

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

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

**Option : Distribution et Management de la chaîne logistique**

**THEME :**

**Le rôle de la maîtrise des opérations  
logistiques aval dans la distribution des  
produits agroalimentaires  
ETUDE DE CAS : Conserverie de Maghreb  
Amour**

**Présenté par :**  
**M, Tarek DAHMANI**

**Encadré par :**  
**Mme, Hakim BOUDIFA**

**Maître de conférences  
À l'EHEC Alger**

**08<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2021**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**  
**EHEC**

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

**Option : Distribution et Management de la chaîne logistique**

**THEME :**

**Le rôle de la maîtrise des opérations  
logistiques aval dans la distribution des  
produits agroalimentaires  
ETUDE DE CAS : Conserverie de Maghreb  
Amour**

**Présenté par :  
M, Tarek DAHMANI**

**Encadré par :  
Mme, Hakim BOUDIFA**

**Maître de conférences  
À l'EHEC Alger**

**08<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2021**

## Résumé

La logistique de distribution recouvre toutes les activités situées en aval du système de production. Elle a pour but de mettre à la disposition du client les produits fabriqués. Mais l'enjeu est plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, l'entreprise est censée amener le bon produit au bon endroit, en bonne quantité au bon moment tout en prenant en compte ses contraintes financières et sa rentabilité.

De ce fait, les entreprises ont fini par avoir la conviction qu'une bonne politique de distribution conjuguée à une bonne logistique est indispensable pour l'entreprise, afin d'écouler ses produits d'une façon rentable et adéquate aux spécificités de son marché.

Dans cette étude, nous avons essayé d'étudier le cas d'une entreprise privée active dans le secteur agroalimentaire, en l'occurrence Conserverie du Maghreb Amour afin d'analyser sa politique de distribution, la place de la logistique dans cette entreprise et surtout de faire le point sur le niveau de satisfaction ou insatisfaction des clients vis-à-vis du service rendu.

À l'issue de notre recherche, nous avons abouti au fait que les activités de la logistique de distribution sont bien gérées au niveau de la filiale Conserverie du Maghreb. Néanmoins, nous avons constaté certaines défaillances qui peuvent être très mal perçues par les clients voire impardonnables dans certains cas. Pour cela, nous avons jugé essentiel de lui proposer un ensemble d'actions correctives à mettre en place pour compléter ses lacunes afin d'optimiser sa chaîne logistique.

**Mots clés :** logistique de distribution, logistique aval, chaîne logistique, industrie agroalimentaire, satisfaction client.

## Abstract

Distribution logistics covers all activities downstream of the production system. Its purpose is to make the manufactured products available to the customer. But the issue is more complex than it seems. Indeed, the company is supposed to bring the right product to the right place, in the right quantity at the right time while taking into account its financial constraints and profitability.

As a result, companies have come to believe that a good distribution policy combined with good logistics is essential for the company in order to sell its products in a profitable way and adequate to the specificities of its market.

In this study, we have tried to study the case of a private company active in the agri-food sector, in this case Maghreb Amour cannery in order to analyze its distribution policy, the place of logistics in this company and especially to take stock of the level of satisfaction or dissatisfaction of the customers with regard to the service provided.

At the end of our research, we have concluded that the activities of the distribution logistics are well managed at the level of the subsidiary Maghreb cannery. Nevertheless, we have noticed some failures which can be very badly perceived by the customers to see unforgivable in certain case. For that, we considered essential to propose to him a set of corrective actions to be set up to supplement its gaps in order to optimize its supply chain.

**Key words :** distribution logistics, downstream logistics, supply chain, food industry, customer satisfaction.

## ملخص:

تغطي لوجستيات التوزيع جميع الأنشطة الواقعة في نهاية نظام الإنتاج. والغرض منها هو إتاحة المنتجات المصنعة للعميل. ولكن الأمر أكثر تعقيدا مما قد يبدو عليه. في الواقع ، من المفترض بالنسبة الشركة أن توفر المنتج المناسب في المكان المناسب ، بالكمية المناسبة في الوقت المناسب مع الأخذ في الاعتبار القيود المالية والربحية الخاصة بها.

نتيجة لذلك ، أصبحت الشركات مقتنعة بأن سياسة التوزيع الجيدة جنباً إلى جنب مع الخدمات اللوجستية الجيدة ضرورية للشركة من أجل بيع منتجاتها بطريقة مربحة ومناسبة لخصوصيات سوقها. في هذه الدراسة، حاولنا دراسة حالة شركة خاصة نشطة في قطاع الصناعات الغذائية، وهي شركة مصبرات المغرب عمور من أجل تحليل سياسة التوزيع الخاصة بها، ومكانة الخدمات اللوجستية في هذه الشركة وخاصة لتقييم مستوى رضا أو عدم رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

في نهاية بحثنا، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن أنشطة التوزيع اللوجستية تدار بشكل جيد على مستوى شركة مصبرات المغرب. ومع ذلك ، تمكنا من ملاحظة بعض أوجه القصور التي يمكن أن ينظر إليها بشكل سيء للغاية من قبل العملاء والتي قد لا يغتفر في حالات معينة. ولهذا، اعتبرنا أنه من الضروري اقتراح مجموعة من الإجراءات التصحيحية التي يتعين اتخاذها لتدارك هذه النقائص من أجل تحسين سلسلة التوريد الخاصة بها.

**الكلمات المفتاحية:** لوجستيات التوزيع، الخدمات اللوجستية في المصب، سلسلة التوريد، صناعة ألغذائية ، رضا العملاء.

## Dédicace

Merci Allah « mon Dieu » de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve et le bonheur de lever mes mains vers le ciel et de dire « merci ».

Je dédie ce modeste travail

Aux deux êtres les plus chères, mes chers parents qui ont consacré leurs vies pour me voir réussir dans ma carrière, que Dieu les garde et les protèges.

À ma très chère grande mère que j'estime beaucoup, que Dieu la bénisse et lui procure santé et bonheur.

À mes très chers frères Yasser et Ayoub ainsi que ma très chère sœur Assia.

À toute ma famille...

À tous mes amis d'EHEC et à tous ceux qui ont pris une place dans mon cœur.

À tous nos enseignants avec notre profonde considération, qui n'ont épargné aucun effort pour nous offrir un bon enseignement.

Enfin, à tous ceux qui ont connu :

**Tarek...**

## Remerciements

Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir éclairci le chemin du savoir et nous avoir donné le courage et la patience pour accomplir ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ainsi que notre sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont encouragés et qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire et particulièrement à :

Notre encadreur : Mme. BOUDIFA Hakima pour avoir accepté de diriger ce travail et pour son aide et orientation.

Au personnel de Conserverie du Maghreb Amour, tout spécialement à Monsieur BENTOUNES Abdelatif le directeur Supply Chain qui nous a encadré et a accepté de partager avec nous son expérience.

Mes sincères remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de l'EHEC.

Merci à tous et à toutes.

## Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Les quatre visions de la logistique versus Supply Chain management	14
2	Les flux de la chaîne logistique	16
3	Illustration de la Méthode ABC	23
4	Le modèle de Wilson	24
5	Le triangle de performance	32
6	Les différentes façons d'envisager la performance logistique	33
7	Principaux indicateurs de performance d'une entreprise	35
8	Le modèle SCOR	41
9	Illustration du degré de maturité supply chain	42
10	Illustration d'un circuit de distribution « ultra court »	48
11	Illustration d'un circuit de distribution « court »	48
12	Illustration d'un circuit de distribution « long »	49
13	Le circuit directe de Conserverie du Maghreb	87
14	Le circuit court de Conserverie du Maghreb	87
15	Le circuit ultra-long de Conserverie du Maghreb	88
16	La répartition géographique de notre échantillon.	96
17	L'ancienneté des clients de Conserverie du Maghreb	97
18	Le mode de passation de commande	98
19	Les motivations des clients	98
20	La fréquence d'achat	99
21	Les moyens d'approvisionnement	100
22	Les coûts d'approvisionnement	101
23	Les délais d'approvisionnement	102
24	Les quantités reçues et les quantités demandées	103
25	L'état des produits	104
26	Le retour produit	104
27	Le problème de rupture de stock	105
28	La fréquence des ruptures	105
29	Les causes des ruptures de stock	106
30	Le comportement des clients	107
31	Comparaison entre le service de distribution chez la CAM et les autres firmes	108

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Les avantages et les inconvénients du « circuit ultra court »	48
2	Les avantages et les inconvénients du « circuit courts »	49
3	Les avantages et les inconvénients du « circuit long »	49
4	L'analyse SWOT de la CAM	77
5	La gamme de produits de Conserverie du Maghreb	78
6	Récapitulatif des types de questions.	85
7	La répartition du distributeur par zone	88
8	Les différents dépôt de la CAM	92
9	L'ancienneté des client de Conserverie du Maghreb	97
10	Les coûts d'approvisionnement	100
11	Les délais d'approvisionnement	101
12	Les quantités reçues et les quantités demandées	102
13	L'état des produits	103
14	Comparaison entre le service de distribution chez la CAM et les autres firmes	107
15	La satisfaction des clients vis-à-vis la fonction de la logistique de la CAM	109

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>AOM</b>	Advanced Order Management
<b>APS</b>	Advanced Planning System
<b>ASLOG</b>	Association française des logistiques d'entreprise
<b>CAM</b>	Conserverie du Maghreb Amour
<b>CP</b>	Coût de passation de commande
<b>CS</b>	Coût de possession du stock
<b>CT</b>	Coût total
<b>DFC</b>	Direction finances et comptabilité
<b>EDI</b>	Échange de données informatisé
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>ETI</b>	Entreprise de taille intermédiaire
<b>GCL</b>	Gestion de la chaîne logistique
<b>GMS</b>	Grandes et moyennes surfaces
<b>GPAO</b>	Gestion de production assistée par ordinateur
<b>GSS</b>	Grande surface spécialisée
<b>HSE</b>	Hygiène, sécurité et environnement
<b>IAA</b>	Industrie agroalimentaire
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>MAS</b>	Maisons à succursales
<b>MDD</b>	Marque de distributeur
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense Nationale
<b>MES</b>	Manufacturing Execution System
<b>NCPDM</b>	National Council of Physical Distribution Management
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>PDG</b>	Président-directeur général.
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégré
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PLV</b>	Publicité sur le lieu de vente
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PMI</b>	Petite ou moyenne entreprise industrielle.
<b>SAM</b>	Semoulerie Amour
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée
<b>SAV</b>	Service après-vente
<b>SCC</b>	Supply Chain Council
<b>SCE</b>	Supply Chain Exécution
<b>SCM</b>	Supply chain management
<b>SCOR</b>	Supply Chain Operations Reference model
<b>SPA</b>	Système de Planification Avancée
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities et threats
<b>TK</b>	Tonnes-kilomètres
<b>TMS</b>	Transport Management System
<b>VAD</b>	Vente à distance
<b>WMS</b>	Warehouse Management System

# Sommaire

<b>Introduction général.....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités sur la logistique et la Supply Chain.....</b>	<b>4</b>
Section 01 : La logistique et la Supply Chain .....	6
Section 02 : La logistique de distribution :.....	17
Section 03 : La performance logistique .....	30
<b>Chapitre 02 : La distribution et ses spécificités dans le secteur agroalimentaire .....</b>	<b>43</b>
Section 01 : Généralités sur la distribution .....	45
Section 02 : La distribution des produits agroalimentaires .....	59
<b>Chapitre 03 : Le rôle de la logistique dans la distribution des produits Amour .....</b>	<b>71</b>
Section 01 : Présentation de l'entreprise Conserverie du Maghreb et sa place dans le groupe Amour .....	73
Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête .....	82
Section 03 : Analyse des résultat de l'étude qualitative :.....	88
Section 04 : Analyse des résultat de l'étude quantitative :.....	98
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>121</b>

# **Introduction général**

L'industrie agroalimentaire est le secteur dont la tâche principale est de transformer les matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche en produits finis et prêts à la consommation.

Ses dernières années, nous assistons un développement sans précédent dans ce secteur en particulier, qui occupe une place stratégique dans l'économie nationale et constitue un enjeu économique et social majeur. Il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie.

Aujourd'hui, face à une demande massive et croissante des produits agroalimentaires en Algérie et une concurrence féroce surtout avec la mondialisation qui a fait dissiper progressivement les frontières géographiques et crée une mutation dans le comportement de consommateur algérien qui est face à la profusion de l'offre il est devenu très exigeant.

Dans ce contexte, les entreprises ont fini par comprendre le potentiel de compétitivité que donne un réseau logistique performant pour se démarquer de la concurrence et se faire une place dans cet environnement hostile.

Longtemps réservée au monde militaire, la logistique est désormais un gage du développement durable et un levier important de création de la valeur. Contrairement aux idées reçues, la logistique ne se limite pas à la gestion de stock ou du transport, la logistique est une fonction transversale qui s'étend de l'amont jusqu'à l'aval et suppose l'intervention de plusieurs acteurs qui nous rapprochons par métaphore à un ensemble de maillons réunis dans la même chaîne qui les unit les uns des autres pour former ce qu'on appelle la chaîne logistique. D'ailleurs la concurrence ne se fait plus entre les entreprises mais entre les chaînes logistiques c'est ce qu'on appelle l'entreprise étendue.

À travers l'évolution de la logistique, nous comprenons que la distribution physique représente la part la plus importante des dépenses logistiques, et nous constatons que les entreprises algériennes ont du mal à maîtriser leur logistique de distribution, ce qui amène un bon nombre entre eux à faire le choix de l'externalisé mais il y a d'autres qui ont préféré de garder la main sur cette fonction stratégique.

Aujourd'hui, la satisfaction du client est devenue un point non négociable dans pratiquement tous les secteurs d'activité et en particulier dans le secteur agroalimentaire où les entreprises évoluent dans un contexte plus que jamais compétitif et face à des clients de

plus en plus zappeurs et de moins en moins fidèles.

Ainsi, l'entreprise algérienne s'est trouvée confrontée à un défi caractérisé par des objectifs contradictoires où elle est censée amener le bon produit au bon endroit, en bonne quantité au bon moment tout en prenant en compte ses contraintes financières et sa rentabilité.

De ce fait, le présent travail de recherche se propose pour cela notre contribution dans le cadre de cette étude porte sur le thème suivant : **le rôle de la logistique dans la distribution des produits agroalimentaires.**

Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard. D'une part, la forte relation entre ce thème de recherche et l'option choisie durant le cycle de Master « Distribution et supply chain management ». et d'autre part son impact sur la performance de l'entreprise ont été des facteurs qui ont fortement motivé notre choix.

L'ambition de ce modeste travail et de mettre en exergue l'importance de cette fonction au sein du secteur de l'agroalimentaire, car comme nous le savons, le domaine de la logistique en Algérie a encore du long chemin à faire, et la majorité des entreprises Algériennes n'accordent pas l'importance suffisante à cette fonction.

Par le biais de ce travail de recherche, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : « **À quel point la maîtrise des opérations logistiques contribuent elles à améliorer la distribution de l'entreprise Conserverie du Maghreb?** »

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

**Q1 : Comment se traduit la politique de distribution et quels sont les leviers de la performance de logistique de distribution de la filiale Conserverie du Maghreb Amour?**

**Q2 : Quelles sont les activités de la logistique de distribution au sein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour et quel est le degré de maîtrise de ses activités ?**

**Q3 : Est-ce que les efforts fournis en matière de logistique de distribution ausein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour lui permettent de satisfaire ses clients ?**

Et pour cerner notre travail de recherche, nous allons proposer les hypothèses

suivantes ;

**H1 : la filiale Conserverie du Maghreb Amour emprunte plusieurs circuits de distribution afin de couvrir son marché, la satisfaction client constitue un indicateur pertinent pour mesurer la performance de la logistique de distribution.**

**H2 : les principales activités logistiques présentes au sein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour sont : le transport, la gestion des stocks et la préparation de commandes. Des pistes d'amélioration sont à identifier.**

**H3 : les clients ne sont pas satisfaits du service de distribution de la filiale Conserverie du Maghreb Amour.**

Afin d'apporter une réponse à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthode descriptive analytique qui nous permet d'analyser les résultats obtenus et proposer des éventuels axes d'améliorations. Nous avons utilisé comme outil de recherche l'étude documentaire tel que les ouvrages, les travaux de recherche universitaire, les articles et les sites Internet pour la partie théorique de notre travail, et concernant la partie pratique nous avons réalisé un questionnaire et des entretiens avec certains responsables de la filiale Conserverie du Maghreb Amour.

Notre travail de recherche sera organisé en trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre intitulé « **Concepts théoriques sur la logistique et la Supply Chain** » est composé de trois sections, ces dernières portent respectivement sur la logistique et la chaîne logistique, ensuite, la logistique de distribution, et enfin la performance logistique.

Dans le deuxième chapitre intitulé « **La distribution et ses spécificités dans le secteur agroalimentaire** », Nous aborderons les fondements théoriques de la distribution, et il sera scindé en deux sections, la première section rappelle les notions de bases de la distribution. Et la seconde est réservée aux spécificités de la distribution dans le secteur agroalimentaire.

Enfin, nous aborderons la partie pratique à travers le troisième et dernier chapitre intitulé : « **Le rôle de la logistique dans la distribution des produits Amour** ». Nous y présenterons la filiale Conserverie du Maghreb Amour et ses principales activités, puis nous expliquerons la méthodologie utilisée pour notre enquête et nous terminerons par l'analyse des résultats de notre étude sur le terrain.

**Chapitre 01 :**  
**Généralités sur la logistique et la**  
**Supply Chain**

## Introduction

Si nous diagnostiquons les entreprises ayant le plus d'envergure et les plus enviés pour leur performance incomparable, nous arriverons inexorablement à la conclusion qu'elles sont toutes le même dénominateur commun, une chaîne logistique performante.

De nos jours, il est devenu vital pour toute entreprise souhaitant se démarquer de la concurrence et avoir un avantage compétitif de booster sa logistique.

Néanmoins, la maîtrise de cette fonction est loin d'être aisée car c'est une fonction transversale qui s'étend de l'amont jusqu'à l'aval. Ainsi, la logistique est par nature indissociable et étroitement liée à toutes les fonctions de l'entreprise en particulier la distribution. On parle même de la logistique de distribution ou la logistique aval qui représente l'interface entre l'entreprise et son marché.

De ce fait, ce premier chapitre sera consacré à l'univers conceptuel et théorique de la logistique et il sera scindé en trois sections :

- La première section présente des généralités et notions sur la logistique et la chaîne logistique.
- La deuxième section porte sur la logistique de distribution et ses principales activités.
- La troisième section traite la performance logistique et les approches d'évaluation de cette dernière.

## **Section 01 : La logistique et la Supply Chain**

La logistique s'est fortement développée ces dernières années et devenue la préoccupation majeure de l'entreprise moderne. elle permet la circulation et la gestion des flux de marchandises (ainsi que les données informatives et financières s'y rapportant) d'une organisation. Afin de mettre à disposition des clients les produits dont ils ont besoin.

### **1 La logistique**

#### **1.1 Historique et évolution de la logistique**

##### **1.1.1 Historique**

Le terme de logistique est une notion très ancienne, à l'époque d'Aristote, le terme *logistikos* désignait l'apport du calcul et des mathématiques au raisonnement logique<sup>1</sup>. Mais le terme « logistique » n'est introduit dans le jargon des entreprises qu'après la seconde guerre mondiale.

L'origine de la logistique est avant tout militaire. elle a toujours constitué une préoccupation majeure pour les grands chefs militaires. La littérature militaire nous réserve beaucoup d'exemples. Sun Tzu (IVe siècle avant J.-C.) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter. « Une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales, ni provisions, est perdue. ».

Au XVIIe siècle, sous le règne de Louis XIV, l'importance de la fonction logistique est clairement affirmée. « L'art de la guerre, c'est l'art de subsister » pour Vauban.<sup>2</sup>

Si l'impératif logistique apparaît comme une évidence au fil du temps et des guerres, l'emploi du terme lui-même reste relativement récent. En effet, l'utilisation du terme « logistique » au sens où on l'entend désormais (terme français résultant étymologiquement du verbe « loger ») remonte au début du XIXe siècle<sup>3</sup>. Il a fallu attendre 1938 pour voir apparaître explicitement ce terme dans le langage militaire. L'ouvrage du général Antoine Jomini, Précis de l'art de la guerre, y fait référence dans un sens assez étroit, en tant que lieu de l'affrontement. Son sens se généralisera au transport et au ravitaillement des armées, conception qu'empruntera largement le domaine de la gestion.

Nous avons attendu jusqu'au début des années 50 pour appliquer ce terme au domaine de gestion d'entreprise. Les gestionnaires et les économistes ont été influencés par le rôle majeur de la logistique dans la Seconde Guerre mondiale. Le général américain Eisenhower,

---

<sup>1</sup> GRATACAP (A) et MEDAN (P) : *Management de production*, Dunod, 3e édition, Paris, PP.262-263.

<sup>2</sup> Ibid., P.263.

<sup>3</sup> JOURNET (M), « *Évolution de la logistique des entreprises industrielles et commerciales* », Revue Annuelle des Élèves des Arts et Métiers, Paris, Dunod, 1998.

dira d'ailleurs : « Il n'y a pas de tactique sans logistique. Si la logistique dit non, c'est qu'elle a raison. » . À partir de là, la logistique connaît un développement considérable. Elle semble en effet pouvoir répondre à toutes sortes de questions relatives à la rationalisation et l'optimisation des flux.<sup>4</sup>

### 1.1.2 Évolution

La logistique industrielle existe depuis presque toujours, ses principales évolutions se résument dans les points suivants<sup>5</sup> :

- Les années 1950-1960 : l'apparition de l'informatique dans le domaine de la gestion de production se situe au milieu des années 60 avec le premier progiciel conçu pour gérer une production complexe (Class d'IBM). Son usage s'est rapidement développé dès que les progrès technologiques permirent l'accès direct à de gros volumes d'informations ainsi que la consultation et la mise à jour des données en temps réel.
- Les années 1970 : le développement du concept de gestion intégrée de la production et, plus généralement, de gestion intégrée de l'entreprise la prise en compte de tous les aspects de la logistique, achats et livraison des produits par les progiciels de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO).
- Depuis le début des années 80 : le principe de juste-à-temps (au Japon) qui vise à réduire le long du système logistique les stocks et le temps de réponse, en faisant en sorte qu'à tous les stades de la chaîne logistique, la production (ou la livraison) soit toujours égale à la demande.
- Dans les années 1990 : le principe de la «production au plus juste », (en anglais le Lean production), qui vise à ne mettre en œuvre que les ressources strictement nécessaires en rationalisant toutes les activités directement productives ou non.
- A la fin des années 90 et début des années 2000 : l'apparition du concept Supply Chain (SC) : intégration et optimisation globale des flux de matières et d'informations sur l'ensemble de la chaîne logistique, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Cela suppose un partage et une transparence totale de l'information, en particulier grâce aux systèmes d'informations intégrés.

## 1.2 Définition de la logistique

---

<sup>4</sup> GRATACAP (A) et MEDAN (P), op.cit., P.263.

<sup>5</sup> BAGLIN (G) et autres : *Management Industrielle et Logistique: concevoir et Piloter la Supply Chain*, éditions ECONOMICA, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, PP.13-14.

Il n'existe pas une définition unique et universellement acceptée de la logistique, les définitions se multiplient et varient d'un auteur à un autre.

Pour bien comprendre le terme logistique nous avons retenu quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes :

Selon l'American Marketing Association : « *la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »<sup>6</sup>

ASLOG (Association française des logistiques d'entreprise) définit la logistique comme : « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison* »<sup>7</sup>

Pour le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management), la logistique se définit comme : « *L'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières, produits semi-finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure sans que la liste ne soit limitative le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mise en rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage* »<sup>8</sup>

D'après les définitions précédentes nous comprenons que la logistique est l'ensemble des activités qui ont pour but l'optimisation de la gestion des flux physiques, d'informations et financiers afin d'assurer la mise à disposition d'un produit donnée au bon moment, bon endroit et en qualité requise, tout en respectant les contraintes économiques.

### 1.3 Les enjeux de la logistique :

---

<sup>6</sup> MEDAN (P), GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale*, DUNOD, Paris, 2008, P.09.

<sup>7</sup> TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris, 1983, P.12.

<sup>8</sup> TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, DUNOD, 2eme édition, Paris, 1996, PP.29-30.

Face au croissance de la concurrence mondiale. Il est devenu nécessaire de maîtriser ou trouver un équilibre entre plusieurs variables : prix, qualité, délais, flexibilité<sup>9</sup>.

- **Les prix/ les couts** : la pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les amène à agir sur tous les coûts, qu'il s'agisse de coûts directs, indirects, ou frais généraux..
- **La qualité du produit** : c'est ce qui concerne non seulement le niveau de qualité à atteindre, mais aussi le cout pour y parvenir.
- **Le délai** : c'est le temps séparant la demande du client et la réception du produit commandé. Cet écart comprend les opérations effectuées par les fournisseurs, ainsi que les tâches internes.
- **La flexibilité** : c'est la capacité à réagir face aux fluctuations de la demande, elle se présente sous un aspect du volume qui indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité, et sous un autre de mix-produits, qui concerne les prévisions de fabrication d'un produit donné.

#### 1.4 Les différents types de la logistique :

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes<sup>10</sup> :

- **La logistique d'approvisionnement**

Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production

- **La logistique d'approvisionnement général**

Cela permet de mettre à disposition des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

- **La logistique de production**

Son rôle est de fournir les matériaux et composants nécessaires à la production et la planification de la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

- **La logistique de distribution**

Qui permet de fournir au consommateur final les produits dont il a besoin, que ce soit au point de vente qu'il fréquente ou chez lui en VAD par exemple.

---

<sup>9</sup> BAGLIN (G) et autres : *Management industriel et logistique*, Edition Economica, 3 édition, Paris, 2002. PP.479-480.

<sup>10</sup> PIMOR (Y) et FENDE (M) : *Logistique : production, distribution, soutien*, DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, PP.4-5.

- **La logistique militaire**

Son but est de transporter les troupes et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

- **La logistique de soutien**

Née dans le domaine militaire, mais son champ d'action s'est étendu à d'autres domaines (aéronautique, énergie, industrie...etc)

Elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour assurer le fonctionnement de systèmes complexes, y compris par des activités de maintenance.

- **Le service après-vente**

Il s'agit d'une forme de soutien logistique, elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ou un service, l'expression « management de services » est souvent utilisée pour désigner cette activité.

- **Des reverse logistics**

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables, etc.

## 1.5 Les problèmes logistiques

Les professionnels de la logistique sont constamment confrontés à différents types de problèmes tout au long de la chaîne et à différents niveaux de celle-ci<sup>11</sup> :

### 1) Logistique amont

#### Stratégique

- Choix des fournisseurs
- Mise en place d'un partenariat
- Mise en place d'une politique des flux tendus
- Mise en place d'un système d'information
- Démarche de qualification

#### Tactique

- Définition des règles d'investissement
- Appel d'offre vers les prestataires

---

<sup>11</sup> VALLIN (P) : *LA LOGISTIQUE : modèles et méthodes du pilotage de flux*, éditions Economica, 4ème édition, Paris, P.13.

- Plan de ramassage inter site
- Localisation de stocks en matières premières

### **Opérationnel**

- Suivi des stocks des matières premières
- Approvisionnement spéculatif
- Localisation des stocks saisonniers

## **2) Logistique de production**

### **Stratégique**

- Conception de nouveaux produits
- Choix de délocalisation
- Localisation de la production des gammes
- Démarche de qualification
- Mise en place d'un système d'information
- Redéfinition de la gamme de produits

### **Tactique**

- Schéma directeur à moyen terme
- Dimensionnement des ressources
- Carte de qualité
- Contrôle et suivi de la production

### **Opérationnel**

- Ordonnancement à court terme
- Gestion de personnel directe et temporaire
- Anticipation de production

## **3) Logistique aval**

### **Stratégique**

- Conception de réseau
- Externalisation ou moyens propres
- Mise en place d'un système d'information

### **Tactique**

- Choix d'un prestataire
- Mise en place d'un système de prévision des demandes
- Mise en place d'un tableau de bord
- Choix d'un routage de livraison par client produit
- Définition d'un cahier des charges

- Organisation des tournés
- Définition des zones de chalandise

### **Opérationnel**

- Gestion des stocks
- Gestion des contres flux, retour, conditionnement
- Gestion de la pénurie

## **2 La Supply Chain**

### **2.1 Définition de la Supply Chain (SC)**

Le chaîne logistique ou supply chain est un concept assez complexe qui est né avec l'évolution des techniques de management qui sont passés d'une logistique séparée vers une logistique intégrée et par la suite à une logistique coopérée. C'est dans cette évolution de l'environnement que les entreprises se sont orientées vers des alliances et des partenariats stratégiques afin de former des réseaux logistiques.

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais Supply Chain (SC), le sens du terme anglais supply en tant que substantif signifie « offre », employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionner ». « Chaîne de l'offre » et « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire supply chain. Mais comme cette expression est passée dans le vocabulaire de l'entreprise, nous l'emploierons souvent sans chercher à la traduire<sup>12</sup>.

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter le terme de « supply chain » ou « chaîne logistique », nous allons essayer d'éclairer ce concept à travers quelques-unes :

La supply chain est définie par P. Medane et A. Gratacap comme suit : « *l'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux des biens, depuis le développement et des approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final, pour satisfaire les exigences du marché, avec le cout minimal et l'utilisation d'un capital minimal* »<sup>13</sup>

Supply Chain Council a proposé la définition suivante: « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* »<sup>14</sup>

De ces deux définitions, nous constatons que la supply chain est une fonction

---

<sup>12</sup> MEDANE (P) et GRATACAP (A), Op.cit., P.19.

<sup>13</sup> MEDANE (P) et GRATACAP (A) : *logistique globale*, édition l'Organisation, Paris, 2001, P7.

<sup>14</sup> PIMOR (Y) et FENDE (M), Op.cit., P5.

transversale, elle suppose l'intervention de plusieurs acteurs qui ont tous pour vocation ultime la satisfaction des clients tout en étant rentable.

## 2.2 Définition de la Supply Chain Management (SCM)

On appelle Supply chain management(SCM) ou en français Gestion de la chaîne logistique (GCL) la gestion de l'ensemble des opérations liées à la supply chain, c'est-à-dire la gestion des flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financières...).

Autrement dit c'est gérer l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final<sup>15</sup>.

Donc la différence entre la Supply Chain (SC) et la Supply Chain Management (SCM) réside dans le fait que la Supply Chain englobe les différents acteurs et intervenants dans les opérations logistiques, mais SCM c'est le management (planification, organisation, direction et contrôle) de ces différents intervenants et de ces opérations logistiques.

## 2.3 Les différentes visions de la SCM

En 2004, dans un article de recherche, Larson et Halldorsson<sup>16</sup> présentaient les quatre visions possibles des liens entre la logistique et le supply chain management .

En 2007, les mêmes chercheurs aidés de Poist, reprenaient leur analyse et proposaient la figure 1<sup>17</sup>.

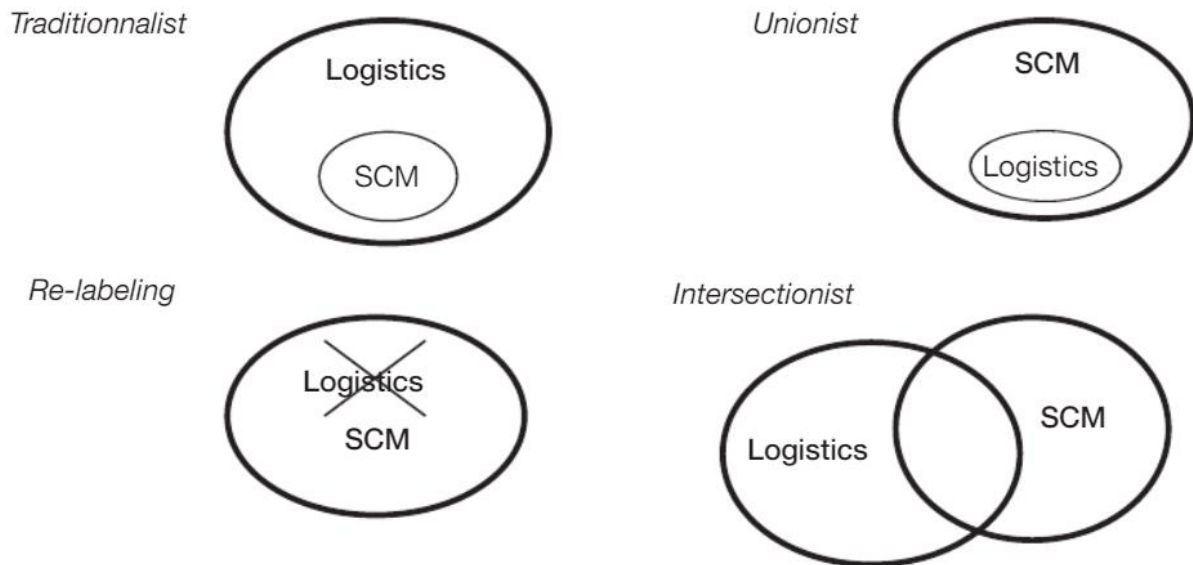
### Figure 1 : Les quatre visions de la logistique versus Supply Chain management

---

<sup>15</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/supply-chain-management.html> consulté le 10/04/2021

<sup>16</sup> LARSON (P.D.), HALLDORSSON (A): « *Logistics vs Supply Chain Management : An International Survey* », International Journal of Logistics : Research and Applications , vol. 7, n° 1, 2004.

<sup>17</sup> LARSON (P.D.), POIST (R.F.) et HALLDORSSON (A): « *Perspectives on logistics vs SCM : a survey of SCMprofessionals* », Journal of Business Logistics , vol. 28, n° 1, 2007.



Source : P. Médan, A. Gratacap, Op.cit., P 7.

Comme le graphique l'indique très clairement, les quatre perspectives sont<sup>18</sup> :

- La vision des traditionalistes, qui considèrent que le SCM fait partie, est englobée, dans la logistique.
- La vision des unionistes, à l'opposé de la précédente, qui présentent la logistique comme un élément du management de la Supply Chain.
- La vision des partisans d'un changement de nom, le contenu restant identique.
- La vision des inter-sectioniste qui considèrent que les deux termes ne recouvrent pas le même contenu, malgré quelques éléments en commun.

## 2.4 Les flux de la chaîne logistique

Nous pouvons distinguer trois catégories de flux traversant une chaîne logistique : flux d'informations, physiques et financières<sup>19</sup> :

### 1. Les flux d'information

Il représente les données qui circulent au niveau de la chaîne logistique dans les deux sens. Les données sont utilisées par les acteurs de la chaîne afin de coordonner leurs activités, mais aussi pour planifier et prévoir les demandes futures, de l'approvisionnement jusqu'à la

<sup>18</sup> MEDAN (P) et GRATACAP (A), Op.cit., P.7.

<sup>19</sup> JULIEN (M) : *planification des chaînes logistique : modélisation du système décisionnel et performance*, thèse pour l'obtention de garde de docteur en productique, l'université bordeaux 1, 2007, P.33.

livraison au client final.

Les données échangées peuvent être commerciales : notamment les commandes passées par les clients. Mais les entreprises s'échangent aussi des informations techniques : paramètres physiques du produit, capacités de production, niveau des stocks, etc.

Grâce aux progrès technologiques, les flux d'information deviennent de plus en plus rapides. Néanmoins, le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique pose des problèmes de confidentialité entre acteurs.

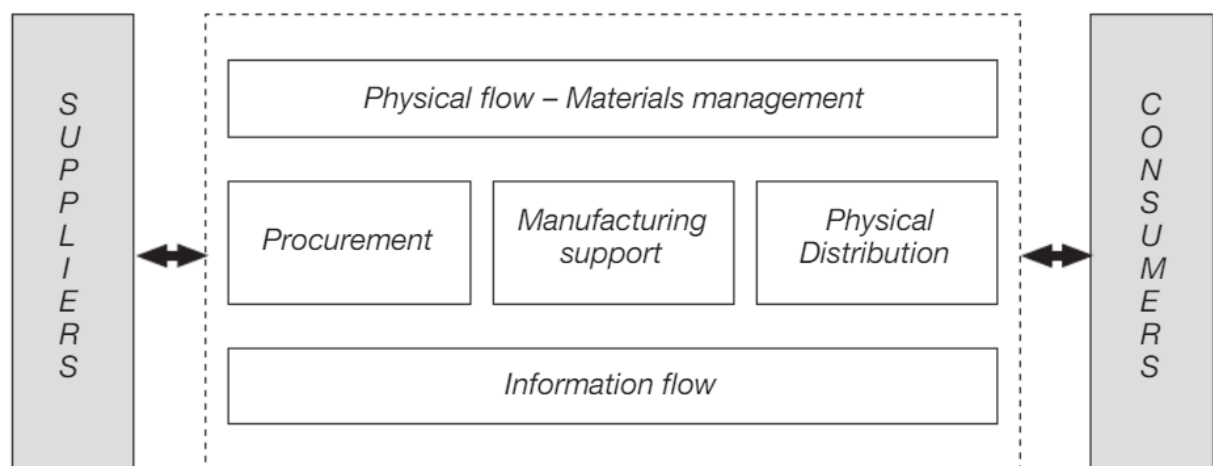
## 2. Le flux physique

Il circule au niveau de la chaîne logistique de l'amont vers l'aval (du fournisseur vers le client) afin de fournir de la valeur ajoutée au client final. Le flux physique est le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie la présence d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites de production, les espaces de stockage et les moyens de transports nécessaires pour relier ces sites. Le flux physique est le plus lent des trois flux.

## 3. Le flux financier

Le flux financier appelé aussi flux monétaire, va généralement dans le sens inverse du flux physique. Il concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, les salaires des employés... etc.

**Figure 2 : Les composants du management logistique**



Source : Adapté de Bowersox et Closs, Logistical management, Mc Graw Hill, 1996, p. 34

## 2.5 Les processus de la chaîne logistique

Le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrée (Input) en élément de sortie (Output). Dans la chaîne logistique, de nombreux processus s'unissent et se complètent pour fournir un produit au consommateur final. Ces processus varient selon le secteur d'activité et mettent en relation un maillon avec un ou plusieurs maillons de réseau. Les processus clés de la chaîne logistique peuvent être catégorisés en cinq macros processus<sup>20</sup> :

1. **La planification** : est un processus ayant pour but l'organisation des autres processus de la chaîne logistique. Il couvre trois activités principales : la prévision de la demande, la gestion du stock et la planification de la production.
2. **La production** : représente l'ensemble des activités nécessaires pour concevoir un produit, le fabriquer et le stocker.
3. **L'approvisionnement** : l'ensemble des activités nécessaires pour acquérir de la matière première et autres composants entrant dans la nomenclature de produit.
4. **La distribution** : englobe toutes les activités prenant en charge les commandes clients et leur livraison. Il inclut la gestion de la commande, la gestion du transport et la livraison aux clients.
5. **La gestion des retours** : est un processus prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par le client ou par un autre maillon du réseau.

## 2.6 L'apport des NTIC à la gestion des chaîne logistique

Afin d'optimisation les flux logistiques, les entreprises ont recours à la technologie. Plusieurs outils sont utilisés, tels que<sup>21</sup> :

1. **Les ERP (Enterprise Resource Planning)** ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré). Un ERP est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise (approvisionnement, vente, production, finance, paie, ressources humaines, stocks, transports, etc...). C'est une application informatique constituée de plusieurs modules indépendants, mais partageant une base de donnée commune.
2. **Les APS (Advanced Planning System)** ou SPA (Système de Planification Avancée). L'APS est un type de logiciel destiné à la planification de l'ensemble de la chaîne

---

<sup>20</sup> TOUNSI (J) : *Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatronique*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en génie industriel, université de Savoie, 2009, P.36.

<sup>21</sup> AMRANI (A). *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, Université Bordeaux 1, 2009. Français. PP.26-27.

logistique (demande, achats, production, stockage, transport). En fonction de la demande exprimée en aval de l'entreprise, l'APS permet d'analyser la capacité des ressources (machines, main d'œuvre, matières, aires de stockage) et les diverses contraintes de planification afin de proposer un plan d'activité détaillé et adaptable pour une production optimale.

**3. Les SCE (Supply Chain Execution).** Le SCE a pour vocation de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes (de l'entrée à la facturation). Ces outils fédèrent trois grandes fonctions : la gestion avancée des commandes (AOM : Advanced Order Management), la gestion de l'entrepôt (WMS : Warehouse Management System) et la gestion des transports (TMS : Transport Management System)

**4. Les MES (Manufacturing Execution System).** Ces outils de supervision d'atelier sont chargés de traiter les informations sur l'exécution des ordres de fabrication en temps réel.

## **Section 02 : La logistique de distribution :**

La distribution physique des produits constitue un gisement important de réduction des coûts. L'optimisation de cette fonction est, donc, incontournable pour être en avance par rapport aux concurrents.

### **1 Définition**

Kotler, Keller et Manceau définissent la logistique de distribution comme étant « *la fonction qui rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation finale en fonction des besoins exprimés par le marché.* »<sup>22</sup>

Selon cette définition, la logistique de distribution ne s'intéresse qu'à la gestion des flux physiques en s'efforçant de trouver un compromis entre les besoins des clients et les impératifs de rentabilité de l'entreprise. Or, nous savons que pour arriver à optimiser les flux physiques, il faut d'abord optimiser les flux d'informations.

Ce qui nous amène à proposer une deuxième définition plus complète, C. Gérard et autres donnent la définition suivante : « *l'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. L'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit, à l'heure convenue,*

---

<sup>22</sup> KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, Pearson Education, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015, P.613.

*dans la quantité attendue et au meilleur coût. Ces activités incluent le transport des produits (depuis les centres de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation), l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection ou les contrôles de conformité. La logistique s'occupe aussi de toutes les activités liées aux flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks »<sup>23</sup>.*

## **2 Les principales activités de la logistique de distribution**

La logistique de distribution comprend quatre activités essentielles à savoir :  
L'entreposage, la gestion des stocks, le traitement des commandes et le transport.

### **2.1 L'entreposage**

#### **2.1.1 Définition :**

*Selon P. Morcello « L'entreposage est le fait d'entreposer ou de stocker des marchandises en grande quantité dans un entrepôt grâce à des pelletiers parfois mobiles, au moyen d'un chariot élévateur. De nos jours, l'entreposage s'effectue partout avant l'arrivée chez le client (le destinataire) ; de grands entrepôts existent en périphérie des grandes villes, où sont centralisés différents produits avant envoi vers les magasins on parle également de centrales d'achat. L'entreposage à un coût qui augmente de jour en jour, c'est pourquoi les marchandises, souvent sur palette, restent rarement plus d'une semaine dans les « chambres » de stockage. L'entreposage joue donc un rôle capital dans le fonctionnement de la chaîne logistique globale »<sup>24</sup>*

Donc, l'entreposage est l'ensemble d'activités visant à conserver les marchandises dans un entrepôt ou un autre bâtiment logistique pendant une période déterminée en attendant leur réexpédition.

#### **2.1.2 les opérations de l'entreposage**

##### **1. La réception des marchandises**

La réception est l'acte par lequel le destinataire des marchandises prend possession de ces dernières au moment de leur livraison. Elle comprend deux étapes fondamentales :

- **Le contrôle de la marchandise** : le réceptionnaire a pour obligation de vérifier la conformité de la marchandise livrée au moment de la livraison avant de signer le bon de

---

<sup>23</sup> GERARD (C), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P.287.

<sup>24</sup> MORCELLO (P) : *Les stratégies d'implantation logistique de la distribution*, édition liaison, Paris, 1999, P.45.

livraison. Toute anomalie concernant la livraison (avarie, produit manquant par rapport au bon de livraison, colis endommagé.) doit être impérativement indiquée sur le bon de livraison, accompagné de la signature du contrôleur<sup>25</sup>.

- **L'enregistrement des produits** : l'enregistrement diffère d'un produit à un autre, il pourrait y avoir une exigence pour enregistrer bien plus que la donnée standard telle que le code du produit, la description et la quantité à l'arrivée, mais aussi il serait en mesure d'inclure d'autres informations comme les numéros de lot et les numéros de série, le balayage de code à barres qui est idéal pour la capture de données<sup>26</sup>.

## 2. La mise en stock

L'opération de stockage représente toutes les actions et services de rangement et manutention des marchandises dans l'entrepôt et nécessitent une variété d'outils et de moyens pour faire fonctionner normalement les opérations de circulation des flux physiques tout en répondant à des normes spécifiques.

## 3. La préparation des commandes

La préparation de commande est une activité essentielle pour la garantie de l'acheminement des bons produits. Elle implique l'identification et la récupération des produits à partir de zones de stockage selon les commandes des clients<sup>27</sup>.

Elle se compose successivement des trois opérations suivantes :

- a. **Prélèvement** : Il s'agit de la collecte des articles dans leur emplacement de stockage.
- b. **Tri** : Cette opération consiste à identifier et rassembler les articles correspondant à un même poste de commande, à la même commande, à un même client.
- c. **Emballage** : L'emballage des colis préparés a pour but de faciliter les opérations de manutention et de transport.

## 4. L'expédition

C'est la dernière étape du processus d'entrepôt accompagnant le départ de marchandise, elle comprend les étapes suivantes :

- a) le déplacement physique des commandes de la zone d'emballage à une zone de mise en transit
- b) la vérification des contenues des commandes
- c) le changement des commandes sur le camion (ou autre moyen de transport)

---

<sup>25</sup> MÉDAN (P), Gratacap (A), Op.cit., P129.

<sup>26</sup> RICHADS (G), *Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*, édition Kogan Page, 2<sup>ème</sup> édition, Londres, 2014. P 74.

<sup>27</sup> REZAPEUR (S) et AL : *logistic operation and management : concept and models*, édition Elsevier science, Londres, 2011, P.32.

- d) la mise à jour des dossiers d'inventaires et d'enregistrement.
- e) L'enregistrement et les suivis administratifs

## 2.2 La gestion des stocks

### 2.2.1 Définition

La gestion des stocks est : « *l'ensemble des activités qui se rapportent à la planification, à la constitution, au dénombrement et à l'entreposage des stocks, et qui vise à assurer de façon optimale la disponibilité des matières, des composants et des articles dans le but de satisfaire, dans les conditions les plus économiques, les besoins de la production et de la vente.* »<sup>28</sup>

Une bonne gestion de stock consiste à avoir la bonne quantité au bon moment. Si le stock est insuffisant on parle alors de rupture de stock, ce qui est mauvais pour la production qui risque d'être interrompue. Un surstockage, par contre, coûte cher et peut mettre en danger la rentabilité de l'entreprise. Il faut donc trouver un juste équilibre qui permettra de maximiser le profit tout en minimisant les coûts.

### 2.2.2 Les coûts liés à la gestion des stocks

Les coûts liés à la gestion des stocks sont généralement regroupés en trois catégories<sup>29</sup>

#### 1. Coût de passation de commande

Ils comprennent tous les frais engagés pour faire des achats. L'essentiel de ces frais est constitué par des salaires et des charges salariales :

- Salaires et charges sociales des agents de service d'approvisionnement, l'enregistrement et du paiement des factures, comptabilité, etc.
- Frais de fonctionnement de ces services : chauffage, éclairage, fournitures de bureau, frais postaux... etc.
- Frais de déplacement des agents.
- Frais de réception et de contrôle de la qualité.
- Frais d'informatique liés à la gestion des commandes et au traitement des entrées en stock.

---

<sup>28</sup> Croteau (C) et RIOPEL (D), Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion , édition Amazon France, 2008, P.273.

<sup>29</sup> ZERMATI (P) et MOSELLA (F) : *Pratique de la gestion des stocks*, DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006 PP.16-19.

## 2. Les frais de possession du stock :

C'est l'ensemble des frais occasionnés par la présence du stock :

- Coût d'immobilisation du capital (l'investissement en stock)
- Coût du fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, entretien des locaux, de l'équipement, des engins
- Amortissement ou loyer des locaux
- Primes d'assurances
- Pertes, détérioration, obsolescence, vol... etc.

## 3. Coût de rupture de stock

Ce sont les frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, et il n'est plus possible de satisfaire la demande. Ces coûts sont très difficilement quantifiables. Mais nous pouvons affirmer qu'ils sont très élevés, car une rupture de stock va engendrer une production en urgence des marchandises : la fabrication et l'expédition vont coûter plus cher que ce qu'ils auraient dû coûter.

Cependant, si la commande ne peut pas être satisfaite, l'entreprise passera à côté de ventes potentielles. Enfin, si l'entreprise ne gère pas bien la situation ou si les ruptures de stock se répètent, son image de marque se sera altérée.

### 2.2.3 Les méthodes de la gestion des stocks :

Pour réduire les coûts de gestion des stocks, l'entreprise peut mettre en place des méthodes globales du suivi administratif des stocks. Ces méthodes ont connu une grande évolution vu l'importance qu'occupe cette fonction dans le processus de production de l'entreprise.

#### A. L'analyse ABC<sup>30</sup> :

Lorsqu'il est nécessaire de gérer un nombre important d'articles, les efforts doivent être consacrés en priorités aux articles coûteux et importants. Les entreprises font fréquemment appel à l'analyse ABC, également connue sous le nom de loi 80-20 ou encore la loi de PARETO.

Cette méthode permet de classer les produits en trois catégories (notés A, B, C), on

---

<sup>30</sup> GHEDIRA (K) : *Logistique de la production : approche de modélisation et de résolution*, Edition TECHNIP, 2006, P.32.

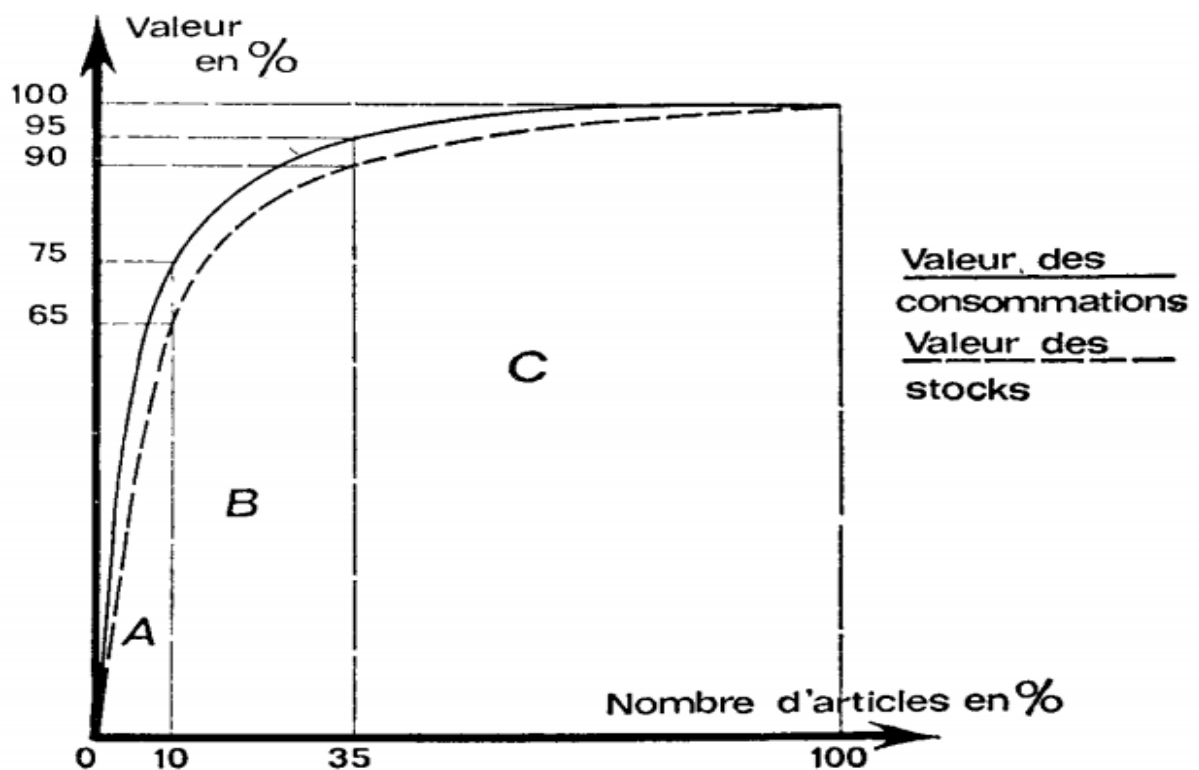
constate généralement que :

- Les premiers 10% d'articles font environ 75% de la valeur totale de stocks (tranche A)
- Les 25% suivants d'articles font environ 20% de la valeur totale de stocks (tranche B)
- En conséquence, 65% des articles ne font que 5% de la valeur totale de stocks (tranche C).

La détermination de ces catégories permet de<sup>31</sup>:

- Analyser le stock en tenant compte du poids des articles. Un article stratégique sera suivi de manière plus régulière qu'un article de catégorie C.
- Organiser les inventaires. En effet, les articles de catégorie A seront comptés plus souvent que ceux de catégorie C.
- Définir des politiques de gestion et des règles de calcul des paramètres de stock (stock de sécurité, quantité de commande, période de réapprovisionnement...).

*Figure 3 : Illustration de la Méthode ABC*



Source : Zermati Pierre - La pratique de la gestion des stocks 4e éd.-Dunod (1993). P 31.

## B. Le modèle de Wilson

<sup>31</sup> MOCELLIN (F), Op.cit., P.19.

Le modèle de Wilson, appelé également « modèle du lot » permet de déterminer la fréquence optimale de réapprovisionnement pour un magasin, une usine... etc. Il est couramment utilisé par les services logistiques. Ce modèle cherche à déterminer la taille optimale de commande pour chacun des articles en stock à partir d'un modèle mathématique simplifié dans lequel on considère que la demande est stable sans tenir compte aux évolutions de prix.

- Calcule de la quantité économique<sup>32</sup>

C'est la quantité de pièces à commander ou fabriquer pour que le total des coûts d'acquisition et de possession, sur une période, soit minimal

On note :

**Qe** : Le nombre de pièces approvisionnées ou lancées en fabrication en une seule fois

**N** : Le nombre de pièces consommées (fabriquées ou achetées).

**CL**: Le coût d'approvisionnement ou lancement en fabrication.

**Pu** : Le prix unitaire de pièce.

**t** : Le taux de possession de l'entreprise exprimée pièce

Le coût total est donné comme suit :

$CT = CP + CS$  (CP : coût de passation de commande, CS : coût de possession du stock)

$CT = [N/Q \times CL] + [(Q/2) \times t \times Pu]$

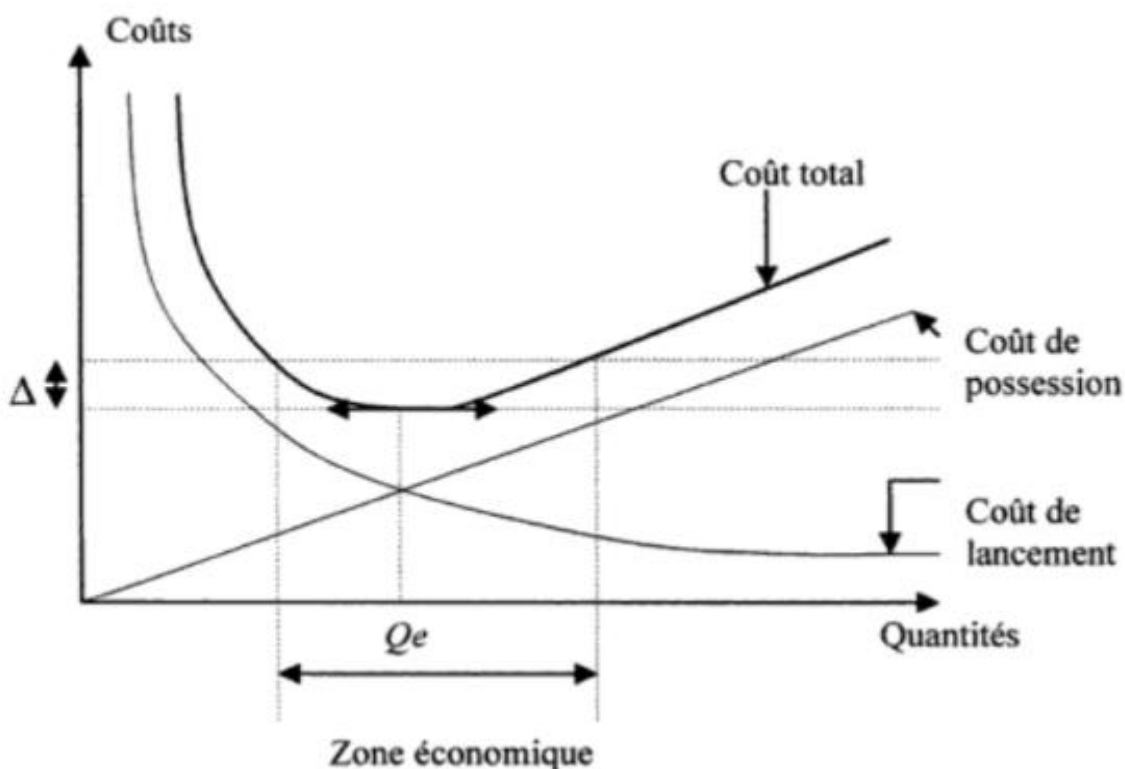
La quantité économique est obtenue lorsque le coût total est minimum, c'est-à-dire lorsque la dérivé de la fonction de coût total est nulle.

$\delta ct / \delta Q = 0 \Rightarrow N \times CL / Q^2 = Pu \times t / 2$

$$Qe = \sqrt{(2 \times N \times CL) \div (t \times Pu)}$$

<sup>32</sup> GHEDIRA (K), Op.cit., P.41-43.

Figure 4 : Le modèle de Wilson



Source : K. Ghedira, Op.cit., P 41-43.

## 2.3 Le transport

### 2.3.1 Définition

Selon l'Institut National de Statistique et des Etudes Economiques (l'INSEE) : « *Le transport de marchandises comprend tout mouvement de marchandises à bord d'un mode de transport quel qu'il soit : ferroviaire, routier, fluvial, maritime, aérien ... Il se mesure en tonnes-kilomètres (TK) (Unité de mesure correspondant au transport d'une tonne sur une distance d'un kilomètre) ou, sur un trajet donné en tonnes* »<sup>33</sup>.

Le transport est considéré comme catégorie d'activités consistant à déplacer des objets matériels (biens et/ou personnes), grâce à la mise en œuvre des moyens spécifiques et déterminés. Certains de ces moyens sont mobiles : les véhicules ou engins moteurs (il s'agit des voitures, wagon, locomotives, navires, avions, etc.). Les autres moyens de transport sont immobiles : les infrastructures de circulations (routes, voies ferrées, canaux, etc.) ou de transbordement (gares, ports, aéroports, etc.)<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2039>

<sup>34</sup> WICKHAM (S) : *Des plans indicatifs de transport*, in revue économique, N°6, 1963, PP.865-890.

### 2.3.2 Les différents modes de transport

Il existe plusieurs modes ou moyens de transport qui mettent chacun en jeu des engins et infrastructures spécifiques. Généralement l'entreprise en fonction de ses objectifs et contraintes a le choix entre cinq modes de transports qui peuvent être combiné ou utilisé séparément.

#### 1. Le transport routier

Le transport routier de marchandises est le principal mode de transport et il représente une part majoritaire des tonnes-kilomètres produites. Il est adapté au transport de proximité et permet de faire le porte à porte entre fournisseurs et clients, il est mieux adapté aux variations des volumes à transporter, moins cher que son concurrent direct, le ferroviaire, et il est plus souple et rapide. Toutefois, il est facilement touché par les mouvements sociaux (grèves), les changements climatiques, les accidents et vols qui font de lui un mode de transport pas très sûr.

#### 2. Le transport ferroviaire

Son rôle économique est historique dans la révolution industrielle. Il a constitué un facteur essentiel du développement des échanges commerciaux. Aujourd'hui encore le rail est un mode de transport économiquement essentiel. S'il est moins flexible que le transport routier, il est beaucoup plus respectueux de l'environnement. Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour de longues distances et des chargements massifs et réguliers, sa fiabilité lui permet d'être préféré, voire imposé par le logisticien, pour les transports des produits dangereux (chimiques)<sup>35</sup>.

#### 3. Le transport maritime

Le transport maritime est très ancien et reste vital plus particulièrement pour le commerce international et les échanges massifs à longue distance. Il demeure le principal mode de transport dans le monde, le moins coûteux et le plus adapté aux marchandises et produits lourds et volumineux. Donc, il s'agit d'un maillon essentiel pour une logistique mondialisée<sup>36</sup>.

#### 4. Le transport aérien

Le transport aérien est le mode de transport le plus rapide, mais aussi le plus onéreux. Il concerne essentiellement les produits à forte valeur ajoutée et dont les délais d'acheminement doivent être courts comme les produits périssables, ou les produits ayant un cycle de vie très raccourci comme le matériel informatique et les produits de mode.

<sup>35</sup> SOHIER (J), SOHIER (D), *Logistique*, édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, P.48.

<sup>36</sup> BELLOTI (J): *transport international des marchandises*, édition Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P.199.

## 5. Le transport fluvial

Il est particulièrement utilisé pour acheminer des matières premières ou des matériaux lourds ne nécessitant pas une grande rapidité de livraison. Ce mode de transport offre au chargeur une alternative grâce à son coût très faible, son insensibilité aux aléas climatiques et sa possibilité de transporter des tonnages très importants.

En revanche, c'est un mode de transport relativement lent et n'est possible que dans certains pays disposant de fleuves navigables.

### 2.3.3 Critères de choix d'un mode de transport :

le choix du mode ou du moyen à utiliser dépend de plusieurs critères dont nous citons les principaux<sup>37</sup> :

#### a) Les caractéristiques des marchandises

Les caractéristiques physiques ou chimiques de la marchandise influence le choix du mode de transport : marchandise liquide, gaz, périssable ou dangereuses, etc. il est donc le premier critère à prendre en considération.

#### b) Le délai d'acheminement requis

Le respect des délais de livraison est fondamental, car cela affecte la satisfaction des clients et pénalise l'image de l'entreprise.

#### c) La qualité de prestation

La qualité de prestation peut être définie comme la capacité à respecter l'ensemble des contraintes par la prise en charge du processus de "bout en bout".

#### d) Le prix

La volonté de tirer vers le haut le qualité de service ne doit pas être au détriment du prix. Sauf en cas de produit à forte image, les entreprises optent généralement pour la solution la moins chère en matière de transport, pour rendre ses produits compétitifs. Car le prix reste un critère important de choix, cela est particulièrement vrai pour les produits de faible valeur ou lorsque le marché est très compétitif.

#### e) L'étendu géographique

Il influence le choix des moyens de transport, mais aussi l'organisation de l'opération de transport. Certains échanges commerciaux imposent l'utilisation d'un moyen de transport bien déterminé en raison de la localisation géographique des parties prenantes.

### 2.3.4 Les stratégies de transport.

Face au besoin de transport, l'entreprise a le choix entre deux solutions : soit elle

---

<sup>37</sup> CHEVALIER (D) et DUPHIL (F), *le transport*, édition FOUCHEER, Paris, 1997, PP.21.22

décide de garder la main sur cette fonction en utilisant ses propres moyens, c'est-à-dire transport pour compte propre dit aussi « transport privé », ou faire appel à la sous-traitance, c'est ce que l'on qualifie également de « compte d'autrui »

- **Le transport pour compte propre**

Lorsque la fonction de transport est pris en charge par une personne physique ou morale, pour ses besoins propres, pour déplacer des marchandises lui appartenant ou faisant l'objet de son commerce, de son industrie ou de son exploitation avec des véhicules lui appartenant ou mis à sa disposition exclusive par location<sup>38</sup>.

- **Le transport pour compte d'autrui: (externalisation du transport)**

Le transport pour compte d'autrui ou le transport public, est le transport effectué par une entreprise spécialisée qui transporte des marchandises ne lui appartenant pas. Ce qui permet à l'entreprise donneur d'ordre de se décharger d'une fonction lourde et focaliser sur son cœur de métier, mais l'externalisation d'une fonction stratégique comme le transport comporte des risques importants. Bien choisir ses prestataires sur la base des cahiers de charges rigoureux peut réduire ce risque.

## 2.4 La gestion des commandes

La gestion des commandes consiste à recevoir, traiter et suivre les commandes des clients.

### 1. La réception de la commande

#### 1.1 Les modes de réception des commandes

Le client peut transmettre ses commandes de différentes manières, le bon de commande ou le bulletin de commande peuvent être envoyés par mail, par téléphone ou sur le site Internet de l'entreprise.

#### 1.2 La vérification

##### a. La solvabilité du client

Lorsque le montant de la commande dépasse certain seuil, il est conseillé de rechercher des informations sur la situation financière du client et s'assurer qu'il est solvable. Si le client n'a pas encore effectué le paiement de ses factures précédentes, certaines mesures s'imposent. Nous pouvons par exemple décider de lui envoyer un courrier afin de rappeler au client les sommes dues.

##### b. Les conditions particulières de vente

---

<sup>38</sup> CRUZ (C) : *Le transport pour compte propre: un transport routier comme un autre?*, thèse de doctorat en géographie, Université de Cergy Pontoise, le 14 juin 2011, P.8.

Elles sont déterminées au cas par cas et sont notifiées sur la fiche client et sur les documents comptables.

**c. Les éléments de la commande :**

Lors de la réception de la commande, il est nécessaire de vérifier si les produits commandés sont bien référencés et au bon prix. En cas d'erreur, l'entreprise doit en informer le client et lui proposer une solution commerciale appropriée.

**d. Les quantités commandées**

La consultation du stock permet de vérifier si les quantités requises sont disponibles ou non. En cas d'indisponibilité, le commande ne peut pas être satisfait.

**2. Le traitement de la commande**

**2.1 L'enregistrement de la commande**

Lorsque la commande est acceptée, le plus souvent, elle fait l'objet d'un accusé de réception et est enregistrée dans l'ERP.

**2.2 L'accusé de réception**

Il est préférable d'accuser réception de la commande pour en préciser les termes, préciser éventuellement les points erronés ou prévenir un éventuel problème.

**3. Le suivi de la commande :**

L'outil le plus approprié pour visualiser rapidement le suivi des commandes est le planning. Il permet d'analyser les écarts et instaurer les actions correctives. Il permet de visualiser les éléments suivants :

- la date à laquelle le client a passé la commande
- la date de l'envoi de l'accusé de réception de commande
- la date de traitement de la commande
- la date de mise en fabrication (entreprise industrielle)
- la date de livraison prévue
- la date de livraison réelle.

**3 Les missions du logisticien de distribution**

Les missions de la logistique de distribution sont multiples, mais elles s'inscrivent toutes dans la même logique de satisfaction client, ces missions se résument dans les points suivants<sup>39</sup> :

---

<sup>39</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm#:~:text=La%20logistique%20de%20distribution%2C%20c,convenu%20dans%20le%20contrat%20commercial.>

- L'organisation des livraisons des commandes clients de porte à porte (door to door), du fabricant au distributeur (business to business) ou du distributeur au consommateur (business to customer).
- La détermination du réseau de distribution (choix des entrepôts de prélèvement, choix de moyens de transports, choix des itinéraires de transport, organisation des opérations de transport multimodal...).
- La sécurité des colis acheminés (choix des emballages adéquats pour protéger les marchandises au cours du transport, surveillance des opérations de chargement, déchargement et arrimage des colis sur les véhicules de transport...).
- L'organisation des opérations de transport et de livraison pour d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport (meilleur taux de remplissage, meilleur ordonnancement des trajets, moins de Km de parcours...).
- La mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrices (GPA, Cross-docking, ...), afin d'optimiser l'emploi des ressources de distribution et de réduire par la même occasion les coûts logistiques.
- Le choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires). En général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ces prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage, déclaration en douane export...).
- La planification, la validation et le déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail (ordre d'expédition, ordre de transport, ordre de transit...).
- Le suivi des flux de transport et de livraison (dates de départ, dates d'arrivée, itinéraires) et de la traçabilité des marchandises. il doit par conséquent pouvoir à tout moment produire un rapport sur la situation des acheminements et la position des marchandises.

#### **4 Les contraintes de la logistique de distribution**

Les professionnels de la logistique se trouvent en permanence confrontés à de nombreuses contraintes, nous pouvons les regrouper en quatre catégories<sup>40</sup> :

---

Consulté le 7 avril 2021

<sup>40</sup> Ibid.,

- **Contraintes liées aux marchandises** : selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).
- **Contraintes réglementaires** : obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation...), obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport), réglementation applicable en cas de litiges.
- **Contraintes géographiques** : le climat, l'environnement socioculturel ou tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien.
- **Contraintes techniques** : le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.

### **Section 03 : La performance logistique**

D'un point de vue étymologique, le mot performance entra dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais performance, dérivé de « *to perform* » (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français « *parformer* »<sup>41</sup>.

#### **1 Définition de la performance**

Pour bien assimiler le concept de la performance, nous avons jugé utile d'examiner quelques définitions.

Selon O Meier « *la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur.* »<sup>42</sup>.

Donc pour être performant, il n'y a pas de formule toute faite qui passe partout, la notion de la performance est plutôt relative à l'environnement et la structure concurrentielle qui la caractérise. Une entreprise qui est performante dans un contexte donné ne l'est pas forcément dans un autre.

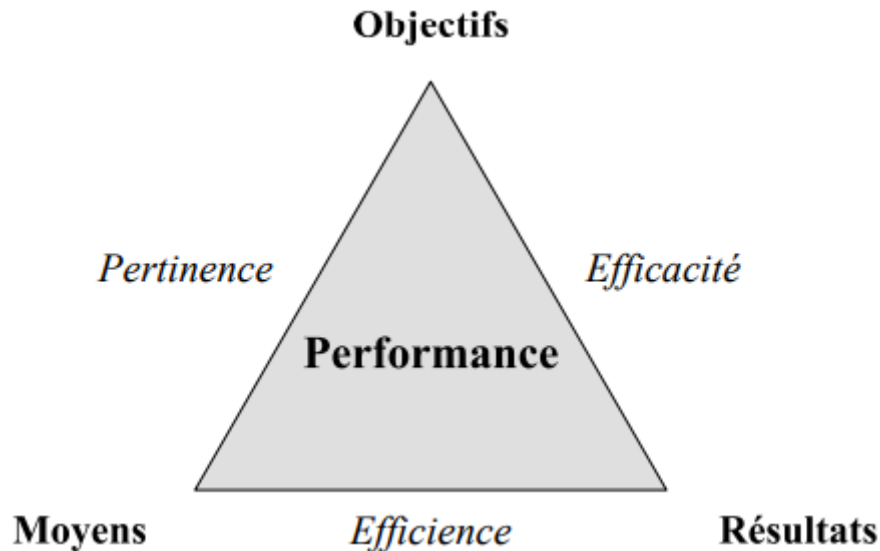
---

<sup>41</sup><https://journals.openedition.org/ei/483#:~:text=1Le%20mot%20performance%20entre,d'un%20cheval%20de%20course.> Consulté le 14/04/2021

<sup>42</sup> MEIER (O), *Dico manager*, Edition Dunod, Paris, 2009, P.155.

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats<sup>43</sup>.

**Figure 5 : le triangle de performance**



**Source** : N. Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P 56.

- **L'axe objectifs-résultats** : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- **L'axe résultats-moyens** : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs au moindre coût.
- **L'axe moyens-objectifs** : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre, c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

L'entreprise regroupant différentes activités, il est ainsi nécessaire de toutes les évaluer afin d'obtenir la performance globale du système.

## 2 Définition de la performance logistique

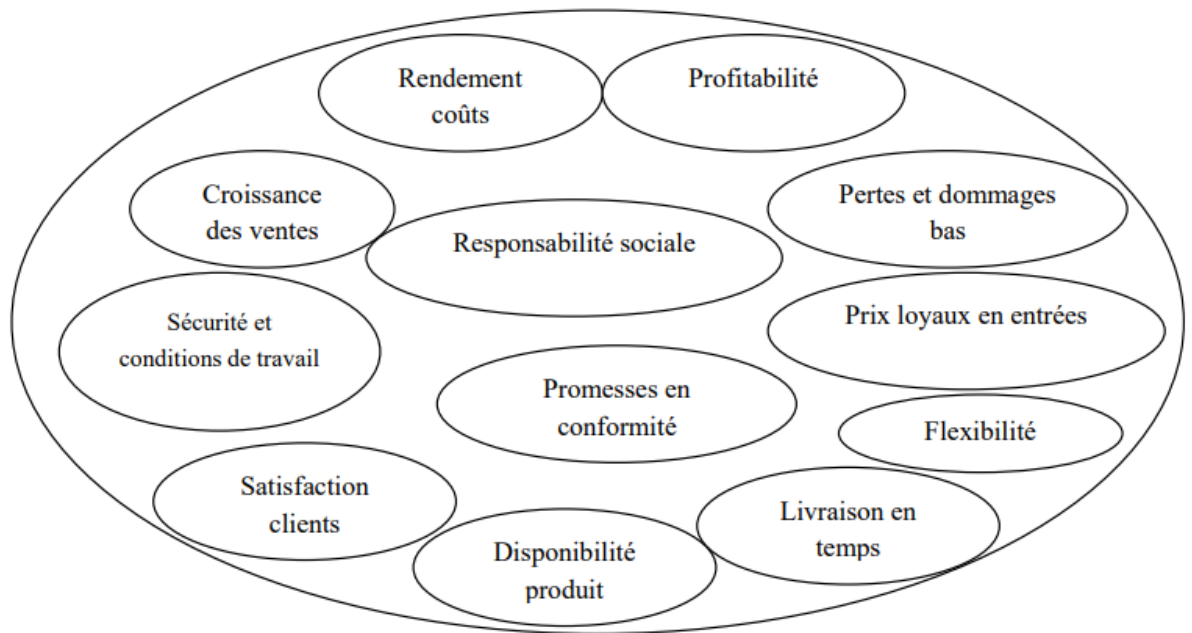
---

<sup>43</sup> MARANZANA (N), *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P.56.

D'après Chow et al : « *la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation* ». Selon ces auteurs, la « *performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé* »<sup>44</sup>

Comme ceux suggérés dans la Figure ci-dessous :

**Figure 6 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique**



**Source :** Joëlle Morana et Jesus Gonzalez-Feliu : Les indicateurs de performance, Université de Lyon, 2014, P.6.

### 3 Mesure de la performance dans les chaînes logistique

La performance d'une entreprise au sein de sa Supply Chain s'appréhende en répondant à un ensemble d'objectifs ancrés dans la stratégie globale. Ces objectifs sont définis sur plusieurs horizons et on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Ceci implique la déclinaison de la performance sur ces trois même niveaux décisionnels (Berrah, 2002) et afin d'évaluer le degré d'atteinte de chaque objectif, l'entreprise mesure ses performances élémentaires. Pour cela, elle s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance ou système d'indicateurs<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> MORANA (J) et GONZALEZ-FELIU (J) : *Les indicateurs de performance*, Université de Lyon, 2014, P.6.

<sup>45</sup> FRANCE (A), Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de doctorat, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2007, P.38.

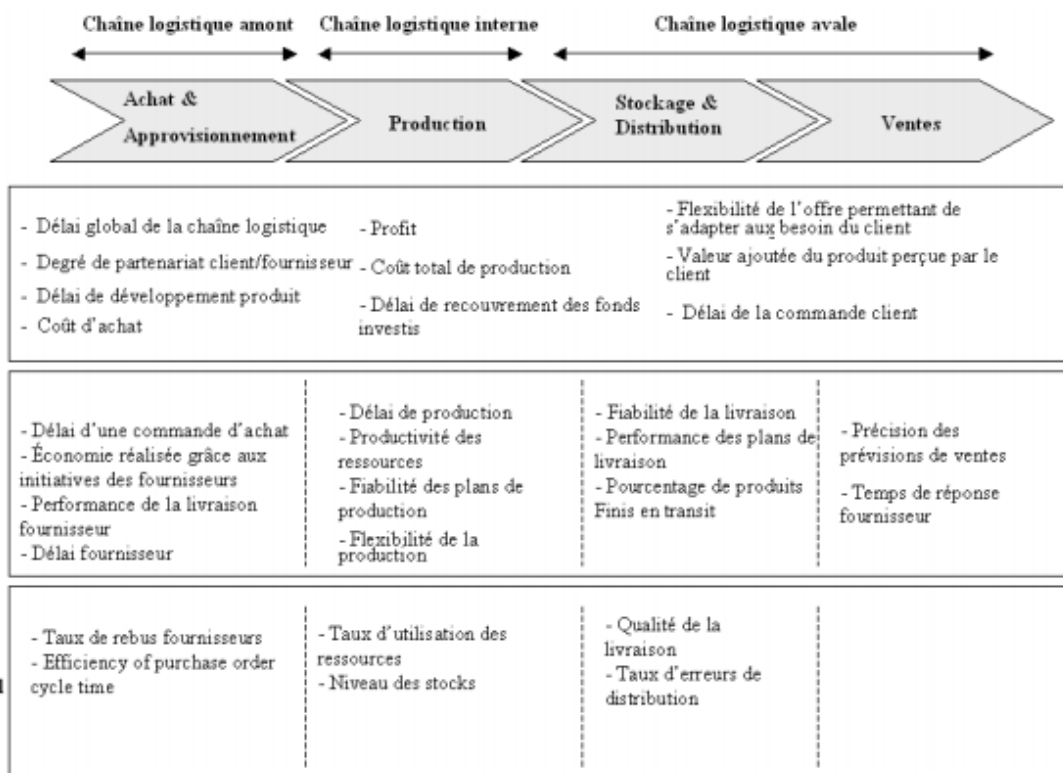
#### 4 Indicateurs et systèmes d'indicateurs de la chaîne logistique

Un indicateur de performance est « *un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »<sup>46</sup>.

Les objectifs d'une entreprise étant nombreux et se répartissant selon trois dimensions managériales, un nombre conséquent d'indicateurs est requis. On parle alors de système. Un lien de subordination existe entre ces indicateurs. Ainsi, la performance mesurée par un indicateur à un niveau donné contribue à celle du niveau supérieur.

Nous distinguons les indicateurs de niveau stratégique, tactique et opérationnel, et nous les rattachons à un macro-processus en différenciant ainsi les indicateurs internes des indicateurs externes. Au niveau stratégique, les indicateurs couvrent les différents processus de la chaîne logistique, ils sont donc transversaux. En revanche, au niveau tactique et opérationnel, chaque indicateur est associé à un processus.<sup>47</sup>

**Figure 7 : Principaux indicateurs de performance d'une entreprise**



<sup>46</sup> VOYER (P) : « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'Université du Québec, 2ème éd, 2006, P.6.

<sup>47</sup> FRANCE (A), Op.cit., PP.38-40

**Source** : France-Anne, Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de doctorat, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2007, pp 38-40

## 5 Outils d'évaluation de la performance

Pour l'évaluation des différents flux logistiques (d'approvisionnements, de production, de gestion des stocks, de transport et de distribution), Les entreprises disposent plusieurs outils :

### 5.1 Le tableau de bord :

#### 5.1.1 Définition

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, un tableau de bord « *est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Il est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer* »<sup>48</sup>.

#### 5.1.2 Les objectifs de tableau de bord

Cet outil de pilotage a pour objectifs :<sup>49</sup>

- Permet de modéliser et d'évaluer la performance globale des entreprises
- C'est un outil de communication (interne et externe)
- Permet d'obtenir rapidement des indicateurs financiers ou de gestions essentielles qui permettent au responsable concerné de guider sa gestion.
- Permet d'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts et des ratios.
- Permet de réagir efficacement dans un court délai aux turbulences de l'environnement et aux écarts traduisant des dysfonctionnements
- Permet de mesurer les effets des actions correctives...

---

<sup>48</sup> ALAZARD (C), SEPARI (S) : *DECF « contrôle de gestion »*, édition Dunod, 5 éditions, P.591

<sup>49</sup> SADDIKI (A), TOUHAMI (L) et EL HAFID ALLAH (S), *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique*, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, December-2017, PP.566-567.

### 5.1.3 Les caractéristiques de tableau de bord

Un tableau de bord doit satisfaire les caractéristiques suivantes<sup>50</sup>:

- La Simplicité et la clarté : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5).
- La pertinence : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur.
- La facilité : les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts.
- Ces caractéristiques aident l'entreprise à réaliser des valeurs ajoutées, maîtriser les coûts logistiques et à éliminer toute opération non créatrice de valeur.

## 5.2 Le Benchmarking :

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking.

Il existe deux types de benchmarking, lorsqu'il s'agit d'une comparaison de performances intra-entreprise, entre unités de production d'un même groupe par exemple, on parle d'un benchmarking interne. Mais, lorsqu'il s'agit d'une comparaison inter-entreprises, le benchmarking pratiqué par l'entreprise, pour l'évaluation de sa performance, est un benchmarking externe.

Aujourd'hui, cette technique est considérée comme une démarche d'amélioration de la performance qui se fonde sur l'identification et l'appropriation de « bonnes pratiques » logistiques. (Anderson et al., 1999) décrivent le Benchmarking, ou « Learning from others » comme étant la succession des étapes suivantes<sup>51</sup> :

1. La mesure de sa propre performance et celle des organisations de référence, avec comme objectif la comparaison et la réalisation d'améliorations
2. La comparaison des niveaux de performance, des processus et des pratiques
3. L'apprentissage des bonnes pratiques détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation.
4. La mise en œuvre de solutions améliorant la performance qui constitue l'ultime objectif du Benchmarking.

---

<sup>50</sup> Ibid., P.567

<sup>51</sup> AMRANI (A) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, Université Bordeaux 1, 2009, P34.

Le Benchmarking est un outil très utilisé, en particulier dans les entreprises anglaises. Cependant, quelques difficultés d'utilisation peuvent rendre sa mise en place assez complexe, comme l'identification des organisations de référence et le choix des données comparables.

### 5.3 L'audit logistique :

Selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation) l'audit est : « *un examen professionnel fondé sur une technique d'identification, de mesure et d'évaluation des écarts par rapport à des normes / référentiels / objectifs préétablis* »<sup>52</sup>.

Pour l'évaluation des opérations logistiques, cette technique doit être cohérente avec la stratégie logistique de l'organisation, elle-même dépendante de la stratégie globale de l'entreprise.

Il est indispensable pour mesurer la performance de l'entreprise, dans le cadre d'une chaîne logistique, de recourir à l'audit de performance pour confirmer que l'ensemble des processus logistique et industriels sont bien mis en œuvre. Il s'agit, de pratiquer une démarche de contrôle ayant pour objectif de vérifier l'existence de procédures au niveau de différentes fonctions de l'entreprise afin d'atteindre les différents objectifs liés à la performance globale de l'entreprise.

Dans une unité industrielle, l'audit de performance correspond à un examen planifié de l'ensemble des flux et d'activités logistiques : c'est-à-dire, l'examen d'audit s'intéresse à la planification, l'évaluation et le pilotage des différentes fonctions constituant la chaîne logistique de l'entreprise (approvisionnements, production, transport, distribution, ...) conformément aux normes et référentiels d'audit.<sup>53</sup>

Pour pouvoir mener un audit de pilotage de performance de la chaîne logistique, il est nécessaire de s'appuyer sur un référentiel, l'écart constaté entre ce référentiel et la situation actuelle permet de fournir aux responsables des pistes d'amélioration

Il existe différents types de référentiels. Parmi lesquels nous citons les plus utilisés :

#### 5.3.1 Le guide logistique ASLOG

Le référentiel de la performance logistique de l'ASLOG est un catalogue de mesures et d'actions de progrès. Ce référentiel permet de caractériser la situation actuelle de la chaîne

---

<sup>52</sup> AFNOR : Association Française de Normalisation.

<sup>53</sup> SADDIKI (A), TOUHAMI (L) et EL HAFID ALLAH (S), Op.cit., PP.669-671

logistique ainsi que l'évaluation de sa performance (as is) à travers 200 questions répartis sur dix axes comme suit<sup>54</sup> :

- le management, la stratégie et la planification. Le référentiel préconise un choix de lieu de production en fonction de l'environnement général, des infrastructures, de la réglementation, des possibilités offertes par les collectivités locales, du bassin d'emploi...
- la conception des produits. Le référentiel encourage la standardisation et la création de modules, la réduction des impacts environnementaux liés aux emballages.
- les approvisionnements. Le référentiel recommande de choisir les fournisseurs en fonction de l'éloignement, de la facilité et des coûts de transport, d'optimiser le transport en partenariat avec d'autres fournisseurs.
- la production. Le référentiel encourage la polyvalence du personnel et l'organisation de la maintenance préventive afin de réduire les risques de pannes.
- les livraisons. Le référentiel distingue les livraisons amont et aval mais rien n'est spécifié sur les aspects environnementaux et sociaux.
- le stockage. Une gestion préventive des moyens de manutention et de stockage, la réduction du nombre de références (types, variétés) et la standardisation des conditionnements sont recherchées.
- les ventes. La crédibilité des informations notées sur l'étiquetage, l'interrogation des clients sur leur satisfaction, ... sont encouragées.
- les retours et le SAV. Le référentiel incite à mettre en place des stratégies d'améliorations continues afin de réduire le nombre de retours.
- les indicateurs de pilotage. Le référentiel approuve la mise en place d'un ensemble d'indicateurs synthétiques comme détaillés, permanents comme temporaires.

---

<sup>54</sup> CHARDINE-BAUMANN (E) : *Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques*, Gestion et management. INSA de Lyon, 2011, P.66

- et le progrès permanent. Le référentiel conseille la certification aux normes ISO environnementales.

Ces performances sont mesurées grâce à une échelle de cotation allant de 0 à 3 (0 : en l'absence du minimum nécessaire à l'obtention du niveau 1 ; 1, 2 et 3. 3 étant le meilleur niveau). A partir de ces éléments de caractérisation, les auditeurs de l'ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de sa chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandations permettant une amélioration à venir (« to be »).

### 5.3.2 Le référentiel EVALOG

Le référentiel Evalog est un guide d'évaluation développé par les constructeurs et les équipementiers du secteur de l'automobile, mais peut être utilisé dans d'autres industries.

Son objectif consiste à identifier les domaines où les entreprises ont à s'améliorer pour fiabiliser leurs flux logistiques. Il axe son analyse sur six thématiques et évalue de façon binaire (0 pas mise en place, 1 mise en place) une soixantaine de pratiques. La dernière version du référentiel propose quelques recommandations liées à la responsabilité sociale s'inscrivant dans six axes<sup>55</sup> :

- Stratégie et amélioration. Le référentiel recommande d'intégrer le processus logistique dans la stratégie de l'entreprise en y incorporant objectifs, analyses et plans d'actions.
- Organisation du travail. Le référentiel préconise la maîtrise et l'amélioration des conditions de travail. « Le personnel est la principale richesse de l'entreprise. Elle se doit de garantir de bonnes conditions de travail ».
- Capacité et planning de production. Cet axe permet de comparer les ressources d'une entreprise avec les besoins de ses clients et notamment le lien avec le développement des produits.
- Interfaces clients. Sont évoquées la gestion des emballages, notamment la quantité et le contrôle de celle-ci afin d'éviter les gaspillages, de même que la politique de transport qui doit participer à la sauvegarde de l'environnement.

---

<sup>55</sup> Ibid., P 66.

- Maîtrise des produits/processus. Sont invoqués dans cet axe, la gestion de la traçabilité, la réduction des produits en fin de vie et la gestion des produits défectueux/obsolètes.
- Interface fournisseurs. On trouve dans ce processus les problématiques d'emballage, le modèle recommande des emballages appropriés garantissant le respect de l'environnement et les problématiques de transport qui doivent être basées sur les problèmes d'environnement.

### 5.3.3 Le référentiel SCOR<sup>56</sup>

Le modèle SCOR développé par le SCC (Supply Chain Council, 1996) propose un modèle de référence de processus et un ensemble de métriques associés pouvant être utilisés dans le développement d'un système d'indicateurs de performance.

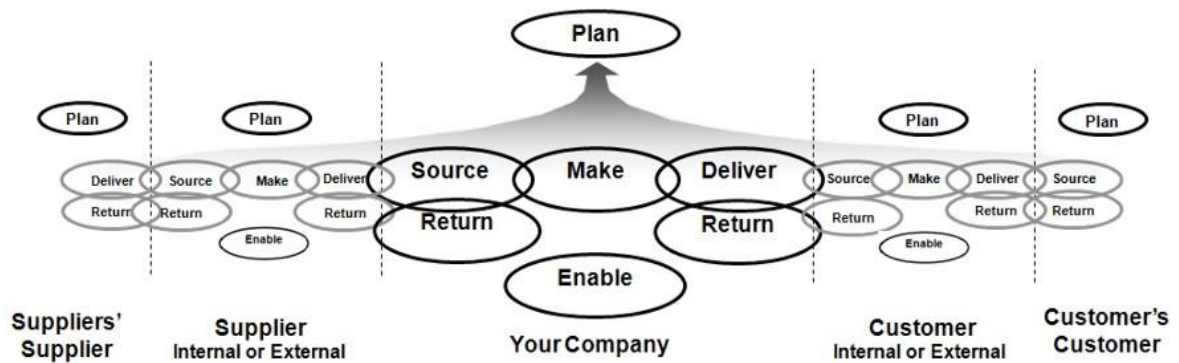
Le modèle SCOR se décompose en cinq types de macro processus : Planification (Plan), Approvisionnement (Source), Fabrication (Make), Livraison (Deliver) et Gestion de retours des produits (Return). Il comporte aussi quatre niveaux d'analyse. Le premier fournit un cadre d'analyse structuré sur la base des processus propres à toute chaîne logistique. Le niveau 2 s'intéresse aux catégories de processus permettant de définir la configuration de chaque chaîne en accord avec ses activités stratégiques. Le niveau 3 décompose chaque processus en éléments plus détaillés permettant l'identification des flux d'entrées et de sorties, des indicateurs de performance et des meilleures pratiques pour chacun d'entre eux. Le niveau 4 est spécifique à chaque cas d'étude et consiste en le déploiement et la mise en œuvre des processus et des bonnes pratiques.

L'approche SCOR propose également un ensemble d'indicateurs de performances pour chaque niveau. Les indicateurs de niveau 1 sont pertinents pour contrôler la performance au niveau le plus agrégé, mais sont de moindre utilité lorsqu'il s'agit de diagnostiquer les causes de dégradation des performances. Les mesures de performance plus détaillées fournissent des précisions à l'analyse des dysfonctionnements. Ainsi en cohérence avec la hiérarchisation des modèles dans SCOR, chaque indicateur de niveau 1 est associé à un groupe d'indicateurs de niveaux 2 et 3, utiles pour diagnostiquer les causes de dysfonctionnements repérés au niveau 1.

---

<sup>56</sup> AMRANI-ZOUGGAR (A), Op.cit., PP.32-33.

Figure 8 : le modèle SCOR



**Source** : Rolf G. Poliha, Application of the SCOR Model in Supply Chain

Management, CAMBRIA PRESS, Youngstown, New York, 2007, P 52

### 5.3.4 Référentiel supply chain masters

Le référentiel Supply Chain Masters (SCM) couvre l'ensemble des métiers, des processus, des bonnes pratiques, des leviers d'action et des technologies de la Supply Chain et se révèle être un véritable guide pédagogique pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain. Il se compose de 17 modules-clés depuis la stratégie Supply Chain jusqu'à la mesure des performances en passant par les différentes composantes fonctionnelles et techniques du Supply Chain Management.

Spécialement conçu pour les PME-PMI et les ETI de tous les secteurs d'activité, il permet de mesurer la maturité physique, fonctionnelle et digitale de la Supply Chain sur une échelle de 0 à 4. Les indices 0, 1, 2, 3 et 4 décrivent cinq niveaux de maturité Supply Chain depuis l'absence de structure logistique (0) jusqu'au stade avancé de la Supply Chain collaborative (Supply Chain 4\*) en passant par les étapes intermédiaires de logistique fragmentée (1\*), de Supply Chain intégrée (2\*) et de Supply Chain digitale (3\*).<sup>57</sup>

<sup>57</sup>[https://www.supplychainmasters.fr/uploads/Outils/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20SCM/Referentiel\\_Supply\\_Chain\\_Masters\\_V4.4\\_Extrait3.pdf](https://www.supplychainmasters.fr/uploads/Outils/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20SCM/Referentiel_Supply_Chain_Masters_V4.4_Extrait3.pdf) consulté le 16/14/2021

Figure 9 : illustration du degré de maturité supply chain



Source : Référentiel Supply Chain Masters

**Conclusion :**

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les concepts fondamentaux liés à la logistique et au SCM qui est une fonction transversale qui s'étend de l'amont à l'aval et vise à synchroniser les efforts de tous les acteurs tout au long de la chaîne logistique afin d'apporter la réponse la plus adéquate possible aux besoins des consommateurs tout en étant rentable.

Nous avons également consacré bon nombre de pages à parler de la logistique de distribution qui est une des types de logistique et qui regroupe toutes les activités situées en aval du système de production.

Et enfin, nous avons clôturé ce chapitre avec la notion de performance logistique, qui est un concept assez complexe qui s'inscrit dans de la performance globale de l'entreprise et lui permet de comparer sa performance logistique actuelle à une norme ; un référentiel ou un objectif préétabli afin d'identifier les axes d'amélioration

Dans le deuxième chapitre nous ferons le point sur la distribution et ses spécificités dans le secteur agroalimentaire.

**Chapitre 02 :**  
**La distribution et ses spécificités**  
**dans le secteur agroalimentaire**

## **Introduction**

Parmi les variables du Mix-Marketing, la distribution est certainement la variable la plus difficile à maîtriser. Les choix en matière de distribution sont longs, coûteux et ne peuvent pas être modifiés du jour au lendemain pour faire face à la concurrence ou pour tenir compte de l'évolution du marché. Faire des choix de distribution erronés peut être une cause irrémédiable à l'échec.

Le client peut acheter un produit banal ou bas de gamme, s'il est offert à un prix abordable, ou au contraire accepter de payer plus cher si cela est justifié par un niveau de qualité supérieur, il peut aussi ne pas se montrer très exigeant vis-à-vis des offres de promotion ou de communication. Mais ce qu'il ne va jamais tolérer est le fait d'arriver au point de vente, à un instant T, et ne pas trouver le produit qu'il cherche. Si cela se produit, tous les efforts déployés en amont n'aboutiraient qu'un gaspillage.

Ce chapitre sera consacré à la présentation des fondements théoriques de la distribution, et il est subdivisé de deux sections : la première section rappelle les notions de bases de la distribution. Et la seconde est réservée aux spécificités de la distribution dans le secteur agroalimentaire.

## **Section 01 : Généralités sur la distribution**

La distribution est la phase intermédiaire entre la fonction de production et celle de consommation ou d'utilisation. Elle permet de mettre à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur les biens et services dont il a besoin, dans les conditions qui lui conviennent.

### **1 Définitions**

#### **1.1 Définition de la distribution**

Plusieurs définitions de la distribution ont été avancées par les chercheurs, parmi lesquelles nous citerons les plus connues :

Selon C. Demeure « *La distribution est l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer le produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur* »<sup>58</sup>

Donc, cette définition mise en exergue la fonction physique de la distribution, qui l'acheminement des produits du lieu d'origine jusqu'à leur mise à disposition du client final.

P. Kotler et B. Dubois définissent la distribution ainsi : « *l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêt à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs* »<sup>59</sup>

Cette définition nous apporte un élément important que la distribution peut être assurée par de nombreuses institutions (prestataires) qui travaillent ensemble afin de permettre au client final d'obtenir le produit dont il a besoin dans les meilleures conditions.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la distribution est l'ensemble d'activités permettent d'optimiser l'acheminement d'un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur. Cela nécessite l'intervention de plusieurs institutions indépendantes ou non, il est donc impératif de coordonner leurs efforts pour maximiser la valeur rendue au client tout en minimisant les coûts.

#### **1.2 Définition de canal, circuit, réseau de distribution**

##### **1.2.1 Le canal de distribution**

Un canal de distribution représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles,

---

<sup>58</sup> DEMEURE (C), *MARKETING, Aide mémoire*, DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P.169

<sup>59</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B) : *Marketing Management*, 9<sup>ème</sup> édition, Paris 2001, P.501

constitue un circuit<sup>60</sup>.

### 1.2.2 Le circuit de distribution

On appelle circuit de distribution l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs<sup>61</sup>.

Le circuit est l'ensemble des canaux de distribution d'un produit ou d'une gamme de produits. Parmi ces organisations, nous pouvons distinguer plusieurs types d'intermédiaires :

- **les marchands** : tels que les grossistes et les détaillants qui achètent en leur nom propre des biens qu'ils revendent.
- **les agents** : tels les courtiers, les représentants, les attachés, ils passent des contrats en nom du fabricant, mais ils ne s'engagent pas à titre personnel.
- **les relais** : telles les compagnies de transport, les sociétés d'entrepôts, les banques, ils facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation.

### 1.2.3 Le réseau de distribution

Un réseau de distribution est l'ensemble de personnes physiques ou morales qui contribuent à la vente d'un produit (ou d'un service) depuis le producteur jusqu'au consommateur final.

Le réseau se compose de :

- Commerçants qui achètent des marchandises pour les revendre en réalisant une marge qui rémunère le travail réalisé.
- Non commerçants : ça peut être des représentants, des agents commerciaux, des commissionnaires, de la force de vente externe, etc. qui n'ont pas le statut de commerçants

De ces définitions, nous pouvons dire que le canal est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur final, tandis que le circuit est l'ensemble des canaux par lesquels les produits s'écoulent. Un producteur, pour distribuer ses produits peut emprunter plusieurs canaux et circuits à la fois, ces derniers forment un réseau de distribution dont l'objectif principal est de mettre à disposition du consommateur le produit, au bon moment et au bon endroit.

---

<sup>60</sup> CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*, Dunod, 2e édition, Paris, 2006, P.97.

<sup>61</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B) et Manceau (D) : *Marketing management*, 12<sup>ème</sup> édition, édition Pearson, Paris, 2007, P.534.

## 2 Les fonctions de la distribution

Que les fonctions de distribution soient prises en charge par le producteur ou qu'elles soient externalisées, elles restent, dans leur nature, identiques. Selon M. Vandercamen, Il existe deux types de fonctions<sup>62</sup> :

### 2.1 Les fonctions matérielles

- **Transport** : le lieu de consommation est souvent différent de celui de production. Ce qui justifie la présence de la fonction de transport qui a pour vocation l'acheminement du produit de producteur au consommateur. La maîtrise de cette fonction est cruciale pour la compétitivité de l'entreprise.
- **Groupage** : Il s'agit d'une opération qui permet de rassembler plusieurs lots de marchandises différentes, mais de même destination dans le même mode de transport pour augmenter le taux de remplissage et optimiser les coûts de transport.
- **Fractionnement** : consiste à diviser un lot de marchandises provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure, selon le besoin, pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination.
- **Stockage** : est le fait d'accumuler des marchandises dans un espace de stockage dans l'attente d'une utilisation ultérieure. Le stockage s'effectue à différents niveaux dans le circuit de distribution et permet d'ajuster l'offre à la demande. Le stock présente des avantages (amélioration des conditions d'achat, réduction des délais...) mais aussi des inconvénients (immobilisation de capitaux et d'espaces, risque de détérioration, de périssabilité, d'obsolescence, de vol...)

### 2.2 Les fonctions commerciales

- **Assortiment** : est constitué de l'ensemble des produits ou références proposés à la vente. Un assortiment se caractérise par sa largeur (catégories de produit), par sa profondeur (nombre de produits dans une catégorie) et sa longueur (nombre total de références)
- **Promotion et informations des produits**
- **Services rendus à la clientèle** : en fonction des attentes de cette dernière et des particularités du produit : service après-vente, livraison à domicile, garantie.

---

<sup>62</sup> VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN-PERNET (N) : *LA DISTRIBUTION*, BERTI, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles ,2005, P.28.

### 3 Les niveaux de distribution :

Les niveaux de distribution représentent l'ensemble des types de circuits de distribution. Les circuits de distribution sont classés selon plusieurs critères. Le plus utilisé est celui de la longueur. Ainsi, la longueur d'un circuit correspond au nombre d'intervenants dans le processus d'acheminement du produit vers son utilisateur final. Habituellement, on distingue : le circuit ultra court (directe), le circuit court et le circuit long.

#### 1. Le circuit ultra court ou circuits directs

Il se caractérise par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. Il s'agit d'une distribution directe par la force de vente propre à l'entreprise au client final, que l'on peut schématiser ainsi :

**Figure 10 : Illustration d'un circuit de distribution « ultra court »**



**Source :** MARIN(S), VEDRINE (J-P), *marketing les concepts clés*, édition chihab, 1996, p.119.

**Tableau 1 : Les avantages et les inconvénients du « circuit ultra court ».**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La stratégie de distribution mis en place par le producteur répond aux objectifs tracés par ce dernier.</li> <li>-Ce circuit facilite le contact avec le consommateur et le contrôle directe de la distribution.</li> <li>-Le prix est compétitif, car il ne contient pas la marge bénéficiaire des intermédiaires.</li> <li>-Il permet le contrôle direct du marché et des besoins du consommateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les économies réalisées sur la marge des distributeurs risquent d'être inférieurs à l'augmentation des charges.</li> <li>-La possibilité de distribution du fabricant est limitée à ses moyens.</li> <li>-Le producteur doit réaliser des investissements financiers et humains (force de vente, personne chargée de la logistique).</li> </ul>

**Source :** Guy AUDIGIER, « marketing et actions commerciale », Dunod, 5ème édition, Paris, 2010, P 91.

#### 2. Le circuit court

Dans lequel le producteur et le consommateur ne sont séparés que par un seul intermédiaire. Le fabricant vend sa marchandise à un intermédiaire, qui la vend à son tour au consommateur.

**Figure 11 : Illustration d'un circuit de distribution « court »**



Source : Jean Pierre Helfer et Jaques Orsoni. *Marketing*, 11<sup>ème</sup> édition, France 2009, p.306.

**Tableau 2 : Les avantages et les inconvénients du « circuit courts »**

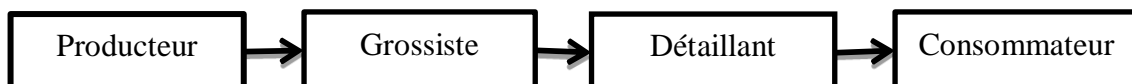
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Il permet d'économiser la marge du grossiste.</li> <li>-La distribution n'est plus limitée aux moyens du producteur qui peut compter sur les ressources financières et humaines du distributeur.</li> <li>-Celui-ci connaît bien son marché et il est proche de sa clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la présence du produit en rayon, est fonction des achats et des stocks du commerçant qui ne peut pas compter sur le grossiste.</li> <li>-Le producteur contrôle moins bien la distribution de ses produits, il doit conserver un contact permanent avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant.</li> <li>-L'intermédiaire agit en fonction de son intérêt qui n'est pas toujours le même que celui du producteur.</li> </ul>

Source : Guy AUDIGIER, « marketing et actions commerciale », Dunod, 5ème édit, Paris, 2010, P 91.

### 3. Le circuit long

Il comporte au moins deux intermédiaires : le grossiste et le détaillant. Les grossistes s'approvisionnent en produits variés auprès de divers fabricants et revendent les produits aux détaillants.

**Figure 12 : Illustration d'un circuit de distribution « long »**



Source : Jean Pierre Helfer et Jaques Orsoni. *Marketing*, 11<sup>ème</sup> édition, France 2009, p 306.

**Tableau 3 : Les avantages et les inconvénients du « circuit long ».**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exploite tous les marchés et bénéficie du savoir-faire du distributeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le nombre d'intermédiaires peut être difficile à quantifier.</li> </ul>

-Le producteur n'a pas besoin d'avoir une équipe commerciale importante.	-Le producteur peut être victime d'un surcout pour multitude d'intermédiaires. -Le consommateur aura toujours un tarif supplémentaire à payer.
--	---

**Source** : Guy AUDIGIER, « marketing et actions commerciale », Dunod, 5ème édit, Paris, 2010, P 91.

#### **4 Les formes de distribution :**

Il existe plusieurs classifications possibles en fonction du critère de classification choisi, Nous avons retenu deux critères qui nous ont paru les plus pertinents.

Ainsi, on peut classer ces différentes formes selon leurs caractéristiques techniques ou leurs formes juridiques<sup>63</sup> :

##### **4.1 Selon leurs caractéristiques techniques**

###### **4.1.1 La vente en magasin**

Le point de vente est la forme la plus ancienne du commerce de détail et constitue la modalité la plus simple d'intermédiation entre l'offre d'un ou plusieurs producteurs et la demande des acheteurs. Les principales formes de vente en magasin sont :

- **Le supermarché**

Un supermarché est un magasin de vente au détail dont la surface est comprise entre 400 et 2 499 m<sup>2</sup>. Il offre, en libre-service, l'ensemble des produits alimentaires ainsi qu'une part plus ou moins importante de marchandises générales. Le paiement des achats s'effectue en une seule opération à l'une des caisses de sortie. Le premier supermarché a été créé par Michael Cullen en 1930 aux États-Unis, à une époque où la population américaine était de plus en plus concentrée dans les villes et de plus en plus motorisée, est traumatisée par la crise économique de 1929 qui entraînait un chômage très élevé et une baisse générale du pouvoir d'achat.

- **L'hypermarché**

Il apparaît comme une extension du supermarché. Une surface de vente plus importante permet d'élargir considérablement l'assortiment proposé. L'hypermarché présente les caractéristiques suivantes :

<sup>63</sup> CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G), Op.cit., PP.36-49

- un magasin de vente au détail qui offre, sur au moins 2 500 m<sup>2</sup>, un assortiment en alimentation et en marchandises générales (pouvant atteindre plusieurs dizaines de milliers de références)
- la vente s'effectue essentiellement en libre-service et le paiement se réalise en une seule opération à des caisses de sortie
- une politique de prix réduit
- des horaires d'ouverture prolongés
- un parking de grande dimension mis gratuitement à la disposition de la clientèle, ainsi qu'une station-service.

- **Hard Discount**

Cette formule de vente est née en Allemagne de l'Ouest dans l'immédiat après-guerre. Le hard discount est un magasin de moyenne surface (400 m<sup>2</sup> environ), à dominante alimentaire, proposant un assortiment relativement réduit.

Les coûts sont volontairement tirés vers le bas, grâce à un aménagement simple des magasins et une logistique très efficace. Afin qu'ils puissent proposer les prix les plus bas sur le marché.

- **Les Supérettes**

Une supérette est un magasin de détail à dominante alimentaire dont la surface de vente est comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup>. L'assortiment proposé par ce type de point de vente est très limité (en moyenne 1 500 références)

- **Les magasins de proximité**

Ils ont une zone de chalandise qui est généralement limitée à une distance de cinq minutes à pied, Ils peuvent être non spécialisés (alimentation générale) ou spécialisés (boucherie, boulangerie, textile...).

- **Les grands magasins**

Un grand magasin est un établissement commercial de vente au détail dont la surface de vente est supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>. Il propose un assortiment très large et profond (à dominante non alimentaire) dans différents secteurs : textile, hygiène, équipement de la maison, loisirs, etc. Il offre, également, des services tels que la restauration, la coiffure ou l'agence de voyage. Chacun des rayons constitue l'équivalent d'un magasin spécialisé.

- **Les magasins populaires**

Un magasin populaire est un établissement commercial de vente au détail à rayons multiples dont la surface varie entre 250 et 3 000 m<sup>2</sup>. Il présente un assortiment diversifié visant à satisfaire les besoins courants des clients tant en alimentation qu'en marchandise générale (bazar et habillement principalement).

- **Les grandes surfaces spécialisées (GSS)**

Ce sont des points de vente au détail qui proposent un assortiment étendu dans une même famille de produits (le sport, le bricolage, l'électroménager, etc.)

Elles commercialisent souvent des produits de qualité courante, en pratiquant des prix bas. Elles sont situées soit au centre-ville, soit en périphérie dans des ensembles commerciaux.

- **Les centres commerciaux**

Un centre commercial est un ensemble constitué par des magasins de détail et diverses entreprises de service qui est en général conçu, planifié, réalisé et géré comme une unité. Il dispose, le plus souvent, d'une aire propre de stationnement. La plupart du temps, Il dispose d'une aire propre de stationnement.

- **les magasins d'usines**

Une formule de vente utilisée par des producteurs qui vendent directement au public la partie de leur production non écoulée dans leur circuit de distribution ou faisant l'objet de retour. Ces ventes directes concernent exclusivement les productions de la saison antérieure de commercialisation, justifiant ainsi une vente à bas prix.

#### **4.1.2 La vente hors magasin**

- **La vente par télévision**

La vente par télévision, aussi appelée téléachat ou télévente. Il s'agit d'une forme de vente utilisant la télévision pour la présentation des produits et le téléphone pour passer la commande. Les produits sont, donc, vendus par le biais d'une émission de télévision mettant en scène les offres produits, voire même, par le biais de chaînes de télévision exclusivement dédiées au téléachat.

- **la vente par Internet**

Le commerce électronique regroupe l'ensemble des transactions commerciales s'effectuant sur Internet à partir des différents types de terminaux (ordinateurs, tablettes,

smartphones) sur des sites e-commerce ou applications mobiles marchandes.

- **La vente à domicile**

La vente à domicile est ensemble de transactions qui sont effectuées directement avec le consommateur à son domicile par un représentant de l'entreprise ... On peut distinguer quatre grandes catégories de vente à domicile : le porte à porte, la vente en réunion, les ventes par tournées et les ventes par téléphone.

**1. La vente au porte-à-porte :** est une vente effectuée par un vendeur qui visite tous les habitants d'un immeuble, d'une rue ou d'un quartier sans demande préalable des prospectés

**2. La vente en réunion :** est une vente effectuée par le vendeur d'une entreprise à un groupe de personnes qu'une consommatrice a invitées à domicile comme une réunion amicale d'information. La personne qui reçoit est généralement appelée hôtesse. Elle est choisie par le vendeur et bénéficie d'une commission sur les ventes réalisées chez elle.

**3. La vente par tournées ou vente itinérante :** est un système de vente caractérisé par le fait que l'assortiment est vendu à bord d'un véhicule conduit chez l'acheteur ou à proximité de son domicile.

**4. La vente par téléphone :** est une forme de vente dans laquelle toutes les opérations relevant de la force de vente s'effectuent par l'intermédiaire du téléphone : démarchage, présentation et offre du bien ou du service vendu, argumentation, relance, prise de commande, etc. Les personnes chargées de cette vente sont appelées télévendeurs.

- **La vente automatique**

La vente automatique est celle qui est réalisée par l'intermédiaire des distributeurs automatiques. Elle est surtout utilisée pour des produits alimentaires (boissons, friandises...) mais aujourd'hui ces appareils concernent aussi les produits non alimentaires (timbres, tickets de transports ...)

- **Les ventes au déballage**

Les ventes au déballage concernent les transactions commerciales effectuées des endroits non destinés à la vente au public de ces marchandises.

Il s'agit par exemple des ventes de tapis qui se font temporairement dans un hall d'hôtel, des ventes qui se font dans les parkings des supermarchés, etc.

#### **4.2 Selon leurs formes juridiques**

#### 4.2.1 Le commerce indépendant

Le commerce indépendant peut être défini comme une forme de commerce dans laquelle la fonction de gros et la fonction de détail sont remplies par des personnes physiques ou morales indépendantes l'une de l'autre.

La distribution indépendante est constituée de petites sociétés jouant un rôle soit de grossistes, soit de détaillants.

- **Le grossiste** : est un intermédiaire de commerce qui achète une marchandise directement au producteur ou au fabricant pour la revendre, ensuite, à un autre grossiste ou à des détaillants.
- **Le détaillant** : est un commerçant qui achète une marchandise à un grossiste (ou à un producteur ou à un fabricant) pour la revendre aux consommateurs finaux.

#### 4.2.2 Le commerce associé

Le commerce associé est une forme de commerce où des entreprises rapprochent la fonction de gros et la fonction de détail au sein d'une même structure commerciale, tout en gardant leur indépendance juridique. Il peut prendre plusieurs formes :

- **Les coopératives de détaillants** : dans ce type de commerce, les détaillants se regroupent et assurent eux-mêmes la fonction de grossiste afin de bénéficier de conditions d'achat favorables.
- **Les groupements d'achat de grossistes** : dans cette forme de commerce, les grossistes se regroupent et s'entendent pour centraliser leurs achats auprès des producteurs ou fabricants, afin de bénéficier des conditions d'achat favorables
- **Les chaînes volontaires** : Les chaînes volontaires sont des associations entre des grossistes et des détaillants. Ils sont nés des efforts consentis par les grossistes en vue de défendre leur clientèle de détaillants indépendants contre la concurrence de la grande distribution.
- **La franchises** : une forme de commerce basée sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes : le franchiseur et le franchisé. Le premier accorde au second le droit exclusif d'exploiter sa marque, ses produits, son enseigne et son savoir-faire en contrepartie d'une rémunération.

- **Les concessionnaires** : Un concessionnaire est un commerçant indépendant qui signe avec son partenaire fabricant un contrat de représentation exclusive sur un territoire donné.

#### 4.2.3 Le commerce intégré ou concentré

Une forme de commerce dans laquelle les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule et même organisation qui intervient donc directement entre producteur et consommateur final.

- **Les maisons à succursales multiples (MAS)** : les MAS sont des sociétés commerciales détentrices de plusieurs magasins de vente au détail par le biais desquels elles distribuent des produits qu'elles achètent en gros ou qu'elles fabriquent elles-mêmes.

La fonction de gros est assurée par d'une centrale d'achat et la fonction de détail par des magasins possédés par la société (les succursales).

- **Les grands magasins** : ce sont des magasins qui offrent, sur plusieurs étages et dans une gamme large et profonde, différentes catégories de marchandises groupées en rayons agencés comme des boutiques.
- **Les magasins populaires** : ce sont des magasins à rayons multiples dont un important rayon alimentaire qui limitent leur assortiment à quelques milliers d'articles courants à rotation rapide. Ils sont rattachés à des centrales d'achat et implantés souvent en centre-ville.
- **Les grandes et moyennes surfaces (GMS)** : ce sont des magasins à dominante alimentaire (hypermarché, supermarché, etc. )
- **Les magasins spécialisés** : ce sont des points de vente ne distribuant qu'une seule catégorie de produits (les vêtements, les matériels de sport, le mobilier..etc) et caractérisé par la profondeur de son assortiment.
- **Les magasins d'usine** : magasins vendant directement des produits du fabricant au consommateur à prix réduits.

## 5 Les Stratégies de distribution

Le choix de la stratégie à adopter pour un produit donné dépend des caractéristiques du produit lui-même et de l'objectif poursuivi par l'entreprise. On distingue trois grands types

de stratégies de distribution<sup>64</sup> : intensive, sélective et exclusive.

### **5.1 La distribution intensive**

Cette stratégie est appliquée le plus souvent pour des produits de grandes consommations, où l'entreprise cherche à atteindre le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockages afin d'assurer un chiffre d'affaires élevé et une couverture maximale du territoire de vente.

Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet de générer un chiffre d'affaires important et de faire connaître le produit assez rapidement. En revanche, cela implique des coûts de distribution également importants, ainsi que la difficulté de bâtir une image de marque cohérente.

### **5.2 La distribution sélective**

On parle d'une distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires limité. Afin de réduire les coûts de distribution et d'obtenir une meilleure coopération de ses distributeurs.

Cette stratégie de couverture est dédiée aux produits d'achat réfléchi, là où le client prend le temps à comparer les prix et les caractéristiques des produits.

Pour que cela fonctionne, le fabricant doit faire en sorte que l'acheteur final puisse identifier facilement les distributeurs, ce qui suppose des efforts en matière de communication.

### **5.3 La distribution exclusive**

C'est la forme extrême de la distribution sélective. Dans un territoire prédéfini, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En contrepartie, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

C'est une stratégie adoptée, généralement, pour les produits haut de gamme ou de luxe. Elle permet un contrôle facile de la commercialisation et une réduction des coûts. De plus, elle garantit le respect de l'image de marque.

## **6 La mise en place et la gestion d'un circuit de distribution**

### **6.1 La mise en place d'un circuit de distribution**

La sélection de circuit de distribution est un choix stratégique. Parce qu'il conditionne le profit, la croissance et la survie même de l'entreprise.

Selon P. Kotler, la mise en place d'un système de distribution comporte les étapes

---

<sup>64</sup> LAMBIN (J) et DE MOERLOOSE (C) : Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, 8<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2012, PP.433-435.

suivantes<sup>65</sup>:

### **6.1.1 L'étude des besoins de la clientèle**

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi au sein d'un marché donné. Les attentes s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions :

1. Le volume unitaire souhaité, c'est-à-dire la quantité de produits requise par un client à chaque occasion d'achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le canal s'élargit (stockage, éclatement, etc.).
2. Le délai qui sépare la commande de la livraison. Les clients recherchent de plus en plus la rapidité.
3. L'endroit. Il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire où cela l'arrange, ce qui exige un réseau composé de nombreux points de vente.
4. Le choix, qui correspond à la largeur de l'assortiment. En général, les clients apprécient un large choix pour pouvoir trouver précisément ce qu'ils recherchent.
5. Le service. Il comprend tous les éléments intangibles (crédit, livraison, installation, réparation) fournis par le distributeur.

### **6.1.2 La définition des objectifs et des contraintes**

Les objectifs d'un mode de distribution doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise, le positionnement retenu, ainsi que, les autres variables du mix-marketing. Un certain nombre d'autres facteurs sont aussi à prendre en considération, notamment les choix des concurrents et l'environnement économique. Lorsque la conjoncture est mauvaise, les producteurs ont tendance à privilégier les circuits courts et à renoncer aux services non indispensables.

### **6.1.3 La détermination des options possibles**

Après avoir déterminé les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, l'entreprise doit procéder à l'analyse des différentes solutions possibles en identifiant leurs avantages et inconvénients. Chaque option en matière de distribution comprend trois éléments : la nature des intermédiaires, leur nombre, et les responsabilités respectives du producteur et de ses intermédiaires.

### **6.1.4 Évaluation des options envisagées**

Pour choisir entre les options envisagées, nous prenons en compte trois critères :

---

<sup>65</sup> KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D), Op.cit., PP.562-568

- **Le coût** : chaque circuit permet un niveau de vente différent et s'accompagne d'un coût distinct. Les fabricants cherchent à mettre en cohérence les clients et les canaux de distribution de façon à maximiser les ventes au moindre coût. Ils incitent les clients à recourir aux canaux les moins coûteux, sans provoquer une baisse des ventes ou une détérioration du service.
- **Le contrôle** : le recours à des intermédiaires pose parfois des problèmes de contrôle. L'agent commercial indépendant, à titre d'exemple, peut faire passer les intérêts de ses clients et ses propres intérêts avant celles de l'entreprise.
- **la souplesse** : chaque type de canal implique un engagement à plus ou moins long terme. Un fabricant qui a recours à une agence doit signer un contrat pour plusieurs années. De tels engagements réduisent la capacité du fabricant à s'adapter aux changements et à l'incertitude qui caractérisent son marché.

## 6.2 La gestion d'un circuit de distribution

Après avoir déterminé les grandes lignes de son système de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver, évaluer ses intermédiaires et faire évoluer ses circuits de distribution<sup>66</sup> :

### 6.2.1 Le choix des intermédiaires

Le choix des intermédiaires est essentiel, car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients. Pour bien les sélectionner, le fabricant doit déterminer les caractéristiques souhaitées en termes d'expérience, de solvabilité, d'aptitude à coopérer et de service. S'il s'agit d'une agence commerciale, il cherche également à évaluer le nombre et la nature des autres produits qu'elle distribue, la taille et la qualité de sa force de vente, ainsi que son aptitude à vendre les produits qu'il fabrique. S'il s'agit d'un magasin, il faut analyser son emplacement, son rythme de croissance et le profil de sa clientèle.

### 6.2.2 La motivation des intermédiaires

La motivation des membres du réseau de distribution est indispensable, l'entreprise doit traiter ses intermédiaires comme ses clients, en analysant leurs besoins et leurs attentes et en mettant en place des mesures afin de mobiliser leurs efforts autour des objectifs de l'organisation et stimuler leurs performances.

La motivation peut être financière (primes, remises) ou non financière (cadeau, matériel, marque de reconnaissance, etc.)

---

<sup>66</sup> Ibid., PP 568-573.

### **6.2.3 L'évaluation des distributeurs**

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de ses distributeurs en analysant la réalisation des objectifs de vente, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues, la coopération Publi-promotionnelle et les prestations de services fournies. Les fabricants peuvent définir des remises pour récompenser la performance spécifique de certains distributeurs. Il convient alors de conseiller, former, motiver ou d'abandonner les intermédiaires les moins performants.

### **6.2.4 Faire évoluer les circuits de distribution**

Un circuit de distribution n'est pas figé dans le temps, il évolue en permanence pour tenir compte de l'évolution de l'environnement, pour pouvoir saisir les opportunités et faire en sorte de ne pas être affecté par les menaces.

Une nouvelle entreprise commence ses activités sur un marché limité géographiquement en ayant recours à un nombre réduit d'intermédiaire. Si le besoin apparaît, l'entreprise sera amenée à élargir progressivement son champ d'action et fait appel à des canaux de distribution différents selon les marchés. Sur les marchés de petite taille, elle peut vendre directement aux détaillants, sur les plus gros, elle fait appel à des grossistes. Dans les zones rurales, elle passe par des distributeurs généralistes, dans les villes, par des distributeurs spécialisés. Dans certains pays, elle a recours à des agents de distribution, dans d'autres à la franchise.

## **Section 02 : La distribution des produits agroalimentaires**

L'industrie agroalimentaire est l'ensemble des activités industrielles situant entre l'agriculture et la distribution et ayant pour vocation de transformer des produits issus de l'agriculture en biens alimentaires.

Une des règles fondamentale dans l'industrie agroalimentaire stipule qu'il faut maximiser la distribution et la présence d'un produit en distribution pour optimiser sa pénétration et permettre au consommateur de le trouver partout où il en a envie<sup>67</sup>

## **1 L'industrie agroalimentaire et sa place dans l'économie nationale**

### **1.1 Présentation de l'industrie agro- alimentaire**

#### **1.1.1 Historique de l'industrie agroalimentaire :**

Historiquement, la transformation de matières premières agricoles périssables en

---

<sup>67</sup> AUSKENTHALER (B) : *le marketing, idées reçues*, éditions le cavalier bleu, France, 2004, P.107.

denrées stockables et utilisables est une activité très ancienne que nous appelons aujourd'hui "*industrie agroalimentaire*". Elle est probablement née au néolithique, en même temps que l'agriculture et la sédentarisation, avec la fabrication de farines de semoules de céréales, de fromages et de boissons fermentées ainsi que le séchage et le fumage de viandes et poissons. Cette activité est restée très longtemps intégrée à la production agricole sous une forme artisanale et familiale. L'industrie agroalimentaire, au sens contemporain du terme, est apparue avec la révolution industrielle. Elle trouve son origine dans l'innovation technologique comme pour d'autres secteurs tels le textile et la métallurgie.

Ce prolifération d'innovations s'accompagne de nouvelles formes d'organisation de la production, avec le passage de l'artisanat aux manufactures industrielles. Les grandes entreprises agroalimentaires apparaissent à la fin du XIXe siècle. Cependant, les structures de marché ne vont évoluer significativement qu'à partir de la Seconde Guerre mondiale.<sup>68</sup>

### **1.1.2 Définition de l'industrie agroalimentaire :**

L'industrie agro-alimentaire peut être décrite comme l'ensemble des activités industrielles qui transforment les matières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits destinés essentiellement à la consommation alimentaire finale. Les produits agricoles passent par plusieurs étapes (récolte, stockage, transformation, transport et distribution) pour atteindre leur destination finale. Ainsi, l'industrie agro-alimentaire se situe en aval de l'agriculture<sup>69</sup>.

### **1.1.3 La filière agroalimentaire**

la filière agroalimentaire regroupe plusieurs maillons : les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entreprises de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit de passer de la production à la consommation finale. Elle concerne, enfin toutes les institutions, telles que les institutions gouvernementales, les marchés, les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> RASTOIN (Jean-Louis). (2000), « *Une brève histoire de l'industrie alimentaire* », revue économie rurale, N°255-256, P 61. In : [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_00130559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5157](https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157) consulté le 1 avril 2021.

<sup>69</sup> <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/agroalimentaire-industrie-et-cha/lindustrie-alimentaire.html> consulté le 3 avril 2021.

<sup>70</sup> KHAMASSI-EL EFRIT (F), HASSAINYA (J). *Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière*. In : Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche. Montpellier, CIHEAM, 2001, P.231.

la filière agroalimentaire comprend huit grandes familles industrielles tels que<sup>71</sup> :

- **Filière de production de la viande** : concerne l'activité d'abattage des bêtes (bovins ovin caprins etc.), les activités de découpe et de filetage, de charcuterie, le conditionnement de la viande
- **Filière de production des produits laitiers** : elle concentre ses activités dans la fabrication des laits en poudre, concentré de lait, lait caillée, yaourt, beurre, fromage.
- **Filière de production des produits à base de céréales** : concerne les activités de production des grains, principalement pour la production de farines, de semoule, etc.
- **Filière de production d'huile, de corps gras et de margarine** : elle couvre les activités de production des huiles et de margarine à partir de la trituration des produits oléagineux et des corps gras animaux.
- **Filière de production sucrière** : elle s'intéresse aux opérations d'extraction du saccharose contenu dans deux plantes saccharifères, Ex : la canne et la betterave.
- **Filière de production du produit alimentaire divers** : elle regroupe l'industrie de la confiserie, la chocolaterie et toutes autres activités de transformation de matière première destinée à l'alimentation humaine et animale et qui ne sont pas contenu dans les autres filières.
- **Filière de production des boissons et alcools** : elle concerne la fabrication de l'eau minérale, des boissons gazeuses, de vin et spiritueux.
- **L'industrie des produits alimentaires élaborés et conservés** : cette industrie rassemble les fruits conditionnés, les légumes conditionnés, les poissons, les plats cuisinés ainsi que les confitures.

## 1.2 Le secteur agroalimentaire en Algérie

Les industries agroalimentaires en Algérie, connaissent un développement remarquable et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande algérienne et des possibilités d'exportations dans certains secteurs<sup>72</sup>.

Aux yeux du gouvernement, les IAA ont une grande importance dont, il assure la subsistance de 40 millions d'habitants et garantir la sécurité alimentaire, et du fait du rôle

---

<sup>71</sup> <https://www.studyrama.com/formations/specialites/agroalimentaire/les-huit-grandes-familles-des-industries-alimentaires-25622> consulté 17 avril 2020

<sup>72</sup> AGROLIGNE. (2015), « *Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie* », l'essentiel del'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97, P.3.

important qu'il joue dans l'économie nationale. Ainsi, il contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration du PIB (Produit Intérieur Brut), à la fiscalité et à l'absorption du chômage en pleine expansion ces dernières années<sup>73</sup>.

A cet effet, une attention particulière a été accordée à son développement par les pouvoirs publics à travers, notamment l'adoption et la mise en application au cours de ces dernières années, de différentes politiques et stratégies<sup>74</sup> : la politique de renouveau agricole et rural en 2008 à l'horizon de 2025, dont la priorité était, l'augmentation de la production des produits de première nécessité dans le secteur agroalimentaire, l'accroissement des rendements. Ainsi que, Le plan de développement des industries agroalimentaires lancé en 2010. Ce plan a pour ambition le renforcement des capacités humaines et l'assistance technique aux producteurs. Afin d'encourager les filières prioritaires et développer les zones difficiles comme les montagnes, les steppes et le Sahara. Le plan quinquennal 2015-2019, assure la continuité puisqu'il propose d'augmenter des surfaces irriguées d'un million d'hectares supplémentaires, d'encourager l'oléiculture à travers l'augmentation de la surface plantée en olivier jusqu'à atteindre un million d'hectares, de même qu'il prône le développement des infrastructures de régulation qui sont les chambres froides et les silos.

Ces dernières visent à repositionner le rôle moteur de ce secteur dans la sphère économique du pays. Tout d'abord, en améliorant l'intégration amont et aval de ces activités et en améliorant leur compétitivité qualitative et quantitative face à une concurrence de plus en plus rude. Aussi pour favoriser le développement de la production dans les secteurs fortement déficitaires (céréales, lait, viandes, boissons, fruits, légumes, huiles et corps gras) et favoriser la transformation et de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger, en veillant à ce que le marché local soit suffisamment approvisionné et à des prix convenables.

Sur le plan intérieur, le secteur agroalimentaire prend une place importante dans l'économie nationale, car il emploie 1,6 million de personnes, soit 16% de la population active, et contribue au taux de 47,68% à la production brut et 38,4% à la valeur ajoutée. Il contribue également à 27,3% du chiffre d'affaires des industries algériennes hors hydrocarbures réalisés en 2019<sup>75</sup>. Ce qui fait de l'industrie agroalimentaire, la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie, et l'un des vecteurs de croissance de l'économie

---

<sup>73</sup> HORRI (K), DAHANE (A) et MAATOUG (M). (2015), « *Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie* », European Scientific Journal, Vol 11,n°3, Algérie, P.216.

<sup>74</sup> AGROLIGNE. (2017), « *Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir* », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 6. In : [https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne%20N%C2%B0103\\_web.pdf](https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne%20N%C2%B0103_web.pdf) consulté le 3 avril 2021.

<sup>75</sup> ONS. (2019), « *activité industriel 2009-2019* » collection statistique, n°218, Alger <https://www.ons.dz/IMG/pdf/Industrielle-CS2010-2019.pdf> consulté le 5 avril 2021.

nationale.

Le secteur agroalimentaire algérien dominé par le secteur privé où la plupart des entreprises agroalimentaire actives dans ce secteur sont des entreprises privées. Il est caractérisé par une grande diversité des filières d'activité : industrie laitière, industrie céréale, l'industrie huiles et corps gras, l'industrie sucrière. Ce qui explique la diversification des produits commercialisés par cette industrie. La distribution de ces produits s'effectue principalement à travers des supérettes ou des épiceries et récemment par les GMS. L'une des caractéristiques structurelles de ces filières est qu'elles sont faiblement intégrées, particulièrement en amont. Les inputs utilisés par les entreprises agroalimentaires sont constitués principalement des matières premières importées.

En effet, malgré le développement remarquable de secteur agroalimentaire, mais l'Algérie reste le premier importateur africain de denrées alimentaires. Avec 75% de ses besoins assurés par les importations, l'insuffisance de la production agricole algérienne, couplée à une demande massive et croissante de produits agroalimentaires fait de l'Algérie un pays structurellement importateur<sup>76</sup>. Il y a bien d'autres raisons à cette situation : sous exploitation du potentiel du secteur, faible taux d'intégration de l'industrie de transformation, manque d'initiatives entrepreneuriales et faiblesses de capacités managériales. De même, les exportations de secteur agroalimentaire en Algérie continuent de souffrir d'une pénurie de produits et d'un manque d'expérience dans les opérations d'exportation. A ces restrictions s'ajoute la concurrence étrangère, qui frappe de plein fouet sur le marché international. Dont les produits de nos entreprises agroalimentaires ne peuvent pas suivre la concurrence en raison d'un manque de compétitivité en matière de prix / qualité, de moyens, de capacité de production et d'innovation.

## **2 les spécificités de la distribution dans le secteur agroalimentaire**

Pour de nombreux producteurs, l'accès au marché dépend en premier lieu des distributeurs. En effet, une entreprise spécialisée dans le commerce peut, plus facilement qu'un producteur de produits agroalimentaires assurer la disponibilité et l'attractivité des produits en surface de vente dans les meilleures conditions, tout en étant rentable, du fait de ses compétences commerciales, connaissances du marché, des techniques de vente, etc.

---

<sup>76</sup> LIBERTE, NOTE D'UBIFRANCE SUR LA FILIÈRE AGROALIMENTAIRE, L'Algérie est le premier importateur africain de denrées alimentaires, 25 Octobre 2009, consulté le 5 avril 2021 à l'URL : <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-est-le-premier-importateur-africain-de-denrees-alimentaires-70763>

Les décisions concernant la distribution sont difficiles à prendre parce qu'elles engagent l'entreprise sur le long terme. C'est pourquoi l'entreprise a intérêt à bien réfléchir avant d'agir, car ces décisions, une fois prises, toute révision ou changement d'avis peut s'avérer extrêmement coûteuse. De plus, elles doivent être cohérentes avec les choix stratégiques de l'entreprise (ciblage et positionnement) et ont à leur tour des répercussions sur le positionnement perçu du produit.

Parallèlement, les marchés alimentaires se caractérisent par la diversité des circuits et des formes de distribution envisageables : vente directe, magasins spécialisés, grande distribution, export ou encore restauration hors domicile. Pour prendre les meilleures décisions en matière de distribution, le producteur doit tout d'abord comprendre le fonctionnement de la distribution alimentaire et le marketing du distributeur pour pouvoir déterminer quelle sera sa politique de distribution<sup>77</sup>.

## 2.1 le fonctionnement de la distribution alimentaire

Le commerce de détail alimentaire est hétérogène, offrant aux producteurs plusieurs options pour acheminer leurs produits. Ces options peuvent prendre des formes très différentes de commerce alimentaire, des plus traditionnelles aux plus innovantes<sup>78</sup> : □

- les magasins d'alimentation spécialisée ou d'artisanat (boulangeries, boucheries...).
- les magasins du commerce non alimentaire (grands magasins et autres) qui réalisent moins d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires et représentent globalement une faible part du marché.
- les magasins non spécialisés à prédominance alimentaire qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires (supérettes, alimentations générales)
- les marchés : ils restent importants en particulier dans le secteur des produits non transformés (fruits et légumes, viande...).
- la vente par tournées : marginale en termes de chiffre d'affaires, elle concerne surtout les zones rurales.
- la distribution automatique : encore peu développée comparativement à d'autres formes de vente. Les produits les plus vendus sont les boissons et la confiserie. Les distributeurs automatiques traditionnels fonctionnant avec des pièces posent deux types de problèmes : celui de la monnaie et celui de la détérioration des appareils et du vol. La

---

<sup>77</sup> AURIER (P), SIRIEIX (L) : *Marketing de l'agroalimentaire*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016, PP.362-363.

<sup>78</sup> Ibid., P.374.

propagation des cartes de paiement promet de rendre plus facile le recours à cette forme de vente <sup>79</sup>.

- le commerce électronique : les parts de marché du e-commerce alimentaire demeurent faibles dans tous les pays européens à cause des acteurs traditionnels de l'alimentaire (hypermarché, commerce de proximité), de la réticence des clients et de la logistique complexe.

## 2.2 Le marketing du distributeur

Le distributeur alimentaire détermine sa stratégie marketing en fonction du positionnement retenu et du segment de consommateurs à qui s'adressera son offre.

Pour déterminer les grandes lignes de sa stratégie marketing, le distributeur doit répondre à trois questions fondamentales<sup>80</sup>: quel degré de spécialisation pour quelles cibles, quel positionnement, quel marketing-mix ?

### ■ Quel degré de spécialisation pour quelles cibles ?

Le distributeur choisit entre trois stratégies : marketing indifférencié, concentré sur une niche ou différencié :

- **Un marketing indifférencié** : les magasins d'alimentation générale proposent une offre de généraliste à tous les clients de leur zone de chalandise (la zone d'attraction commerciale dans laquelle résident les ménages susceptibles d'être des clients du point de vente).
- **Un marketing concentré sur une niche** : le distributeur spécialiste se concentre sur un ou quelques segments seulement, ce qui lui permet de profiter des avantages de la spécialisation et de se retrouver sur un marché où la concurrence est faible et les marges sont plus importantes. Pour que cela fonctionne, il doit bien identifier les attentes de sa cible et avoir un positionnement clair. Par exemple un magasin spécialisé en produits biologiques ou diététiques. Les commerces qui connaissent les attentes de leurs clients et l'offre qui leur est adaptée deviennent des magasins de conviction pour leurs clients. Cependant, une niche trop étroite, un concept de vente mal adapté ou une offre peu différenciée peuvent être des causes irrémédiables à l'échec.
- **Un marketing différencié** : la plupart des groupes de la grande distribution alimentaire sont des multi spécialistes, ils ont des portefeuilles d'enseignes et de

---

<sup>79</sup> CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G), Op.cit., P.48.

<sup>80</sup> AURIER (P) et SIRIEIX (L), Op.cit., PP.382-402.

formats de magasins qui leur permettent de répondre à un ensemble d'attentes ou de bénéfices recherchés par l'ensemble des consommateurs : magasins de proximité jouant surtout sur la praticité, supermarchés et hypermarchés en priorité sur le choix et le prix, hard- discount sur les prix les plus bas.

■ **Quelle(s) cible(s) ?**

Un distributeur alimentaire peut réussir en s'adressant à des cibles larges (hypermarchés ou hard- discounts), ou au contraire, en s'adressant à une cible étroite, définie par exemple à partir de critères ethniques ou religieux (épicerie africaine ou boucherie halal) ou de critères de revenus, comme les épiceries de luxe.

■ **Quel positionnement ?**

L'avantage concurrentiel des distributeurs alimentaires repose souvent sur les prix. Cependant, le critère économique ce n'est pas le seul et unique critère de choix. En effet, une part non négligeable de consommateurs dotant des ressources financières suffisantes peuvent être attirés par d'autres facteurs telle qu'une offre unique en matière de produits, de service, d'image, voire d'expérience d'achat..

■ **Quel mix-marketing ?**

Les choix stratégiques du distributeur vont se traduire dans son marketing-mix. La politique produit est principalement orientée sur l'assortiment, l'achat et la gestion des gammes, les prix et les marges sont déterminés en fonction de la concurrence et du positionnement retenu, la politique de distribution se définit à partir des services que le distributeur propose. La communication quant à elle peut prendre plusieurs formes (promotion, PLV, Merchandising..).

### **2.3 Les politiques de distribution des producteurs**

La politique de distribution s'inscrit dans la politique marketing générale du producteur. Avant de déterminer quel canal emprunter pour acheminer ses produits il doit dans un premier temps éliminer les options qui ne sont pas cohérentes avec ses choix stratégiques.

L'entreprise doit trouver un certain équilibre entre le distributeur et le consommateur final d'une manière à ne pas satisfaire l'un au détriment de l'autre, pour le premier il faut savoir quelles sont ses exigences, ses attentes, ses conditions. Quant au second elle doit savoir où préfère-t-il se rendre pour effectuer ses achats et adapter son

offre en conséquence.

Avant de s'orienter vers un ou plusieurs canaux de distribution, le producteur doit aussi évaluer les contraintes. En particulier, les contraintes internes (financières, ressources humaines...) et logistiques susceptibles d'influencer le choix de la couverture géographique et du canal. Par exemple, si la grande distribution a des exigences que l'entreprise ne peut pas satisfaire (quantité, délais..), il faut abandonner ce canal ou réorganiser l'entreprise.

Les principaux choix de distribution des producteurs concernent <sup>81</sup>: les canaux de distribution et les zones géographiques, la couverture des zones définies et l'offre elle-même.

### 1) Le choix des canaux de distribution et des zones géographiques

Le producteur peut opter pour un ou plusieurs types de canaux □ :

- longs, par l'intermédiaire de grossistes et/ou distributeurs.
- courts, sans intermédiaire entre le producteur et le détaillant.
- directs, sans intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

Comme nous l'avons évoqué, la première étape consiste à éliminer les canaux qui ne sont pas cohérents avec les choix stratégiques. Dans les canaux non rejetés, il faut ensuite opérer une sélection des canaux et une sélection des intermédiaires à l'intérieur des canaux. Plusieurs producteurs optent pour la distribution multicanale pour ne pas dépendre d'un seul canal. Dans le cas où l'entreprise utilise plusieurs canaux de distribution, une autre question va se poser au niveau de la politique de gamme et de marque. Peut-on proposer les mêmes gammes et les mêmes marques sur des canaux différents ou doit-on les différencier ?

### 2) Le choix de la couverture géographique sur les zones définies

Les habitudes et les attentes des consommateurs que l'entreprise veut toucher, les circuits qu'ils fréquentent, sont des repères qui vont guider l'entreprise lors du choix du mode de distribution :

- **exclusive** : les magasins sont la propriété de la marque ou détenus par des tiers avec lesquels elle a un contrat d'exclusivité. Ce choix n'est possible que si le consommateur est prêt à se déplacer pour la marque, c'est le cas des produits de luxe ou des marques ayant une très forte image.

---

<sup>81</sup> Ibid., PP.402-412.

- **sélective** : lorsque l'entreprise sélectionne un nombre limité de magasins pour distribuer ses produits dans un territoire donné. Cela suppose que les consommateurs soient prêts à se déplacer pour trouver le type de produit qu'ils recherchent.
- **intensive** : pour les produits alimentaires courants, le consommateur veut en général trouver le produit dans le point de vente qu'il fréquente habituellement. Le producteur doit donc faire en sorte que le produit soit disponible dans le plus de points de vente possible.

### 3) Le choix de l'offre

Le producteur peut envisager trois possibilités, il peut décider de vendre sous sa marque, en MDD, ou retenir les deux options pour s'assurer d'un volume de vente plus important et rentabiliser son outil de production.

Généralement, les entreprises ayant des marques fortes ne souhaitent pas s'engager en MDD et perdre le bénéfice de leur marque et de la valeur ajoutée qui leur est attachée. Dans la même logique, des entreprises qui ont débuté en axant leur politique marketing sur les MDD mettent aujourd'hui l'accent sur leur marque pour diminuer les risques de dépendance et éviter la pression sur les prix.

## 2.4 Les pistes de collaboration entre les distributeurs et les IAA :

L'interdépendance des distributeurs IAA et l'obligation inéluctable d'éliminer tous les coûts inutiles pénalisant leur compétitivité surtout dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Ce sont de bonnes raisons pour de nombreuses entités qui ont fini par abandonner leurs relations classiques antagonistes au profit d'une relation de coopération mutuellement bénéfique.

Cette coopération apparaît clairement dans le secteur agroalimentaire à travers deux exemples :

### 1. Le trade marketing

Le trade marketing est une approche concertée entre industriels et distributeurs qui se traduit par la mise en place d'un partenariat producteur/distributeur dans des champs de coopération privilégiés : la logistique, les campagnes de promotion, les systèmes d'échanges de données informatisées (EDI), le merchandising, les études conjointes...

### 2. Le category management

Le category management a pour but de remplacer un ensemble de relations bilatérales par une relation multilatérale, l'objectif étant d'optimiser la performance globale de la catégorie prise dans son ensemble et non pas les ventes de chacun des producteurs. Il s'agit donc d'une optique «gagnant, gagnant» qui abandonne la concurrence au bénéfice d'un mélange de concurrence (les producteurs sont en concurrence via leurs marques dans le rayon) et de coopération (ils coopèrent pour optimiser les ventes

de l'ensemble de la catégorie).

Le category management permet aussi une meilleure gestion des approvisionnements, présentation du rayon, gestion des opérations promotionnelles (notamment éviter que deux producteurs ne soient en promotion pendant la même période).

**Conclusion :**

Les choix en matière de distribution sont longs, coûteux et engagent l'entreprise sur le long terme. Il est donc impératif pour l'entreprise de faire le bon choix en termes de politique de distribution et d'intermédiaires et veiller à ne pas perdre le contrôle de ses produits auprès de ceux-ci, cela par le biais d'une gestion efficace de ses relations avec eux.

Cela est particulièrement vrai pour le secteur agroalimentaire qui occupe une place stratégique dans l'économie nationale et qui se caractérise par une demande massive et croissante qui ne cesse d'évoluer très rapidement, non seulement en termes de volume, mais aussi en termes de qualité. Aujourd'hui, l'entreprise a affaire à un consommateur mobilisé, bien informé et dispose d'un accès facile et rapide à l'information, d'où il peut relativement facilement changer de marque si elle ne correspond plus à ce qu'il recherche.

Dans le prochain chapitre nous démontrerons le potentiel dont bénéficie l'entreprise qui accord l'attention qu'il faut à sa logistique aval à travers une enquête réalisée au sein de l'entreprise Conserverie du Maghreb Amour.

**Chapitre 03 :**  
**Le rôle de la logistique dans la  
distribution des produits Amour**

### **Introduction**

Après la présentation des deux chapitres concernant le cadre théorique de notre travail où nous avons évoqué les aspects liés à la logistique, la Supply Chain, la distribution et ses spécificités dans le secteur agroalimentaire.

À présent, nous allons réaliser une approche pratique afin de mettre en relation les informations traitées dans notre partie théorique et celles recueillies sur le terrain et pour comprendre le rôle que joue la logistique dans la distribution des produits agroalimentaire au sein de Conserverie du Maghreb Amour qui est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie.

Pour ce faire, nous allons, en premier temps, présenter l'organisme d'accueil et ses chiffres clés, ses missions, ses valeurs, sa structure organisationnelle et ses principales activités.

Dans un second temps, nous aborderons la démarche méthodologique de notre enquête que nous avons réalisée sur la base d'un questionnaire et d'un guide d'entretien ainsi que les outils d'analyse des résultats.

Nous achèverons ce chapitre pratique par la présentation des résultats de notre enquête, d'une synthèse et de quelques recommandations destinées à l'entreprise.

## **Section 01 : Présentation de l'entreprise Conserverie du Maghreb et sa place dans le groupe Amour**

### **1 Présentation de groupe Amour**

#### **1.1 Historique**

Dès 1985, feu Hadj Amour Noureddine fonda sa première société familiale baptisée "FROMARYM", spécialisée dans la fabrication de fromage et produits laitiers. L'histoire du groupe remonte à 1990, lorsque feu HADJ AMOUR Noureddine décide de fonder le groupe qui porte son nom, puis Il lança sa première conserverie de fruits et légumes. Depuis, l'entreprise familiale ne cesse de grandir et se compose aujourd'hui de trois unités différentes, à savoir<sup>82</sup> :

- La Conserverie du Maghreb Amour spécialisée dans la conservation de fruits et légumes.
- La Semoulerie Amour Mouzaia spécialisée dans la transformation meunière.
- Medibox Spécialisée dans la fabrication d'emballage métallique.

Implanté à Mouzaia, la ville natale de son fondateur, le groupe capitalise une compétence avérée dans le domaine de l'agro-alimentaire. Il emploie plus de 300 travailleurs permanents et plus de 200 travailleurs saisonniers toutes catégories confondues.

Fort d'une histoire riche, de valeurs fortes et d'un savoir-faire unique, le Groupe Amour appuie sa stratégie sur la pérennité et l'engagement pour des produits de qualité supérieure.

#### **1.2 Visions et valeurs<sup>83</sup>**

Le groupe est fière de ses valeurs fondées sur le respect du consommateur qui a su les conquérir par la qualité de ses produits, pour toujours plus de goûts et de saveurs.

- **La Proximité** est la préoccupation majeure du groupe Amour. Sa vison est de créer une relation de proximité basée sur la transparence, le soutien et la confiance partagée avec ses collaborateurs, afin de s'épanouir et grandir ensemble.
- **L'Engagement** est une des valeurs les plus importantes du groupe Amour, qu'il soit envers ses collaborateurs, clients ou consommateurs. Via une stratégie de développement clairement définie ainsi que la mise en place d'un processus rigoureux et conforme aux

---

<sup>82</sup> <https://groupeamour.com/> Consulté le 6/6/2021

<sup>83</sup> Ibid.,

normes pour garantir une alimentation de qualité, saine et à base d'ingrédients 100 % naturels.

- **La Performance** est au cœur de métier du groupe Amour, il suit une démarche de qualité rigoureuse au quotidien, afin de garantir une alimentation saine et naturelle.

### 1.3 Les différentes filiales du groupe Amour

Depuis sa création, le groupe Amour ne cesse de progresser et d'évoluer, et constitue trois unités de productions bénéficiant d'un équipement à la pointe de la technologie moderne<sup>84</sup> :

#### **SARL Conserverie du Maghreb Amour**

Conserverie du Maghreb Amour (CAM) est une société à responsabilité limitée SARL spécialisée dans la production et la distribution de conserve de fruits et légumes créée en 1990 par Amour Noureddine. Elle se situe à Mouzaia dans la zone industrielle Amour Noureddine à 23 km de chef-lieu de wilaya de Blida, dans la plaine de Mitidja.

- La première unité réalisée en 1990, est spécialisée dans la production de double concentré de tomates, confiture et harissa d'une capacité de 160 tonnes /24h.
- La seconde unité réalisée en 1996, a permis d'augmenter la capacité de production à 600 tonnes/ 24h.
- En 2012 la conserverie s'est dotée d'une ligne de tomate d'une capacité de 1200 tonnes/ 24h.

Elle fabrique également de matière première dédiée au canal professionnel à savoir la purée et la pulpe de fruits pour les producteurs de boissons aux fruits, mais aussi, la production de double concentrée de tomate à partir de triple concentrée de tomate pour les producteurs conserverie des produits alimentaires (sauce, thon, etc.)

#### **SARL Semoulerie Amour**

Semoulerie Amour (SAM) est une société à responsabilité limitée SARI. Créée par un acte notarié en Avril 2001 par les frères Amour.

Elle se situe à Mouzaia dans la zone industrielle Amour Noureddine. Son activité consiste à transformer le blé dur et le blé tendre pour l'obtention des semoules (supérieure, courante), de la farine et du couscous.

Semoulerie Amour se compose en trois unités :

---

<sup>84</sup> document interne de l'entreprise

- La première unité est spécialisée dans la production de la semoule d'une capacité de 200 Tonnes/ 24h.
- La seconde unité est spécialisée dans la production de la farine d'une capacité de 200 Tonnes/ 24h.
- La troisième unité est spécialisée dans la production de couscous avec une capacité de transformation de 1800Kg/h.

La SAM a obtenu le certificat « ISO 22000 » en juillet 2010 passant par des audits et elle a gardé le certificat après chaque audit, par l'organisme de certification reconnue à l'échelle mondiale Tûv Rheinland.

### **Medibox**

Medibox est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballage métallique, fondée en 2002, sa capacité de production est de 60.000.000 unités par an, destinés aux industriels de la conserverie agroalimentaire.

## **2 Présentation de l'organisme d'accueil Conserverie du Maghreb Amour**

### **2.1 Fiche signalétique de l'entreprise :**

- Raison sociale : SARL Conserverie du Maghreb
- Société mère : Groupe AMOUR
- Capital Social : 50 000 000.00 DA
- Forme juridique : Société à Responsabilité Limitée SARL
- Siege Social : Zone industrielle Amour Noureddine-Mouzaia Blida (Algérie)
- Directeur : Mr. Othmane Amour
- Secteur d'activité : Agroalimentaire
- Date de création : 1990
- Superficie totale : 49459 m<sup>2</sup>
- Effectifs : 278 élément (dont 6 cadre dirigeants, 12 cadre Supérieur, 27 cadre, 70 maitrise et 163 exécution).
- Téléphone +213(0) 25 24 81 22/23/24/25/26
- Fax : 025 24 81 20
- Adresse Email : contact@groupeamour.com
- Site web: www.groupeamour.com



**Source :** Réalisé par nos soins sur la base de données de l'entreprise.

### **Les missions de l'entreprise :**

La société Conserverie du Maghreb a pour mission principale la production, la commercialisation des produits de conserveries. Elle veille à :

- Offrir des produits qui répondent aux exigences de sa clientèle.
- Accroître le degré de satisfaction de ses consommateurs.
- Contribuer à l'augmentation de la rentabilité de groupe.

### **2.2 Les objectifs:**

Les objectifs visés par Conserverie du Maghreb peuvent se présenter comme suit :

- Le développement et le renforcement de la qualité des produits pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences de clients et de l'environnement.
- Satisfaire et fidéliser le client.
- L'amélioration de savoir-faire du personnel.
- L'amélioration de sa structure commerciale.
- Positionner ses produits sur tout le territoire national et s'ouvrir sur le marché international (l'exportation).
- Développer la production et assurer une bonne qualité de ses produits à des prix compétitifs.

### **2.3 Structures et organisation de Conserverie du Maghreb**

La CAM repose sur huit directions principales : la direction générale, la direction industrielle, la direction des ressources humaines et la direction des ventes, la direction des finances et comptabilité, la direction Supply Chain, la direction qualité et la direction, et La direction hygiène sécurité et environnement. (**Voir Annexe n°1**)

#### **1. La direction générale :**

La direction générale représente le sommet de l'organigramme. Elle supervise et coordonne le travail des autres directions de l'entreprise, et elle a pour mission de :

- coordonner le travail des différentes directions.
- Élaborer des stratégies et des plans d'entreprise de haut niveau.
- superviser toutes les opérations pour s'assurer qu'elles produisent les résultats souhaités et sont cohérentes avec la stratégie globale.

#### **2. La direction industrielle :**

Elle occupe une place importante dans l'entreprise et elle a pour missions :

- Définir la politique en matière de production industrielle en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Planifier l'affectation des ressources (humaines, matérielles et économiques).
- Participer aux études de faisabilité des nouveaux produits.
- Analyser les dysfonctionnements et rechercher les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticiper les besoins en matériel et superviser leur achat.

### **3. Direction ressources humaines :**

Elle a pour missions :

- Assister les autres directions sur tous les aspects de gestion ressources humaines.
- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Piloter les recrutements et assurer la bonne intégration des nouveaux recrues.
- Piloter la politique de rémunération de l'entreprise et son application.
- Mener l'élaboration du Plan de formation et sa mise en œuvre.

### **4. La direction des ventes :**

La direction commerciale occupe une place importante et elle a pour rôle :

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise.
- Commercialiser toutes les gammes de produits et le développement du fichier clients de l'entreprise.
- Piloter les projets commerciaux, élaborer les plans d'action, identifier et formaliser les grands axes stratégiques du développement commercial.
- Fixer les objectifs et les axes de développement des ventes.

### **5. La direction des finances et comptabilité :**

Cette dernière a pour missions :

- Préparer la stratégie globale de la société en matière de financement et de la comptabilité.
- Gérer la trésorerie et les financements, la relation avec les tiers : les banquiers, les Commissaires aux comptes, etc...

- Préparer les études d'investissements industriels et financiers.
- Mettre en place les procédures financières et comptables et suivre leurs applications
- Analyser la situation financière et fiscale de la Société

#### **6. La direction Supply chain :**

Elle occupe une place importante

- Assurer le pilotage et l'optimisation des interfaces entre les activités de prévision, de planification de la production, programmation des approvisionnements, stockage, transport et livraison.
- Assurer la couverture des besoins en approvisionnements de l'entreprise (matières premières, matériel et équipements, pièces de rechange).
- Mettre en place des plans d'actions pour réduire les coûts, les délais et les stocks, et pour satisfaire au mieux les clients

#### **7. Direction management qualité :**

Parmi ses responsabilités :

- Veiller sur le système qualité en référence aux bonnes pratiques de fabrication afin de garantir la conformité globale de la qualité des opérations et des produits réalisés.
- Veiller au respect des normes de qualité en vigueur.
- Approbation des procédures, spécifications, les plans d'audits internes et externes et les autres documents de la direction qualité.

#### **8. La direction hygiène sécurité et environnement (HSE):**

Responsable de l'ensemble des activités relatives à la protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel. Elle est chargée de :

- Assurer la mise en place de la sécurité (des salariés, des installations industrielles et des produits)
- Effectuer des audits d'application des process liés aux réglementations et certifications
- Sensibiliser et former les salariés à la démarche HSE et à la prévention des risques
- Veiller au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité.

Il y a aussi quatre services qui sont directement attachés à la direction générale

- Service administration des ventes
- Service contrôle de gestion

- Service I.T
- Service Audit

#### 2.4 L’analyse SWOT de Conserverie du Maghreb

L’analyse SWOT est un outil stratégique qui permet à l’entreprise d’effectuer une analyse à la fois interne et externe. Une fois cette analyse est faite l’entreprise sera capable d’identifier ses forces (points forts sources d’avantage concurrentiel), ses faiblesses (points sur lesquels elle doit travailler et s’améliorer ) et les opportunités et les menaces liée à son environnement externe susceptibles impacter positivement ou négativement son activité.

Le tableau ci-dessous l’analyse SWOT de la CAM

**Tableau 4 : l’analyse SWOT de la CAM**

<b>Les forces</b>	<b>Les faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversité et la qualité des produits</li> <li>- Connaissance du marché interne et externe.</li> <li>- Une large gamme de produits</li> <li>- Diversification de l'offre</li> <li>- bon rapport qualité / prix</li> <li>- Certification ISO 22000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image de marque en cours de conception</li> <li>- Dépendance vis-à-vis aux distributeurs</li> <li>- La difficulté des recrutements à cause du site peu attractif</li> </ul>
<b>Les opportunités</b>	<b>Les menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La distribution sur le territoire national et international.</li> <li>- Une demande globale en croissance continue.</li> <li>- La taille du marché interne et externe est en croissance.</li> <li>- Stratégie de distribution bien définie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre des concurrents actifs qui augmente d’une année à une autre.</li> <li>- Menace de nouveaux entrants</li> <li>- Fluctuation des prix des matières premières et composantes</li> <li>- Le comportement du consommateur qui présente une fidélité naturelle a des marques concurrentes.</li> </ul>

**Source :** élaboré par nos soins

#### 2.5 Les produits du Conserverie du Maghreb

La CAM est une conserverie des fruits et légumes qui produit et commercialise différents produits. Le tableau ci-dessous représente les différents produits de cette entreprise.

Figure 13 : la gamme de produit de Conserverie du Maghreb<sup>85</sup>

<b>Liste de produits par famille</b>				
<b>Famille : PRODUIT FINIS</b>				
<b>Code</b>	<b>Désignation</b>	<b>Quantité Par Palette</b>	<b>Colissage</b>	<b>Nbr colis Par Palette</b>
000032	Double Concentré Tomate 28% 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000037	Confiture Abricot New 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000038	Confiture Abricot 800 Gr	1 200,00	CARTON DE 12 BOITES	100
000039	Confiture Pomme 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000040	Confiture Figue 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000041	Confiture Orange 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000042	Harissa 380 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
000043	Harissa 760 Gr	1 200,00	CARTON DE 12 BOITES	100
000044	Harissa 135 Gr	5 600,00	CARTON DE 40 BOITES	140
001871	Double Concentré Tomate New 28% 800 Gr	1 200,00	CARTON DE 24 BOITES	100
002560	Double Concentré Tomate New 28% 400 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100

<sup>85</sup> Service administration des ventes

002694	Confiture Abricot New 800 Gr	1 200,00	CARTON DE 12 BOITES	100
002800	Harissa New 380 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
004641	Concentré Tomate NOUR 22% 380 Gr	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
	CONFITURE D'ORANGE 400GR NEW	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
<b>Total Famille : PRODUIT FINIS</b>				
<b>Famille : PRODUIT MDN</b>				
<b>Code</b>	<b>Désignation</b>	<b>Quantité</b>	<b>Colissage</b>	<b>Nbr colis</b>
MDN45	CONFITURE ABRICOT 4/4	2 400,00	CARTON 24 BOITES	100
MDN 46	DOUBLE CONCENTRE DE TOMATE 4/4	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
MDN47	CONFITURE POMME 4/4	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
MDN 48	CONFITURE D'ORANGE 4/4	2 400,00	CARTON DE 24 BOITES	100
<b>Total Famille : PRODUIT MDN</b>				
<b>Famille : PRODUIT SEMIS FINIS</b>				
<b>Code</b>	<b>Désignation</b>	<b>Futs Par Pallettes</b>	<b>Quantité Par Fut</b>	

000060	PUREE D'ABRICOT KG	4 futs	210
000061	PUREE D'ORANGE KG	4 futs	210
000062	PUREE DE POMME KG	4 futs	210
000063	PUREE PIMENT KG	4 futs	210
000065	Concentré Tomate 26% - 30% Brix	4 futs	230
000066	Concentré Tomate 34% - 38% Brix	4 futs	238
000069	PULPE DE MANDARINE KG	4 futs	210
000070	PUREE DE FIGUE KG	4 futs	205
000062	PUREE DE POIRE KG	4 futs	210
<b>Total Famille :</b> <b>PRODUIT SEMIS</b> <b>FINIS</b>			

Source : document interne de l'entreprise.

## **Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête**

Dans la présente section, nous expliquons notre démarche d'enquête qui vise à analyser le place la logistique dans la distribution des produits Amour, à travers la considération des résultats du questionnaire ainsi que l'analyse des résultats des entretiens menés auprès des cadres de l'entreprise.

### **1 Présentation du cadre méthodologique de l'étude**

Tout travail scientifique s'appuie sur une démarche méthodologique qui lui permettra d'apporter un éclaircissement sur le sujet étudié et une réponse à la problématique posée.

Notre étude se focalise sur la logistique de distribution, afin d'avoir une vision claire et comprendre le rôle joué par cette dernière pour que les produits Amour puissent être

distribués dans les meilleures conditions.

Pour répondre à notre problématique qui est « **À quel point la maîtrise des opérations logistiques contribuent elles à améliorer la distribution de l'entreprise Conserverie du Maghreb?** ». Nous avons opté pour une étude descriptive, qui se traduit par une étude qualitative réalisée sous forme d'un entretien destiné aux responsables de l'entreprise Conserverie du Maghreb Amour. Et une étude quantitative, qui se repose sur un questionnaire diffusé auprès de ses clients afin de faire le point sur leur niveau de satisfaction ou insatisfaction vis-à-vis du service rendu.

- **Étude qualitative** : une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels ou par des observations en situation menés auprès d'échantillons réduits<sup>86</sup>.
- **Étude quantitative** : une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage<sup>87</sup>.

## 2 Les objectifs de l'enquête :

L'objectif de notre enquête est de répondre à la problématique et de tester les hypothèses de recherches préalablement établies :

- 1<sup>ère</sup> hypothèse « les principales activités présentes au sein de la filiale Conserverie du Maghreb sont : le transport, la gestion des stocks et la préparation de commandes. Des pistes d'amélioration sont à identifier ».
- 2<sup>ème</sup> hypothèse « la Conserverie du Maghreb dispose plusieurs circuits de distribution afin de couvrir son marché, la satisfaction client constitue un indicateur pertinent pour assurer la performance de la logistique de distribution ».
- 3<sup>ème</sup> hypothèse « les clients ne sont pas satisfaits du service de distribution de la filiale Conserverie du Maghreb ».

## 3 L'entretien

### 3.1 Le principe de la méthode d'entretien :

Afin de collecter les données qui nous aideront à répondre de manière générale à notre

<sup>86</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative> Consulté le 30/04/2021.

<sup>87</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative> Consulté le 30/04/2021

problématique, nous avons décidé de commencer par mener une étude qualitative sous forme d'entretien auprès des cadres, qui nous semblaient les mieux placés pour répondre à nos questions.

L'entretien peut être défini comme : « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »<sup>88</sup>

Lors de l'entretien, nous avons opté pour un langage simple, clair, compréhensible pour éliminer toute sorte de confusion. Et nous avons demandé aux personnes interviewées de s'exprimer très librement sur le thème de l'étude dans le but de se procurer des informations qui nous aideront à comprendre le rôle de la logistique dans la distribution des produits Amour.

### **3.2 Présentation du guide d'entretien :**

Afin d'effectuer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (**voir Annexe n°2**). Un guide d'entretien est défini comme : « *une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien* »<sup>89</sup>

Nous avons initié notre guide d'entretien par une formule de politesse et nous avons rappelé le contexte de l'étude et soulignant que notre objectif à travers cette enquête est purement scientifique afin de rassurer les interviewés et les faire sortir de leur réserve.

### **3.3 Les personnes interrogées**

La sélection des personnes interrogées est basée sur le poste qu'elles occupent au sein de l'entreprise et qui sont en relation avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions.

Trois personnes ont satisfait nos critères de choix et ont accepté de participer à l'entretien à savoir :

**Cadre 1** : le directeur Supply Chain

**Cadre 2** : le directeur commercial

---

<sup>88</sup> CHABANI (S), et OUACHRINE (H) : *Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales*, 2ème édition 2013, P.72.

<sup>89</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien>, consulté le 28/04/2017 à 13h30/

**Cadre 3 : le responsable des opérations de distribution****4 Le questionnaire**

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées<sup>90</sup>.

**4.1 Mode d'échantillonnage****4.1.1 Population ciblée**

La cible consternée par notre étude est les clients détaillants de Conserverie du Maghreb Amour. En effet, nous avons jugé que ceux-ci sont les mieux placés pour émettre un avis pertinent vis-à-vis du service de distribution, car ils représentent l'interface entre la marque et le consommateur et c'est une phase cruciale, parce que la qualité du travail effectué par ces derniers conditionne fatalement la décision d'achat du consommateur.

**4.1.2 L'échantillon de l'enquête**

L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments tirés de la population étudiée en respectant différentes méthodes. Compte tenu des contraintes de temps, de moyens, et d'accessibilité, nous avons choisi pour notre étude « **la méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance** ». Généralement, l'échantillon de convenance n'est pas toujours un échantillon représentatif. Il est surtout utilisé en cas d'absence d'une base de sondage ou pour des raisons d'accessibilité comme ça était le cas de notre étude. En effet, la décision de faire part de l'enquête dépend entièrement de la volonté des personnes interrogées .

Quant à la taille de l'échantillon, nous avons pu diffuser notre questionnaire auprès d'un échantillon composé de 40 points de vente (GMS, superette, épicerie) répartis dans quatre wilayas : Alger, Blida, Tipaza et Médéa.

**4.2 Durée de l'enquête**

Notre enquête s'est étalée sur une période d'un mois : une semaine pour la réalisation du questionnaire, deux semaines pour la collecte d'informations et une semaine pour l'analyse et le traitement des résultats obtenus.

**4.3 Conception du questionnaire**

Après avoir défini les objectifs de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire (**Annexe N°3**) en utilisant des questions simples, concis et compréhensibles, afin de guider le

<sup>90</sup> OUACHERINE (H), CHABANI, (S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2eme édition, Taleb, 2018, P.77.

répondant dans ses réponses et faciliter la collecte des données.

Notre questionnaire comporte dix-neuf questions et découpé en deux parties :

- **L'introduction** : est consacrée à la présentation du contexte de l'enquête et de son objectif. Elle permet également de rassurer la personne interrogée que ses réponses demeureront confidentielles et ne seront utilisés qu'à des fins académiques et scientifiques.
- **Le corps du questionnaire** : comporte l'ensemble des questions destinées à la collecte des données pour notre enquête. Elles suivent un ordre logique en allant de plus simple au plus complexe.

#### 4.4 Typologie des questions utilisées

Pour mener notre enquête, nous avons utilisé différents types de questions. Nous distinguons dans notre questionnaire trois types<sup>91</sup> :

- **Les questions fermées** : ce sont les questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Deux types de questions fermées sont possibles : Questions à choix multiples et réponse unique et questions à choix et réponses multiples.
- **Les questions ouvertes** : une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse.
- **Les échelles à catégories spécifiques** : Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme l'échelle de LIKERT. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

Les typologies de questions utilisées dans notre questionnaire :

- 8 questions à choix multiples et réponse unique.
- 7 questions à choix multiples et réponses multiples.
- 2 questions dichotomiques.
- Une question matricielle (échelle).
- Une question ouverte.

Ce tableau résume les types de questions utilisées dans le questionnaire

---

<sup>91</sup>Ibid., P.77.

**Tableau 5** : Récapitulatif des types de questions.

Type	Numéro de la question
Question à choix multiples et réponse unique	8
Question à choix multiples et réponses multiples.	7
Questions dichotomique	2
Question matricielle (échelle)	1
Question ouverte	1

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

#### 4.5 Le pré-test :

Cette étape consiste à tester le questionnaire auprès d'un échantillon réduit avant de l'administrer définitivement. Nous avons réalisé un pré-test auprès de quelques personnes appartenant à la population étudiée afin de valider sa pertinence. Cela nous a permis de :

- Tester la cohérence des questions et vérifier qu'il inclut tous les aspects de l'enquête.
- S'assurer que les questions posées sont compréhensibles par les personnes interrogées.
- Ajuster l'enchaînement des questions.

#### 4.6 Mode d'administration du questionnaire

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des données recueillies.

Nous avons décidé d'interroger les personnes en face-à-face sur le lieu de travail, cela a permis de les mettre à l'aise durant le questionnement.

Le seul inconvénient de ce mode est qu'il prend beaucoup de temps. Mais, les données collectées seront fiables, objectives et plus complètes étant que nous sommes exposés au langage verbal, para-verbal et non verbal ce qui peut enrichir encore notre étude

#### 4.7 Méthode de traitement des résultats

- Tri à plat : traitement individuel de chaque question.
- L'outil utilisé : Google Forms et Excel.

### 5 Les limites de l'enquête

Nous pouvons les résumer dans les points suivants :

- Manque de coopérations des personnes enquêtées
- Manque d'ouverture de la part des enquêtés
- Perturbations et interruptions

### **Section 03 : Analyse des résultat de l'étude qualitative :**

Après avoir effectué les entretiens avec l'ensemble des cadres de la CAM, nous avons collecté un certain nombre de données que nous allons présenter comme suit :

#### **1. Présentation de l'entreprise**

Les personnes interviewées nous ont donné la même réponse en employant des mots légèrement différents, que nous pouvons les résumer ainsi : La Conserverie du Maghreb Amour est une société à responsabilité limitée (SARL) spécialisé dans la production et la commercialisation de conserve de fruits et légumes créée en 1990 par Amour Noureddine.

Sa gamme de produits comporte des produits destinés au consommateur final comme le concentré de tomate, le confiture, harissa et des produits semi-finis dédiés aux clients professionnels comme la purée et la pulpe de fruits.

#### **2. Le profil des interviewés**

Les personnes interviewées occupent les postes suivants :

Cadre 1 : le directeur Supply Chain

Cadre 2 : le directeur commercial

Cadre 3 : le responsable des opérations de distribution

#### **3. La stratégie de distribution**

Vu la nature des produits Amour qui sont des produits de grande consommation, la stratégie de distribution retenue est bien la stratégie intensive. Cette stratégie permet à l'entreprise d'avoir une meilleure diffusion des produits et d'obtenir la plus grande couverture possible du marché et par voie de conséquence à toucher un maximum de ses clients.

#### **4. Les circuits de distribution**

Pour écouler ses produits, la CAM emprunte divers circuits de distribution pour s'adapter aux spécificités de chaque portefeuille clientèle. Elle dispose de trois portefeuilles clients : les clients industriels (B To B), le grand public (B To C) et l'MDN (Ministère de la Défense Nationale). Pour cela, la Cam utilise trois types de circuits afin de mettre à la disposition de chaque portefeuille les produits souhaités.

- **Le circuit direct :**

Ce type de circuit est adapté aux clients industriels (B To B) et l'MDN (Ministère de la Défense Nationale) qui sont considérés comme des consommateurs finaux. Ils passent des commandes importantes et s'approvisionnent directement de l'usine sans passer par des intermédiaires.

Les produits destinés à l'MDN sont fabriqués sur des cahiers de charges rigoureux et ils sont diffamants aux produits destinés aux grands publics par leur packaging spécifique et le volume de l'unité. Les clients industriels quant à eux s'approvisionnent en produit semis finis (purée de fruits, pulpe, concentré tomate) qui entrent dans la fabrication de leurs produits.

Nous mettons en lumière le circuit direct à travers la figure suivante :

**Figure 14: le circuit directe de Conserverie du Maghreb**



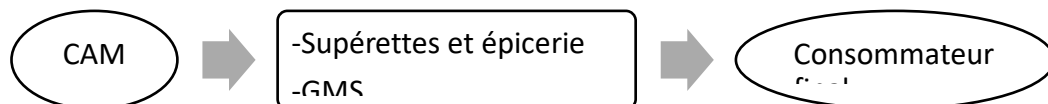
**Source :** Réalisé par nos soins sur la base de données de l'entreprise.

Ce circuit permet à la CAM d'avoir un contact direct avec ses clients, de bien connaitre leurs besoins et de faciliter la distribution.

- **Le circuit court**

Par ses propres moyens de transport (fourgonnette et petits camions) elle distribue ses produits directement aux détaillants à proximité (supérettes et épiceries) via la distribution directe.

**Figure 15 : le circuit court de Conserverie du Maghreb**



**Source :** Réalisé par nos soins sur la base de données de l'entreprise.

- **Le circuit long**

Une attention particulière est accordée à ce type de circuit, les distributeurs s'approvisionnent en grande quantité et couvrent des zones géographiques que la CAM n'y arrive pas à les couvrir à cause de l'insuffisance des moyens de transport et des plateformes logistique. Cette démarche peut entrainer une perte du contrôle significative en rendant l'entreprise dépendante vis-à-vis de ces distributeurs.

**Figure 16 : le circuit ultra-long de Conserverie du Maghreb**



**Source :** Réalisé par nos soins sur la base de données de l'entreprise.

### 5. Les intermédiaires de Conserverie du Maghreb

Pour assurer la distribution de ses produits, la CAM fait recours aux différents intermédiaires qui sont les suivants :

- **les distributeurs** : ils ont pour mission principale la couverture d'une zone géographique déterminée sur laquelle ils assurent la distribution des produits Amour. Le recourt à des distributeurs permet à l'entreprise de débrasser ou du moins réduire fortement ses coûts logistiques et se rapprocher de son marché

La CAM dispose de 40 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

**Tableau 6 : la répartition du distributeur par zone.**

<b>Centre</b>	<b>Est</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alger (4)</li> <li>• Béjaia (1)</li> <li>• Tizi-Ouzou (1)</li> <li>• Bouira (1)</li> <li>• Tipaza (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Batna (1)</li> <li>• Bordj Bou Arreridj (2)</li> <li>• Constantine (3)</li> <li>• Jijel (3)</li> <li>• M'sila (1)</li> <li>• Skikda (1)</li> <li>• Annaba (1)</li> </ul>
<b>Ouest</b>	<b>Sud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chlef (2)</li> <li>• Oran (2)</li> <li>• Relizene (1)</li> <li>• Mascara (1)</li> <li>• Sidi Bel Abbès (3)</li> <li>• Tissemsilt (1)</li> <li>• Tlemcen (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Béchar (1)</li> <li>• Djelfa (1)</li> <li>• Ghardaia (2)</li> <li>• Laghouat (1)</li> <li>• Ouargla (2)</li> <li>• Tamanrasset (1)</li> </ul>

**Source** : Réalisé par nos soins sur la base de données de l'entreprise.

- **Les grossistes** : ils sont des intermédiaires dont l'activité principale consiste à acheter et à entreposer des marchandises par quantités importantes et à les revendre par la suite aux détaillants.

- **Les détaillants** : le commerce de détail regroupe toutes les entreprises qui vendent directement aux consommateurs, comme les supérettes et les alimentations générales.

#### **La sélection des intermédiaires :**

Pour atteindre ses objectifs, la CAM choisit soigneusement ses intermédiaires (distributeurs, grossistes et détaillants). Pour cela, différents critères sont retenus à savoir :

- La solvabilité.
- Disposer d'un espace de stockage.
- Respecter la politique de tarification mise en place par la CAM.
- Situé dans un site accessible et facile à repérer.

#### **6. Les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits Amour**

Les personnes interrogées nous ont expliqué que comme la plupart des entreprises, la CAM doit faire face à des problèmes divers et variés et qui dans certains cas affectent directement le bon déroulement de la distribution du produit. Parmi ces problèmes :

##### **Les problèmes liés à l'organisation**

L'utilisation des multiples circuits est à l'origine de différents conflits entre les intermédiaires qui ont des intérêts divergents. Par exemple les détaillants voudraient s'approvisionner au dépôt et au même titre que les grossistes, car disent-ils, les grossistes vendent également aux consommateurs à des prix bas. Quant aux grossistes, ils voudraient que toutes les sorties du dépôt passent par eux avant d'arriver chez les détaillants, car leur capacité financière leur permet d'acheter des quantités importantes et suffisantes pour approvisionner les détaillants.

##### **Les problèmes de rupture de stock**

Les produits Amour étant des produits de grande consommation, la demande est sans cesse croissante face à une offre presque statique. Cette situation crée des ruptures de stock, qui handicape la distribution qui compromet à son tour la performance commerciale.

##### **Les problèmes de transport**

Le transport routier est par nature sensible aux pannes et aux conditions météorologiques ralentissant ainsi le rythme d'évolution du travail.

#### **7. Les principales activités de la logistique de distribution au sein de Conserverie du Maghreb Amour**

D'après les cadres interviewés, la logistique de distribution au sein de la Conserverie du Maghreb est pratiquée selon des procédures bien déterminées, basée sur des méthodes unifiées et une répartition claire des rôles et responsabilités entre les services (**annexe N°4**) et un suivi quotidien des opérations.

Les opérations de la logistique de distribution au sein de conserverie du Maghreb :

**A. Le traitement des commandes :**

L'objet de cette procédure est d'assurer le bon fonctionnement de l'opération de vente, chargement et d'expédition des produits de la CAM. Nous pouvons la résumer dans les étapes suivantes<sup>92</sup> :

**1) La réception des commandes**

Le client exprime ses besoins et passe sa commande au superviseur qui à son tour transmet au régional au moins 24 heures avant la livraison. Le régional transmet les commandes à l'ADV (administration des ventes).

**2) Visualisation du stock**

L'ADV visualise les disponibilités des produits finis sur le système INTELLIX chaque fois qu'il reçoit des commandes.

**3) Établissement du portefeuille des commandes**

L'ADV saisit le client, la région et les quantités commandées sur INTELLIX. La saisie sert à regrouper les commandes par région et à déterminer le type du camion pour la livraison.

**4) Actualisation et reporting de l'état des clients**

Le comptable client met à jour un état sur la situation des créances clients vers la fin de chaque journée et le transmet à l'ADV.

**5) Visualisation des montants tolérés à facturer**

L'ADV visualise l'état des montants tolérés à facturer aux clients établi par le comptable client afin de discuter avec le régional (ou superviseur) sur les montants des commandes et d'éventuels compléments de versements.

**6) Tolérance du dépassement de la limite créance**

En cas de dépassement de la limite créance client, le comptable client contacte le régional (ou superviseur) pour confirmer le solde du client. S'il y a toujours un dépassement, le régional négocie avec le client pour faire un versement et informe la DFC de la situation du client. La décision de blocage et déblocage revient au PDG.

---

<sup>92</sup> Document interne de l'entreprise

### **7) Déblocage du client**

Le comptable client débloque les clients sur INTELLIX après constatation des versements ou bien si la limite créance client est respectée et communique cela l'ADV.

### **8) Commande des camions**

L'ADV passe ses commandes de camions au responsable logistique au moins 24 heures avant la livraison.

### **9) Préparation livraison sur système**

Une fois l'ADV a reçu la liste des clients débloqués, il procède de la manière suivante:

- Il génère un document de préparation de livraison, au moins 24 heures avant la livraison
- Les classe selon l'ordre de chargement, par circuit de livraison (cet ordre obéit l'ordre de déchargement dans le cas où la livraison soit groupée),
- Le gestionnaire de stock PF le transforme en statut «Confirmé», l'édite et le transmet au magasinier PF, (sous réserve d'utilisation d'INTELLIX)

### **10) Chargement**

sur la base du bon de préparation de livraison, le magasinier PF :

- Transfert la marchandise vers la zone de préparation,
- Contrôle la préparation et signe la « Préparation de livraison » et autorise le chargement
- Il est responsable du chargement de la marchandise et l'établissement du bon d'expédition, il assiste avec le chauffeur au chargement et signent le bon d'expédition,
- Veille la bonne tenue de la marchandise au bord du véhicule ainsi que de l'ordre de chargement mentionné sur la « Préparation de livraison »

Dans le cas de non-chargement ou d'un chargement partiel (ex : espace insuffisant dans le véhicule de transport...), le magasinier PF la réintègre en stock et la mentionne sur le document « préparation livraison »

### **11) contrôle et expédition**

Une fois la marchandise chargée elle est contrôlée la dernière fois avant d'être expédiée

### **12) réception**

Une fois arrivée chez le client, la marchandise est déchargée et comptée par le client en présence du chauffeur et du superviseur qui remettra le BL à son régional après validation du client et du chauffeur.

En cas de réclamation le superviseur informe l'ADV pour trouver une solution dans les plus brefs délais.

**B. Le stockage :**

Le stockage est l'une des fonctions les plus importantes au sein de la CAM. Compte tenu du caractère saisonnier des matières premières utilisées dans la fabrication des produits finis, la production ou plus exactement la première phase de production qui est la transformation de la matière première en produit semi-fini est réalisée en grande quantité pendant la campagne agricole, pour assurer une meilleure qualité des produits, mais aussi pour obtenir ces matières premières aux prix les plus bas, capitale pour la CAM pour rendre ses produits compétitifs.

C'est pourquoi il est impératif de constituer un stock important de produits SF qui seront par la suite soit consommés en interne pour répondre à ses besoins de production, soit vendus en état à ses clients professionnels.

En plus de l'espace de stockage disponible au magasin central, l'entreprise dispose également de six dépôts, tous proches de la zone industrielle Amour Nouredine-Mouzaia. Le tableau ci-dessous montre la répartition des dépôts.

**Tableau 7 : Les différents dépôt de la CAM.**

Localisation géographique	Nom du dépôt
Mouzaia	Sidi Yahya 1
	Sidi Yahya 2
	Bordj 1
	Bordj 2
	Dépôt Van
Attatba	Comminal

**Source :** élaboré par nos soins

**C. Le transport :**

Cette fonction assure l'acheminement des produits finis vers le consommateur, pour le bon déroulement et l'efficacité des opérations du transport, il est demandé aux responsables commerciaux de passer leurs commandes de camions au responsable logistique au moins 24h

avant la livraison.

Lors de l'entretien, nous avons demandé au responsable SC de nous dire davantage sur leur politique de transport. Ce dernier nous a dit que les petites surfaces dans les wilayas couvertes par la distribution directe, à savoir : Blida, Alger, Tipaza et Médéa sont livrés exclusivement par des Vans affrétés par le groupe. Pour les autres clients nous trouvons trois cas de figure : soit ils se font livrer par leurs propres moyens ou compter sur Amour pour s'en occuper ou encore font appel à des tiers. cela fait bien évidemment l'objet de négociations et apparaît dans les clauses des contrats de transport unissant la CAM et ses partenaires.

#### **8. Le degré de maîtrise des activités de la logistique de distribution**

Vu l'expérience capitalisée pendant plus de 30 ans d'activité dans le domaine agroalimentaire, l'entreprise à une bonne maîtrise de sa logistique aval.

#### **9. La mesure performance de la logistique de distribution**

D'après les réponses données par les responsables interviewés, la mesure de performance de la logistique aval s'appuie sur l'utilisation de certains nombres d'indicateurs de performance (KPI). Dans le cas de Conserverie du Maghreb deux types d'indicateurs sont utilisés :

- Des indicateurs quantitatifs tels que : le taux de service, nombre de ruptures de stock, taux de retours produits, coût de distribution.
- Des indicateurs qualitatifs tels que : la qualité de livraison, satisfaction clients, etc.

L'utilisation des KPI est très utile, car elle permet de faire le point sur la situation actuelle et comprendre ce qui ne fonctionne pas afin de mener des actions correctives, allouer les ressources en fonction des résultats, récompenser le personnel et identifier des pistes permettant d'améliorer stratégie globale de distribution.

#### **10. Les freins au bon fonctionnement de la logistique de distribution**

D'après les responsables interrogés, il y a plusieurs obstacles qui nuisent au bon fonctionnement de la logistique de distribution. Ses obstacles échappent souvent du contrôle de l'entreprise, parmi les principales nous pouvons citer :

- L'état des routes et l'encombrement.
- La difficulté à trouver des places de stationnement qui sont souvent occupées par des véhicules particuliers, surtout en milieu urbain.
- le nombre important manipulation qu'elle subit la marchandise avant d'arriver à sa destination finale.
- Les problèmes liés aux conditions météorologiques (pluie, neige, verglas ... etc.) qui entraînent parfois des fermetures de routes.

- Les problèmes techniques : les pannes, l'absence des moyens de manutention adéquats ... etc.

### **11. Le système d'information utilisé :**

D'après les responsables interviewés, Pour mieux gérer la logistique de distribution et tous les autres services de l'entreprise, Amour utilise l'ERP INTELLIX qui permet de gérer l'ensemble des processus en intégrant toutes les fonctions sur une seule interface. Il permet (entre autres) de visualiser en temps réel les niveaux des stocks, les mouvements des marchandises, Il facilite la circulation de l'information entre les différents services et assure la traçabilité.

### **12. Les améliorations que peut apporter la CAM à sa logistique de distribution**

Selon les responsables, même si la logistique de distribution est en général bien gérée, il y a tout de même certaines vulnérabilités. Il y a donc du travail à faire afin d'arriver à une maîtrise totale de cette fonction, comme :

- Favoriser une grande interaction entre les services et bien déterminer les responsabilités.
- Impliquer et responsabiliser les différents collaborateurs.
- Reconsidérer certaines procédures par exemple éviter que les opérations d'alimentation de stock et d'expédition aient lieu en même temps en définissant une plage horaire propre à chaque opération..
- Investir dans un matériel de manutention plus performant

### **13. La logistique de distribution et la satisfaction client**

La logistique de distribution a pour vocation d'optimiser les flux des commandes clients depuis le lieu de prélèvement jusqu'au lieu de livraison convenu, dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais. L'équation est donc très simple si tous les intervenants font convenablement leur travail et tout se passe comme prévu, l'objectif de la logistique de distribution est atteint et le client est satisfait. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise est censée trouver une solution alternative (offre commerciale, remboursement, etc.) afin de fidéliser le client et éviter que ce dernier aille chercher ailleurs (chez les concurrents) car comme on le sait que retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir un nouveau. La logistique de distribution a donc un impact significatif sur la satisfaction client.

#### 14. Les principales causes de réclamations des clients

D'après les responsables interviewés, les principales causes de réclamation auxquelles ils sont confrontés en permanence sont :

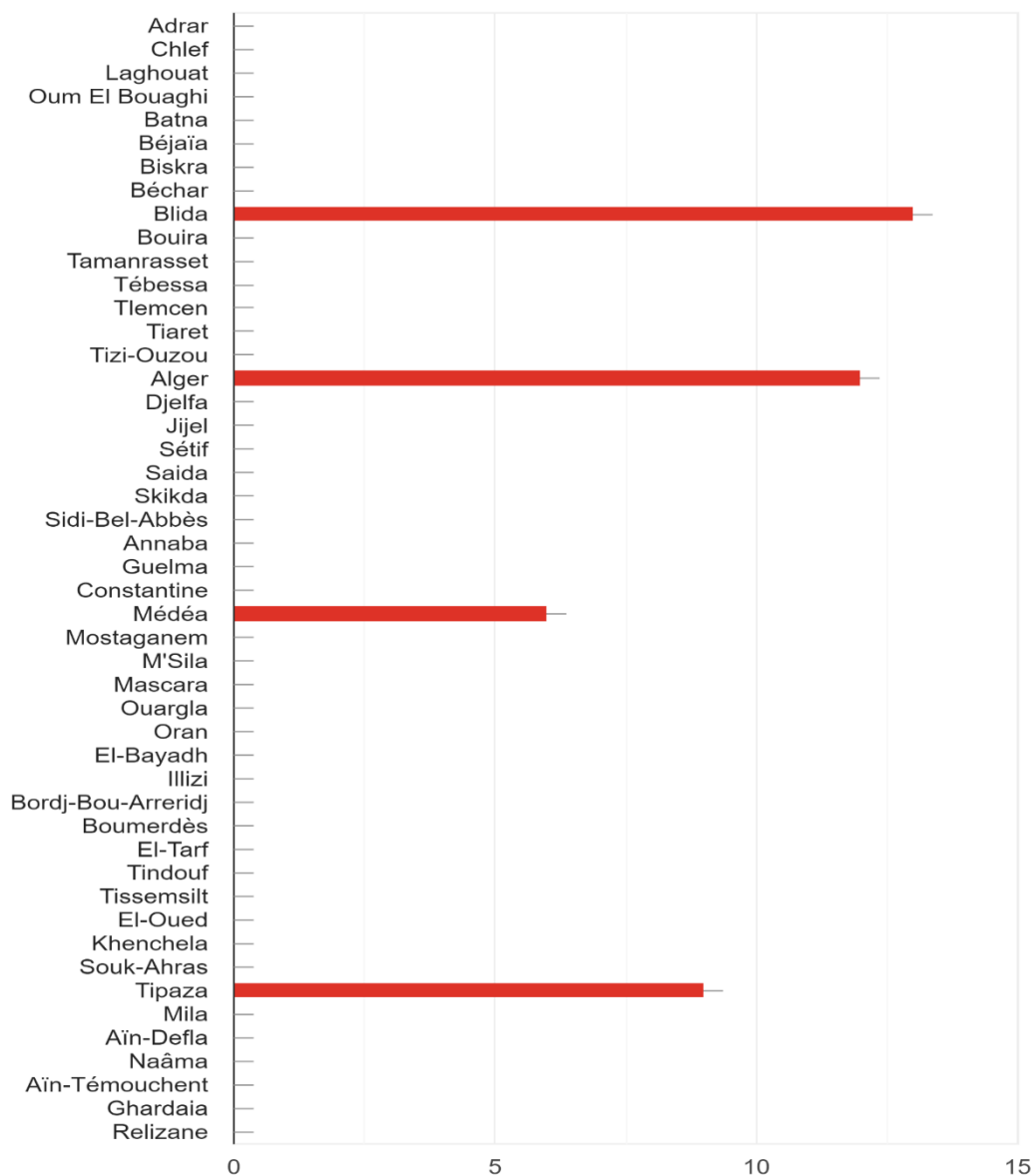
- **Le manque (sur livraison ou sur chargement)** dans ce cas une livraison avec la quantité manquante sera programmée dans les plus brefs délais.
- **Le surplus sur livraison** dans ce cas la priorité est d'éviter le retour de la marchandise. Deux solutions sont donc envisageables : soit négocier avec le client pour qu'il garde la marchandise, soit la revendre à un autre client de la même région afin d'éviter les frais de retour.
- **Livraison endommagée** dans le cas d'une livraison endommagée, le superviseur doit constater les dommages de la marchandise et planifier le retour de la marchandise

**Section 04 : Analyse des résultat de l'étude quantitative :**

**1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire**

Question 1 : La zone d'activité (Wilaya) :

**Figure 17 : la répartition géographique de notre échantillon.**



Source : résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

À partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que les individus de notre échantillon sont concentrés dans le centre du pays (32,5% à Blida 30% à Alger, 22,5% à Tipaza et 15% à Médéa)

**Question 2 :** depuis combien de temps travaillez-vous avec la Conserverie du Maghreb ?

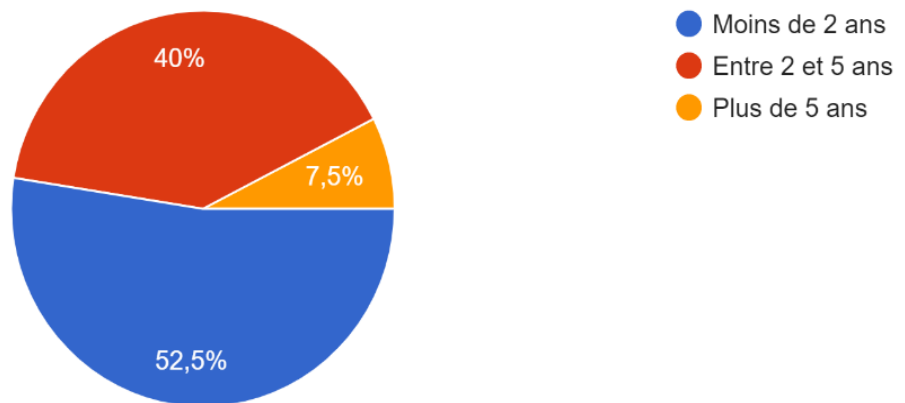
Cette question va nous renseigner sur l’ancienneté des clients de la CAM.

**Tableau 8 : l’ancienneté des clients de Conserverie du Maghreb**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 ans	21	52,5%
Entre 2 et 5 ans	16	40%
Plus de 5 ans	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure 18 : L’ancienneté des clients de Conserverie du Maghreb**



Source : Résultats obtenus par Google Forms

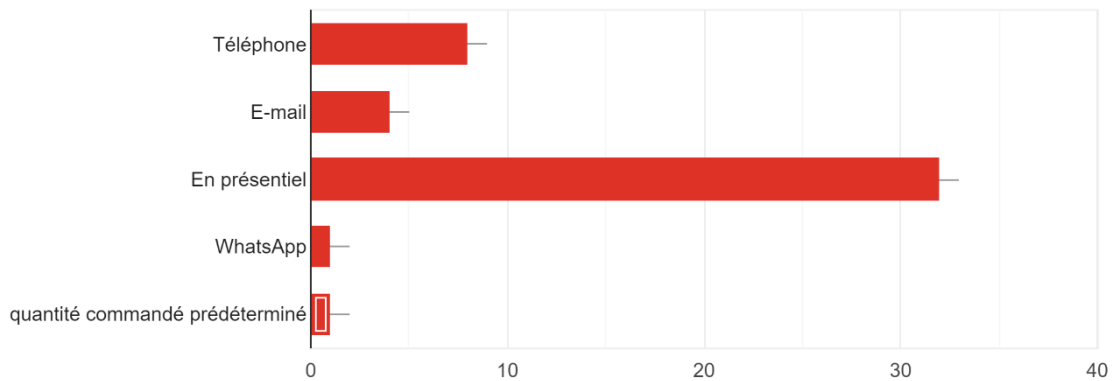
**Commentaire :**

En référence au tableau et à la figure, nous constatons que la majorité des clients questionnés soit 52.5% sont de nouveaux clients, ils entretiennent une relation avec l’entreprise qui dure depuis moins de 2 ans, 40% entretiennent une relation qui date entre 2 et 5 ans, et enfin 7,5% travail avec l’entreprise depuis plus de 5 ans. Cela montre que CAM a du mal à fidéliser ses clients.

**Question 3 :** Par le biais de quel moyen vous passez vos commandes ?

Cette question nous permet de connaître la méthode préférée des clients pour passer leurs commandes.

**Figure 19 :** le mode de passation de commande



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

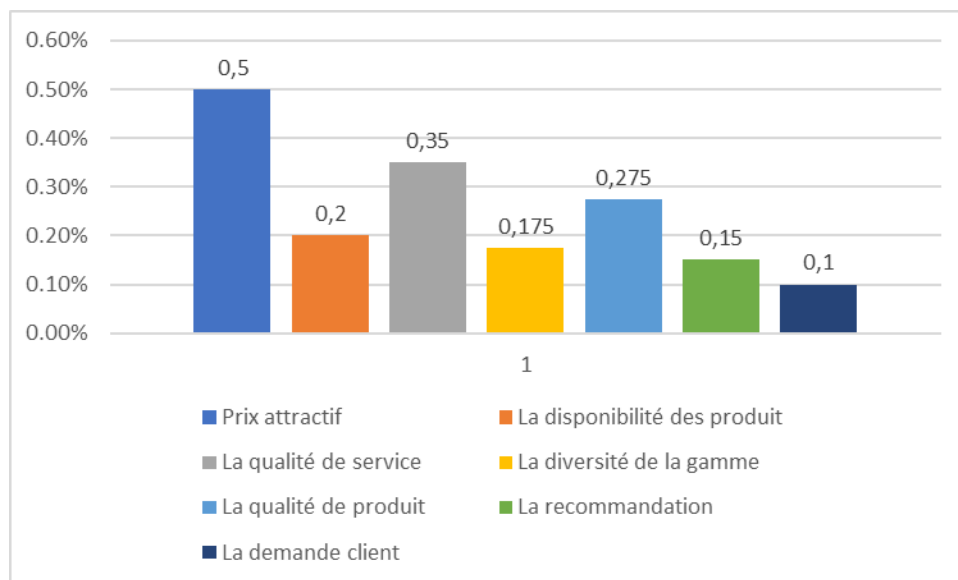
**Commentaire :**

Nous remarquons que la plupart des personnes interrogées soit 80% passent leurs commandes par le biais du face-à-face, 20% préfèrent le téléphone et 10% passent leurs commandes par mail. Une faible proportion prétend prendre ses commandes via WhatsApp et le reste affirme que les commandes sont prédéterminées.

**Question 4 :** qu'est-ce qui vous incite à travailler avec la Conserverie du Maghreb?

Cette question nous permet de connaître les motivations des clients.

**Figure 20 :** les motivations des clients



**Source :** élaboré avec EXCEL

**Commentaire :**

Nous constatons que le prix est la motivation principale qui animait le choix de 50% des personnes interrogées. En deuxième position vient la qualité de service avec 35%, puis vient la qualité de produit qui apparaît dans 27,5% des cas.

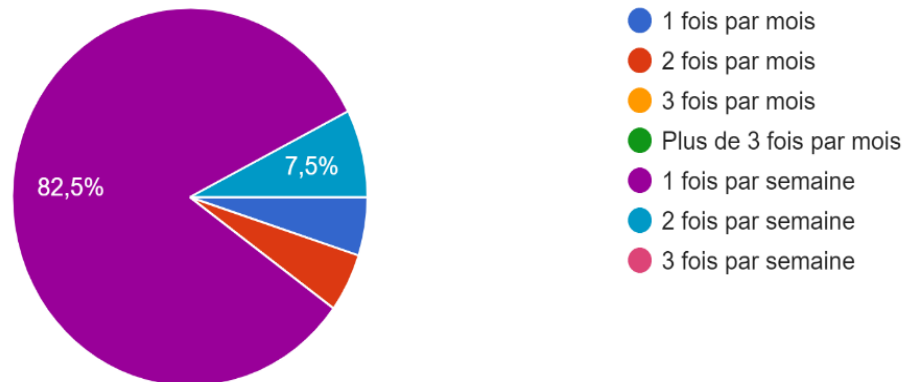
La disponibilité des produits est également une bonne raison d'acheter les produits Amour selon 20 % des répondants, suivis par 15 % des personnes qui optaient pour cette marque sur la base des recommandations de leur entourage, et enfin 10 % des personnes qui ont décidé d'acheter la marque pour répondre à la demande de leurs clients.

Donc, nous pouvons conclure que le prix est l'attribut principal aux yeux des clients, c'est donc un point à exploiter par l'entreprise si elle veut se démarquer de la concurrence et développer un avantage concurrentiel, c'est pour cette raison qu'elle doit configurer sa Supply Chain d'une manière à éliminer toute sorte de gaspillage afin qu'elle la rende la plus efficiente possible.

**Question 5 :** quelle est votre fréquence d'achat des produits AMOUR ?

Cette question va nous permettre de savoir combien de fois par période les clients ont l'habitude de passer leurs commandes.

**Figure 21 : la fréquence d'achat**



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

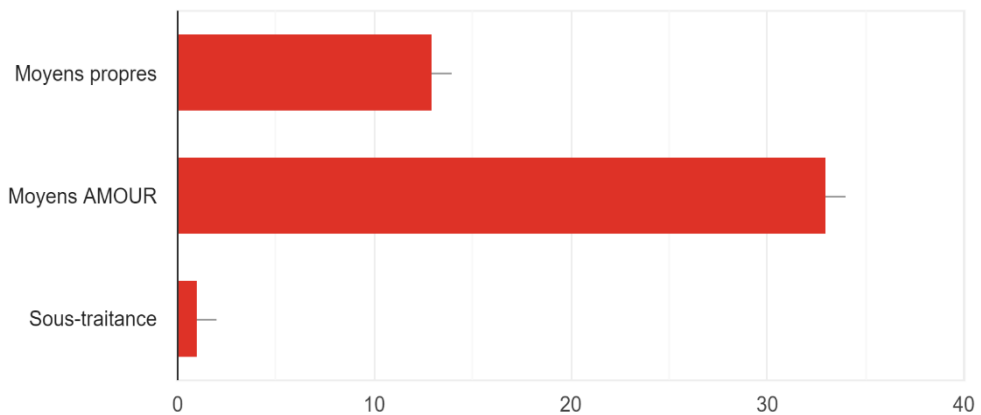
### **Commentaire**

Selon les résultats obtenus nous remarquons que la majorité des personnes interrogées soit 82,5 % reçoivent les produits une fois par semaine.

**Question 6 :** Quels sont vos moyens d’approvisionnement?

Cette question nous permettra de connaître les moyens par lesquels les marchandises sont livrées.

**Figure 22 :** les moyens d’approvisionnement



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

On note que la plupart des clients, soit 82,5%, sont approvisionnés par Amour, suivis par 32,5% des clients qui s'approvisionnent par leurs propres moyens. Et seulement 2,5% de l'échantillon fait appel à des tiers. C'est un bon signe, car cela montre que l'entreprise gère bien son transport. Ce qui amène de nombreux clients à lui confier cette opération.

**Question 7 :** vous pensez que les coûts d’approvisionnement sont :

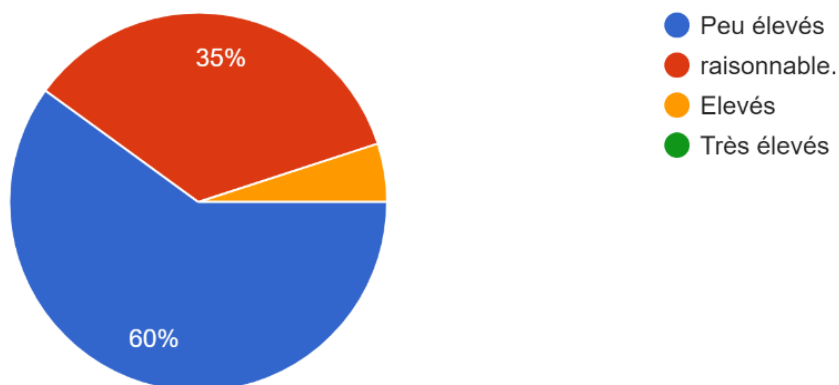
Cette question va nous permettre d’évaluer les coûts d’approvisionnements

**Tableau 9 : les coûts d’approvisionnement**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Peu élevé	24	60%
Raisonné	14	35%
Elevé	2	5%
Elevé	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure 23 : les coûts d’approvisionnement**



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

Nous constatons que la majorité de l’échantillon interrogé soit 60% trouve que les coûts d’approvisionnement sont peu élevés, suivi de 35% des personnes qui les trouvent raisonnables. Et uniquement 5% de l’échantillon pense que ces coûts sont élevés. Et c’est une preuve évidente que les couts d’approvisionnement sont maitrisés.

**Question 8 :** vous pensez que les délais d’approvisionnement sont :

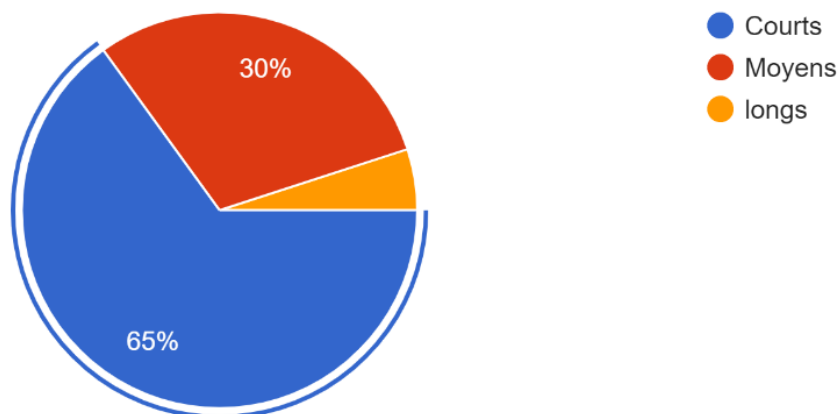
Cette question nous permettra de faire le point sur le degré de satisfaction ou d’insatisfaction des clients vis-à-vis les délais d’approvisionnement.

**Tableau 10 : les délais d’approvisionnement**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Courts	26	65%
Moyens	12	30%
Longs	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure 24 :** les délais d’approvisionnement



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

Nous constatons que la majorité de l’échantillon interrogé soit 65%, trouve que les délais d’approvisionnement sont courts, suivi de 30% des personnes trouvent qu’ils sont convenables. Et uniquement 5% de l’échantillon pense qu’ils sont longs. Ce qui nous amène à conclure que les délais d’approvisionnement sont en général satisfaisants pour les clients.

**Question 9 :** les quantités récupérées de la Conserverie du Maghreb correspondent-elles toujours à votre demande ?

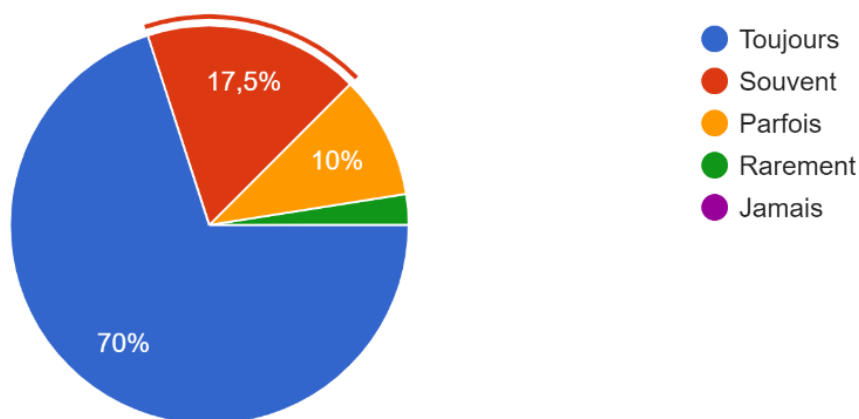
Cette question va nous permettre de savoir si l’entreprise arrive à satisfaire la demande en matière de quantité.

**Tableau 11 : les quantités reçues et les quantités demandées**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Toujours	28	70%
Souvent	7	17.5%
Parfois	4	10%
Rarement	1	2.5%
Jamais	0	0
Total	40	100

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure 25 : les quantités reçues et les quantités demandées**



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

Parmi les personnes interrogées sept personnes sur dix disent que les quantités récupérées correspondent toujours à leurs demandes, suivi de 17.5% des personnes qui affirment que c’est souvent le cas et 10% constatent parfois un décalage entre la quantité demandée et celle reçue. Tandis que 2.5% disent qu’ils reçoivent rarement les quantités demandées.

**Question 10 :** les produits Amour sont-ils toujours reçus en bon état ?

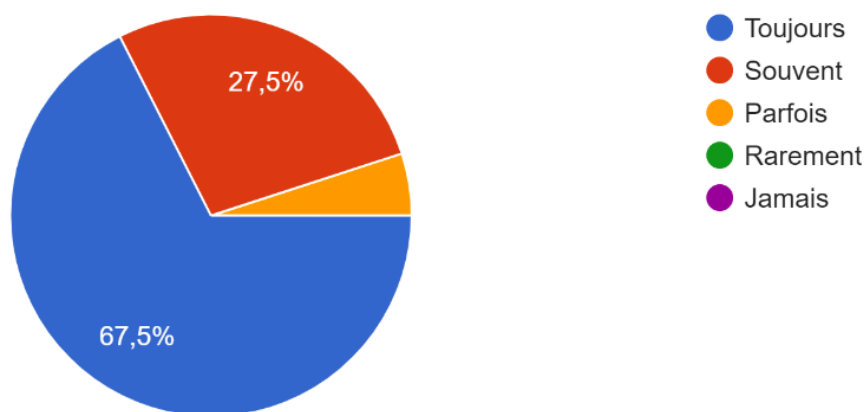
Cette question nous permettra de nous faire une idée de l'efficacité et de la bonne mise en œuvre des procédures logistiques.

**Tableau 12 : l'état des produits**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Toujours	27	67.5%
Souvent	11	27.5%
Parfois	2	5%
Rarement	0	0%
Jamais	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure 26 : l'état des produits**



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

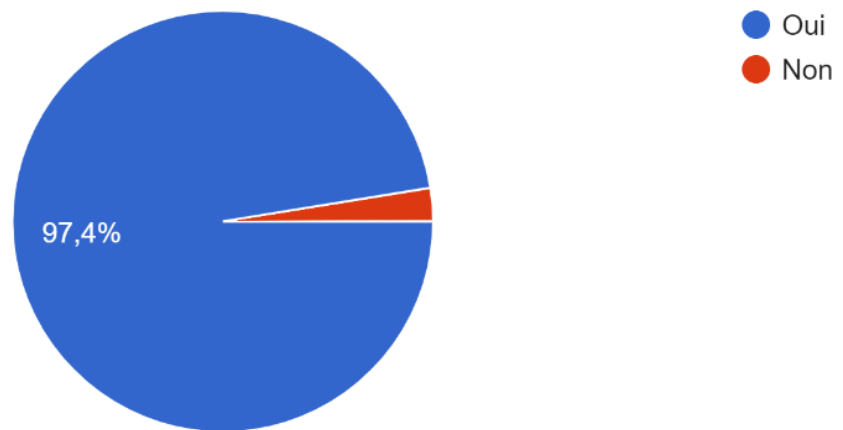
**Commentaire :**

La plupart des clients interrogés soit 67.5% affirment qu'ils reçoivent toujours les produits en bon état, 27.5% avouent que c'est souvent le cas. Tandis que 5% reçoivent parfois quelques produits endommagés. Cela indique que les procédures logistiques sont rigoureusement appliquées.

**Question 11** : si les produit ne correspondent pas à votre commande ou présentent des problèmes de qualité arrivez-vous facilement à retourner ces produits ?

Cette question nous permettra de vérifier le bon fonctionnement de la logistique inverse.

**Figure 27 : le retour produit**



**Source** : résultats obtenus par Google Forms

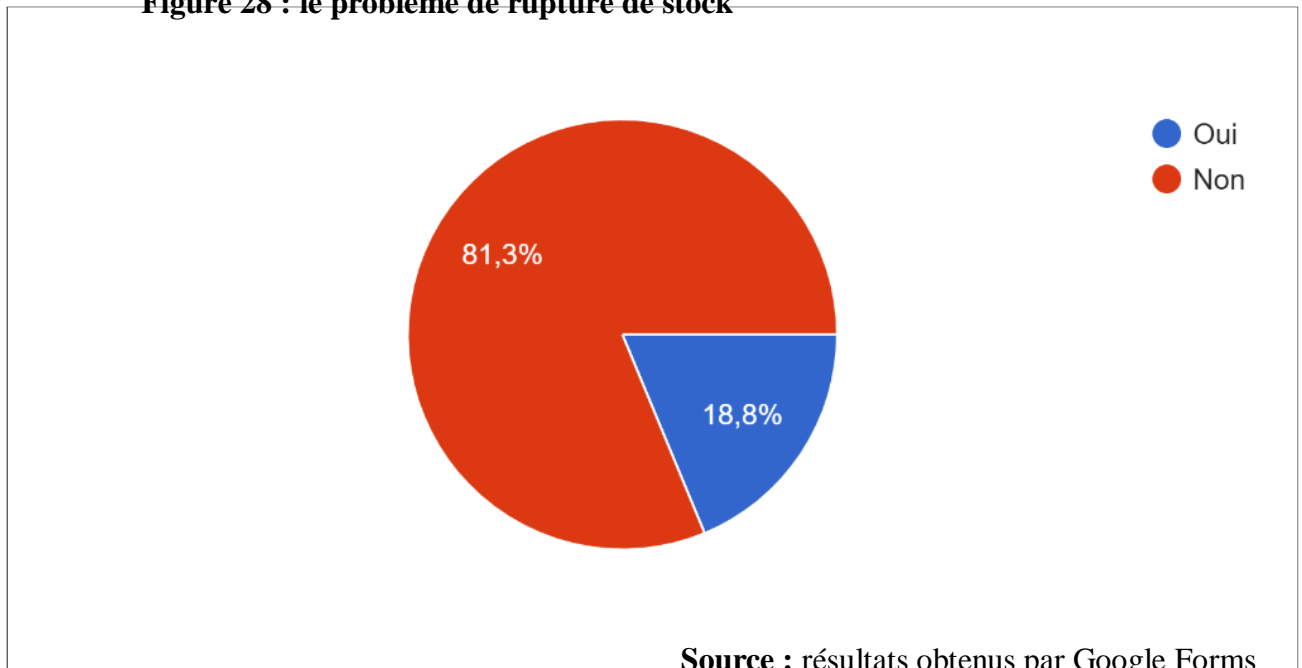
**Commentaire :**

Selon la figure ci-dessus la quasi-totalité des clients ayant affaire à des produits non conformes ou présentent un problème de qualité arrivent facilement à les retourner. Donc, l'entreprise gère bien les retours client

**Question 12 :** êtes-vous confronté à des problèmes de rupture de stock?

Cette question nous permettra de savoir s'il y a des ruptures de stock dans l'entreprise.

**Figure 28 :** le problème de rupture de stock



**Commentaire :**

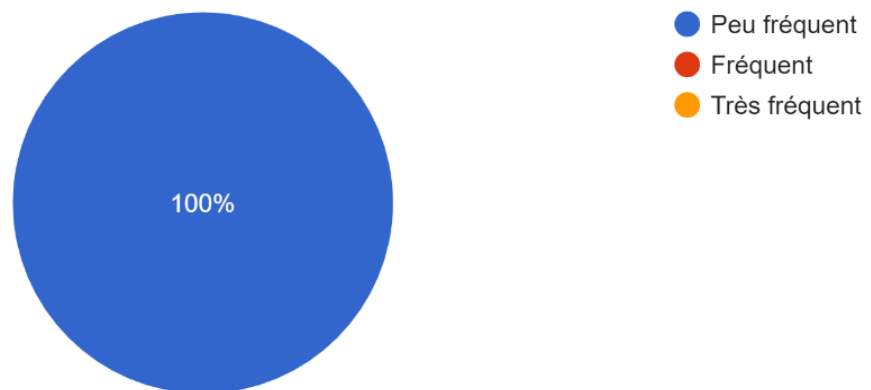
D'après la figure, il nous est visiblement clair la faible portion des clients ayant subi des problèmes de ruptures dans certaines familles de produit Amour. En effet, 18.8% uniquement affirment avoir rencontré des problèmes de rupture de stock contre 81,3% des clients qui n'ont jamais confronté ce genre de problème.

Donc, nous pouvons constater que les stocks sont bien gérés au niveau de la CAM.

**Question 13 :** Si oui, ce problème est-il?

Cette question permet de savoir à quelle fréquence l'entreprise rencontre ce problème.

**Figure 29 :** la fréquence des ruptures



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

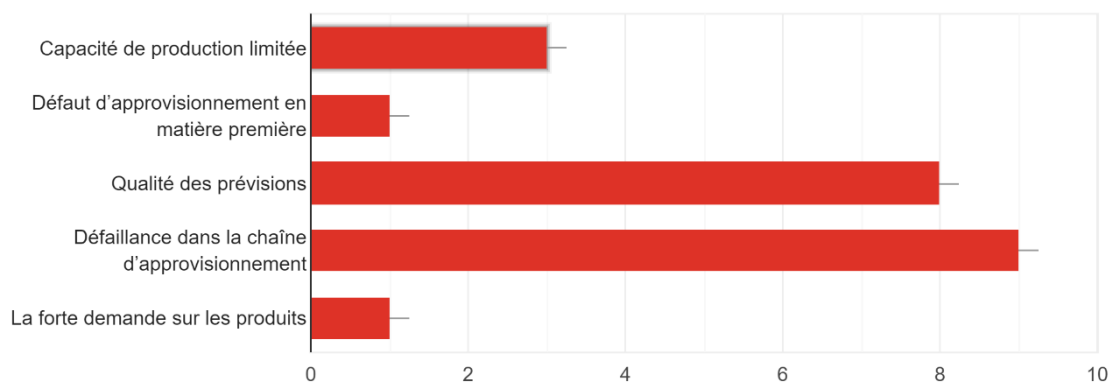
**Commentaire :**

Les personnes confrontées au problème de rupture de stock ont fait l'unanimité sur le fait que ce problème n'apparaît que très rarement. Ce qui nous amène à supposer que ce problème a un faible degré de criticité et n'a qu'un impact minime sur la satisfaction client.

**Question 14 :** quelles sont, selon vous, les causes de ces ruptures de stock ?

Cette question permet de se faire une idée préliminaire sur les causes de rupture de stock.

**Figure 30 :** les causes des ruptures de stock



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

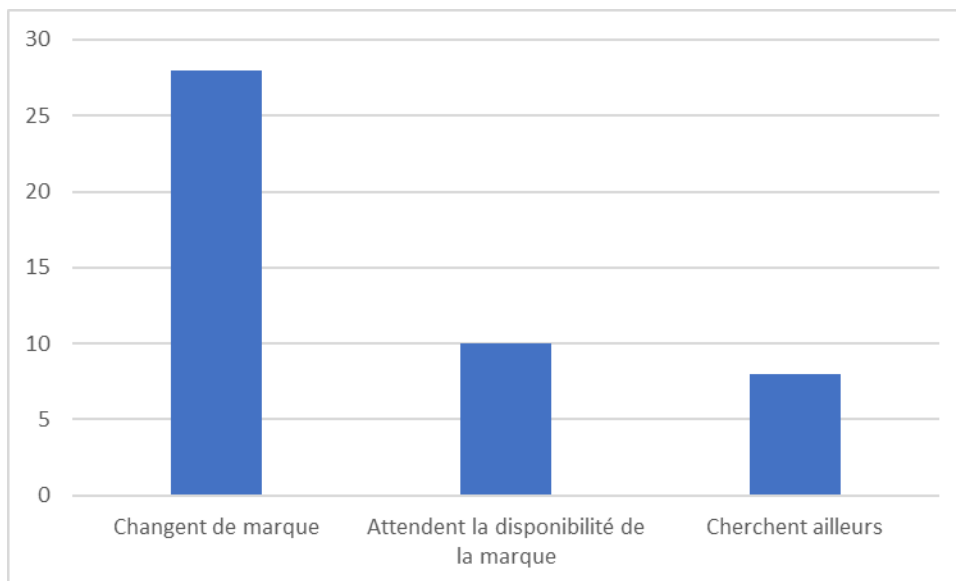
**Commentaire :**

Selon les personnes interrogées la défaillance de la chaîne d'approvisionnement est la principale cause de rupture de stock, soit 40.9% des clients sont de cet avis, en second rang vient la qualité des prévisions avec 24.4%, puis la capacité de production qui a été montrée du doigt dans environ 14% de cas. Et enfin, une part infime de clients explique ces perturbations par des raisons liées à l'approvisionnement en matières premières ainsi qu'à la forte demande de produits.

**Question 15 :** En cas de non-disponibilité des produits Amour, que font vos clients généralement ?

Le but de cette question est d'évaluer l'image de la marque, d'estimer la fidélité des clients à son égard. Mais aussi et surtout prédire les réactions possibles des clients en cas de rupture.

**Figure 31 : le comportement des clients**



**Source :** élaboré avec EXCEL

**Commentaire :**

Les résultats obtenus montrent très clairement que la majorité des clients changent systématiquement la marque s'ils ne trouvent pas le produit recherché, cette réponse a été donnée par 70% des clients interrogés. Ce qui démontre la faible fidélité des clients vis-à-vis de la marque Amour.

L'entreprise doit à tout prix éviter ce piège, car cela peut coûter très cher en matière de volume de ventes et de chiffre d'affaires ce qui peut mettre en péril la rentabilité de l'entreprise.

**Question 16 :** le service de distribution proposé par vos autres fournisseurs est :

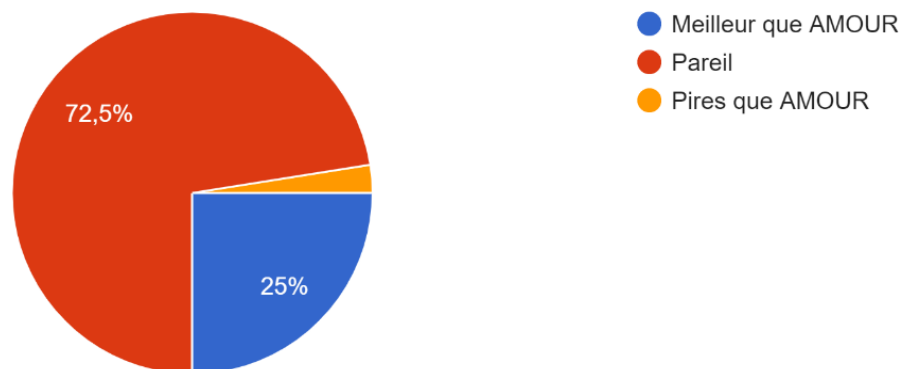
Il s'agit d'effectuer une comparaison entre le service de distribution de la CAM et celui de ses concurrents.

**Tableau 13 : comparaison entre le service de distribution chez la CAM et les autres firmes**

	Fréquence	Pourcentage
Meilleurs que Amour	10	25%
Pareil	29	72,5%
Pires que Amour	1	2.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure 32 : comparaison entre le service de distribution chez la CAM et les autres firmes**



Source : résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

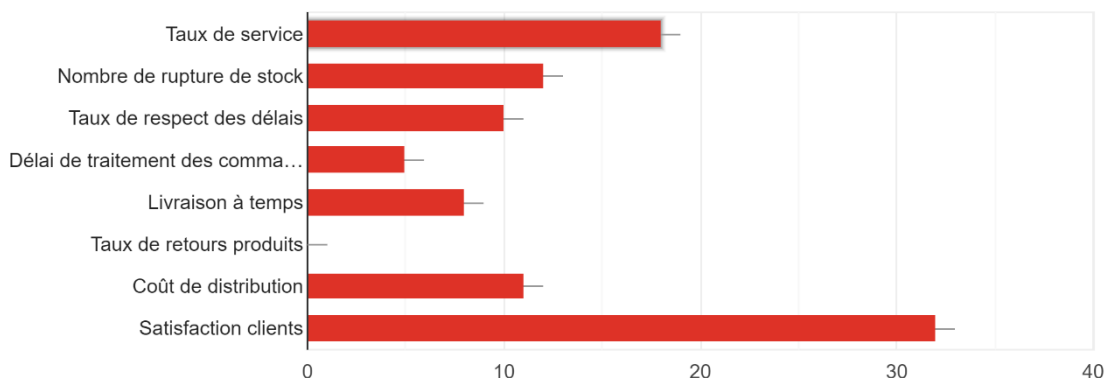
Comme le montrent le tableau et la figure, on constate que la plupart des clients interrogés, soit un pourcentage de 72,5% voient que le service de distribution offert par la CAM est similaire à celui de ses concurrents, 25% des clients pensent que le service fourni par les autres entreprises est meilleur, et finalement une infime proportion de clients (2,5%) pense le contraire.

Le service de distribution de la CAM est ainsi comparable à celui des autres firmes.

**Question 17 :** parmi les indicateurs suivants lesquels sont les plus pertinents pour évaluer la performance de la distribution ?

Cette question aide l'entreprise à choisir les indicateurs les plus pertinents pour évaluer la performance de sa logistique aval.

**Figure 33 : les indicateurs de performance de la distribution**



**Source :** résultats obtenus par Google Forms

**Commentaire :**

Selon les résultats obtenus nous remarquons que la majorité des clients interrogés soit 80 % voit que la satisfaction client est l'indicateur le plus pertinent pour évaluer la performance de la distribution, suivi par 45% qui ont choisi le taux de service.

Les personnes qui ont choisi le nombre de rupture de stocke, le coût de distribution et le taux de respect de délais comme indicateur partagent de pourcentage proche 30%, 20% des clients ont suggéré à l'entreprise de se référer à la livraison à temps et 12,5% ont l'a préconisé le délais de traitement des commandes clients.

**Question 18 :** Sur une échelle de 1 à 10 indiquez votre indice de satisfaction

Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Moyennement Satisfait	Satisfait	Très Satisfait
0	2	4	6	8
				10

Cette question nous permettra de mesurer le degré de satisfaction des clients vis-à-vis de la logistique de distribution de Conserverie du Maghreb Amour.

**Tableau 14 : la satisfaction des clients vis-à-vis la fonction de la logistique de la CAM**

	La moyenne	Commentaire
La disponibilité des produits	8.5	Très satisfait
Le respect des délais	7.9	Satisfait
Le temps de préparation des commandes	7.8	Satisfait
La livraison des produits	7.9	Satisfait

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

Comme le montre le tableau très clairement, les clients sont satisfaits des activités de la logistique de distribution de Conserverie du Maghreb Amour.

**Question 19 :** que suggérez-vous à AMOUR pour améliorer la qualité de son service de distribution ?

**Réponse :** les clients qui ont répondu à cette question ouverte ont donné quelques suggestions telles :

- Augmenter la capacité de production et diversifier les produits
- Augmenter le nombre de véhicules
- Avoir des distributeurs dans tout le territoire national
- Augmenter la marge des détaillants
- Accorder aux clients fidèles un seuil de créance plus élevé pour qu'ils puissent s'approvisionner à des quantités plus importantes
- Investir dans les distributeurs (moyen, motivation ...Etc.)
- Un traitement particulier pour les clients les plus rentables
- Avoir une force de vente propre
- Trouver un équilibre entre le gros et le détail en ce qui concerne les promotions
- Remédier au problème d'avarie dans les points de vente
- Packaging inadapté : le packaging vert de tomate peut facilement être confondu avec celui de confiture.

## 2 Synthèse du questionnaire :

Le questionnaire administré auprès des détaillants revendeurs des produits Amour relatif au rôle de la logistique dans la distribution nous a permis de faire ressortir certaines observations que nous allons présenter ci-dessous :

- La plupart des clients de l'entreprise ont une relation commerciale relativement récente, ce qui montre que l'entreprise n'arrive pas à garder ses clients.
- La plupart des clients effectuent leurs commandes par le biais du face-à-face cela peut être expliqué soit parce qu'ils ne se sont pas familiarisés avec les outils d'information et de communication, soit parce que leur appel ne trouve pas de réponse à cause de l'absence d'un service dédié pour prendre en charge les appels téléphoniques et les e-mails.
- La plupart des clients s'approvisionnent à une fréquence hebdomadaire.
- La majorité des clients qui ont fait le choix de travailler avec la CAM, ils l'ont fait pour ses prix nettement inférieurs aux autres marques. Donc l'entreprise doit s'efforcer de garder toujours ses prix attractifs pour se démarquer de la concurrence.
- les stocks sont bien gérés au sein de la CAM, car l'entreprise arrive dans la plupart des cas à éviter les ruptures. L'entreprise semble bien consciente de la vulnérabilité de son image de marque, c'est pourquoi elle décide d'investir en stock afin de compenser cette faiblesse. En effet, pas mal de clients nous ont affirmé qu'en cas de rupture en linéaire le consommateur achète systématiquement une autre marque.
- les retours client sont bien gérés, plus de 97% des clients affirment qu'ils arrivent facilement à retourner les produits non désirés.
- Concernant la conformité des livraisons la plupart des clients semblent satisfaits car sauf circonstance très exceptionnelle les clients reçoivent toujours les produits requis dans les quantités demandées et au niveau de qualité attendue. Et si par hasard il y aurait un problème ils arrivent facilement à retourner les produits non désirés.
- Les délais de livraison conviennent à la plupart des clients ce qui les rend satisfaits, rares les clients qui ont exprimé des objections en matière de délais de livraison.
- La plupart des clients trouvent les coûts d'approvisionnement peu élevés. C'est la raison pour laquelle la majorité des clients sont livrés par les moyens de Amour. S'ils ont opté pour cette option, c'est parce qu'ils y trouvent leur intérêt.
- Le service de distribution proposé par la Conserverie du Maghreb est comparable à celui proposé par les autres entreprises concurrentes.

### 3 Recommandations et suggestions

Afin d'améliorer sa logistique aval, ainsi que sa performance commerciale, nous proposons au Conserverie du Maghreb Amour quelques suggestions qui s'articulent autour des points suivants :

- D'après les entretiens que nous avons menés avec les responsables de l'entreprise et le questionnaire que nous avons administré auprès de sa clientèle, nous avons constaté que la stratégie concurrentielle de l'entreprise s'articule autour du rapport qualité/prix donc la stratégie Supply Chain doit s'aligner et refléter cette stratégie concurrentielle. Pour cela l'entreprise a intérêt à opter pour un Supply Chain efficiente afin de rester compétitif. Parmi les actions à mettre en place, nous pouvons citer : l'approvisionnement spéculatif, produire en volume important pour bénéficier d'une économie d'échelle, la mise en place de la méthode Lean pour éliminer tout gaspillage inutile et gagner en productivité, se contenter d'une faible marge bénéficiaire afin de rendre les prix attractifs.
- Développer une stratégie de trad marketing avec ses distributeurs en essayant de repérer et d'exploiter des terrains de coopération afin de mener en commun des actions s'inscrivant dans une logique gagnant-gagnant, qui servent à la fois les intérêts de l'un et de l'autre (échange d'informations, coopération en matière de merchandising, opérations promotionnelles conjointes).
- Le soutien, l'assistance et la motivation des membres du réseau de distribution, cela peut prendre plusieurs formes : LA formation aux techniques de vente, l'organisation des concours et des challenges, la diffusion du matériel d'aide à la vente (PLV, échantillons...etc.), la motivation financière à travers des primes, remises et cadeaux.
- Mettre en place un système d'échanges de données informatisées (EDI) lors des échanges des documents commerciaux (fiches produits, bons de commande, avis d'expédition, les factures...) ce qui permet de supprimer les erreurs et diminuer la durée de préparation des commandes.
- Envisager la possibilité de mettre en œuvre des stratégies logistiques collaboratives (GPA, Cross-docking...etc.), afin d'optimiser l'utilisation des moyens et de réduire les coûts logistiques.
- La coordination de l'action des différents acteurs de la chaîne en utilisant des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

- L'utilisation des indicateurs clés de performance (KPI) afin d'évaluer les différents flux logistiques, cela permet à l'entreprise de comparer ses procédures par rapport aux normes, aux référentiels ou un objectif déterminé, de constater les écarts pour déployer les actions correctives nécessaires.
- Revoir l'organisation des entrepôts et s'assurer que les stocks ne soit pas géré d'une façon arbitraire, en se basant sur des méthodes scientifiques (Ex : l'analyse ABC, la méthode de point de commande, la quantité économique).
- Automatiser la gestion des opérations de transport par l'implantation des progiciels de gestion comme le TMS pour assurer la traçabilité de livraison.
- Sensibilisation du personnel aux questions liées à la qualité, l'hygiène, la sécurité, la conduite professionnelle et l'environnement.
- Organiser des briefings réguliers afin d'impliquer davantage les collaborateurs, susciter leur intérêt, améliorer les relations internes et repérer les signes de conflits afin de les éliminer en amont.
- Fluidifier les interactions entre les services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus de flexibilité et de réactivité.
- Organiser des réunions régulières avec les membres du réseau de distribution autour des thématiques liées aux comportements d'achat, lancement d'un nouveau produit... etc.

**Conclusion :**

Ce dernier chapitre nous a permis de connaître l'entreprise Conserverie du Maghreb Amour, de comprendre sa stratégie de distribution et la place de la logistique dans cette dernière. Grâce aux entretiens que nous avons mené avec les responsables de l'entreprise et les résultats du questionnaire administré auprès des clients détaillants ainsi que nos observations et nos discussions quotidiennes avec le personnel de l'entreprise, il s'est avéré qu'une bonne logistique de distribution est adoptée par l'entreprise et que ses activités et fonctions de distribution sont bien menées. D'où, nous avons constaté que la mise en place d'une bonne logistique a des répercussions directes et un impact significatif sur la bonne exécution de la politique de distribution et sur performance globale de l'entreprise et donc sur la satisfaction de sa clientèle.

# **Conclusion générale**

La logistique est considérée comme la pierre angulaire de toute entreprise favorable à la doctrine selon laquelle le client est roi et la satisfaction de ce dernier est un gage de pérennité. Cette activité requiert donc une attention particulière au niveau de l'entreprise, car c'est une fonction transversale qui s'étend de l'amont jusqu'à l'aval et son degré de maîtrise conditionne le succès des autres fonctions environnantes.

Le but de notre travail de recherche était d'étudier le rôle de la logistique dans la distribution des produits agroalimentaires, dans ce cadre, nous soulignons que dans le contexte actuel caractérisé par une concurrence sans merci et une demande en perpétuelle évolution, une bonne politique de distribution conjuguée à une bonne logistique est indispensable pour l'entreprise moderne afin d'écouler ses produits d'une façon rentable et adéquate aux spécificités de son marché.

À cet effet, nous avons structuré notre étude autour du thème suivant « **le rôle de la logistique dans la distribution des produits agroalimentaires** » ceci nous a conduit à se plonger dans une vaste littérature afin d'assimiler les principaux concepts et notions de base de la logistique et de la distribution, et les confronter par la suite à la réalité du terrain à travers un stage pratique qui s'étalait sur deux mois durant laquelle nous avons eu la chance de menée une enquête auprès de trois responsables de Conserverie du Maghreb par un guide d'entretien et un questionnaire auprès de 40 de ses clients.

Ainsi, à travers notre mémoire nous avons tenté d'apporter une réponse à notre principale problématique à savoir : « **À quel point la maîtrise des opérations logistiques contribuent elles à améliorer la distribution de l'entreprise Conserverie du Maghreb?** » en se fixant trois hypothèses.

Après avoir collecté, traité les données et interprété les résultats, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

- Afin d'avoir une meilleure diffusion des produits et d'obtenir la plus grande couverture possible du marché l'entreprise recourt à la stratégie de distribution intensive pour écouler ses produits.
- L'entreprise utilise trois circuits de distribution afin de s'adapter aux spécificités de chaque portefeuille clientèle qu'elle dispose à savoir : le circuit direct, court et long.
- les principales activités de la logistique de distribution au sein de Conserverie du Maghreb sont : le traitement des commandes, la gestion des stocks et la gestion des opérations de transport.

- Vu l'expérience capitalisée pendant plus de 30 ans d'activité dans le domaine agroalimentaire, l'entreprise a une bonne maîtrise de sa logistique aval.
- Selon les responsables, même si la logistique de distribution est en général bien gérée, il y a tout de même certaines vulnérabilités. Il y a donc du travail à faire afin d'arriver à une maîtrise totale de cette fonction.
- La mesure de performance de la logistique aval s'appuie sur l'utilisation de certains nombres indicateurs clés de performance (KPI), des indicateurs quantitatifs tels que : le taux de service, nombre de ruptures de stock, taux de retours produits, coût de distribution. et des indicateurs qualitatifs tels que : la qualité de livraison, satisfaction clients ... etc.
- les stocks sont bien gérés au sein de la CAM, car l'entreprise arrive dans la plupart des cas à éviter les ruptures de stock.
- Les résultats ont démontré que le service de distribution proposé par la Conserverie du Maghreb est satisfaisant aux yeux de la majorité écrasante des clients interrogés, parce que les délais de livraison sont respectés, les coûts sont raisonnables et les produits reçus correspondent (quantitativement et qualitativement) dans la plupart des cas à leurs attentes et si pour une raison ou une autre, les produits reçus ne correspondent pas à la demande initiale le client arrive sans aucun problème à retourner les produits non désirés.

Ces résultats nous ont permis de vérifier nos hypothèses :

H1 : la filiale Conserverie du Maghreb Amour emprunte plusieurs circuits de distribution afin de couvrir son marché, la satisfaction client constitue un indicateur pertinent pour mesurer la performance de la logistique de distribution. **Cette hypothèse est validée.**

H2 : les principales activités logistiques présentes au sein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour sont : le transport, la gestion des stocks et la préparation de commandes. Des pistes d'amélioration sont à identifier. **Cette hypothèse est validée.**

H3 : les clients ne sont pas satisfaits du service de distribution de la filiale Conserverie du Maghreb Amour. **Cette hypothèse est non validée.**

Ceci dit, notre étude comporte certainement des limites. En effet, tout au long de notre étude nous étions confrontés en permanence à un certain nombre d'obstacles qui ont affecté la vraisemblance et la plausibilité des résultats de notre étude telle que : l'impossibilité d'obtenir certaines informations jugées confidentielles, le mode

---

d'échantillonnage de convenance et la taille réduite de l'échantillon qui sont imposés par des contraintes temporelles et financières.

Pour conclure, nous tenons à mentionner que les recherches dans ce champ ne font que commencer à cet effet nous espérons que les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail peuvent être plus approfondis par d'autres recherches, reposant sur des données chiffrées plus importantes et des connaissances mieux développées. À cet égard, nous recommandons par conséquent de nouveaux axes de recherche tels :

- Les stratégies logistiques collaboratives
- L'impact de la technologie et du digital dans le secteur du transport et de la logistique

En dernier lieu, nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs, et que les responsables de la filiale Conserverie du Maghreb Amour prendront en considération nos recommandations.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages :

- ALAZARD (C), SEPARI (S) : *DECF « contrôle de gestion »*, édition Dunod, 5 éditions, P.591
- AURIER (P), SIRIEIX (L) : *Marketing de l'agroalimentaire*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016.
- AUSKENTHALER (B) : *le marketing, idées reçues*, éditions le cavalier bleu, France, 2004.
- BAGLIN (G) et autres : *Management industriel et logistique*, Edition Economica, 3 édition, Paris, 2002. PP.479-480.
- BAGLIN (G) et autres : *Management Industrielle et Logistique: concevoir et Piloter la Supply Chain*, éditions ECONOMICA, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, PP.13-14.
- BELLOTI (J): *transport international des marchandises*, édition Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,2002, P.199.
- CHABANI (S), et OUACHRINE (H) : *Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales*, 2<sup>ème</sup> édition 2013.
- CHEVALIER (D) et DUPHIL (F), *le transport*, édition FOUCHER, Paris, 1997.
- CLIQUET (G), FADY (A) et BASSET (G) : *Management de la distribution*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006.
- Croteau (C) et RIOPEL (D), *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion* , édition Amazon France, 2008.
- DEMEURE (C), *MARKETING, Aide mémoire*, DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- GERARD (C), ANDRE (F) et GUY (B) : *Management de la distribution*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- GHEDIRA (K) : *Logistique de la production : approche de modélisation et de résolution*, Edition TECHNIP, 2006.
- GRATACAP (A) et MEDAN (P) : *Management de production*, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, PP.262-263.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) et Manceau (D) : *Marketing management*, 12<sup>ème</sup> édition, édition Pearson, Paris, 2007.
- KOTLER (P), DUBOIS (B) : *Marketing Management*, 9<sup>ème</sup> édition, Paris 2001.

- KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, Pearson Education, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015.
- LAMBIN (J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 8<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2012.
- MEDAN (P), GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale*, DUNOD, Paris, 2008, P.09.
- MEDANE (P) et GRATACAP (A) : *logistique globale*, édition l'Organisation, Paris, 2001.
- MEIER (O), *Dico manager*, Edition Dunod, Paris, 2009.
- MORCELLO (P) : *Les stratégies d'implantation logistique de la distribution*, édition liaison, Paris, 1999.
- OUACHERINE (H), CHABANI, (S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2eme édition, Taleb, 2018.
- PIMOR (Y) et FENDE (M) : *Logistique : production, distribution, soutien*, DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, PP.4-5.
- REZAPEUR (S) et AL : *logistic operation and management : concept and models*, edition Elsevier science, Londres, 2011, P.32
- RICHADS (G) : *Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*, edition kogan page, 2<sup>ème</sup> edition, Londres, 2014.
- SOHIER (J), SOHIER (D), *Logistique*, édition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris, 1983, P.12.
- TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, DUNOD, 2eme édition, Paris, 1996, PP.29-30.
- VALLIN (P) : *LA LOGISTIQUE : modèles et méthodes du pilotage de flux*, éditions Economica, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, P.13.
- VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN-PERNET (N) : *LA DISTRIBUTION*, BERTI, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2005, P.28.
- ZERMATI (P) et MOSELLA (F) : *Pratique de la gestion des stocks*, DUNOD, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006 PP.16-19.

## Revue, Articles, Rapports et documents divers :

- AGROLIGNE. (2015), « *Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie* », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97, P.3.
- AGROLIGNE. (2017), « *Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir* », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 6. In :
- HORRI (K), DAHANE (A) et MAATOUG (M). (2015), « *Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie* », European Scientific Journal, Vol 11,n°3, Algérie, P.216.
- JOURNET (M), « *Évolution de la logistique des entreprises industrielles et commerciales* », Revue Annuelle des Élèves des Arts et Métiers, Paris, Dunod, 1998.
- KHAMASSI-EL EFRIT (F), HASSAINYA (J). *Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière*. In : Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche. Montpellier, CIHEAM, 2001.
- LARSON (P.D.), HALLDORSSON (A): « *Logistics vs Supply Chain Management : An International Survey* », International Journal of Logistics : Research and Applications , vol. 7, n° 1, 2004.
- LARSON (P.D.), POIST (R.F.) et HALLDORSSON (A): « *Perspectives on logistics vs SCM : a survey of SCM professionals* », Journal of Business Logistics , vol. 28, n° 1, 2007.
- Québec, 2eme éd, 2006.
- RASTOIN (Jean-Louis). (2000), « *Une brève histoire de l'industrie alimentaire* », revue économie rurale, N°255-256, P 61. In : [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_00130559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5157](https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157)
- SADDIKI (A), TOUHAMI (L) et EL HAFID ALLAH (S), *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique*, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, December-2017.
- VOYER (P) : « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », Presses de l'Université du
- WICKHAM (S) : *Des plans indicatifs de transport*, in revue économique, N°6, 1963.
- ONS. (2019), « *activité industriel 2009-2019* » collection statistique, n°218, Alger

## Travaux universitaires :

- AMRANI (A) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, Thèse, Université Bordeaux 1, 2009.
- AMRANI (A). *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, Université Bordeaux 1, 2009. Français.
- CHARDINE-BAUMANN (E) : *Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques*, Gestion et management, Thèse, INSA de Lyon, 2011.
- CRUZ (C) : *Le transport pour compte propre: un transport routier comme un autre?*, thèse de doctorat en géographie, Université de Cergy Pontoise, le 14 juin 2011.
- FRANCE (A), *Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement*, Thèse de doctorat, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2007.
- JULIEN (M) : *planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance*, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université bordeaux 1, 2007.
- MARANZANA (N), *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009.
- MORANA (J) et GONZALEZ-FELIU (J) : *Les indicateurs de performance*, Université de Lyon, 2014.
- TOUNSI (J) : *Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatronique*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en génie industriel, université de Savoie, 2009.

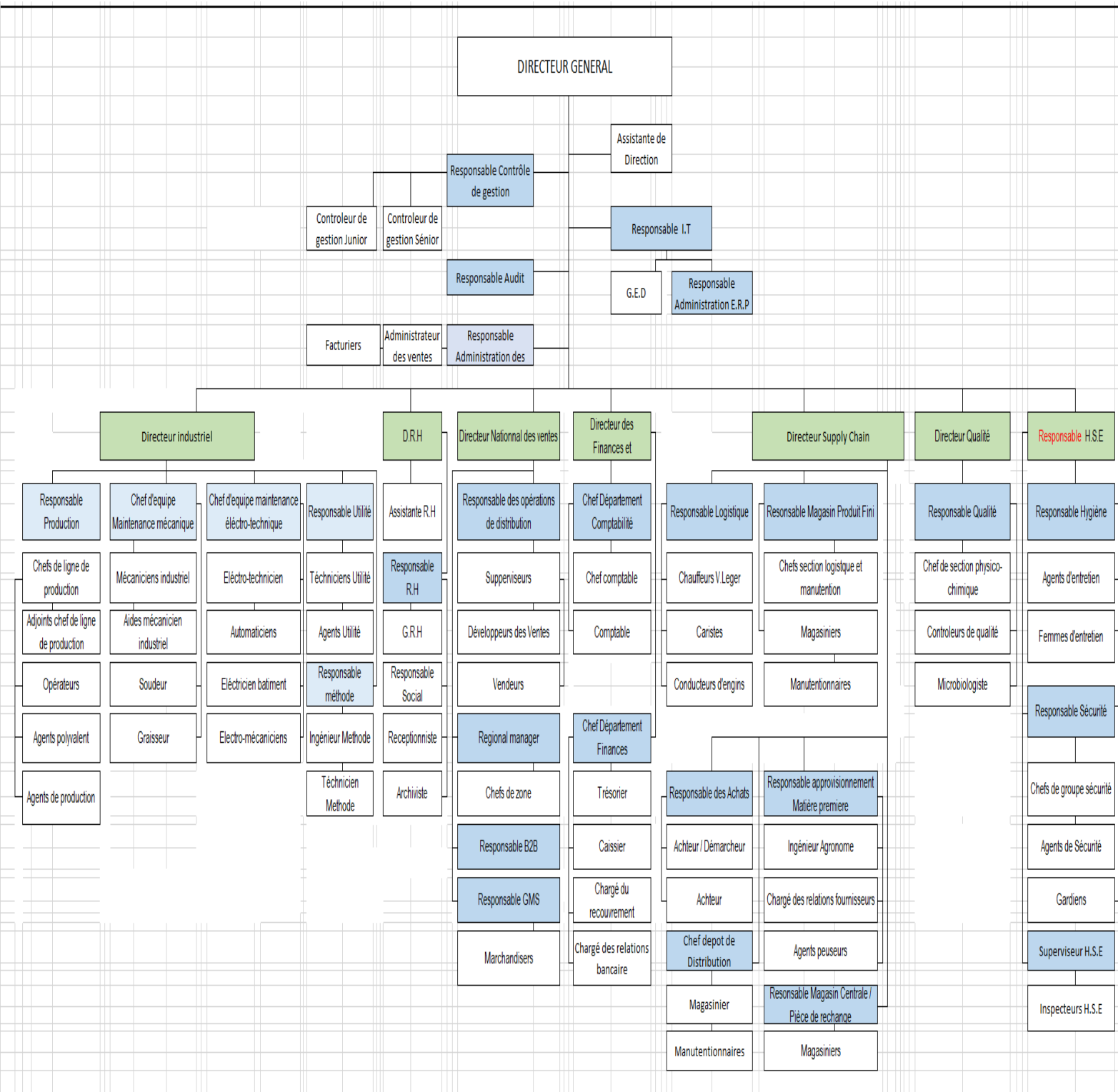
## Webographie :

- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien>,
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm#:~:text=La%20logistique%20de%20distribution%2C%20convenu%20dans%20le%20contrat%20commercial>.
- <https://groupeamour.com/>

- <https://journals.openedition.org/ei/483#:~:text=1Le%20mot%20performance%20entre,d'un%20cheval%20de%20course>.
- [https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne%20N%C2%B0103\\_web.pdf](https://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne%20N%C2%B0103_web.pdf)
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-qualitative>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative>
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/supply-chain-management.html>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2039>
- <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lalgerie-est-le-premier-importateur-africain-de-denrees-alimentaires-70763>
- <https://www.ons.dz/IMG/pdf/Industrielle-CS2010-2019.pdf>
- <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/agroalimentaire-industrie-et-cha/lindustrie-alimentaire.html>
- <https://www.studyrama.com/formations/specialites/agroalimentaire/les-huit-grandes-familles-des-industries-alimentaires-25622>
- [https://www.supplychainmasters.fr/uploads/Outils/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20SCM/Referentiel\\_Supply\\_Chain\\_Masters\\_V4.4\\_Extrait3.pdf](https://www.supplychainmasters.fr/uploads/Outils/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20SCM/Referentiel_Supply_Chain_Masters_V4.4_Extrait3.pdf)

# **Annexe**

# Annexe N° 01 : L'organigramme de l'entreprise



**Annexe N° 02 : Le guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales option : Distribution et Supply Chain Management à l' École des Hautes Études Commerciales (HEC ALGER).

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à la réalisation de notre travail ayant pour thème : « le rôle de la logistique dans la distribution des produits agroalimentaires », cas : Conserverie du Maghreb Amour. l'objectif de cet entretien est de collecter les données nécessaires pour la réalisation de notre travail de recherche. Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

**Axe n°01 : Présentation**

**Q1 :** Pouvez-vous nous présenter Conserverie du Maghreb Amour et sa place dans le secteur agroalimentaire?

.....  
.....

**Q2 :** Quels sont les fonctions assurées par votre direction ?

.....  
.....

**Axe n°02 : La politique de distribution**

**Q3 :** Quelle est votre stratégie de distribution ?

.....  
.....

**Q4 :** Quel sont les circuits de distribution suivi pour acheminer vos produits ?

.....  
.....

**Q5 :** Quels sont les différentes intermédiaires avec qui vous travaillez et quels sont les critères de choix de ces derniers ?

.....  
.....

**Q6 :** Quels sont les problèmes rencontrés lors de la distribution des produits Amour ?

.....  
.....

**Q7 :** Souhaitez-vous instaurer des modifications dans votre politique de distribution, qui peut-être amélioreront votre performance ?

.....

.....

**Axe n°03 : La logistique de distribution**

**Q8 :** quelles sont les principales activités de la logistique de distribution au sein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour ?

.....  
.....

**Q9 :** Que pensez-vous du degré de maîtrise des activités de la logistique de distribution ?

.....  
.....

**Q10 :** Comment mesurez-vous la performance de la logistique de distribution et à quelle fréquence ?

.....  
.....

**Q11 :** Quels sont les freins liés au fonctionnement de la logistique de distribution au niveau de la filiale Conserverie du Maghreb Amour ?

.....  
.....

**Q12 :** Quels systèmes d'information utilisez-vous pour mieux gérer la logistique de distribution ?

.....  
.....

**Q13 :** D'après vous, quelles sont les améliorations que peut apporter la CAM à sa logistique de distribution ?

.....  
.....

**Axe n°04 : La satisfaction client**

**Q14 :** Comment la logistique de distribution peut-elle contribuer à la satisfaction de vos clients ?

.....  
.....

**Q15 :** Quelles sont les principales causes de réclamations de vos clients concernant le service de distribution ?

.....  
.....

**Q16 :** Un mot pour conclure monsieur.

.....  
.....

Remerciements

### **Annexe N° 03 : Le questionnaire**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales, option : Distribution et Supply Chain Management à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC ALGER). Nous travaillons sur le rôle de la logistique dans la distribution des produits agroalimentaires au sein de la filiale Conserverie du Maghreb Amour. De ce fait, nous vous prions de consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre le plus sérieusement possible à nos questions. Vos réponses seront traitées à des fins académiques et resteront confidentielles.

Nous vous remercions pour votre collaboration

#### **Questions**

**1. La zone d'activité (Wilaya) :**

.....

**2. Depuis combien de temps travaillez-vous avec la CAM ?**

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Plus de 5 ans

**3. Par le biais de quel moyen passez-vous vos commandes ?**

- Téléphone
- E-mail
- En présentiel
- Autres (précisez): .....

**4. Qu'est-ce qui vous incite à travailler avec la CAM?**

- Prix attractif
- La disponibilité des produits
- La qualité de service
- La diversité de la gamme
- La qualité de produit
- Autres : .....

**5. Quelle est votre fréquence d'achat des produits Amour ?**

- une fois par semaine
- 2 fois par semaine
- Plus de 3 fois par semaine

**6. Quels sont vos moyens d'approvisionnement?**

- Moyens propres
- Moyens Amour
- Sous-traitance

**7. Vous pensez que les coûts d'approvisionnement sont :**

- Peu élevés
- Raisonné
- Elevés
- Très élevés

**8. Vous pensez que les délais d'approvisionnement sont :**

- Courts
- Moyens
- longs

**9. Les quantités récupérées correspondent-elles toujours à votre demande ?**

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

**10. Les produits Amour sont-ils toujours reçus en bon état ?**

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

**11. Si les produit ne correspondent pas à votre commande ou présentent des problèmes de qualité arrivez-vous facilement à retourner ces produits ?**

Oui

Non

**12. Êtes-vous confronté à des problèmes de rupture de stock ?**

Oui

Non

**13. Si oui, ce problème est-il ?**

Peu fréquent

Fréquent

Très fréquent

**14. Quelles sont, selon vous, les causes de ces ruptures de stock ? (plusieurs réponses possibles)**

Capacité de production limitée

Défaut d'approvisionnement en matière première

Qualité des prévisions

Défaillance dans la chaîne de distribution

Autres (précisez) :

.....  
.....

**15. En cas de non-disponibilité des produits Amour, que font vos clients généralement ?**

Attendent la disponibilité de la marque Changent de distributeur

Changent de marque

Autres (précisez) :

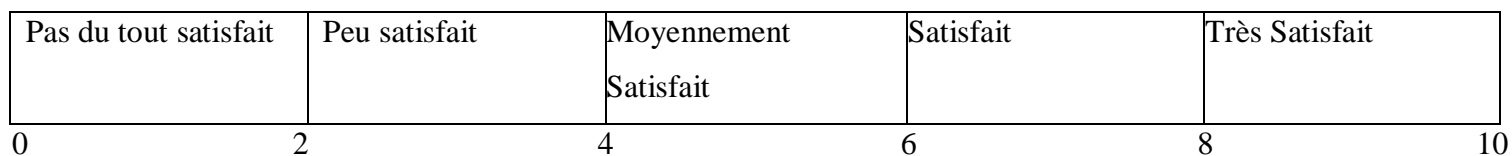
.....

...

**16. Le service de distribution proposé par vos autres fournisseurs est :**

- Meilleurs que Amour
- Pareil
- pires que Amour

**17. Sur une échelle de 1 à 10 indiquez votre indice de satisfaction**



- Disponibilité des produits
- Le temps de préparation des commandes
- Le respect des délais
- La livraison des produits

**18. Parmi les indicateurs suivants, lesquels sont les plus pertinents pour évaluer la performance de la distribution ? (plusieurs réponses possibles)**

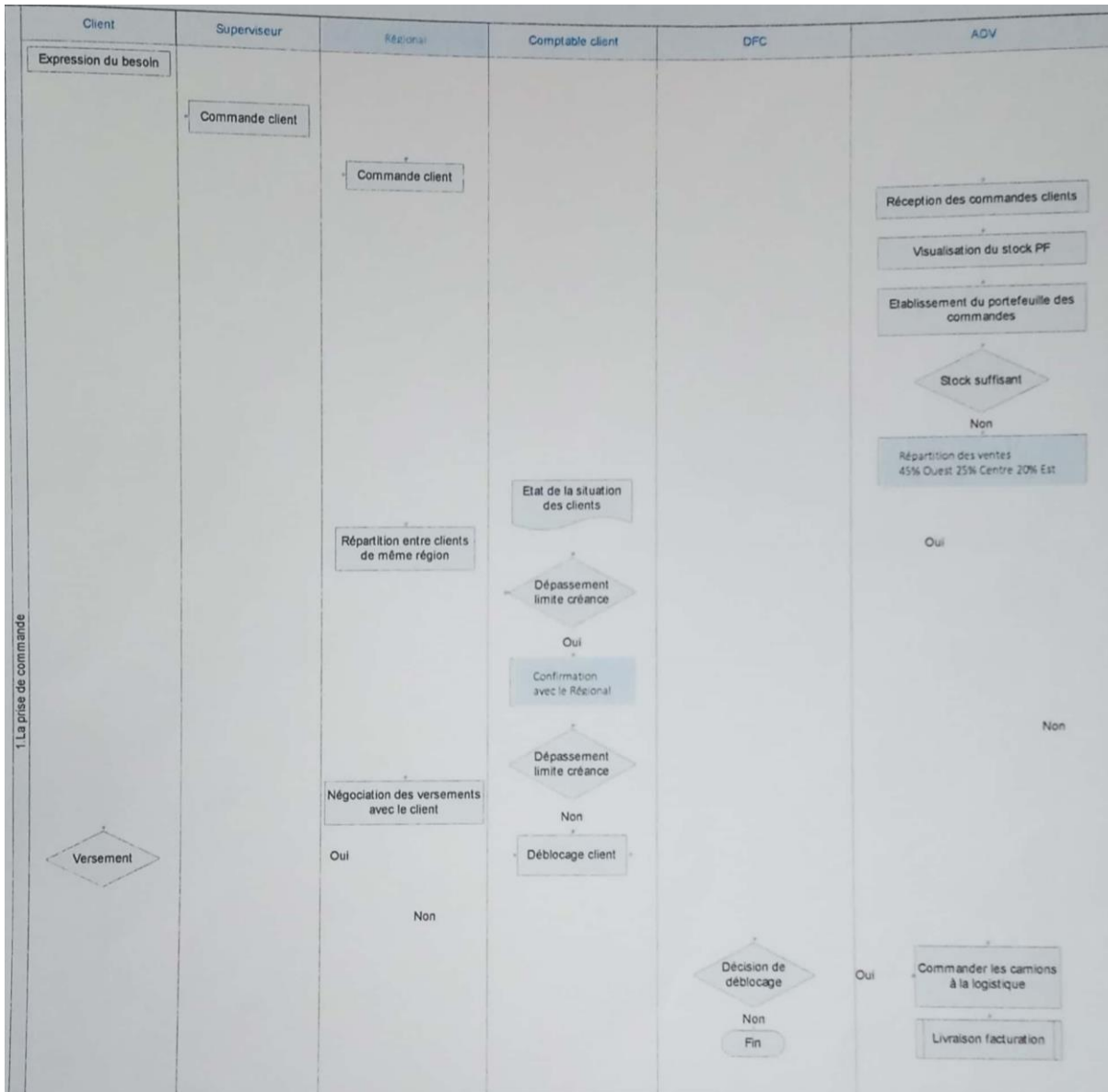
- Taux de service
- Rupture de stock
- Taux de respect des délais
- Délai de traitement des commandes
- Livraison à temps
- Taux de retours produits
- Précision des commande
- Coût de distribution
- Satisfaction clients

**19. Que suggérez-vous à l'entreprise pour améliorer la qualité de son service ?**

.....

.....

# Annexe N° 04 : Répartition des tâches entre les services



# **Table des matières**

# Table des matières

<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction général .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités sur la logistique et la Supply Chain.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 01 : La logistique et la Supply Chain.....</b>	<b>6</b>
1 La logistique.....	6
1.1 Historique et évolution de la logistique .....	6
1.1.1 Historique.....	6
1.1.2 Évolution.....	7
1.2 Définition de la logistique.....	7
1.3 Les enjeux de la logistique :.....	8
1.4 Les différents types de la logistique : .....	9
1.5 Les problèmes logistiques.....	10
2 La Supply Chain.....	12
2.1 Définition de la Supply Chain (SC).....	12
2.2 Définition de la Supply Chain Management (SCM) .....	13
2.3 Les différentes visions de la SCM.....	13
2.4 Les flux de la chaîne logistique.....	14
2.5 Les processus de la chaîne logistique .....	15
2.6 L'apport des NTIC à la gestion des chaîne logistique.....	16
<b>Section 02 : La logistique de distribution :.....</b>	<b>17</b>
1 Définition .....	17
2 Les principales activités de la logistique de distribution.....	18
2.1 L'entreposage.....	18
2.1.1 Définition : .....	18
2.1.2 les opérations de l'entreposage.....	18
2.2 La gestion des stocks .....	20
2.2.1 Définition .....	20
2.2.2 Les couts liés à la gestion des stocks.....	20
2.2.3 Les méthodes de la gestion des stocks :.....	21
2.3 Le transport .....	24
2.3.1 Définition .....	24
2.3.2 Les différents modes de transport .....	25
2.3.3 Critères de choix d'un mode de transport :.....	26
2.3.4 Les stratégies de transport.....	26

2.4	La gestion des commandes .....	27
3	Les missions du logisticien de distribution.....	28
4	Les contraintes de la logistique de distribution.....	29
	<b>Section 03 : La performance logistique .....</b>	<b>30</b>
1	Définition de la performance.....	30
2	Définition de la performance logistique .....	31
3	Mesure de la performance dans les chaînes logistique .....	32
4	Indicateurs et systèmes d'indicateurs de la chaîne logistique .....	33
5	Outils d'évaluation de la performance.....	34
5.1	Le tableau de bord : .....	34
5.1.1	Définition .....	34
5.1.2	Les objectifs de tableau de bord.....	34
5.1.3	Les caractéristiques de tableau de bord .....	35
5.2	Le Benchmarking : .....	35
5.3	L'audit logistique : .....	36
5.3.1	Le guide logistique ASLOG .....	36
5.3.2	Le référentiel EVALOG .....	38
5.3.3	Le référentiel SCOR.....	39
5.3.4	Référentiel supply chain masters.....	40
	<b>Chapitre 02 :La distribution et ses spécificités dans le secteur agroalimentaire .....</b>	<b>43</b>
	<b>Section 01 : Généralités sur la distribution .....</b>	<b>45</b>
1	Définitions.....	45
1.1	Définition de la distribution .....	45
1.2	Définition de canal, circuit, réseau de distribution.....	45
1.2.1	Le canal de distribution .....	45
1.2.2	Le circuit de distribution.....	46
1.2.3	Le réseau de distribution.....	46
2	Les fonctions de la distribution .....	47
2.1	Les fonctions matérielles .....	47
2.2	Les fonctions commerciales.....	47
3	Les niveaux de distribution : .....	48
4	Les formes de distribution : .....	50
4.1	Selon leurs caractéristiques techniques .....	50
4.1.1	La vente en magasin .....	50
4.1.2	La vente hors magasin .....	52
4.2	Selon leurs formes juridiques.....	53
4.2.1	Le commerce indépendant .....	54
4.2.2	Le commerce associé.....	54
4.2.3	Le commerce intégré ou concentré .....	55
5	Les Stratégies de distribution .....	55

5.1	La distribution intensive .....	56
5.2	La distribution sélective.....	56
5.3	La distribution exclusive.....	56
6	La mise en place et la gestion d'un circuit de distribution .....	56
6.1	La mise en place d'un circuit de distribution .....	56
6.1.1	L'étude des besoins de la clientèle .....	57
6.1.2	La définition des objectifs et des contraintes .....	57
6.1.3	La détermination des options possibles .....	57
6.1.4	Évaluation des options envisagées .....	57
6.2	La gestion d'un circuit de distribution .....	58
6.2.1	Le choix des intermédiaires .....	58
6.2.2	La motivation des intermédiaires .....	58
6.2.3	L'évaluation des distributeurs.....	59
6.2.4	Faire évoluer les circuits de distribution.....	59
	<b>Section 02 : La distribution des produits agroalimentaires.....</b>	<b>59</b>
1	L'industrie agroalimentaire et sa place dans l'économie nationale .....	59
1.1	Présentation de l'industrie agro- alimentaire.....	59
1.1.1	Historique de l'industrie agroalimentaire : .....	59
1.1.2	Définition de l'industrie agroalimentaire : .....	60
1.1.3	La filière agroalimentaire.....	60
1.2	Le secteur agroalimentaire en Algérie .....	61
2	les spécificités de la distribution dans le secteur agroalimentaire .....	63
2.1	le fonctionnement de la distribution alimentaire .....	64
2.2	Le marketing du distributeur.....	65
2.3	Les politiques de distribution des producteurs.....	66
2.4	Les pistes de collaboration entre les distributeurs et les IAA : .....	68
	<b>Chapitre 03 : Le rôle de la logistique dans la distribution des produits Amour.....</b>	<b>71</b>
	<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise Conserverie du Maghreb et sa place dans le groupe Amour</b>	<b>73</b>
1	Présentation de groupe Amour .....	73
1.1	Historique.....	73
1.2	Visions et valeurs .....	73
1.3	Les différentes filiales du groupe Amour .....	74
2	Présentation de l'organisme d'accueil Conserverie du Maghreb Amour .....	75
2.1	Fiche signalétique de l'entreprise : .....	75
	Les missions de l'entreprise : .....	76
2.2	Les objectifs: .....	76
2.3	Structures et organisation de Conserverie du Maghreb.....	76
2.4	L'analyse SWOT de Conserverie du Maghreb .....	79
2.5	Les produits du Conserverie du Maghreb.....	79

<b>Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>82</b>
1 Présentation du cadre méthodologique de l'étude .....	82
2 Les objectifs de l'enquête : .....	83
3 L'entretien .....	83
3.1 Le principe de la méthode d'entretien : .....	83
3.2 Présentation du guide d'entretien : .....	84
3.3 Les personnes interrogées .....	84
4 Le questionnaire .....	85
4.1 Mode d'échantillonnage .....	85
4.1.1 Population ciblée .....	85
4.1.2 L'échantillon de l'enquête .....	85
4.2 Durée de l'enquête .....	85
4.3 Conception du questionnaire .....	85
4.4 Typologie des questions utilisées .....	86
4.5 Le pré-test : .....	87
4.6 Mode d'administration du questionnaire .....	87
4.7 Méthode de traitement des résultats .....	87
5 Les limites de l'enquête .....	87
<b>Section 03 : Analyse des résultat de l'étude qualitative : .....</b>	<b>88</b>
<b>Section 04 : Analyse des résultat de l'étude quantitative : .....</b>	<b>98</b>
1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire .....	98
2 Synthèse du questionnaire : .....	117
3 Recommandations et suggestions .....	118
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>121</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>131</b>