise à part GYK Trans, TLA travaille avec les mêmes sous-traitants depuis 8 ans en moyenne.

Dans une logique de massification des flux, il est intéressant de travailler prioritairement avec des camions de 20 Tonnes et de 10 Tonnes.

### 3.2.2 Part de marché transporteurs avec TLA :

La figure 31 indique les statistiques relatives aux dépenses transport de TLA avec chaque prestataire.

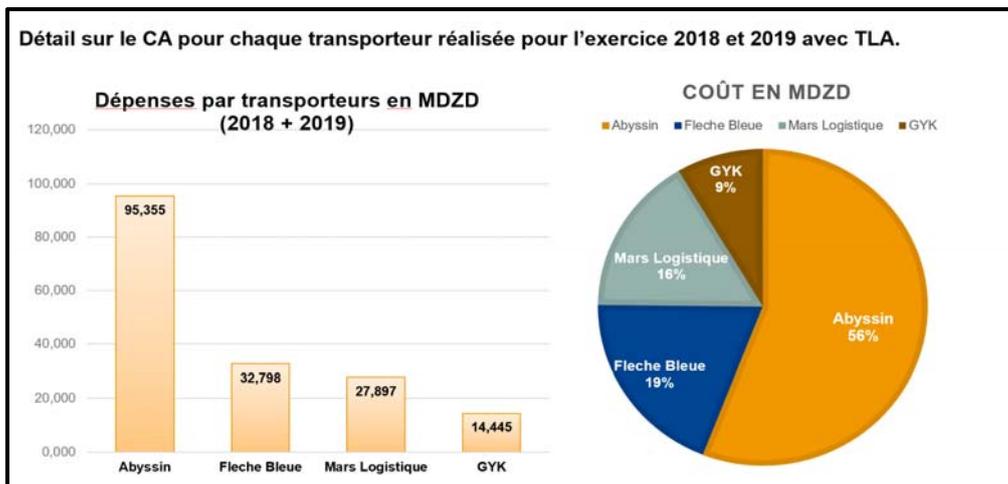


Figure 31 : Part de marché transporteurs TLA

### 3.2.3 Pricing des prestataires de transport :

Nous avons synthétisé les données des grilles tarifaires des différents prestataires dans tableau 13 (à partir des contrats de transport) :

Tableau 13 : Synthèses du pricing transporteurs

Camion	Abyssin		Flèche Bleu		Mars Log		GYK	
	Coût Km/T (DZD)	Coût Immobilisation 1j (DZD)	Coût Km/T (DZD)	Coût Immobilisation 1j (DZD)	Coût Km/T (DZD)	Coût Immobilisation 1j (DZD)	Coût Km/T (DZD)	Coût Immobilisation 1j (DZD)
2,5 T	18,9	2 859	18,9	2 859	16,5	2 530	-	-
3,5 T	14,2	4 351	14,2	4 351	-	-	-	-
5 T	11,2	7 458	11,2	7 458	12,4	5 500	-	-
7 T	8,4	8 452	8,4	8 452	10,5	7 480	-	-
10 T	6,6	8 700	6,6	8 700	8,1	8 500	6,6	8 700
20 T	3,9	14 667	6,0	24 767	7,2	14 000	3,9	14 667
CA 2018-2019 MDZD	95,35		32,79		27,89		14,44	

A partir du tableau ci-dessus on remarque qu'Abyssin est le plus compétitif en termes de prix surtout pour les camions de 20 t.

Un second point important à soulever : c'est la même grille tarifaire entre Abyssin et Flèche bleu, nous soupçonnons qu'une entente entre les deux transporteurs ait été faite.

### 3.2.4 Analyse de la demande par clients et zones :

Afin de connaître les flux de livraison effectués par TLA en termes de quantité et de destination, nous avons cartographié les données de livraisons via l'outil Map de PowerBI (voir figure 32), qui prend en considération les quantités livrées (représentée par la taille de la bulle) selon destination et le type de client livré : Distributeur (Vente indirecte), TQAS, OEM et dealer OEM ainsi que les clients grands comptes GC (vente directe).

On a par la suite décomposé les flux en 4 zones :

- **Centre** : 11 640 Tonnes soit 48% des volumes.
- **Est** : 7 043 Tonnes soit 29 % des volumes.
- **Ouest** : 3 252 Tonnes soit 13% des volumes.
- **Sud** : 2 223 Tonnes soit 9 % des volumes.

On constate que plus de 77% de la demande est concentrée dans la région centre et est, ce qui est avec la configuration actuelle (importation et Blending à Cheraga) une répartition en faveur de la localisation du dépôt central de Blida, qui est presque le barycentre entre les points de livraisons.

Néanmoins avec l'ouverture du Blending d'Oran, cette répartition de la demande va engendrer une augmentation des coûts de transports. (On verra en détail l'impact du nouveau point de distribution dans ce qui suit).

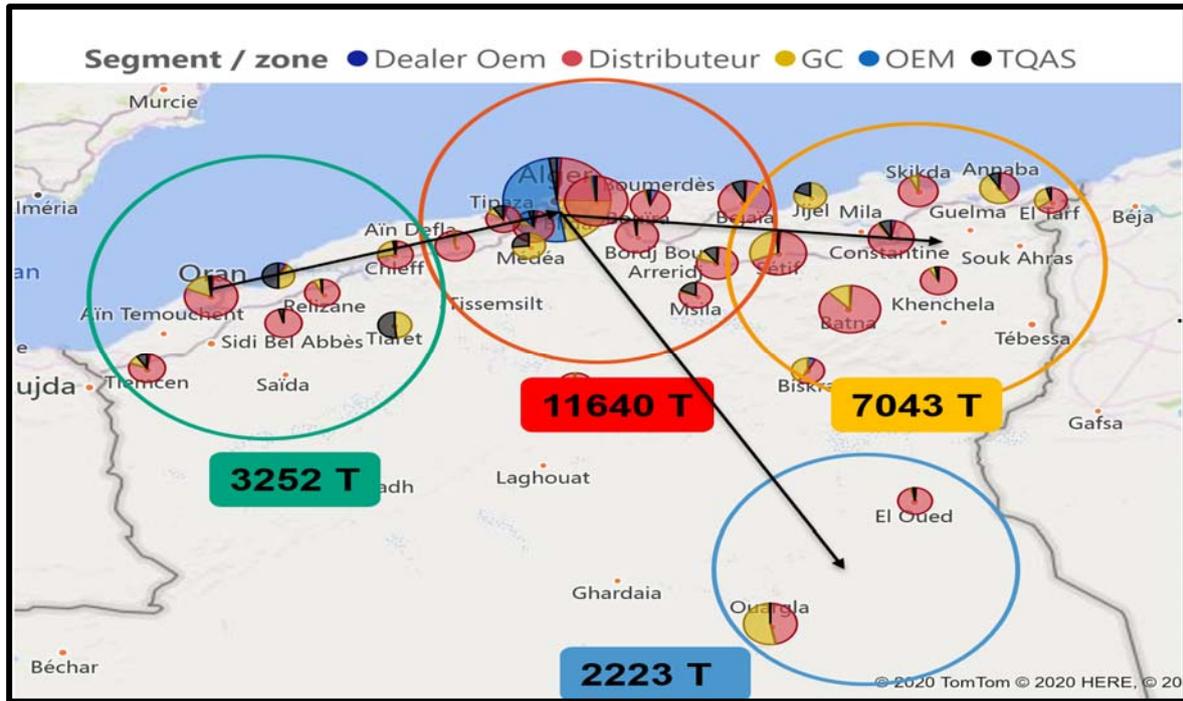


Figure 32 : Répartition de la demande nationale de TLA

### 3.2.5 Evolution des dépenses transport :

Les dépenses en transport sont représentées dans la figure 33 pour chaque trimestre de 2018 et 2019 ainsi que la répartition des dépenses selon le transporteur :

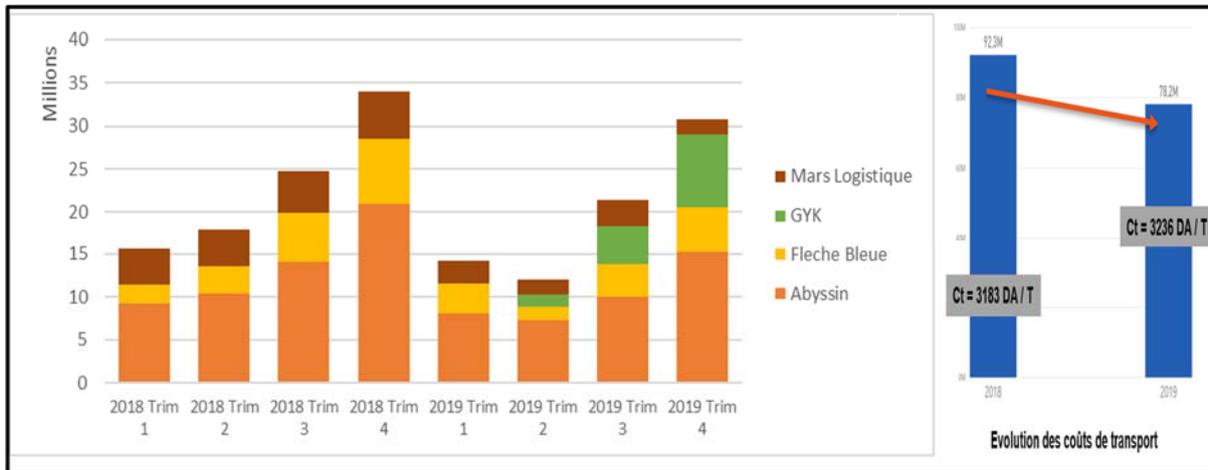


Figure 33 : Evolution des dépenses liées aux transport en aval

A partir des dépenses en livraisons, pour l'exercice 2018-2019 nous retenons :

- Baisse de 15% du cout de transport de 2018 à 2019 pour une baisse de 13% du CA en contrepartie le coût à la tonne a légèrement augmenté de 1 %.

### 3.2.6 Projection blending :

Avec le passage de Blida vers Oran, il est nécessaire d'avoir une estimation des dépenses liées aux transports en suivant le schéma actuel de distribution. Pour cela nous avons étudié l'évolution des quantités livrées selon le palier de distance dans la figure 34 :

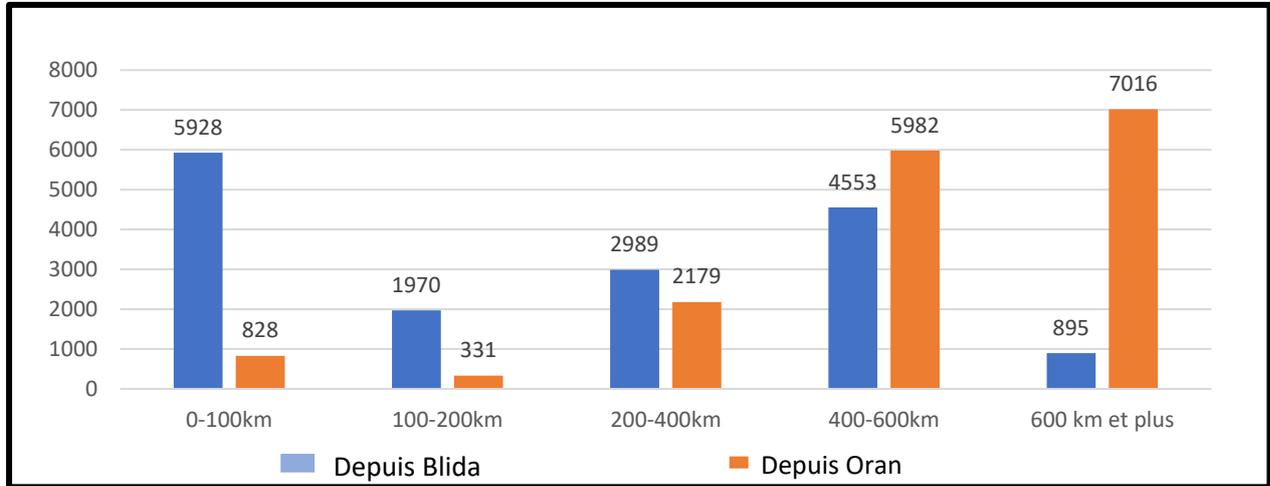


Figure 34 : Segmentation des quantités livrées (tonnes) selon palier de distance

- A partir de ce graphique on remarque qu'actuellement 70 % des livraisons se font sur une distance **de moins de 400 km**, cela est dû au fait de la forte concentration de la demande dans la région centre et Est, avec Blida comme point de distribution, ce qui fait du dépôt un barycentre.
- Dans le cas de la distribution à partir d'Oran, 80% des livraisons se feront sur une distance **dépassant les 400 km**, ce qui va nettement augmenter les coûts liés aux transports. Nous avons par la suite estimé les variations de coûts dans le tableau ci-dessus en prenant en considération l'évolution des coûts par tonnes transportés suivant Blida et Oran comme point de distribution vers les autres wilayas :

Tableau 14 : Evolution des coûts par Tonne (DZD)

Wilaya	Coût/Tonne depuis BLIDA (DZD)	Coût/Tonne depuis ORAN (DZD)	Variation
ORAN	2587	1115	-57%
AIN DEFLA	1223	1651	35%
TLEMCEN	3420	1811	-47%
ALGER	1071	2325	117%
BOUMERDES	1237	2473	100%
BOUIRA	1558	2623	68%
TIZI OUZOU	1597	3072	92%
BEJAIA	2266	3428	51%
SETIF	2148	3473	62%
BATNA	2504	4260	70%
Bordj Bou Arreridj	2561	4391	71%
CONSTANTINE	2753	4628	68%
OUM EL BOUAGHI	3273	5147	57%
EL OUED	4356	5520	27%
SIKIDA	3528	5708	62%
OUARGLA	5410	5829	8%
Total général	2415	3412	41%

A partir de l'analyse de l'évolution du coût par tonne, une information importante ressort : En moyenne il y'aura une **augmentation de 42 %** des dépenses liées au

transport. Cette augmentation même après optimisation va servir comme base pour la renégociation des contrats de transport. L'objectif sera donc de minimiser cette augmentation en ajustant le schéma de distribution.

### 3.2.7 Synthèse :

Après analyse des données interne liées à la distribution et transport des produits et des entretiens avec le dispatcheur, la responsable logistique et les commerciaux de TLA, on obtient la synthèse que nous avons présenté sous la forme suivante en s'inspirant de la forme d'une matrice SWOT classique :

<b>Interne</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux ICT.</li> <li>• Relation de durable avec les transporteurs ( Plus de 10 ans avec certains d'eux)</li> <li>• 0 Accident pendant long durée.</li> <li>• Forte flexibilité et réactivité pour répondre au besoin du client dans les meilleurs délais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et analyse des coûts transport non maîtrisés.</li> <li>• Manque de stratégie et une vision pour le moyen et long terme.</li> <li>• 63% de la flotte dédiée à TLA est soustraite.</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le démarrage de Blending est une opportunité pour revoir le schéma et négocier les contrats transport.</li> <li>• Possibilité de travailler avec d'autres entreprises.</li> <li>• Possibilité de réduction des coûts transport Vs long distances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains transporteurs travaillent pratiquement que avec Total.</li> <li>• Délai de renégociation des nouveaux contrats (procédure groupe de 6 mois vs démarrage blending 3 mois ).</li> </ul>

### 3.3 Schéma de distribution proposé :

Dans le nouveau schéma proposé (figure 35) nous aurons deux cas de figures d'approvisionnement qui évolueront en fonction du taux d'intégration de la nouvelle unité de Blending à Oran :

- Approvisionnement en produit finis directement via les importations qui seront transférées au dépôt central de Blida.
- Approvisionnement en huiles de base locales fournies par Sonatrach qui seront envoyées au Blending d'Oran pour la fabrication des lubrifiants.

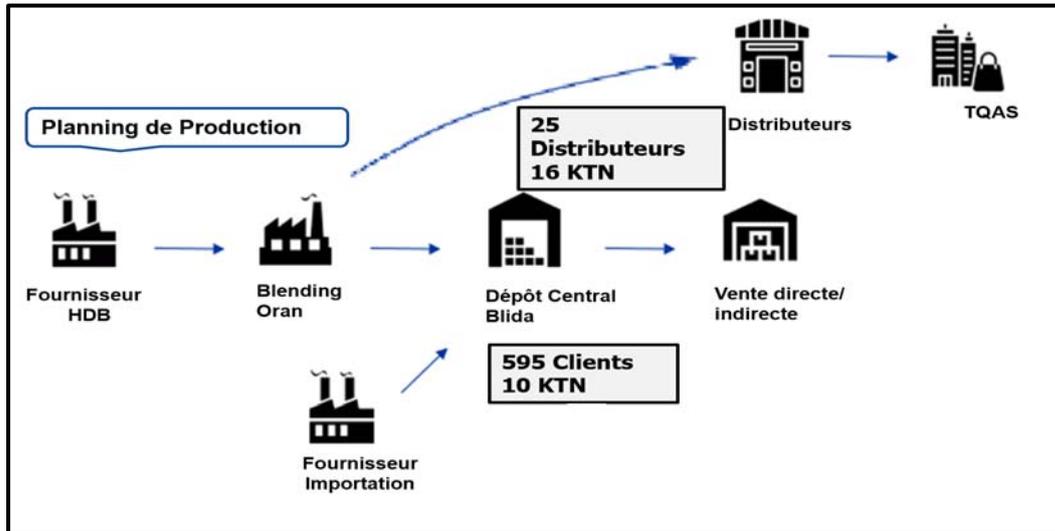


Figure 35 : Schéma de distribution cible

L'idée dans notre schéma est de livrer directement à partir du Blending les 25 plus grands clients, qui représentent en moyenne 16 kt par an (voir Annexe 13) de TLA ainsi que les clients se situant dans la zone Ouest.

Pour les autres clients, de la zone Centre et Est ils seront quant à eux livrés à partir du dépôt central de Blida qui servira de zone de stockage, on réduira cependant l'espace de stockage loué.

En ce qui concerne les TQAS, avec une commande annuelle moyenne ne dépassant pas les 1 kt par an, dans notre schéma ils seront livrés depuis les distributeurs en échange du paiement de la prestation logistique par TLA, en effet dans le schéma initial les TQAS étaient livrés directement par TLA via son dépôt central de Blida, mais cela n'est pas optimal en terme de stratégie de distribution car avec un drop size moyen de 300 kg/commande et une dispersion sur tout le territoire national TLA aura une impossibilité de massifier des flux.

Ce nouveau schéma associé les autres leviers va permettre à TLA d'optimiser de 32 %, nous détaillerons ce calcul dans le chapitre 4.

Nous avons proposée à travers ce chapitre un plan stratégique qui concerne la partie commerciale et la partie distribution, l'idée est d'arriver à une distribution sélective permettant une meilleure maîtrise de la demande sur le marché et une optimisation des livraisons, d'un autre côté et pour soutenir ce plan quelques actions doivent être mises en œuvre et suivies pour assurer le déploiement de ce dernier. C'est ce que le dernier chapitre se propose de traiter .

# Chapitre 4

## Mise en Œuvre et Suivi

---

Dans ce chapitre nous allons présenter le plan d'actions qui doit être mis œuvre pour la stratégie commerciale ainsi que la stratégie de distribution. Ensuite nous allons par la suite proposer des recommandations pour le système d'information, l'organisation et les ressources humaines pour accompagner le déploiement stratégique.

Enfin nous concluons avec la présentation du processus de la BI par lequel nous avons implémenté les tableaux de bords pour le contrôle stratégique.

## 1 Volet commercial :

Le marché des distributeurs est un marché à développer en priorité pour les raisons suivantes :

- Taille de marché accessible importante évaluée à 82 400 T.
- Les distributeurs permettent d'assurer une proximité territoriale à moindre coût.
- Avec l'entrée en production du blending, les distributeurs permettront de massifier les flux de distribution, (on reviendra sur ce point en détails dans l'étude du schéma de distribution).
- La distribution à travers les distributeurs agréés permet de minimiser les coûts et une opportunité pour pénétrer le marché d'avantage en profitant de leur portefeuille client.

### 1.1 Passage à la distribution sélective :

Afin d'avoir une meilleure maîtrise sur le marché, qui est de nature volatile, il serait intéressant d'opter pour un schéma de distribution sélective, ceci permettra à TLA de concentrer ses efforts sur la progression de ses ventes et d'avoir davantage de contrôle sur son réseau de distribution, on cite les avantages suivants pour TLA :

- Possibilité de réaliser des économies d'échelles notamment avec la massification des flux et une meilleure planification de la demande.
- Meilleure coordination des actions marketing au niveau national.
- Permet une meilleure gestion des activités commerciales en concentrant les efforts sur moins de clients dans le canal de vente indirecte.

Cette distribution sélective se présente comme suit :

Total dispose en ce moment de 25 distributeurs, 3 sont exclusifs, l'objectif sera de passer dans 4 ans à 12 distributeurs qu'on sélectionnera de manière à couvrir l'ensemble du territoire national, on propose ces critères à évaluer lors de la sélection des distributeurs :

- Potentiel du distributeur
- Localisation du distributeur
- Son Assise financière
- Sa structure de vente
- Typologie de ses clients
- Maturité de ses processus opérationnels.
- Sa Capacité logistique.
- Sa Motivation.

L'idée est d'adopter une stratégie de distribution sélective progressivement, les raisons de ce choix sont les suivantes :

- Garantir au mieux le respect de la qualité Total.
- Mieux Maitriser le coût des opérations.
- Avoir une meilleure visibilité sur la demande implicite du marché.
- La distribution sélective permettra à TLA de massifier ses flux, et recentrer sa force de vente sur les grandes entreprises et le prospect de nouveaux clients en laissant transférant chez ses distributeurs une partie de leur client une fois ces derniers mis aux standards qualité et service TLA.

## 1.2 Mix marketing pour le développement des distributeurs :

Pour élaborer ce plan, il faut tout d'abord convaincre les distributeurs à aller sur un contrat d'exclusivité avec TLA. L'équipe commerciale devra travailler sur un cahier des charges où les deux parties en tirent profit, nous proposons quelques points :

- Offrir certains clients directs selon sa région au distributeur exclusif en tenant compte de sa performance annuelle et en négociant des clauses comme la garantie de la qualité de service TLA, Ceci augmentera le volume d'affaire du distributeur et constituera une massification des flux qui arrange TLA.
- Garantir un accompagnement et un engagement de la filiale avec le distributeur dans sa démarche.

Une fois la liste des distributeurs établie, on procédera à la création d'un club officiel de distributeurs TLA, les distributeurs de ce club seront des distributeurs de produits Total exclusivement.

Les distributeurs du Club officiel profiteront des avantages suivants :

### *Produits :*

- Accès à toute la gamme de produit Total.
- Détermination d'un stock de sécurité pour les produits stratégiques dans leur zone, en particulier le segment industrie.
- Accès prioritaire aux nouveaux produits.

### *Prix :*

- Pricing spécial club distributeurs, avec une remise sur le volume, plus remise si adossement des TQAS.
- Augmentation du seuil maximal de crédit.

### *Communication :*

- Branding de chaque distributeur officiel selon la charte du Groupe Total.
- Mise à disposition de prospectus et autres documents Total.

### *Promotion :*

- Elaboration d'un plan promotionnel annuel destiné aux distributeurs
- Faire du marketing ciblé en partenariat avec les distributeurs.

### *Formation :*

- Organisation de sessions de formation des commerciaux des distributeurs sur les méthodes de ventes et de gestion TLA.
- Formation des distributeurs sur les normes HSE du Groupe.

### 1.1.1 Intégration des distributeurs dans le système d'information :

D'autre part, nous proposons pour le long terme l'intégration des distributeurs dans le système d'information de l'entreprise à travers l'implémentation d'une application qui leur sera dédiée, on commencera avec les plus performants et les plus matures pour faire un projet pilote avec eux, ensuite selon les résultats on généralisera progressivement aux autres.

L'intégration du distributeur dans le système d'information permet une meilleure gestion de la relation B2B, pour faire le parallèle et mieux faire parvenir notre idée, citons l'exemple de la grande distribution en Europe à titre d'exemple :

Une chaîne de grande distribution comme Carrefour donne un accès restreint au système d'informations à chaque fournisseur pour consulter l'état de ses stocks, ainsi ce n'est plus à Carrefour de passer commande mais au fournisseur de vérifier l'état de son stock chez Carrefour et de l'approvisionner au besoin, ceci bien sûr en étant cadré par des clauses sur le prix, la qualité et la responsabilité des parties prenantes en cas de rupture.

## 2 Volet distribution :

Les principales propositions sont résumées autour des axes suivants :

### 2.1 Négociation des contrats de transport :

L'un des aspects les plus importants pour la négociation des contrats avec les transporteurs est d'avoir accès à leur « Cost-Model »<sup>12</sup> de telle sorte à les aider à optimiser leurs coûts d'exploitation dans le but d'avoir une réduction dans leurs tarifications sans impacter leurs marges.

Après avoir proposé cette action au directeur d'exploitation il nous a indiqué que la plupart des transporteurs travaillent de manière archaïque et il sera difficile pour eux de mettre en évidence leurs structure de coûts, l'idée est donc de faire des workshops avec eux au sein du siège de TLA pour les aider à déterminer leurs Cost Model et de ce fait les accompagner pour pouvoir optimiser leurs coûts afin de baisser leur tarification.

L'une des parties les plus importantes dans la renégociation des contrats avec les transporteurs est l'aspect prix, en effet comme l'origine de distribution va changer, passant de Blida vers Oran avec une concentration de la demande essentiellement dans la partie centre et est du pays, ceci engendrera une augmentation de 42% de leur CA avec TLA, donc cela servira à TLA comme pouvoir de négociation pour un meilleur tarif.

- Après avoir fait une simulation, nous constatons que pour une *remise de 1 DZD / Tonne / Km* pour les distances au-delà de 500 Km, on estime un gain de **6,25 M DZD / an.**

On pourrait aussi renégocier les contrats de transports en fonction de plusieurs critères :

- Ajout d'une clause pour Pricing dégressif en fonction de l'évolution de la part de marché du transporteur, par exemple : Abyssin a le droit contractuellement à 25% - 30% de PDM mais en réalité il détient 56% des PDM, il faudra donc ajouter une clause de remise sur ça.
- Mise à disposition d'un nombre de camions selon les capacités de production du Blending et en même temps les camions dédiés pour le transfert peuvent faire des livraison clients si besoin.

---

<sup>12</sup> Cost Model : Structure des coûts.

- Possibilité de travailler avec des camions à double niveau pour assurer les livraisons entre 20T et 30 T avec un seul camion et réduire les coûts de transport par palettes (réduction des coûts de 35% selon des études faites au niveau de la filiale).

## 1.2 Massification :

La massification devra être déployée suivant deux aspects :

Le premier aspect concerne les 25 plus gros clients qui ont une moyenne de commande annuelle de 16 kt : il faut fixer des paliers pour les commandes aux clients par tranche de 7 tonnes (à charger sur un camion de 10 tonnes) ou bien 15 tonnes (à charger sur un camion de 20 tonnes), cette différence entre la capacité max du camion et la quantité transporté est dû à une contrainte de volume, en effet si on prend l'exemple d'un camion de 20 T qui peut charger 20 palettes, et dans notre cas de figure une palette fait 750 Kg d'où la différence de 5T , néanmoins la configuration du packaging pour permettre de remplir une palette avec une plus grande quantité est un sujet important, mais qui ne peut pas être traité actuellement, dû aux normes groupe.

Le second aspect quant à lui concerne le reste des clients TLA, l'idée est de rallonger légèrement le délai de livraison passant en moyenne de deux jours vers quatre jours, et cela pour massifier dans un seul camion de 10 T une commande de plusieurs clients se trouvant dans la même zone, ce qui évitera d'envoyer plusieurs camions de capacités inférieurs donc avec un coût unitaire plus élevé (Le contraire de ce qui se fait actuellement).

Parmi les avantages de cet axe :

- **La réduction des coûts de transports :** le coût de transport unitaire va être moins important car redistribué sur un plus grand volume d'une part et d'une autre part en assurant un taux de remplissage maximum des camions.
- **La réduction de l'impact carbone :** en effet, en massifiant les flux on aura tendance à utiliser moins de camion donc cela contribuera à l'amélioration la performance écologique de TLA.

## 1.3 Livraison Ex Works ;

Le principe de la livraison Ex Works est de déléguer la livraison d'une partie des quantités transportées aux clients directement, autrement dit la livraison se fera à la charge à du client.

Pour ce faire nous devons sélectionner les clients (voir Annexes 13) et leur proposer de travailler (totalité ou une partie) avec des livraisons en EXW, cela dépendra de leurs capacités à assurer la livraison par eux-mêmes (Possession de camions, travaillant déjà avec des sous-traitant pour le transport), en contrepartie le client aura une réduction sur le prix unitaire.

En effet, actuellement les frais liés aux transports sont directement impactés au prix unitaire des produits finis, cela engendre beaucoup de fluctuation dans les prix des produits.

Dans le tableau ci-dessus nous avons sélectionné la liste des grands distributeurs de Total, leurs moyennes de commande mensuelle. Ces distributeurs seront contactés par les commerciaux pour négocier une éventuelle livraison en Ex Works. (voir Annexe 13)

Nous avons fait une simulation (voir Annexe 12) de gains que pourrait générer TLA en fonction du taux de réduction alloué aux clients désirant choisir l'option Ex Works (la réduction concernera uniquement les frais de transport) ainsi que le pourcentage de livraisons Ex Works effectué, et nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 15 : Simulation des Gains pour l'Ex Work

Taux de réduction	80%	90%
Marge supplémentaire TLA -100 % EWX-	10 383 168 DA	5 191 584 DA
Marge supplémentaire TLA -50% EWX-	5 191 584 DA	2 595 792 DA

Cette simulation prend en considération deux scénarios type avec un plusieurs taux de réduction sur les frais de transports :

- Un avec un EWX de 50 % autrement dit TLA assurera uniquement 50% des livraison le reste sera à la charge du Client.
- Le second avec un EWX de 100 %.

Parmi les avantages de la livraison Ex Works :

- Baisser les prix des produits finis : en effet comme le coût de la livraison est directement impacté dans le prix unitaire des produits, cette forme de livraison contribuera à baisser les prix et être plus compétitifs.
- Réguler la fluctuation des prix : car les prix unitaires des produits varient selon la localisation des distributeurs et la quantité commandée.

#### 1.4 Reconfiguration du schéma de distribution :

Pour conclure nous allons revenir sur le schéma de distribution que nous avons mis dans la vision de notre stratégie et cela en ressortant les différents scénarios ainsi que leurs impacts budgétaires.

Les scénarios sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Evaluation du plan d'action

	Logistique Globale		Analyse des coûts			Evaluation des Gains		
	Descriptif	Coût Transport Annuel	Coût Stockage Annuel	Coût Total	Gain Transport	Gain Stockage	Gain Action	
Scénario 1 : Le Laisser faire	Livraison vers Blida du tout Stockage blida (2 dépôt) Dispatch Blida vers tous les clients		145 893 780 DA	147 627 630 DA	293 521 410 DA			
	Livraison directe vers Distributeur Stockage sur Blida (1 dépôt) Dispatch vers les clients restants depuis Blida		117 316 500 DA	90 927 231 DA	208 243 731 DA	28 577 280 DA	56 700 399 DA	85 277 679 DA
Scénario 2 : Adoption du nouveau schéma de distribution	Axe Complémentaire 1 :	Négocier 1 DA / Tonne / Km sur les distances dépassant 500 Km	111 066 500 DA	90 927 231 DA	201 993 731 DA	6 250 000 DA	/	6 250 000 DA
	Axe Complémentaire 2 :	Utiliser des camions à double niveau	99 959 850 DA	90 927 231 DA	190 887 081 DA	11 106 650 DA	/	11 106 650 DA
					Potentiel d'optimisation Global		102 634 329 DA	

- **Le premier scénario** représente le statut quo, c'est-à-dire transporter tous les flux du Blending d'Oran vers le dépôt central de Blida et à partir de Blida TLA distribue ses clients, ce scénario n'est pas optimal car concernant les clients de

l'est qui représentent 13 % des flux, on aura un double flux car à partir de Blida on est sensé les renvoyer vers l'ouest, ajouter à cela qu'on ne profitera pas des capacités de stockage du Blending d'Oran (600 Tonnes) et on devra utiliser les deux dépôts de Blida. Il est à noter que le scénario 1 représente le scénario où TLA reste avec la même configuration initiale en ajoutant une droiture d'Oran vers Blida.

- **Le second scénario** qui est en corrélation avec notre stratégie consiste quant à lui de livrer via des droitures directement du Blending les 25 plus grands clients et distributeurs.
  - Livrer les clients de l'ouest du Blending d'Oran.
  - Pour le reste des clients envoyer le flux vers Blida et faire le dispatch du dépôt central.

Avec la stratégie de deux origines de distribution on pourra fermer un dépôt à Blida ce qui va permettre de générer un gain 43 M dinars Algérien DZD (en prenant en considération les charges liées à la location du dépôt ainsi que toutes les autres charges liées à son fonctionnement).

Le fait de livrer les clients de l'Ouest directement du blending en droiture permettent d'économiser 28 M DZD par rapport à la configuration actuelle.

Si on prend en compte le fait de renégocier les contrats de transport dans le but d'avoir une réduction de 1 DZD sur le prix tonne kilométrique pour les livraisons dépassant les 500 km on pourra avoir un gain de 6 M DZD.

Et finalement dans une logique de massification le fait d'utiliser des camions à double niveau on pourra espérer 20 % d'économie sur le coût d'une livraison ce qui va fera un gain de 11 M DZD.

Au total, au lieu d'avoir un coût total lié à la distribution (Stockage + transport) de 293 M DZD on passe à 191 M DZD soit **32 % d'économie**.

Il est à noter que ces gains et précisément ceux liés au stockage ne peuvent être espérés sur le court terme car si on prend l'exemple de la fermeture d'un dépôt, elle ne peut se faire qu'en fin 2021 et cela pour cause contractuelle.

## 1.5 Synthèse des actions :

Nous avons décomposé notre plan d'action en trois phases en fonction de la faisabilité de l'action (temps nécessaire pour la mise en place, maturité du Blending, maîtrise de la demande. (figure 36)

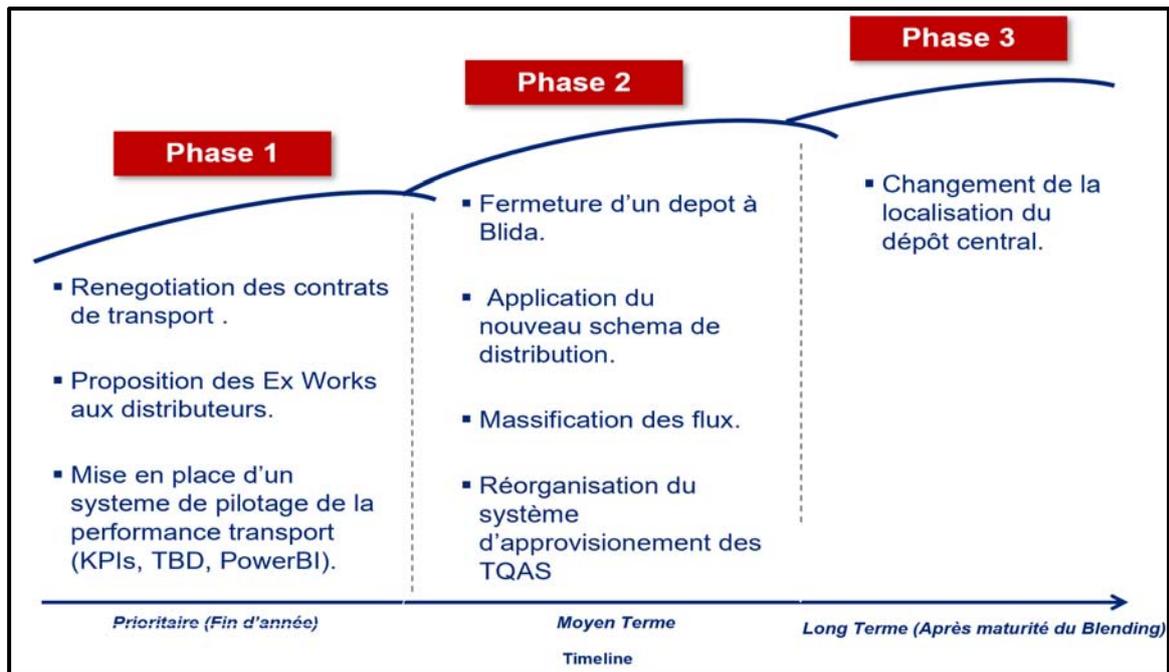


Figure 36 : Récapitulatif du déploiement de la stratégie Transport

- **Phase 1 :**

Cette première phase consiste à préparer le terrain juste avant l'ouverture du Blending, en renégociant les contrats (revoir la grille tarifaire à la baisse), la proposition des ExWork aux grands clients. Afin de piloter la stratégie de transport il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle avec tableau de bord, nous avons recommandé d'utiliser la BI pour avoir un tableau de bord avec des données en temps en réel.

- **Phase 2 :**

La seconde phase à moyen terme débutera après que le blending sera apte à répondre à la demande (une estimation donnée par TLA est de 6 mois), à ce moment TLA pourra fermer un dépôt à Blida et utiliser le schéma de distribution proposé, tous en optant à la massification des flux ainsi que la distribution des de ses TQAS directement depuis les distributeurs.

- **Phase 3 :**

Après maturité du blending, et la mise en place d'une demande planning et du processus S&OP, on pourra à ce moment réduire encore plus les stocks. L'objectif donc est d'arriver à changer la localisation du dépôt central de Blida en fonction de la variation future des flux, et le positionner dans une localisation optimale en termes de coûts de transport, de stockage et délais de livraison.

## 2. Volet organisationnel

Avec la transformation du modèle d'affaire de TLA, il sera nécessaire de revoir une partie de l'organisation de la filiale afin d'assurer un meilleur pilotage et déploiement stratégique pour obtenir un plus grand avantage concurrentiel à terme tout en établissant une meilleure coordination entre la fonction commerciale et logistique, une piste serait la mise en place d'un processus *Supply and Operations Planning(S&OP)*.

Le S&OP est un processus de développement des plans tactique qui donne à l'organisation les moyens de piloter l'activité pour obtenir un avantage concurrentiel de manière continue en intégrant le commercial, la logistique et les finance au sein d'un unique processus en permettant une planification mensuelle et un plan partagé de référence aux différentes entités.

D'autre part, la mise en place d'un processus S&OP au sein de TLA permettra de réaliser les actions suivantes :

- Faire une meilleure liaison entre l'amont et l'aval du business.
- Apporter des synergies entre les différentes fonctions de l'entreprise.
- Donner une meilleure visibilité sur la demande.

La figure 37 illustre bien le rôle du S&OP dans le pilotage de l'entreprise, en intégrant les différentes fonctions tout en tenant compte du long, moyen et court terme ce qui assure un meilleur déploiement stratégique dans notre cas.

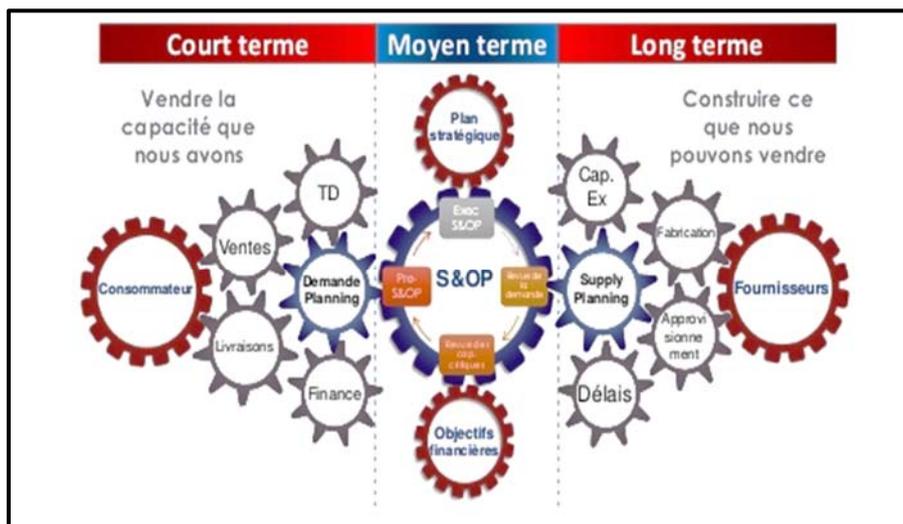


Figure 37 : Intégration des fonctions dans le S&OP (Aboubaker Moubarek, Slideshare 2015)

Dans le cadre de notre travail, la proposition du S&OP concerne surtout deux volets, la commercialisation et la logistique.

Nous avons jugé utile la création d'un poste de Demand Planner pour mieux coordonner l'activité commerciale avec la logistique, il aura pour rôle :

- La mise en place du planning de production
- La gestion des stocks et des échéances
- La veille sur l'approvisionnement en matières premières.

Un schéma d'organisation pour la fonction supply au niveau de la DEX peut être le suivant :

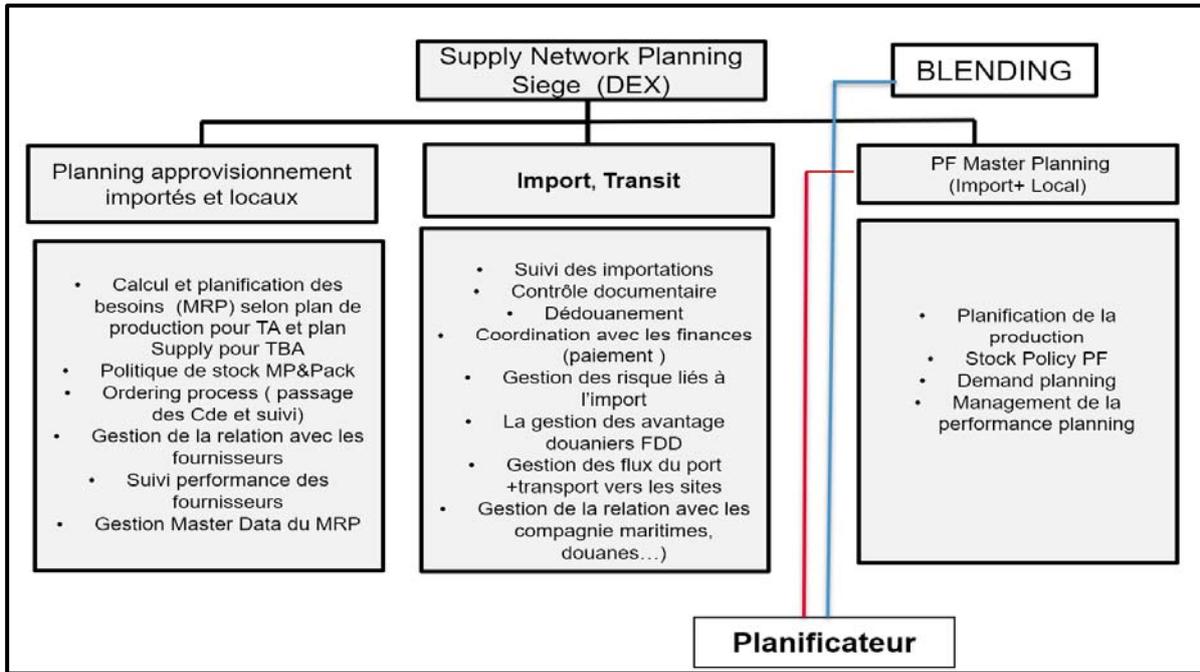


Figure 38 : Proposition du plan organisationnel du département Supply TLA

Pour le reste des départements, après consentement avec le directeur d'exploitation, il n'y a pas lieu de revoir l'organisation car elle ne sera pas fortement impactée par le changement du modèle d'affaire.

### 3. Volet ressources humaines :

Afin d'accompagner le déploiement stratégique, l'engagement du personnel est primordial, il faudra sensibiliser le personnel des différentes fonctions de TLA sur le changement du modèle d'affaire, et de l'impact que pourrait avoir ce dernier sur le travail de chacun pour pouvoir assurer un alignement entre la direction et les employés pour aller vers un cap commun.

Des séances de formations seront nécessaires, certaines seront réservées à l'explication des objectifs stratégiques de la filiale et d'autres plus spécifiques concerneront l'impact sur chaque fonction séparément et la contribution de chacun pour la réalisation des objectifs.

Avec l'organisation de ces séances de formation, on sera dans la mesure d'assurer un déploiement mixte en *Top - Down* et en *Bottom - Up*, permettant ainsi l'amélioration continue et la création de synergie au sein des différents niveaux hiérarchiques.

Nous recommandons aussi la formation des collaborateurs à la gestion du temps, on recommande pour ce faire l'usage de la grille de gestion de temps (voir Annexe 7), où les collaborateurs pourront eux même analyser leur gestion du temps, en particulier dans des périodes de transition comme celle qui attend TLA prochainement.

Pour le reste, nous pensons que la politique RH est performante au sein de TLA comme mentionné dans le diagnostic interne et qu'il n'y a pas lieu de la revoir.

## 4. Volet Système d'Information :

Dans le but d'accompagner la stratégie commerciale ainsi que la stratégie supply, nous avons ressorti un certain nombres de recommandations, mais avant de s'étaler sur les recommandations nous allons présenter le système d'information <sup>13</sup> SI de l'entreprise.

### 4.1 Présentation du système d'information de TLA :

TLA utilise comme système d'information **SAP R/3** qui est un progiciel de gestion intégré ERP, il permet d'intégrer les différents métiers de l'entreprise dans un SI centralisé ou chaque action au niveau d'un métier est alors instantanément répercutée au niveau des autres métiers.

On cite les caractéristiques suivantes du SAP R/3 utilisé par TLA :

- **Intégré** : Tous les aspects métier sont intégrés permettant de fournir des informations de gestion en temps réel conformes aux normes et méthodes de travail du Groupe
- **Pré paramétré** : Des processus métiers existants, prés paramétrés, conformes aux normes et méthodes du Groupe.
- **Pérenne** : Le support est assuré au travers d'une organisation multi pays (France / Inde).

### 4.2 Recommandations SI :

Afin d'appuyer le plan stratégique sur l'aspect informationnelle, le SI de TLA devra intégrer les recommandations suivantes :

#### 4.2.1 Ajout d'un module dans SAP pour les distributeurs :

Dans une optique d'avoir des distributeurs exclusifs (voir partie stratégie commerciale ) et dans une stratégie d'accompagnement les distributeurs de TLA, il est recommandé de connecter leurs SI via une plateforme à SAP, et cela dans le but d'avoir un système de récolte des data des distributeurs en terme de niveau de stock, des commandes à venir, de leurs sell out <sup>14</sup>et cela dans une optique gagnant - gagnant, car en ayant accès à leurs données TLA pourra les accompagner à construire une stratégie commerciale d'une part, et d'une autre part TLA pourra connaitre l'évolution des sell out de ses distributeurs de ce fait s'adapter par rapport à ces évolutions. TLA pourra aussi optimiser sa Supply Chain en fonction des données logistiques récolté de ses distributeurs.

Dans le cas où le distributeur ne possède pas de SI, il serait dans l'intérêt de TLA de développer un module dans SAP ou bien une interface pour avoir accès à leurs données.

#### 4.2.2 Connexion de PowerBI à SAP :

Avec une connexion de Power BI à SAP pour l'extraction et l'envoi automatique des données liées aux ventes (à voir dans le détail dans la partie Tableau de bord).

L'idée serait pour une meilleure mesure de la performance la connexion entre Power BI et SAP pour toutes les données liées à l'activité, en effet si on prend l'exemple de la gestion des stocks, à l'aide des extraction SAP le suivie ainsi que le contrôle se fait via des tableaux de bord Excel.

---

<sup>13</sup> Le Système d'Information (SI) peut être défini comme un langage servant à représenter de manière fiable et économique des aspects de l'activité de l'organisation. (J.-L. PEAUCELLE)

<sup>14</sup> Le Sell Out désigne les ventes réalisées par un distributeur à destination des clients finaux.

L'objectif est d'avoir une connexion entre les données disponible sur SAP avec Power Bi, et l'élaboration de tableau de bord via Power BI, pour avoir des tableaux de bord de suivi de contrôle ou pilotage mis à jour instantanément par fonction.

## 5 Tableau de Bord et Suivi

Dans cette partie nous allons présenter la démarche du contrôle et pilotage stratégique basée sur la détermination d'indicateurs de performance KPIs et leurs implémentations dans une structure BI en utilisant l'outil Power BI.

Notre choix s'est orienté vers la BI car elle nous permet d'avoir une vision globale en temps réel et cela grâce au mode cloud de l'outil utilisé, qui nous permet de connecter le système d'information de l'entreprise directement à l'outil BI, qui lui permettra d'automatiser le processus ETL, en effet actuellement les tableaux de bord utilisés basé sur Excel ne sont pas dynamiques d'où l'obligation de passer à chaque fois vers des extraction des données brutes du système d'information d'une manière manuelle ce qui engendre un temps de traitement additionnel, en plus un décalage temporel des KPIs se trouvant les tableaux de bord d'une semaine moyennement, par contre grâce à la démarche BI nous pouvons avoir des tableaux de bord mis à jours instantanément dès que les données sont ajoutées dans SAP.

La démarche BI nous permet d'avoir un meilleur accès à l'information tout en améliorant la visibilité des chiffres grâce aux graphiques interactifs de la dataviz<sup>15</sup>, ce qui va générer un gain de temps ainsi qu'un outil d'analyse puissant permettant de se projeter sur l'avenir en utilisant les modules prédictifs.

En ce qui concerne Power BI, qui est un outil de la BI, nous l'avons choisie pour les raisons suivantes :

- ***Simplicité de visualisation et d'analyse de données*** : En effet vu que cet outil devra être utilisé pour le pilotage stratégique ainsi que de reporting, il devra être manipulé par plusieurs acteurs et cela dans l'optique de modifications des tableaux de bord (Ajout, modification ainsi que suppression des KPIs), ces acteurs ne sont pas forcément des data analyste donc l'outil doit être intuitive.
- ***Existence de la solution dans le groupe*** : En effet TLA et TBA sont des filiales du Groupe Total, qui possède une licence Microsoft lui accordant l'accès à tous les outils de la suite office, Power Bi y compris, donc cela ne va générer des frais supplémentaires.

Cette partie a été décomposé en trois phases :

- ***Phase alimentation et collecte de données*** : Dans cette partie nous avons collecter les données Brute du système d'information de l'entreprise SAP en suivant un Processus ETL.
- ***Phase de restitution*** : Après avoir nettoyer normaliser et charger les données dans un Data Mart, nous allons mettre en œuvre les tableaux de bords.

---

<sup>15</sup> Dataviz (Visualisation des données) : Ensemble de méthodes de représentation graphiques des données suivant une ou plusieurs dimensions.

**Phase d'exploitation** : Dans cette partie nous allons inclure les analyses OLAP ainsi que le datamining.

## 5.1 Conception du Datamart et mise en place du processus ETL :

### 5.1.1 Analyse de l'existant :

La première étape de notre travail est l'analyse des données existantes pour pouvoir créer un datamart.

TLA utilise comme système d'information l'ERP SAP, ce qui nous permet l'extraction de plusieurs données (**Ventes, Liste des clients, Mapping client, Listing des produits, etc...**), notre objectif en premier lieu avant de commencer la conception du datamart c'est de choisir les données les plus pertinentes pour la réalisation des tableaux de bord.

Comme nos tableaux de bords ont pour but principaux le pilotage suivant des objectifs la stratégie commerciale et distribution, nous avons sélectionner les données suivantes :

- **Vente** : Un fichier type comma-separated values «**.CSV**», ce fichier nous indique le détail de chaque transaction commerciale effectuée par TLA.
- **Client** : Un fichier de type comma-separated values «**.CSV**», ce fichier nous indique la liste des clients ainsi qu'une fiche d'identité pour chaque client.
- **Mapping Client** : Un fichier de type comma-separated values «**.CSV**», lié à la table client, ce fichier nous indique des informations complémentaires concernant les clients.
- **Produit** : Un fichier de type comma-separated values «**.CSV**», ce fichier comporte toutes les informations liées aux produits commercialisé par TLA.

Nous avons détaillé la composition de chaque table suivant le dictionnaire de données qui figure en annexe 9.

### 5.1.2 Conception du Data Mart :

Pour organiser toutes les données nous devons procéder par la création d'un DM en suivant le processus ETL.

Nous avons choisi de créer notre DM directement sur Power BI et cela est dû au fait de la complexité moyenne des données traitées et du fait que les données sont toutes stockées préalablement dans SAP, il suffira de connecter les deux systèmes.

### 5.1.3 Process ETL :

#### 5.1.3.1 Extract :

L'extraction des données se fera d'une manière automatisée en connectant PowerBI au système d'information de l'entreprise et cela en utilisant le connecteur **SAP Implémentation 2.0** qui se connectera directement au module **SAP Data Warehouse**.

Cette connexion permettra la mise à jour automatique dès que les données brutes sont entrées dans le système d'information, et cela se fera uniquement pour les tables citées dans le dictionnaire de données.

La mise à jour automatique permettra d'avoir un suivi en temps réel de la performance globale.

### 5.1.3.2 Transformation des données (Transform) :

Le schéma du DM est comme suit (figure 39) :

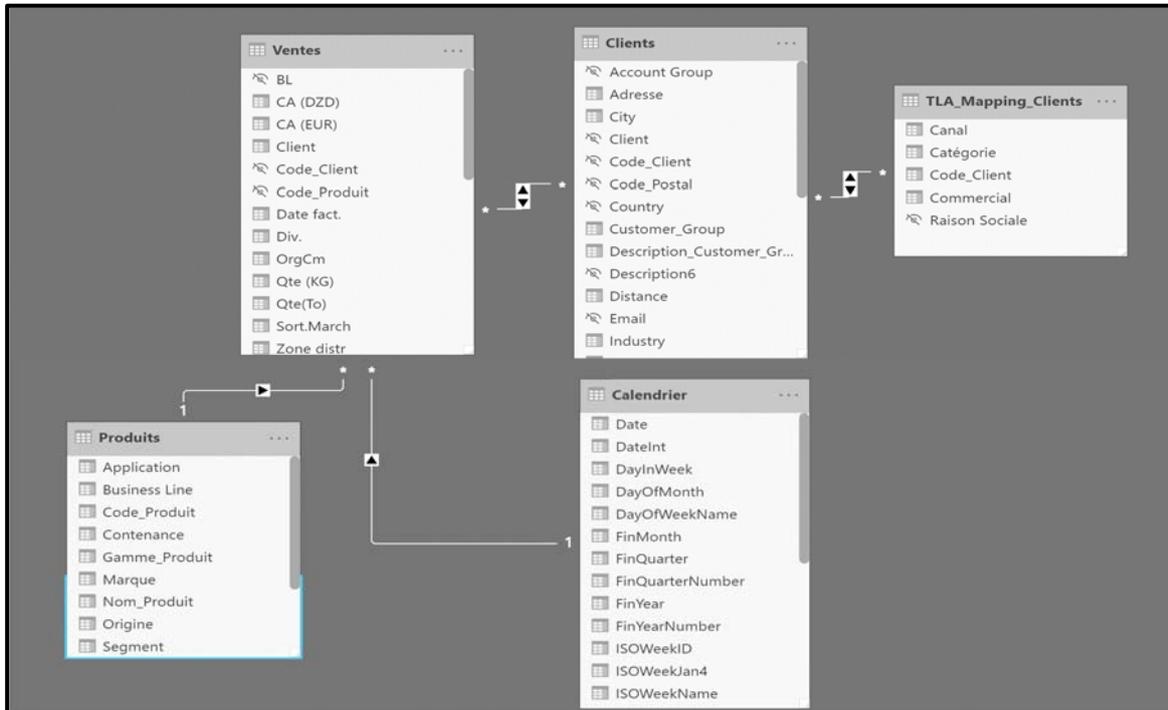


Figure 39 : Représentation du modèle de données sur POWER BI

Nous avons choisi un modèle en étoile pour simplifier la structure des données vu que toutes les tables sont reliées à la table vente.

Nous avons ensuite nettoyé et transformé les tables comme suit :

- **Table calendrier :**

La table Calendrier est une table qui a été générée sur Power BI via un code (voir annexe), son but est de centraliser toutes les dates dans une seule table pour permettre de faire des analyses croisées et cela dans l'optique de l'ajout de nouvelle table par exemple la table stock, cette table rendra plus flexible notre datamart.

- **Table produit :**

En ce qui concerne la table produit, elle a subi un certain nombre de transformations. La table initiale extraite de SAP, ne contenait pas d'information concernant, l'application et le segment du lubrifiant, ces deux colonnes ont été créées et remplies depuis le catalogue lubrifiants Total qui contient plus de 500 références (malgré que TLA commercialise pour le moment que 125 références), surtout que pour notre étude ces informations sont stratégiques car elles nous donnent une information sur les secteurs d'activités ou les produits sont utilisés donc on saura exactement nos ventes par segment.

La table a subi aussi une transformation de sa structure car elle contenait une seule colonne ou le nom du produit, sa provenance ainsi que sa contenance, il a fallu déconcaténer la colonne en trois colonnes séparées pour ensuite créer une hiérarchisation des produits.

Code_Produit	Material Description
110285	AZOLLA AF 46 208L TOT C

↓ Transformation

Code_Produit	Nom_Produit	Contenance	Marque	Origine	Application	Business Line	Segment	Gamme_Produit
110456	AEROHYDRAULIC 52	208L	TOT	C	Huile hydraulique	Industrie	Aviation	AEROHYDRAULIC
110285	AZOLLA AF 46	208L	TOT	C	Huile hydraulique	Industrie	Ciment	AZOLLA

Figure 40 : Transformation Table produit

- **Table client et mapping client :**

Les deux tables ont été normalisées<sup>16</sup> et nettoyées (Correction orthographiques, redondance, et mise à jour de certains champs) puis reliées entre elles grâce au code client.

Il est à noter que toutes les modifications et traitement des tables a été fait sur Power Bi en utilisant l'éditeur PowerQuery et cela dans le but d'avoir un nettoyage et une transformation des données brutes automatiquement lors des prochains chargements.

### 5.1.3.3 Chargement des données (Load) :

Les données seront chargées automatiquement par la connexion avec SAP DW, dès que les tables sont modifiées au niveau de SAP.

Nous avons opté pour un full load des données lors du chargement pour pouvoir garantir l'intégrité des données, surtout que la taille des fichiers n'est pas très conséquente.

## 5.2 Conception des tableaux de bord :

Notre choix s'est orienté vers l'élaboration d'un tableau de bord stratégique qui nous permettra de piloter la stratégie commerciale ainsi que la stratégie de distribution.

### 5.2.1 Tableau de bord Commercial :

Afin d'assurer le déploiement de la stratégie commerciale, en particulier le plan de développement des distributeurs, nous avons pensé à un outil qui puisse assurer le suivi de l'impact des actions menées à court, moyen et long terme.

Pour ce faire, nous avons réalisé sur PowerBI un rapport qui permet le déploiement dynamique de l'objectif global (objectif en termes de vente) fixé par la filiale sur tous les distributeurs chacun selon ses ventes antérieures, pour illustrer ça, supposons que TLA veuille faire 10 kt en 2021 rien qu'avec les distributeurs, ce rapport PowerBI fera alors la répartition automatique de cet objectif en affiliant à chaque distributeur un objectif à atteindre. Il permet entre autres de consulter les indicateurs clés pour chaque clients, quantité vendue, CA réalisé, évolution des ventes selon la gamme produit et son panier produit selon leur application. (Annexe 8)

Nous avons aussi élaboré un tableau de bord opérationnel pour le suivi des ventes selon la référence du produit, l'application du lubrifiant et le secteur où il est utilisé, il donne ainsi un aperçu des tendances.

<sup>16</sup> La normalisation est le processus de création d'un schéma d'ensemble pour stocker des données cohérentes et non redondantes.

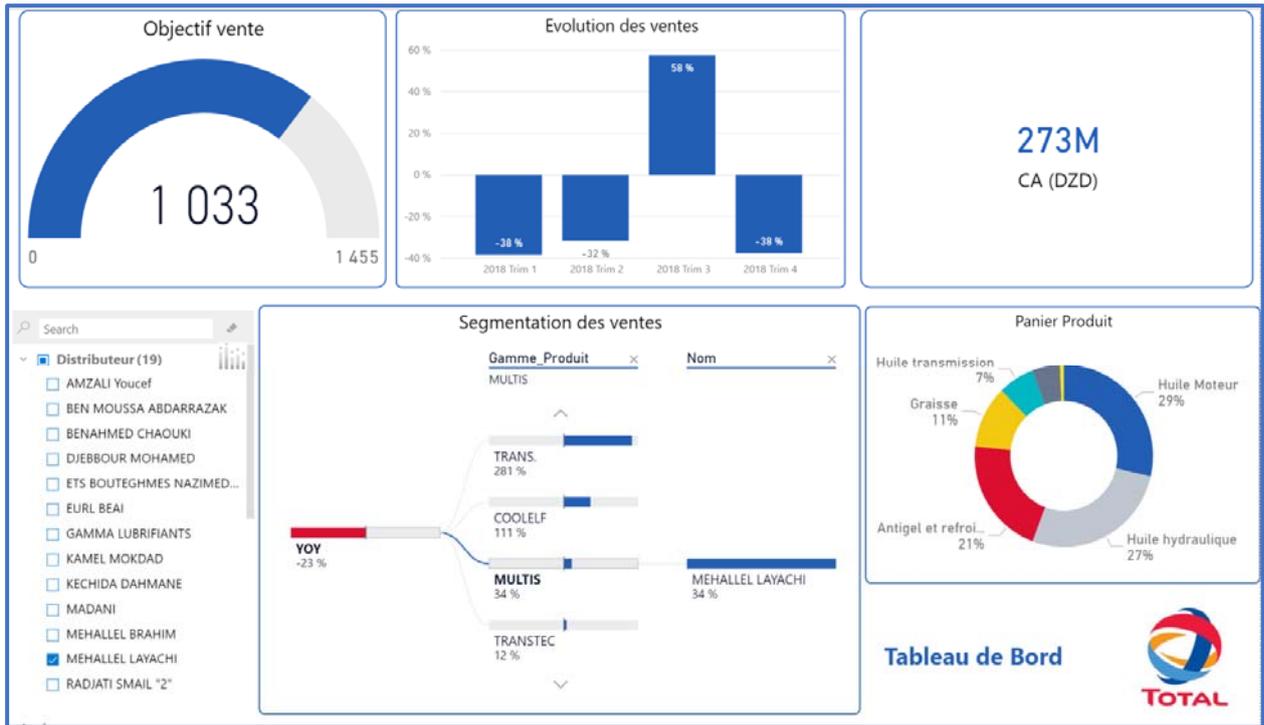


Figure 41 : Tableau de bord pour le suivi du déploiement stratégique

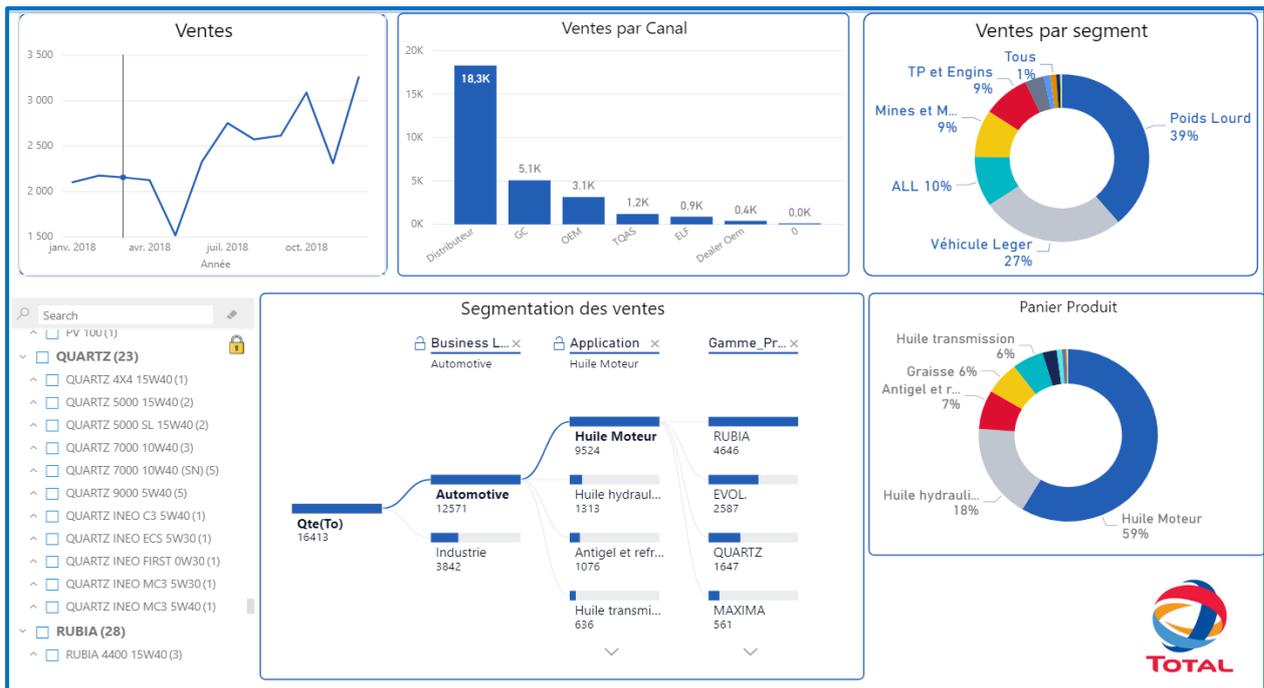


Figure 42 : Tableau de Bord commercial opérationnel

### 5.2.2 Tableau de bord distribution et transport :

Afin d'assurer le déploiement de la stratégie de distribution nous avons établi un système de pilotage basé sur KPIs groupe ainsi que d'autres KPIs établie avec le directeur d'exploitation.

Nous avons orienté les tableaux de bord suivant quatre axes :

- **Evolution des quantités transportées** : Ce tableau de bord indiquera les quantités transportées suivant les clients, les régions, les transporteurs ainsi que la période que l'utilisateur pourra choisir.
- **Mapping des quantités transportées** : Il nous indiquera quantités transportées par région et wilaya de distribution.
- **Performance transporteurs** : ce tableau de bord contient les indicateurs qui permettent le suivie des transporteurs en termes de taux de remplissage de quantités transportées, de régions ou ils exercent.
- **Performance globale** : Nous indiquerons dans ce tableau de bord les KPIs qui permettent de suivre la performance globale de la stratégie de transport.

### 5.2.2.1 KPIs stratégie de distribution et transport :

On se basant sur les normes du groupe Total en termes de KPIs pour la performance du transport ainsi que la distribution, nous avons établi avec le directeur d'exploitation de TLA, la liste des KPIs à retenir :

Tableau 17 : Liste KPIs distribution

KPI	Definition	Fréquence	Objectif
Coût des livraisons au terminal	Coût total des livraisons pour les volumes transportées	Mensuelle	
% Coûts transport / CA	Pourcentage des coûts de transport par rapport au CA	Annuelle	< 1 % du CA
Kilométrage Tonne	Nombre de kilometre moyen parcourus pour la livraison d'une tonne	Mensuelle	
Taille de charge (Lots/voyage)	Quantité moyenne par voyage	Mensuelle / Hebdomadaire	
Drop size moyen	Volume livré mensuelle divisé par le nombre de voyage pour chaque client	Mensuelle	
Nombre de client par tournées	Nombre de livraisons divisé par le nombre de tournées	Mensuelle	
Taux de remplissage par type de camions	Volume total livrée par type de camion / Type de camion	Mensuelle	
Coefficient de remplissage	(Volume livré x 100)*Volume tranportable potentiel	Mensuelle / Hebdomadaire	
Evolution des quantités transportées	Volume total des lubrifiant livrée durant une période en fonction des clients régions ainsi que les transporteurs	Hebdomadaire	
Ratio des livraison par type de camion	Pourcentage des livraison en fonction du type de camion et par type de transporteurs	Mensuelle	

En ce qui concerne les objectifs par manque de temps nous n'avons pas pu fixer tous les objectifs qui vont dépendre de l'évolution du flux avec l'ouverture du nouveau Blending.

5.2.2.2 Tableau de bord stratégie de distribution :

A partir du modèle de données ainsi que la liste des KPIs retenue nous avons conçu le tableau de bord sur POWER BI, dont les visuels sont :

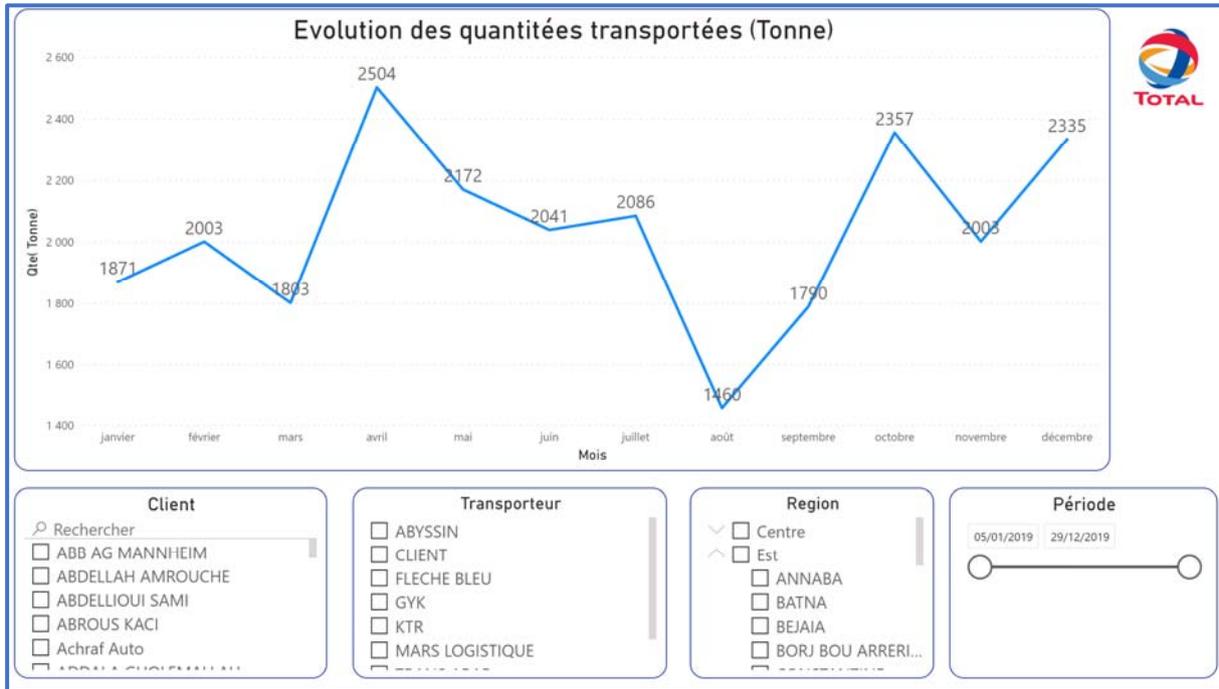


Figure 43 : Tableau de bord distribution -Evolution des quantités transportées

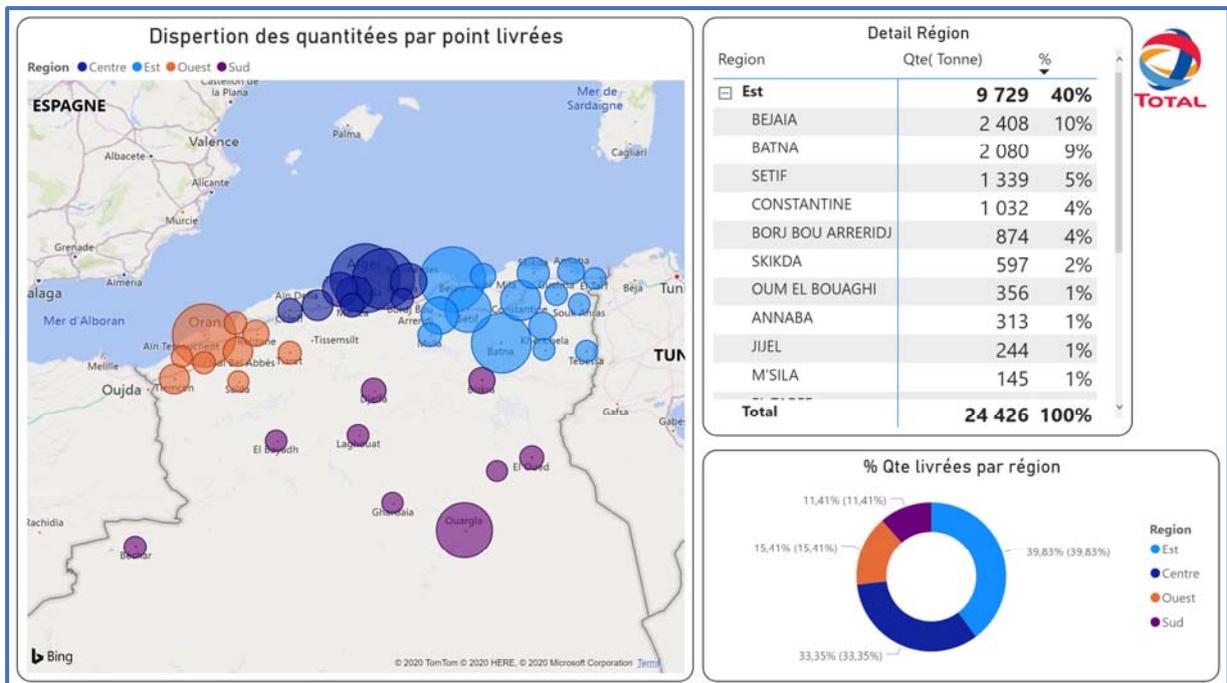


Figure 44 : Tableau de bord distribution - Mapping Transport

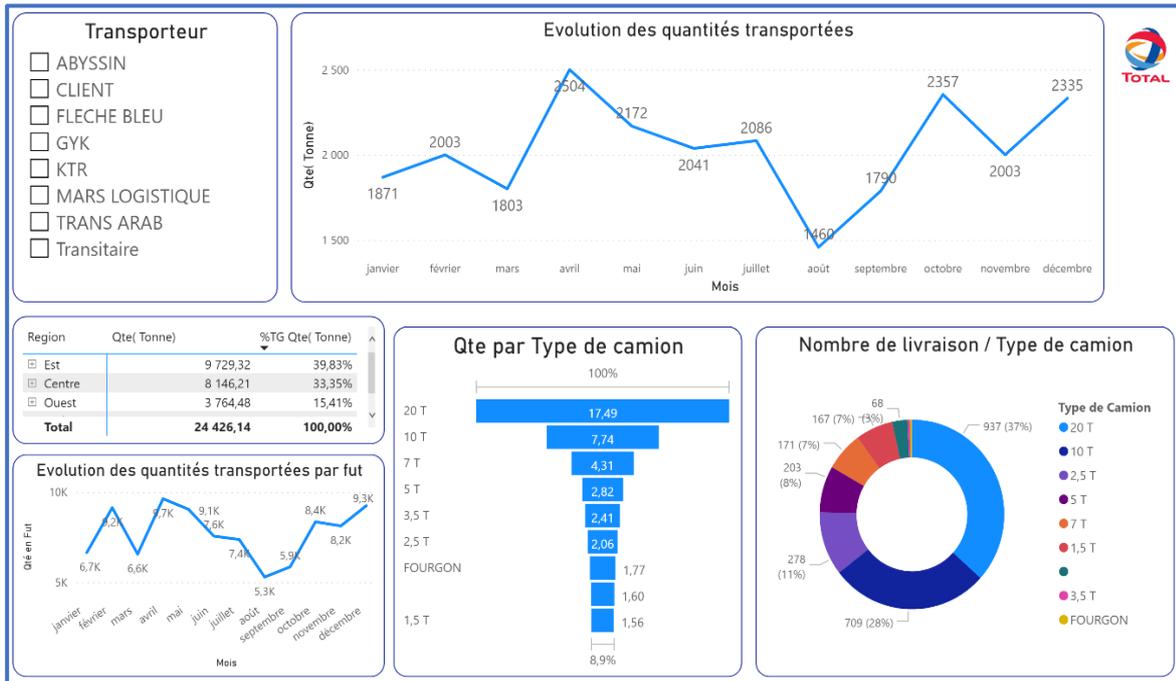


Figure 45 : Tableau de bord distribution – Performance Transporteurs

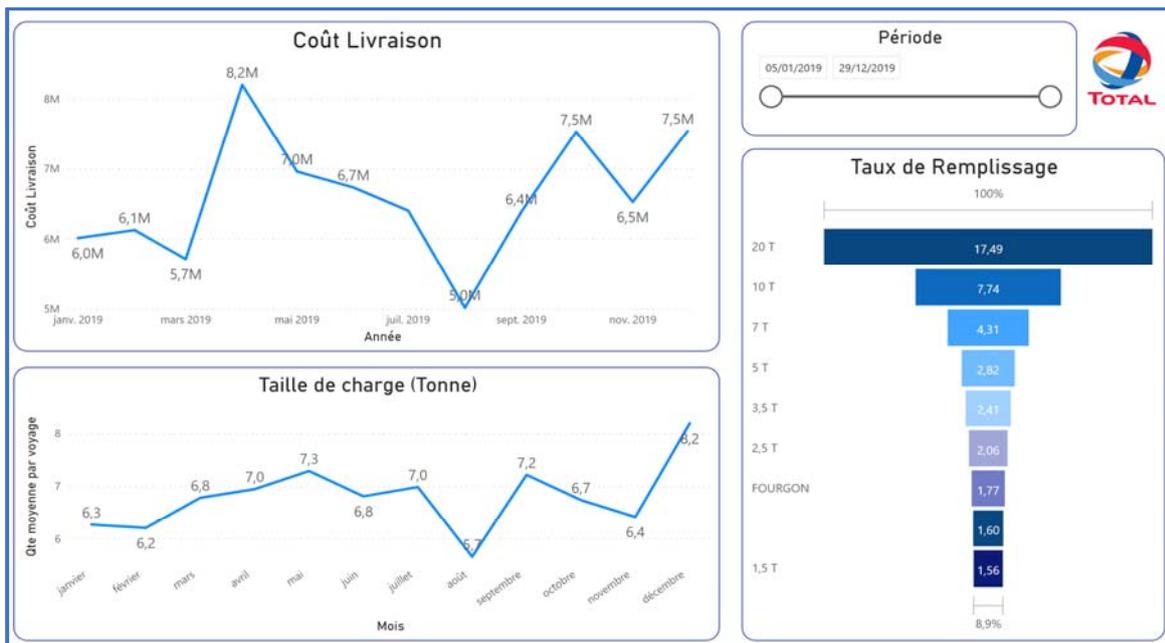


Figure 46 : Tableau de bord distribution – performance globale

A travers ce chapitre nous avons pu définir les actions en guise de déclinaison opérationnelle des stratégies proposées et ce sur les volets : commercial, distribution, organisationnel, ressources humaine et systèmes d'information et afin d'assurer le déploiement de la stratégie commerciale, en particulier le plan de développement des distributeurs, nous avons pensé à un outil qui puisse assurer le suivi de l'impact des actions menées à court, moyen et long terme.

# Conclusion Générale

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et dans leur quête de performance, les entreprises élaborent des stratégies qui tracent le chemin à suivre pour atteindre les objectifs souhaités.

En réponse à la problématique de ce projet, Notre étude contribue à l'élaboration d'une stratégie commerciale et de distribution ainsi que d'un plan de mise en œuvre afin de maximiser le potentiel croissance de TLA et accompagner le changement de son modèle d'affaire.

Pour ce faire, nous nous sommes tout d'abord documentés sur la méthodologie à suivre pour l'élaboration de la stratégie, nous avons commencé par un diagnostic interne et externe en suivant la démarche SWOT, par la suite nous nous sommes intéressés à la stratégie commerciale en utilisant la démarche SCP, pour appuyer la stratégie commerciale, nous avons revu la stratégie de distribution de TLA et proposé des axes d'optimisation. Enfin pour assurer le déploiement et le pilotage des deux stratégies, nous avons opté pour les outils de la Business Intelligence en développant une solution sur PowerBI.

D'une part notre travail a permis à l'entreprise de :

- Formaliser ses connaissances sur le marché Algérien, évaluer le potentiel de la demande et mettre en place un plan pour développer sa croissance.
- Revoir son schéma de distribution pour optimiser ses coûts d'exploitation liés au transport et au stockage.
- Introduire l'usage de la Business Intelligence à travers PowerBI pour le pilotage de ses processus.

D'autre part, ce travail nous a donné l'occasion de nous familiariser avec divers démarches et outils d'analyses tels que : PESTEL, Les Cinq forces de Porter, les démarche SWOT et SCP pour l'analyse stratégique, PowerBI et Excel pour l'analyse de données, mais aussi nous avons appris l'approche projet en entreprise, et l'importance de la collaboration pour mener à bien un projet, mais aussi la structuration des idées et la capacité de simplifier leur présentation.

Néanmoins, d'autres perspectives sont à explorer pour compléter et parfaire le présent travail nous citerons :

- La planification budgétaire associée à la stratégie commerciale qui n'a pas été abordée et qui sera du ressort de TLA.
- Le développement et la mise en œuvre des plans d'actions associés aux autres marchés tel que l'Oil and Gas et l'énergie en effet nous avons orienté notre plan d'action sur le développement du marché distributeur car c'est la priorité qui a été retenue.
- La nécessité de développer et de mettre en œuvre les stratégies opérationnelles telle que la stratégie de communication pour accompagner les deux stratégies fonctionnelles.

Pour conclure, nous avons pu nous apercevoir de l'importance de la polyvalence et de la double compétence technico-managériale que permet de développer la formation Génie Industriel.

## ***Bibliographie***

- [1] **BALLARD, Chuck.** Dimensional Modeling: In a Business Intelligence Environment. USA : Vervante, 2006. 646 p. ISBN 978-0738496443.
- [2] **PRAHALD, C HAMEL, G.** The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990. 98 p. ISBN: 9780000903112.
- [3] **CHANDLER, Alfred-Dupont.** Stratégies et structures de l'entreprise. Les classiques eo, 1992. 543 p. ISBN: 9782708111127.
- [4] **DRESNER, Howard.** The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action. John Wiley & Sons. 2008. 256 p. ISBN 9780470224373.
- [5] **DRUCKER, Peter.** Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business (Reprint 1993). 864 p. ISBN: 978-0887306150.
- [6] **FERNANDEZ, Alain.** L'essentiel du tableau de bord. Eyrolles, 2013. 255 p. ISBN : 978-2-212-55619-3.
- [7] **FEW, Stephen.** Dashboard Confusion Revisited, Visual Business Intelligence Newsletter, Mars, 2007
- [8] **GIBOIN, Bertrand.** La boîte à outils de la Stratégie - 3e édition. Dunod, 2019. 192 p. ISBN: 978-2-100-79165-1.
- [9] **GIOVANNA, Mariani.** M&A and value creation a SWOT analysis. Giappichelli, 2017. 192 p. ISBN: 978-8892108479.
- [10] **IACOBUCCI, Dawn.** Marketing Management. Cengage Learning, 2014. 294 p. ISBN: 978-1-285-42995-3
- [11] **KENNETH RICHMOND, Andrews.** The Concept of Corporate Strategy Subsequent, 1987. 245 p. ISBN: 978-0870949838.
- [12] **PORTER, Michael.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. 396 p. ISBN: 9780029253601.
- [13] **SELMER, Caroline.** Concevoir le tableau de bord. Dunod, 2015. 256 p. ISBN: 978-2-10-072644-8.
- [14] **VERCELLIS, Carlo.** Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making. John Wiley & Sons, Ltd 2009. 420p. ISBN: 978-0-470-51138-1.
- [15] **INMON, W.** Building the Data Warehouse. John Wiley & Sons, 2002. 407 p. ISBN: 0-471-08130-2.

### ***SOURCES NETOGRAPHIQUES:***

(Web 1) : <https://www.astera.com/fr/type/blog/data-warehouse-concepts/>

(Web 2) : <https://universbi.com/2010/04/17/modelisation-dimensionnelle/>

(Web 3) : <https://fr.talend.com/resources/what-is-etl/>

# Annexes

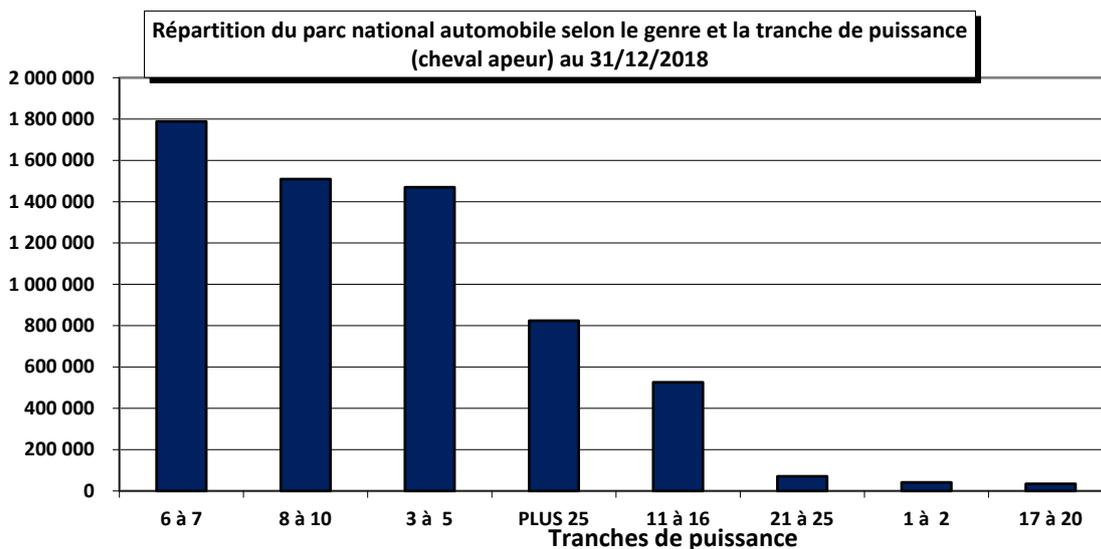
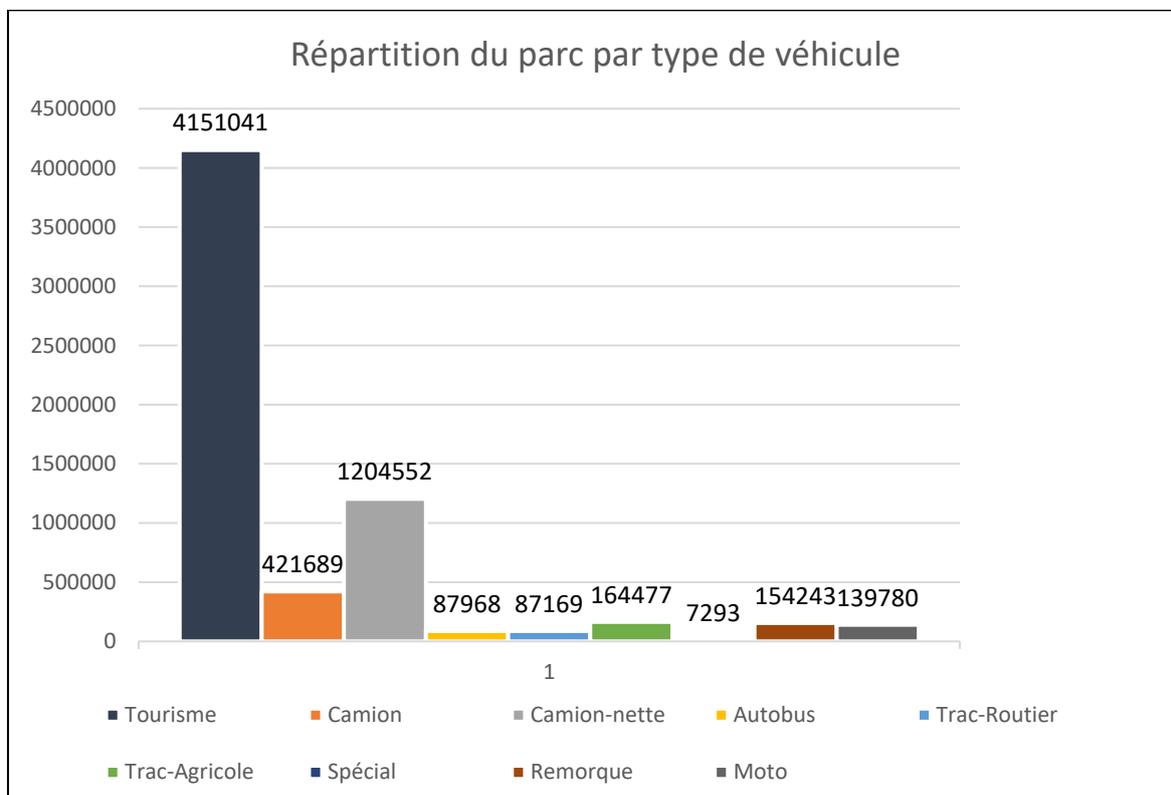


## Table des Annexes

<u>Annexe 1 : Statistiques parc de véhicules en Algérie 2018</u> .....	95
<u>Annexe 2 : Gamme de produit de TLA :</u> .....	96
<u>Annexe 3 : Réseau de distribution des lubrifiants en Algérie</u> .....	100
<u>Annexe 4 : Modèle d'évaluation de la demande de lubrifiants</u> .....	101
<u>Annexe 5 : Modélisation BPMN du processus Global de TLA</u> .....	102
<u>Annexe 6 : Fiche Grille du temps</u> .....	103
<u>Annexe 7 : Code sur Power BI</u> .....	104
<u>Annexe 8 : DM et dictionnaire de données</u> .....	105
<u>Annexe 9 : Guide d'entretien</u> .....	108
<u>Annexe 10 : Fiches Marchés :</u> .....	110
<u>Annexe 11 : Modèle ExWork :</u> .....	112
<u>Annexe 12 : Tableau de Distribution</u> .....	113
<u>Annexe 13 : Stratégie de Distribution</u> .....	114

## Annexe 1 : Statistiques parc de véhicules en Algérie 2018

Source : ONS 2018



## Annexe 2 : Gamme de produit de TLA :

Application	Segment	Gamme_Produit	Nom_Produit
Antigel et refroidissement	Poids Lourd	COOLELF	COOLELF AUTO SUPRA -20°C
Antigel et refroidissement	Poids Lourd	COOLELF	COOLELF AUTO SUPRA -26°C
Antigel et refroidissement	Poids Lourd	COOLELF	COOLELF AUTO SUPRA -37°C
Antigel et refroidissement	Poids Lourd	COOLELF	COOLELF CLASSIC -20°
Antigel et refroidissement	Poids Lourd	COOLELF	COOLELF MDX -26°C
Antigel et refroidissement	Tous	COOLELF	COOLELF ECO BS
Antigel et refroidissement	Véhicule Leger	COOLELF	COOLELF G13
Graisse	Agroalimentaire	AXA	AXA GR 1
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE GREASE AEROSOL
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE HD2T
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE XMF 00
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE XMF 2
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE XMF 2 (LS)
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE XS 320
Graisse	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE XS 80
Graisse	ALL	CALORIS	CALORIS 23
Graisse	ALL	CARTER	CARTER EP 100
Graisse	ALL	CARTER	CARTER EP 1000
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS EP 00
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS EP 000
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS EP 1
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS EP 2
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS EP 3
Graisse	ALL	MULTIS	MULTIS MS 2
Graisse	ALL	SPECIS	SPECIS CU
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN AD PLUS
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN CA
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN HV
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN MM
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN WR 2
Graisse	Mines et Metaux	CERAN	CERAN XM 220
Huile Compresseur	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE SH 100
Huile Compresseur	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE SH 32
Huile Compresseur	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE SH 68
Huile Compresseur	ALL	DACNIS	DACNIS 150
Huile Compresseur	ALL	DACNIS	DACNIS 32
Huile découpe	Mines et Metaux	LACTUCA	LACTUCA DDC 5000
Huile découpe	Mines et Metaux	LACTUCA	LACTUCA LT 3000
Huile Engrenage	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE EP 100
Huile Engrenage	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE EP 150
Huile Engrenage	Bois et papiers	CORTIS	CORTIS SHT 200
Huile freinage	Véhicule Leger	HBF	HBF 3
Huile freinage	Véhicule Leger	HBF	HBF 4
Huile freinage	Véhicule Leger	LHM	LHM PLUS

Huile freinage	Véhicule Leger	LHM	LHM PLUS (N)
Huile freinage	Véhicule Leger	LHM	LHM PLUS (S)
Huile gas and engin	Energie	DISOLA	DISOLA M 4020
Huile hydraulique	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE AW 22
Huile hydraulique	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE AW 32
Huile hydraulique	Agroalimentaire	NEVASTANE	NEVASTANE AW 68
Huile hydraulique	Aviation	AEROHYDRAULIC	AEROHYDRAULIC 520
Huile hydraulique	Ciment	AZOLLA	AZOLLA AF 46
Huile hydraulique	Ciment	AZOLLA	AZOLLA AF 68
Huile hydraulique	Energie	HYDRANSAFE	HYDRANSAFE FR NSG 38
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 10
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 100
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 150
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 22
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 32
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 46
Huile hydraulique	Mines et Metaux	AZOLLA	AZOLLA ZS 68
Huile hydraulique	Mines et Metaux	HYDRANSAFE	HYDRANSAFE HFDU 46
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA S 10W
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA S 20W20
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA S 30
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA S 40
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA S 50
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA SX 50
Huile Moteur		BEST	BEST 5W40
Huile Moteur	ALL	MOTOR	MOTOR OIL 20W50
Huile Moteur	Bateau	NEPTUNA	NEPTUNA 2T SUPER SPORT
Huile Moteur	Ciment	GRAKOTE	GRAKOTE FLUID
Huile Moteur	Moto	HI-PERF	HI-PERF 2T SPECIAL
Huile Moteur	Moto	HI-PERF	HI-PERF 2T SPORT
Huile Moteur	Moto	HI-PERF	HI-PERF 4T RACING 10W50
Huile Moteur	Moto	SCOOTER	SCOOTER 4 CITY 10W40
Huile Moteur	Moto	SCOOTER	SCOOTER 4 MAXI CITY 5W40
Huile Moteur	Poids Lourd	LONGEVIA	LONGEVIA P ECO 80W140
Huile Moteur	Poids Lourd	LONGEVIA	LONGEVIA TC ECO 80W90
Huile Moteur	Poids Lourd	MAXIMA	MAXIMA RLD 15W40
Huile Moteur	Poids Lourd	PERF.	PERF. VICTORY 15W40
Huile Moteur	Poids Lourd	RUBIA	RUBIA 4400 15W40
Huile Moteur	Poids Lourd	RUBIA	RUBIA GAS 5M 15W40
Huile Moteur	Poids Lourd	RUBIA	RUBIA TIR 7400 15W40
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA TIR 6400 15W40
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA TIR 7400 15W40(DZ)
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA TIR 7900 15W40
Huile Moteur	TP et Engins	RUBIA	RUBIA TIR 8600 10W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	COMPETITION	COMPETITION ST 10W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 300 20W50
Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 500 TS 15W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 700 ST 10W40

Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 700 ST 10W40 (SN)
Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 900 SXR 5W30
Huile Moteur	Véhicule Leger	EVOL.	EVOL. 900 SXR 5W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 4X4 15W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 5000 15W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 5000 SL 15W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 7000 10W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 7000 10W40 (SN)
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ 9000 5W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ INEO C3 5W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	QUARTZ	QUARTZ INEO ECS 5W30
Huile Moteur	Véhicule Leger	RUBIA	RUBIA 4400 15W40
Huile Moteur	Véhicule Leger	SOLARIS	SOLARIS DPF 5W30
Huile multi-usage	ALL	DROSERA	DROSERA MS 68
Huile multi-usage	TP et Engins	TP	TP STAR MAX HT 15W40
Huile multi-usage	TP et Engins	TP	TP STAR TRANS 85W110
Huile pneumatique	ALL	PNEUMA	PNEUMA 100
Huile pneumatique	ALL	PNEUMA	PNEUMA 150
Huile processus	Mines et Metaux	MARTOL	MARTOL EP 100 CF
Huile processus	Mines et Metaux	MOLDOL	MOLDOL R W 4926
Huile processus	Mines et Metaux	NEVASTANE	NEVASTANE CHAIN OIL XT
Huile transformateur	Energie	ISOVOLTINE	ISOVOLTINE II
Huile transformateur	Energie	ISOVOLTINE	ISOVOLTINE P2
Huile transmission	ALL	SOLUTION	SOLUTION MERE N 8
Huile transmission	Poids Lourd	ATF	ATF 33
Huile transmission	Poids Lourd	LONGEVIA	LONGEVIA BZV ECO 75W80
Huile transmission	Poids Lourd	TRANS.	TRANS. DUAL 9 FE 75W90
Huile transmission	Poids Lourd	TRANSTEC	TRANSTEC 5 80W90
Huile transmission	Poids Lourd	TRANSTEC	TRANSTEC 5 85W140
Huile transmission	Tous	FLUIDE	FLUIDE ATX
Huile transmission	Tous	FLUIDE	FLUIDE G3
Huile transmission	Tous	FLUIDE	FLUIDE LDS
Huile transmission	Tous	FLUIDE	FLUIDE XLD FE
Huile transmission	Tous	TRANS.	TRANS. AXLE 7 85W90
Huile transmission	Tous	TRANS.	TRANS. AXLE 8 80W90
Huile transmission	TP et Agricole	DYNATRANS	DYNATRANS MPV
Huile transmission	TP et Agricole	DYNATRANS	DYNATRANS VX FE
Huile transmission	TP et Engins	DYNATRANS	DYNATRANS AC 10 W
Huile transmission	TP et Engins	DYNATRANS	DYNATRANS AC 10W
Huile transmission	TP et Engins	DYNATRANS	DYNATRANS AC 30
Huile transmission	TP et Engins	DYNATRANS	DYNATRANS AC 50
Huile transmission	TP et Engins	TRANS.	TRANS. SYN FE 75W90
Huile transmission	Véhicule Leger	ELFMATIC	ELFMATIC G3
Huile transmission	Véhicule Leger	EXPERT	EXPERT 10W40
Huile transmission	Véhicule Leger	FLUIDE	FLUIDE LDS
Huile transmission	Véhicule Leger	TPM	TPM 7329S
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANS.	TRANS. GEAR 8 75W80
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANS.	TRANS. GEAR 8 FE 75W80

Huile transmission	Véhicule Leger	TRANS.	TRANS. GEAR 9 FE 75W80
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANS.	TRANS. GEAR 9 FE 75W90
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANS.	TRANS. GEAR 9 FE SAE 75W
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANSELF	TRANSELF NFJ 75W80
Huile transmission	Véhicule Leger	TRANSMISSION	TRANSMISSION BV 75W80
Huile Turbine	Energie	PRESLIA	PRESLIA 100
Huile Turbine	Energie	PRESLIA	PRESLIA 32
Huile Turbine	Energie	PRESLIA	PRESLIA 46
Huile Turbine	Energie	PRESLIA	PRESLIA 68

**TOTAL RUBIA:** la marque de référence de votre véhicule

**Huile moteur :**  
*Total Rubia*  
Total Rubia protège les moteurs contre l'usure, l'encrassement et permet de réaliser des économies de carburant.

**Boîte de vitesse manuelle ou automatique:**  
*TRANSMISSION-GEAR AXLE-DUAL*  
Les huiles de transmission protègent et lubrifient les engrenages des boîtes de vitesses et transmettent toute l'énergie du moteur aux roues.

**Graissage:**  
*Graisse Multis - lica Multis complexe*  
Une formulation élaborée pour le graissage d'équipements très variés, sans contrainte de fonctionnement à très basse température. Protection des organes contre l'usure et la corrosion. Simplification de vos opérations de maintenance.

**Liquides de refroidissement et antigels :**  
*Glacelf, Coolelf*  
Ces liquides participent au refroidissement du moteur. Ils prolongent sa durée de vie tout en le protégeant contre la corrosion.

**Fluides de direction :**  
*FLUIDE XLD-G3 ATX*  
Les fluides de direction Total permettent un fonctionnement performant et durable des systèmes de direction assistée.

**Liquides de freins :**  
*Total HBF*  
Vérification des disques et des plaquettes de frein régulièrement. Les liquides de frein Total HBF assurent un freinage en toute sécurité.

**Contrôle de l'usure et de la pression des pneumatiques**

**Contrôle de l'éclairage et de la signalisation**

**Bon état de l'identification du véhicule**

**Contrôle de la visibilité**

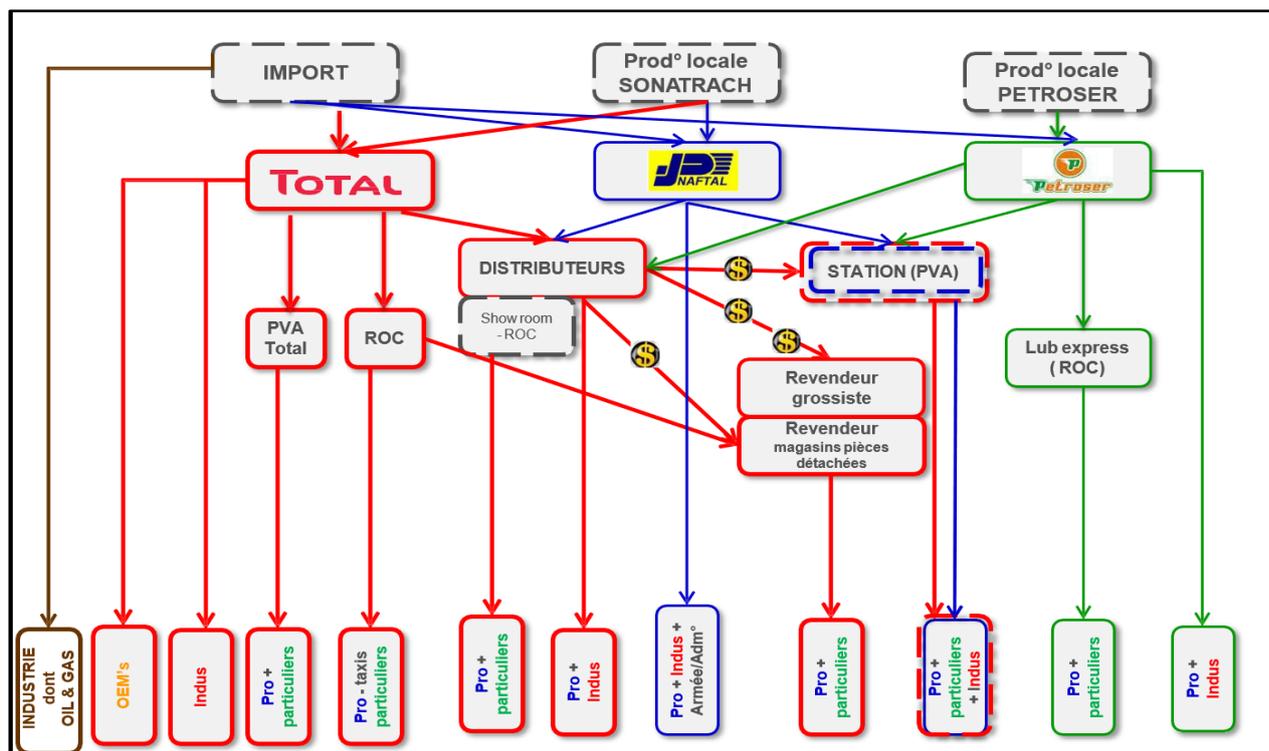
**Sécurité**

**Contrôle de l'état de la carrosserie**

**TOTAL**  
Committed to Better Energy

Aperçu de l'application des lubrifiants dans un poids lourd

### Annexe 3 : Réseau de distribution des lubrifiants en Algérie



Réseau de distribution des lubrifiants en Algérie

## Annexe 4 : Modèle d'évaluation de la demande de lubrifiants

Nous nous sommes basés pour ce faire sur la structure du parc automobile algérien, ensuite avec les données récupérées sur LubConsult (Base de données de Total) qui recense les consommations en lubrifiant pour chaque véhicule, nous avons construit un modèle sur Excel qui simule la consommation annuelle en lubrifiants du parc automobile algérien

Consommation par type de véhicule (Capacité Moyenne)					
	V.Léger	V.Lourd	Tracteur TP	Camion poids	Tracteur Agricole
5. Moteur	5,00	10	24	8	11
6. Transmission	3,00	8		4	
7. Direction assistée	1,00	5		1,5	
8. Frein	1,00	5	1	1,5	1
9. Circuit de refroidissement	3,00	12	30	14	19
10. Pout arrière		17	8		
11. Circuit d'embrayage		5			
12. Graissage général		2	2		
13. Basculement de cabine		7			
14. Réducteurs de charrues			6		
15. Réducteur de rotation			10		
16. Circuit hydraulique			110		85
17. Circuit hydraulique (à la vidange)			140		
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>128</b>	<b>348</b>		

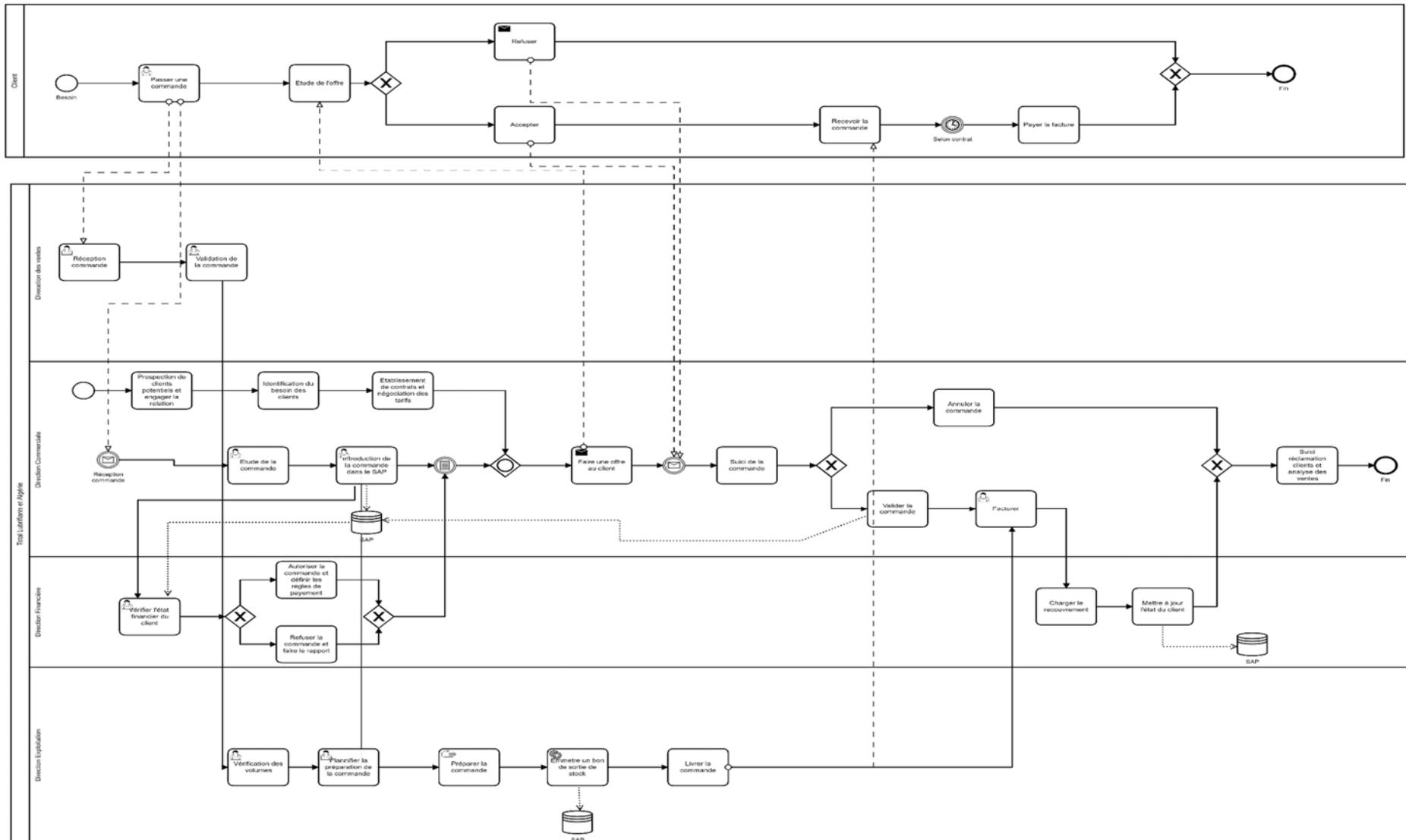
Intervalle lubrification (nombre de remplissage par an)														
Parc Auto	Nombre (Décembre 2018)	Moteur	Transmission Manuelle	Direction assistée	Frein	Circuit de refroidissement	Pneus arrières	Circuit d'embrayage	Graines + générale	Essence (litres de lubrifiant)	Réducteurs de charrues	Réducteurs de rotation	Circuit hydraulique	Circuit hydraulique (à la vidange / travaux)
<i>Fourgon</i>	4 115 041	1,30	0,20	0,20	0,30	1,00								
<i>Camion</i>	421 819	5	1	0,4	1	1	0,3							
<i>Camionnette</i>	1 204 552	2,00	0,30	0,30	0,50	1,00								
<i>Ambulax</i>	87 868	4	1	0,4	1	1	0,3							
<i>Trac-Routeur</i>	87 189	3	1	0,4	1	1	0,3	3	1	1				
<i>Trac-Agricole</i>	184 477	10				0,7							1	
<i>Spécial</i>	2 291													
<i>Remorque</i>	134 343													
<i>Mix</i>	139 780													

Consommation Annuelle en Litres		
Parc	Parc	Camio Total en Tonne
<i>Fourgon</i>	11	4 151 041
<i>Camion</i>	45	421 819
<i>Camionnette</i>	22	1 204 552
<i>Ambulax</i>	85	87 868
<i>Trac-Routeur</i>	218	87 189
<i>Trac-Agricole</i>	140	184 477
<i>Spécial</i>	2	2 293
<i>Remorque</i>	90	134 343
<i>Mix</i>	2	139 780
<b>Total</b>	<b>573</b>	<b>6 418 212</b>

Capture d'écran du modèle Excel pour l'évaluation de la demande

## Annexe 5 : Modélisation BPMN du processus Global de TLA





## Annexe 7 : Code sur Power BI

*Arborescence de l'évolution par volume : Code DAX pour évaluer avoir la mesure :*

Total de Qte(To) pour Business Line =

```
CALCULATE(
```

```
    SUM('Ventes'[Qte(To)]),
```

```
    ALLSELECTED('Produits'[Business Line])
```

```
)
```

```
YTD = TOTALYTD([Total de Qte(To) pour Business Line], 'Calendrier'[Date])
```

```
YOY = DIVIDE([Total de Qte(To) pour Business Line]-[PY iso],[PY iso])
```

## Annexe 8 : DM et dictionnaire des données

### *Data Mart Transport*

En ce qui concerne la table transport, TLA a émis le désir d'avoir une architecture en plusieurs DM par fonction, et non pas un DW global, de ce fait pour la partie distribution nous lui avons consacré un DM.

Ce DM contient uniquement une seule table (présenter dans la figure ci-dessus), cette table n'est pas extraite de SAP, elle est modifiée manuellement par les agents de dispatch.



Table distribution & transport

Notre travail a pour but, de nettoyer, homogénéiser et de le mettre dans le serveur OneDrive de Total, où les agents du dispatch peuvent le modifier, sachant que le serveur one drive est directement connecté à PowerBI, ce qui va permettre la mise à jour automatique des tableaux de bord.

### Dictionnaire de données

Table	Attribut	Signification	Domaine
Ventes	BL	Donne l'identifiant de chaque vente	Entier
	Code_Client	Représente un identifiant unique pour chaque client	Entier
	Code_Produit	Représente l'identifiant du produit concerné par la vente	Entier
	Date fact	Donne la date de facturation de la vente	Date (jj/mm/aaaa)
	Sort.Marche	Représente la date de sortie de la marchandise du dépôt	Date (jj/mm/aaaa)

	Div	Répresente l'identifiant de dépôt par laquelle la marchandise a été livré	Chaîne de caractères
	Qte	Représente la quantité en KG liée à la vente	Réel
	CA (DZD)	Donne le montant total payé par le client pour l'acquisition de l'article en DZD	Réel
	Zone_Distribution	Représente la zone du client	Chaîne de caractères
<b>Produit</b>	Code_Client	Représente l'identifiant du produit	Entier
	Nom_Produit	Donne le nom du produit	Chaîne de caractères
	Contenance	Représente le type de conditionnement ( fut ou packaging) ainsi que le poids (KG)ou volume du produit (L)	Chaîne de caractères
	Marque	Donne la marque du produit (Total ou bien Elf)	Chaîne de caractères
	Origine	Donne l'origine du produit	Chaîne de caractères
	Business Line	Donne la business Line du Lubrifiant (Automotive ou Industrie)	Chaîne de caractères
	Segment	Représente le segment dans laquelle le lubrifiant est utilisé	Chaîne de caractères
	Application	Donne l'application du lubrifiant (Huile moteur, graisse, liquide de refroidissement, etc)	Chaîne de caractères
<b>Client</b>	Code_Client	Représente l'identifiant du client	
	Name	Nom du client	Chaîne de caractères
	Adresse	Adresse du client	Chaîne de caractères
	Sale_Group	Représente le groupe de pricing (pour les rémises) dans lequel appartient le client	Chaîne de caractères
	TermPay	Donne l'échance accordé par chaque client pour le paiement de sa facture	Chaîne de caractères
	Contry	Le pays ou se localise le client	Chaîne de caractères
	City	Indique la wilaya du client	Chaîne de caractères
	Code_Postal	Code postal du client	Entier
	Customer_Group	Représente un code pour le type d'activité du client	Chaîne de caractères

	Description_Customer_Group	Donne le type d'activité du client	Chaîne de caractères
<b>Mapping Client</b>	Code_Client	Représente l'identifiant du client	Entier
	Raison_Social	Indique le nom du client	Chaîne de caractères
	Canal	Indique le type du client B2B ou B2C	Chaîne de caractères
	Catégorie	Indique le secteur d'activité du client	Chaîne de caractères
	Commercial	Donne le nom du commercial en charge du client	Chaîne de caractères
<b>Transport</b>	ID	Clé primaire composite entre id_transport et client	Entier
	ID_transport	Identification de la livraison	Entier
	Id_Client	Indique l'identifiant du client	Entier
	Nom_Transporteur	Nom du prestataire qui a livré la marchandise	Chaîne de caractères
	Immatriculation	Immatriculation du camion	Chaîne de caractères
	Nom_Chauffeur	Nom du chauffeur	Chaîne de caractères
	Nombre_camion	Nombre de camion effectué pour la livraison	Entier
	Type_Camion	Indique le type du camion (20T, 10T, ...)	Chaîne de caractères
	Qte_Transporté	Quantité en kg transporté	Réel
	Destination	La destination de la livraison	Chaîne de caractères
	Destination 2	Représente un complément d'adresse	Chaîne de caractères
	Observation	Remarques pour la livraison	Chaîne de caractères
	Km_parcouru	Nombre de km parcouru par le camion pour effectuer la livraison	Réel
	Valeur_Marchandise HT	Représente la valeur totale de la marchandise livrée en HT	Réel
	Coût_Livraison_TTC	Indique le coût de la livraison en TTC	Réel
Bon_Livraison	Représente le numéro du bon de commande	Entier	

## Annexe 9 : Guide d'entretien

- 1- *Comment décririez-vous en une phrase le marché des lubrifiants en Algérie ?*
- 2- *Quels sont selon vous les facteurs clés qui déterminent la performance des acteurs du marché lubrifiants ?*
- 3- *Comment jugez-vous la concurrence dans le marché des lubrifiants, est-elle équilibrée, y'a-t-il des acteurs dominants ? (Avec noms, et commentaires si possible)*
- 4- *Quels sont selon vous les produits (actuels ou nouveau) que nous devons développer pour améliorer nos parts sur le marché Algérie et pourquoi ?*
- 5- *Selon vous, quels segments de clientèle devons nous cibler en priorité et pourquoi ?*
- 6- *Selon votre expérience, quels sont les menaces et opportunité du marché des lubrifiants ?*
- 7- *Quels sont les points forts de nos concurrent Vs TLA et les points forts de TLA Vs concurrents ?*

	<i>TBA</i>	<i>Concurrents</i>
<i>Points forts</i>		
<i>Points Faibles</i>		

- 8- *Risque des nouveaux entrants :*
  - a. *Le marché des lubrifiants en Algérie est-il facilement accessible à de nouveaux entrants (Capital, accès au réseau de distribution, produit, effet d'expérience) ?*

- b. *Comment envisagez-vous la réaction de Total et des autres concurrents en cas d'un nouvel entrant ? (La croissance du marché peut-elle assurer la pérennité pour tout le monde, y'aura-t-il une bataille pour accaparer les parts de marchés ...)*

9- *Produits et Substituts :*

- a. *Quels sont les produits concurrents à la gamme de lubrifiants Total notamment QUARTZ et RUBIA ? (Avec marque et distributeur et autres infos disponible) ?*
- b. *Comment les produits Total Bitumes sont-ils perçus dans le marché (qualité, prix) ?*
- c. *Quelle serait selon vous la raison principale de la baisse des ventes de lubrifiants en 2019 ?*

10- *Acheteurs :*

- a. *Qu'est ce qui oriente selon vous la décision d'achat des clients en ce qui concerne les lubrifiants industriels (Par classement des facteurs) ?*
- b. *Quels sont à votre avis les points forts de Total vis-à-vis des clients et les points à améliorer ?*
- c. *Les acheteurs varient-ils leurs achats ou sont-ils fidèles à un fournisseur ? Quelle est leur sensibilité aux prix ?*
- d. *Ont-ils des idées sur les couts et les marges des distributeurs de lubrifiants ? Comment évaluez-vous leur pouvoir de négociation (en particulier les gros clients)*

11- *Régulation et lois :*

- a. *Quel changement de régulation par l'état pourrait impacter le fonctionnement du marché ? Quel serait cet impact sur TLA ?*

# Annexe 10 : Fiches Marchés Industrie :

## ENVIRONNEMENT PÉTROLIER



### FOCUS TOTAL INDUSTRIE

- ✓ Marché Lubrifiants : non identifié
- ✓ Offre focus pour opérer sur ce marché : Preslia, Nateria, Coolant, hydraulique, graisses, Rubia
- ✓ Clés de consommation :
  - 1 pipeline = **250T** en first fill (20% en maintenance/an) 1 rig = **35T/an**
  - Une plateforme = **300T** 1<sup>ère</sup> année (20% en maintenance /an)
- Références de TOTAL sur le marché : Subsea 7, Petrofac, Perenco, Noble , Drilling, Conoco Phillips.

Tableau récapitulatif

	Pétrole Brut	Condensat	GPL	Gaz Naturel	TOTAL
Nombre des STC	7	3	2	10	22
Nombre des Canalisations	12	3	6	18	39
Longueur (Km)	4 973	1 718	3 255	10 981	20 927
Nombre de Stations	34	5	11	33	83
Nombre de Bacs	100	27	-	-	127
Capacité Design Stockage (10 <sup>6</sup> TM)	3,3	0,87	-	-	4,17
Capacité Design Transport (MTEP)	172,9	44,905	29,747	186,833	434,385

Cartographie actuelle du Réseau de Transport

- **21 oléoducs** d'une longueur de 9 946 km, avec une Capacité de transport de 247,553 Millions TM/an.
- **18 gazoducs** d'une longueur totale de 10 981 km, avec une Capacité de transport de 195,121 Milliards de Sm<sup>3</sup>/an.
- **83 stations** de pompage et de compression.
- **127 bacs de stockage** de pétrole brut et de Condensat, d'une Capacité design de 4,2 Millions de Tep.
- **02 Centres** de Dispatching Liquides et Gaz.
- **05 bouées de chargement** de pétrole brut et condensat en mer.

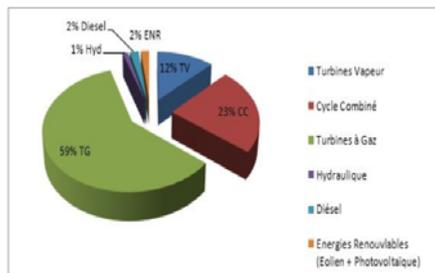
Source : Ministère de l'énergie 2019



Fiche marché environnement pétrolier

## PRODUCTION ÉLECTRICITÉ

- Une partie des centrales de production est sous traitée et exploitée par des entreprises comme General Electric ou Siemens



Type	Nombre	Production (MW)
Turbines Gaz Fixe	35	8361
Turbines Gaz Mobile	14	1385
Turbines Vapeur	5	2273
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>12019</b>

Région	Localité	Type	Puissance installée (MW)	Date de mise en service
la Sétif	Ain arnet	CC	1015 MW	Avril 2019
la Boumerdes	Ras Djinet	CC	1131 MW	Décembre 2018
la Nâama	Méchria	CC	1163 MW	Juin 2020
la Khenchela	Kais	CC	1266MW	Mai 2020
la Biskra	Oumache 1	CC	1338 MW	Mai 2020
la Jijel	Bellara	CC	1398 MW	Mai 2020
la Djelfa	Ain Ouessara	CC	1262MW	Novembre 2020
la Mostaghanem	Sonaghter	CC	1450 MW	juin 2021
la Batna	Ain Djasser 2	TG	139 MW	Février 2018
la Oran	Boutléis	TG	446 MW	Juin 2018
la Hassi R'Mel	Tilghem 2	TG	368 MW	Novembre 2018
<b>Total</b>			<b>10 976 MW</b>	



Plan de développement 2018 – 2021 SPE

Source : SPE : Parc production et exploitation 2017  
<https://www.spe.dz/images/PDF/parc-spe-actu.pdf>



Fiche marché production électricité

## MARCHE DU CIMENT (1/2)

Les prévisions concernant la production de ciment en Algérie pour 2020 tablent sur une capacité de production nationale de l'ordre de **42,2 millions de tonnes**, répartie respectivement entre le Groupe public industriel des ciments d'Algérie (**GICA/ 20,8 millions de tonnes**) **49%**, le particulier **Lafarge Holcim Algérie (11,9 millions de tonnes)** **27%**, et le reste des **opérateurs privés (9,4 millions de tonnes)** **24%**. Cette augmentation de la production nationale permettra l'exportation de **10 millions de tonnes de ciments**", a souligné le ministre l'Industrie et des Mines.

L'Algérie dispose de **17 cimenteries** : 12 appartenant au GICA, 3 à Lafarge et 2 autres à des privés.

Acteurs \ année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LafargeHolcim	8,4	9,1	10,4	11,1	11,9	11,9	11,9
LCM & LCO	8,4	8,4	8,4	8,4	9,0	9,0	9,0
CILAS	0	0,7	2	2,7	2,9	2,9	2,9
<b>GICA</b>	<b>12,2</b>	<b>12,6</b>	<b>14,1</b>	<b>14,9</b>	<b>17,2</b>	<b>20,3</b>	<b>20,8</b>
Usines d'avant 2016	12,2	12,6	12,6	12,9	13,1	13,1	13,1
Nouvelles usines			1,5	2	4,1	7,2	7,7
<b>Autres acteurs</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>5,9</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>
Amouri		0,5	1,3	3,7	5,3	5,3	5,3
Adrar			0,3	1,2	1,2	1,2	1,2
Laghouat				0,5	2	2	2
ETRHB-Djelfa						1,5	1,5
ETRHB-Relizane							1,5
Capacité totale (Mt)	21,0	22,9	26,3	31,4	37,6	42,2	44,2

### Focus Total :

- **Marché Lubrifiants : 6800 T**
- **Offre focus pour opérer sur ce marché : Carter SY , Ceran WR2**
- **Services : Maintenance Software TIG XP 5, ANAC**
- **TBC**



Potentiel Lubrifiant pour l'industrie cimentière : environ **6000 T**

Algérie  
Production 2020 :  
**42,2 MT**



Source : Revue de presse / PFE ENP





## Annexe 12 : Tableau de Distribution

Name	Région	Blida (Kl)	Oran (Kl)	Qte Mensuelle	Camions par Mois (20T)
C1	BOUMERDES	41	450	218,3	15
C2	BEJAIA	308	643	135,1	9
C3	ALGER	50	407	132,5	9
C4	BATNA	485	825	111,2	8
C5	SETIF	345	667	92,2	6
C6	BOUIRA	122	505	61,6	4
C7	SIKDA	555	898	37,8	3
C8	CONSTANTINE	470	790	41,0	3
C9	ORAN	435	10	44,4	3
C10	AIN DEFLA	153	284	49,1	3
C11	ALGER	50	407	45,3	3
C12	ALGER	50	407	41,3	3
C13	OUARGLA	800	862	26,2	2
C14	OUARGLA	800	862	21,6	2
C15	EL OUED	730	925	26,8	2
C16	TLEMEN	590	174	27,6	2
C17	OUM EL BOUAGHI	550	865	26,9	2
C18	BATNA	485	825	35,2	2
C19	BATNA	485	825	30,8	2
C20	ORAN	435	10	24,7	2
C21	Bordj Bou Arreridj	280	600	21,9	2
C22	TIZI OUZOU	148	505	30,2	2
C23	TIZI OUZOU	148	505	23,3	2
C24	ALGER	50	407	35,2	2
C25	ALGER	50	407	21,4	2

## Annexe 13 : Stratégie de distribution

La distribution est une étape de la supply chain, elle consiste à la mise en œuvre des pratiques des méthodes de la logistique pour une gestion optimisée des flux des commandes des clients de l'unité de production ou d'entrepôt vers les clients de l'entreprise.

La distribution se fait par un réseau de grossistes d'entrepôts ou de magasins.

### 1.1 Type de distribution :

Il existe plusieurs types de distribution, dont :

**Distribution intensive :** Dans le but de maximiser ses ventes, l'entreprise peut aller commercialiser ses produits dans tous les canaux de distributions possibles.

**Distribution sélective et exclusive :** Dans ce cas de figure l'entreprise sélectionne un nombre restreint de canaux de distributions.

**Distribution à travers des franchises :** La distribution se fait grâce à un réseau de franchisés.

**Distribution directe :** l'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.

### 1.2 Configuration du réseau de distribution :

La configuration d'un bon réseau de distribution est importante pour l'optimisation des coûts liés à la distribution ainsi que pour les délais de distribution. Il existe de nombreuses configurations, parmi elles : (Chopra, 2003)

- **Livraison directe :** cette configuration a pour but l'acheminement direct des produits de l'usine vers le client sans intermédiation.
- **Un dépôt central :** dans ce cas de figure une fois la production des produits finis, ils seront envoyés à un dépôt central pour stockage et redispensing vers les différents clients.
- **Réseau d'entrepôts locaux :** de la même manière pour le dépôt central, omis le fait qu'ils sont nombreux et localisés par région et chaque entrepôt dessert une région.
- **Entrepôt central et un réseau d'entrepôt locaux :** cette configuration est un mixte de la configuration avec un dépôt central et un réseau d'entrepôts, en effet l'usine dessert le dépôt central et celui-ci dessert le réseau d'entrepôt locaux.
- **Entrepôt central et un réseau de plateformes de distribution :** Dans cette configuration l'usine dessert l'entrepôt central ou les marchandises seront stockées puis les marchandises seront envoyées vers les plateformes de distributions qui ont pour but uniquement la préparation des commandes et non le stockage.

### 1.3 Performance d'un réseau de distribution :

La performance d'un réseau de distribution est mesurée sur la base d'indices de performances.

Les mesures de performance d'un réseau de distribution est basé suivant deux volets : (Beamon, 1998)

- **Mesuré basé sur les couts** : couts de transport, de stockage, valeurs de la marchandise stockée.
- **Mesure basée sur la satisfaction client** : elle comporte le délai de livraison, le taux de couverture, le délai de préparation de la commande...