

**Ecole des Hautes Etudes
Commerciales d'Alger
EHEC**

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**Contribution de l'Optimisation des
processus dans la performance de la chaîne
de distribution**

ETUDE DE CAS : ABC PEPSI Algérie

Elaboré par :

Mme. CHAIB Achouak Chiraz

Mme. AOUNALLAH Aya

Encadré par :

Mme. BEKHOUCHE Fella

Professeur à EHEC Alger

12^{ème} Promotion

JUIN 2025

**Ecole des Hautes Etudes
Commerciales d'Alger
EHEC**

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**Contribution de l'Optimisation des
processus dans la performance de la chaîne
de distribution**

ETUDE DE CAS : ABC PEPSI Algérie

Elaboré par :

Mme. CHAIB Achouak Chiraz

Mme. AOUNALLAH Aya

Encadré par :

Mme. BEKHOUCHE Fella

Professeur à EHEC Alger

12^{ème} Promotion

JUIN 2025

Dédicace

À tous à tous ceux qui me sont cher, ceux à qui je dois mon succès :

*À **ma mère**, cette femme forte et courageuse, qui a enduré sans jamais nous laisser ressentir la souffrance, qui m'a appris à me le relever, à croire en moi, et à poursuivre mes rêves en verre et contre tout. Ton amour, ta tendresse, ton soutien inconditionnel sont ma lumière au quotidien.*

*À celui qui m'a dit un jour que j'étais la prune de ses yeux, celui qui a vu dans chacun de mes petits succès une immense réalisation : **mon père**, mon modèle de respect, de sagesse, d'amour, de compréhension et de générosité. Grâce à toi, j'ai appris à être une fille qui se bat chaque jour pour te rendre heureux et fier.*

*À ma grande mère **Yemma**, source d'amour et de prière infinie, ton regard bienveillant et à jamais gravé dans mon cœur.*

*À mon grand-père "**BABA**" que j'ai perdu mais qui continue de vivre dans mes souvenirs, et dans mes prières, que Dieu t'accorde sa miséricorde. Ton souvenir m'inspire à être meilleur.*

*À **mon frère Bilel**, mon pilier, mon allié dans toutes les étapes de ma vie. Merci pour ton soutien, ta présence et tout ton amour.*

*À **ma sœur lamiss**, ma complicité, ma douceur, ma fierté. Ta lumière m'accompagne à chaque instant.*

*À mon binôme et ma **cousine Aya**, tu as été bien plus qu'une partenaire de travail : un soutien constant, une amie fidèle, une sœur de cœur. Merci d'avoir été là, du début jusqu'à la fin.*

*À mes tantes **Houda et Ibtissam et Radia**, mes oncles **Salim et Walid et Noureddine**, vos encouragements, votre bienveillance et votre amour.*

*À **Madame Samia LARBES**, qui m'a tant aidée dans les étapes de ce mémoire : votre gentillesse et vos conseils resteront à jamais gravés dans ma mémoire.*

*À toute la **famille CHAIB**, que ce travail soit aussi le fruit de votre présence et de votre soutien.*

*Enfin, je me Dédie ce travail à **moi-même**, pour ma persévérance, mes efforts, mes larmes parfois, aimer victoire, c'est le moment d'Y être.*

Chiraz

Dédicace

À **ma mère**, la source de tendresse et l'exemple du dévouement. Tu n'as jamais cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand secours pour mener à bien mes études. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour ses enfants, en me guidant sur le bon chemin dans ma vie et mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

À **mon père**, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être. Ce travail est le fruit des sacrifices que tu as consenti pour mon éducation et ma formation.

À ma grand-mère maternelle **Yemma**, pour ton amour inconditionnel, ta tendresse, tes soins attentionnés, et ton soutien sans faille. Tu es un pilier précieux dans ma vie.

À la mémoire de mon grand-père **Baba**, tu restes à jamais présent dans mon cœur.

À mon frère **Youcef**, mon protecteur, pour ton soutien constant et ta présence rassurante à chaque étape de mon parcours.

À mes petites sœurs Sarah et Nour, vos sourires et votre innocence illuminent mes journées, merci d'être ma source de courage, de bonheur et d'équilibre.

À mes tantes **Houda**, **Ibtissem** et **Saliha**, pour votre générosité, bienveillance, encouragement et votre chaleur familiale qui m'ont tant portée.

À mes oncles **Salim**, **Walid** et **Noureddine**, vos conseils et votre fierté qui m'ont donné confiance en mon parcours.

À mon binôme, ma cousine et ma sœur de cœur **Chiraz**, que j'aime de tout mon cœur. Merci d'avoir partagé avec moi cette aventure je suis fier de l'avoir parcouru à tes côtés.

À Madame **Samia LARBES**, vous avez été comme une seconde mère pour moi et Chiraz tout au long de ce parcours. Votre bienveillance, vos conseils et votre précieux soutien resteront gravés dans nos cœurs. Merci infiniment.

À ma famille **AOUNALLAH**, pour votre soutien et Prière Et à **moi-même**, pour ma force dans les moments difficiles, mon courage et ma persévérance jusqu'au bout. Je me dédie ce mémoire avec fierté et gratitude envers moi-même.

Aya

Remerciement

*Nous remercions tout d'abord **Allah le Tout-Puissant**, pour nous avoir accordé la force, la patience et la santé nécessaire à l'accomplissement de ce modeste travail de recherche.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à **Madame BEKHOUCHE Fella**, notre encadrante universitaire, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité, sa rigueur scientifique et ses conseils éclairés tout au long de la réalisation de ce mémoire. Qu'elle trouve ici l'expression sincère de notre reconnaissance.*

*Nos remerciements les plus sincères vont également à **Monsieur OUKIL**, directeur logistique de **Pepsi ABC Algérie**, pour l'opportunité qui nous a offert d'effectuer notre stage à l'entreprise, ainsi que son encadrement professionnel, sa confiance et ses orientations pertinentes.*

*Nous remercions chaleureusement tout le personnel de **Pepsi ABC Algérie**, pour leur accueil, leur disponibilité, et leur bienveillance. Leur soutien moral et leur conseil ont grandement enrichi notre expérience professionnelle.*

Nos remerciements s'adressent également aux membres de jury, pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail, ainsi que pour le temps consacré à son évaluation.

*Enfin, nous adressons notre gratitude à l'ensemble de nos enseignants depuis la première année universitaire à l'**EHEC**, pour les connaissances transmises, ainsi qu'à toutes les personnes, de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

Résumé

La logistique de distribution occupe aujourd'hui une place centrale dans la stratégie des entreprises, notamment dans un contexte où la performance, la rapidité et la satisfaction client sont devenues des exigences incontournables. Dans ce cadre, l'optimisation des processus logistiques apparaît comme un levier essentiel pour améliorer l'efficacité des opérations et renforcer la compétitivité des entreprises.

Le présent mémoire s'inscrit dans cette logique d'optimisation et traite de la contribution de l'optimisation des processus dans la performance de la chaîne de distribution, à travers une étude de cas appliquée à l'entreprise ABC Pepsi Algérie, où un stage pratique a été effectué.

Ce travail combine une revue théorique, abordant les fondements de l'approche processus et de la performance logistique, et une étude empirique, basée sur deux enquêtes menées auprès des employés et des consommateurs. L'analyse des données a été réalisée à l'aide d'Excel afin d'évaluer le niveau de performance de la chaîne de distribution et d'identifier les impacts réels des actions d'optimisation mise en œuvre par l'entreprise.

Les résultats obtenus démontrent que l'optimisation des processus, lorsqu'elle est structurée et intégrée à la stratégie de l'entreprise, a un effet significatif sur la réduction des coûts logistiques, l'amélioration des délais de livraison, et la satisfaction des clients, contribuant ainsi à la performance globale de la chaîne logistique.

Mots clés : Optimisation des processus, logistique de distribution, performance, supply chain, Pepsi Algérie.

Abstract

Distribution logistics now occupies a central place in companies' strategies, particularly in a context where performance, speed, and customer satisfaction have become essential requirements. In this context, the optimization of logistics processes appears as an essential lever to improve operational efficiency and strengthen the competitiveness of companies.

This thesis is part of this optimization logic and addresses the contribution of process optimization to the performance of the distribution chain, through a case study applied to the company ABC Pepsi Algeria, where a practical internship was carried out.

This work combines a theoretical review, addressing the foundations of the process approach and logistical performance, and an empirical study, based on two surveys conducted with employees and consumers. The data analysis was carried out using Excel to evaluate the performance level of the distribution chain and to identify the real impacts of the optimization actions implemented by the company.

The results obtained demonstrate that process optimization, when structured and integrated into the company's strategy, has a significant effect on reducing logistics costs, improving delivery times, and enhancing customer satisfaction, thereby contributing to the overall performance of the supply chain.

Keywords : process optimization, distribution logistics, performance, supply chain, Pepsi Algeria.

ملخص

تشغل اللوجستيات التوزيعية اليوم مكانة مركزية في استراتيجية الشركات، لا سيما في سياق أصبحت فيه الأداء والسرعة ورضا العملاء متطلبات لا غنى عنها في هذا الإطار، تظهر عملية تحسين العمليات اللوجستية كرافعة أساسية لتحسين كفاءة العمليات وتعزيز تنافسية الشركات.

يتماشى هذا البحث مع منطق التحسين ويتناول مساهمة تحسين العمليات في أداء سلسلة التوزيع، من خلال دراسة حالة تطبيقية على شركة ABC بببسي الجزائر، حيث تم إجراء تدريب عملي.

يجمع هذا العمل بين مراجعة نظرية تتناول أسس نهج العمليات والأداء اللوجستي، ودراسة تجريبية تستند إلى استبيانين أجريا على الموظفين والمستهلكين. تم تحليل البيانات باستخدام Excel لتقييم مستوى أداء سلسلة التوزيع وتحديد التأثيرات الحقيقية لإجراءات التحسين التي نفذتها الشركة.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن تحسين العمليات، عندما يكون منظماً ومتكاملاً مع استراتيجية الشركة، له تأثير كبير على تقليل التكاليف اللوجستية، وتحسين مواعيد التسليم، ورضا العملاء، مما يساهم في الأداء العام لسلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية: تحسين العمليات، لوجستيات التوزيع، الأداء، سلسلة التوريد، بببسي الجزائر.

Liste des tableaux

Chapitre I:

Tableau I-01 : Définition générique pour les quatre niveaux d'analyse.....	10
Tableau I-02 : Les avantages et les inconvénients des canaux de distribution.....	33-34
Tableau I-03 : Les modes de transports.....	50

Chapitre II:

Tableau II-01 : Différence entre la performance interne et externe.....	73
Tableau II-02: Les avantages et les inconvénients des différents indicateurs de performance.....	78-79
Tableau II-03 : Modèles d'évaluation de la performance logistique.....	83-84
Tableau II-04 : Tableau comparatif des indicateurs clés de performance avant et après l'optimisation des processus de distribution	96

Chapitre III :

Tableau III-01 : L'analyse SWOT de la chaîne de distribution d'ABC PEPSI en Algérie.....	111-112
Tableau III-02 : Système de Mesure des Performances (KPIs).....	118
Tableau III-03 : Profil des interviewés.....	124-125
Tableau III-04 : les consommateurs de PEPSI par tranche d'âge.....	126
Tableau III-05 : Conclusion économique intermédiaire.....	130
Tableau III-06 : Analyse des croisements.....	132
Tableau III-07 : Perception croisée de la qualité de distribution et de son évolution récente.....	137-138
Tableau III-08 : Validation des hypothèses avec justification.....	148
Tableau III-09 : Méthode de planification de la chaîne de distribution chez ABC PEPSI.....	152
Tableau III-10 : Coordination entre les différents services d'ABC PEPSI.....	153
Tableau III-11 : Les outils numériques utilisés chez ABC PEPSI.....	153
Tableau III-12 : les retombées concrètes.....	155
Tableau III-13 : Les points forts et faibles de la chaîne de distribution.....	157
Tableau III-14 : Synthèse des résultats qualitatifs.....	159

Liste des figures :

Chapitre I:

Figure I-01 : Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie.....	8
Figure I-02 : Intitulé l'interaction entre les trois types de processus	11
Figure I-03 : Les principales catégories de processus selon l'approche processus.....	13
Figure I-04 : Les principales catégories de processus selon la norme ISO 15504.....	13
Figure I-05 : Cartographie de processus de réalisation.....	18
Figure I-06 : Représentation d'un processus – Forme standard.....	19
Figure I-07 : Représentation d'un processus – Forme standard.....	20
Figure I-08 : Représentation schématisée d'un processus.....	21
Figure I-09 : Les étapes de l'approche processus.....	23
Figure I-10 : Canal direct.....	32
Figure I-11: Canal court.....	32
Figure I-12: Canal long.....	33
Figure I-13: Les symboles utilisés pour la représentation de déroulement de processus	

Chapitre II:

Figure II-1 : modèle de la performance selon GILBERT.....	72
Figure II-2 : Processus d'évaluation des indicateurs de performance.....	76
Figure II -3 : Un exemple de Tableau de Bord pour visualiser les indicateurs de performance.....	80
Figure II -4 : Les canaux de distribution.....	87

Chapitre III :

Figure III-01 : Implantation géographique d'ABC PEPSI.....	103
Figure III-02 : l'organigramme d'ABC Pepsi Algérie.....	105
Figure III-03 : l'organigramme de la direction logistique.....	106
Figure III-04: Les composantes clés de l'analyse PESTEL.....	108
Figure III-05 : Chaîne logistique actuelle de Pepsi en Algérie.....	113
Figure III-06 : Cartographie des processus de distribution.....	115
Figure III-07 : Processus cible de distribution.....	118

Liste des graphes

Chapitre III :

Graphe III-01 : Fréquence de consommation.....	127
Graphe III-02 : Données brutes reclassées par lieu de consommation.....	128
Graphe III-03 : lieux d'achat de PEPSI.....	130
Graphe III-04 : Perception des consommateurs sur la disponibilité des produits PEPSI..	131
Graphe III-06 : Évaluation de la qualité de stockage et de présentation des produits PEPSI.....	134
Graphe III-07 : Évaluation de la perception de la disponibilité du produit PEPSI.....	136
Graphe III-08 : Profil professionnel des répondants interne de PEPSI.....	139
Graphe III-09 : Évaluation de la ponctualité dans le processus de distribution.....	140
Graphe III-10 : capacité de réponse du système de livraison.....	141
Graphe III-11 : Perception des contraintes affectant la performance de la distribution....	142
Graphe III-12 : point de vue des employés.....	143
Graphe III-13 : Mesures d'amélioration jugées efficaces par le personnel logistique.....	144

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ISO	International Organization for Standardization
FSSC	Food Safety System Certification
ABC	Atlas Bottling Corporation
BPR	Business process Reengineering
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
SCOR	Supply Chain Operations Reference
GFST	Global Food Safety Initiative
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RPA	Robotic Process Automation
ERP	Entreprise Ressource Planning
CRM	Customer Relationship Management
VSM	Value Stream Mapping
DMAIC	Define, Mesure, Analyse, Improve, Control
QOOQCP	Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pourquoi
AHP	Analytic Hierarchy Process
TMS	Transport Mnagement System
WMS	Warehouse Mnagement System
KPI	Key Performance Indicators
RFID	Radio Frequency Identification
OTIF	On time In full
IPC	Indicateur de performance clé
IA	Intelligence Artificielle
RB	Recupered Bottle
IOT	Internet of Things
SAP	Systems, Application and Products In Data Processing
HORECA	Hôtels, Rérestaurant, Café
FMCG	Fast-Moving-Consumer-Goods

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : L’approche processus et son optimisation	6
Section 1 : Le processus.....	7
Section 2 : L’approche processus.....	16
Section 3 : L’optimisation des processus.....	27
Section 4 : L’optimisation des processus de distribution.....	30
Chapitre 02 : La performance de la chaine de distribution	65
Section 01 : Généralités sur la performance	66
Section 2 : La performance de la chaine de distribution.....	85
Section 3 : La contribution de l’optimisation des processus de distribution sur la performance de la chaine de distribution.....	94
Chapitre 03 : Cas pratique au sein ABC PEPSI Algérie	100
Section 01 : Présentation de l'entreprise ABC PEPSI et son diagnostic stratégique.....	101
Section 02 : Optimisation de la Chaine de Distribution des boissons gazeuses Pepsi en Algérie – Approche Processus	112
Section 3 : Présentation du cadre méthodologique de l’étude de terrain.....	119
Section 4 : Analyse et discussion des résultats de l’enquête terrain.....	125
Conclusion générale	164

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte économique marqué par une compétition de plus en plus rude, l'optimisation des processus internes s'impose comme une exigence incontournable pour les entreprises souhaitant améliorer leur performance globale. La chaîne logistique, et plus particulièrement la chaîne de distribution, constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur, tant pour la réduction des coûts que pour la satisfaction du client final. En effet, La distribution ne se limite plus à l'acheminement physique des produits, mais implique des dimensions de fiabilité, de rapidité, de flexibilité, de coordination et de traçabilité. Dès lors, la maîtrise des processus qui structurent cette chaîne devient une condition essentielle pour garantir la compétitivité et l'adaptabilité de l'entreprise.

Face à ces enjeux, le recours à une approche processus permet d'organiser et de structurer les opérations logistiques en identifiant les activités clés, les interactions entre les services, et les axes d'amélioration continue. Cette approche, largement promue par les référentiels de qualité tel que l'ISO 9001 ou le FSSC 22000, offre aux entreprises un cadre méthodologique rigoureux pour mesurer, analyser et améliorer leur performance. Dans le domaine de la distribution, elle permet de renforcer la maîtrise des délais, la gestion des flux et la relation client.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent mémoire, intitulé : « la contribution de l'optimisation des processus dans la performance de la chaîne de distribution- cas de Pepsi Algérie »

Ce travail a été réalisé à la suite d'un stage pratique effectué au sein de l'entreprise ABC Pepsi Algérie, filiale locale de PepsiCo, spécialisée dans la production et la distribution de boissons gazeuses. Cette immersion en entreprise a permis d'observer directement les pratiques logistiques mises en œuvre, d'analyser les processus de distribution et d'identifier les d'optimisation mobilisés.

Le choix de ce thème se justifie par son actualité, son importance dans la pratique professionnelle de la logistique, et sa cohérence avec notre spécialité académique.

Il vise à répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'optimisation des processus de distribution contribue-t-elle à la performance de la chaîne de distribution de Pepsi Algérie

Introduction générale

Cette problématique est déclinée en trois sous-questions :

1. **Comment Pepsi optimise-t-elle ses processus de distribution ?**
2. **Les processus de distribution de Pepsi sont-ils performants ?**
3. **L'optimisation des processus contribue-t-elle effectivement à l'amélioration de la performance logistique globale ?**

Pour y répondre, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **H1** : PEPSI optimise ses processus de distribution par la mise en place d'une approche processus structurée basée sur le référentiel FSSC 22000.
- **H2** : Les processus de distribution de Pepsi sont globalement performants en terme de délais, de coordination et de satisfaction client.
- **H3** : L'optimisation de ces processus a un impact positif et mesurable sur la performance globale de la chaîne de distribution.

Ce mémoire combine une approche théorique et empirique. Après une revue de littérature approfondie sur les concepts optimisation, de processus et de performance logistique, une étude de cas a été menée chez ABC Pepsi Algérie, à travers :

- Un questionnaire destiné aux employés logistiques pour évaluer l'organisation des processus et les pratiques d'optimisation.
- Un questionnaire adressé aux consommateurs pour mesurer leur niveau de satisfaction.
- Le guide d'entretien

Les données ont été traitées via Excel, afin d'identifier les tendances, les écarts entre optimisation et performance.

Nous avons subdivisé notre travail comme suit :

Le premier chapitre expose les fondements théoriques de l'approche processus, ses avantages pour l'entreprise, et les méthodes couramment utilisées pour optimiser les activités logistiques.

Le deuxième chapitre s'intéresse à la notion de performance dans la chaîne de distribution, en précisant ses dimensions (efficacité, efficience, qualité) et les indicateurs utilisés pour la mesurer.

Enfin, le troisième chapitre présente une étude de Cas menée chez ABC Pepsi Algérie, à travers l'analyse de son organisation logistique, l'interprétation des données recueillies

Introduction générale

auprès des employés et des clients et l'évaluation des résultats obtenus suite aux actions d'optimisation.

Ce mémoire vise à démontrer que l'optimisation des processus logistiques, lorsqu'elle est structurée, mesurée et pilotée dans une démarche d'amélioration continue, constitue un levier clé de performance pour la chaîne de distribution. À travers l'exemple de Pepsi Algérie, cette étude permet aussi de proposer des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité des processus, améliorer la satisfaction client et soutenir la compétitivité de l'entreprise dans un environnement dynamique.

**Chapitre 01 : L'approche processus
et son optimisation**

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Introduction

Dans un environnement concurrentiel en pleine évolution, les entreprises cherchent à améliorer en permanence leur efficacité opérationnelle. Pour y parvenir, elles doivent s'appuyer sur une bonne compréhension de leur processus interne, qui constitue le cœur de leur fonctionnement.

Un processus est un ensemble d'activités organisé visant à transformer les éléments d'entrée en résultats, tout en créant de la valeur.

L'approche processus, promue notamment par la norme ISO 9001:2015, permet de structurer ses activités de manière claire et cohérente, elle offre une vision transversale de l'organisation, facilite l'identification des interactions, la répartition des responsabilités, le suivi des performances et l'amélioration continue. Elle s'impose aujourd'hui comme un outil essentiel de pilotage et de maîtrise de la qualité.

Parmi les processus les plus stratégiques, le processus de distribution occupe une place centrale. Il regroupe l'ensemble des opérations permettant d'acheminer les produits jusqu'aux clients, dans les meilleures conditions de délai, de coûts et de qualité. Sa maîtrise impacte directement la satisfaction client et la compétitivité de l'entreprise.

Ce premier chapitre a pour objectif de poser les fondements théoriques nécessaires à cette étude. Il est structuré en trois sections : la première traite de la notion de processus, la deuxième présente l'approche processus comme outil de management, et la troisième développe le processus de distribution et ses principales composantes logistiques.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Section 01 : Le processus

Avant d'aborder les méthodes d'optimisation et de gestion, il est essentiel de comprendre ce qu'est un processus dans le contexte organisationnel. Cette section présente la définition d'un processus, Ces composantes fondamentales ainsi que les différentes catégories existantes. Elle permet d'établir les bases nécessaires à la compréhension de l'approche processus et de son rôle dans la performance d'une entreprise.

1. Définitions

1.1 Définition générale

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties.

Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval.¹

1.2 Les différents niveaux d'analyse : du macro-processus aux tâches

L'analyse des processus s'organise généralement selon plusieurs niveaux hiérarchiques. Le premier niveau, le plus global, correspond au macro-processus. Il reflète le fonctionnement général de l'entité ou de l'organisation. Dans le cas d'une entreprise mono-activité ou mono-produits, il est fréquent de n'identifier qu'un seul macro-processus de réalisation, tel que “ concevoir, fabriquer et commercialiser un produit”. En revanche, Dans des structures plus complexes, plusieurs macro-processus peuvent coexister, y compris des macro-processus de pilotage ou de support, en plus de ceux liés à la réalisation.

Le deuxième niveau est celui des processus élémentaires, qui découpent le macro-processus en sous-ensembles fonctionnels. Le terme “élémentaire” permet d'éviter la confusion avec le mot “processus” utilisé au sens général.

Le troisième niveau concerne les sous-processus, Qui détaillent davantage de fonctionnement interne des processus élémentaire. Il est important de noter que tous les processus

¹ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus: mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation.P 51

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

élémentaires ne sont pas nécessairement divisibles en sous-processus, comme cela sera analysé dans les chapitres suivants.

Enfin, le quatrième niveau correspond aux activités, C'est-à-dire les opérations concrètes réalisées au sein d'un sous-processus. Certaines organisations vont jusqu'à identifier un cinquième niveau, Appeler opérations ou tâches, mais une structuration en trois ou quatre niveaux s'avèrent généralement suffisante pour assurer une compréhension et une gestion efficace des processus.

L'approche processus s'applique à différents niveaux d'analyse. Il est important d'avoir un vocabulaire clair pour décrire les éléments (qui sont tous des processus au sens générique), à chaque niveau d'analyse.

Nous distinguons quatre niveaux d'analyse :

1. Les macro-processus ;
2. Les processus élémentaires ;
3. Les sous-processus ;
4. Les activités.

Le niveau 3 sous-processus peut ne pas exister pour certains processus élémentaires.²

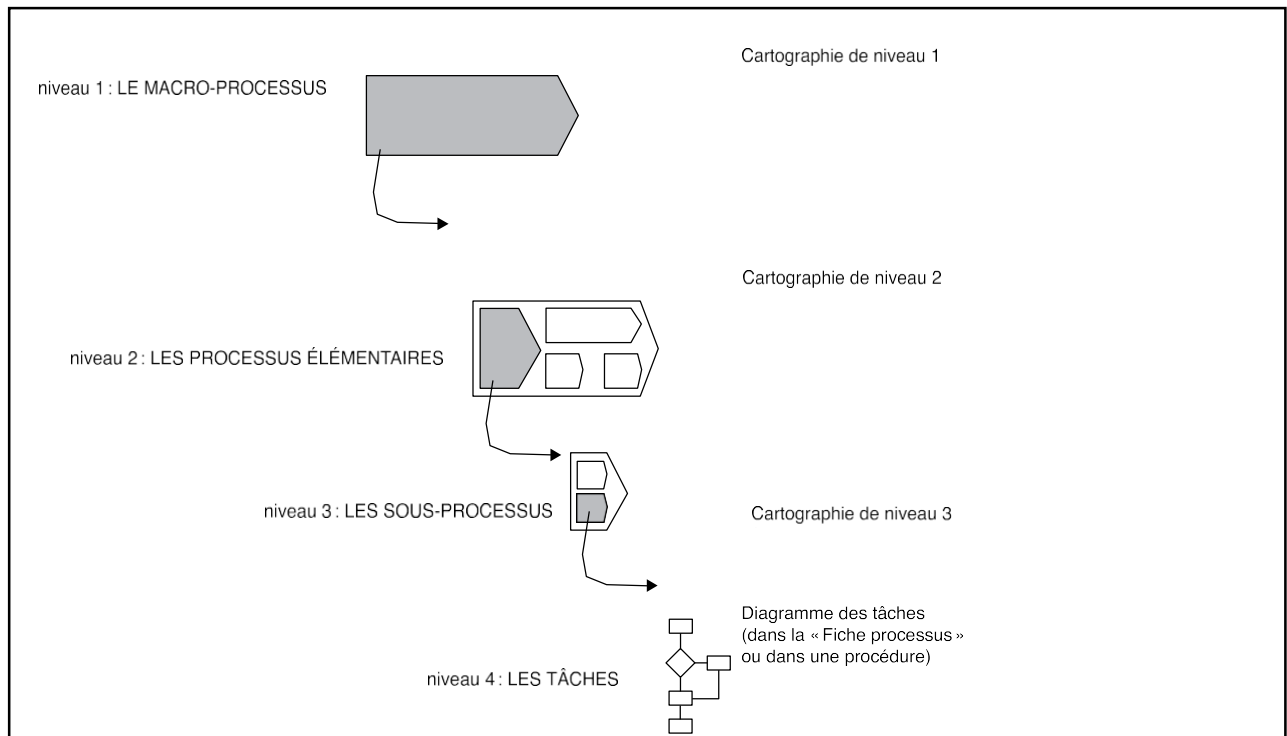
1.3 Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie

Le schéma ci-dessous rappelle le graphisme que nous utilisons pour symboliser ces différents niveaux d'analyse :

Figure n° I-01 et intitulé Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie

² Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 52

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 53

Commentaire :

Ce schéma présente les quatre niveaux de cartographie des processus : le macro-processus (niveau global), Les processus élémentaires, les sous-processus, et enfin les tâches. Chaque niveau permet une analyse plus fine et détaillée des activités, facilitant ainsi la compréhension, la maîtrise et l'amélioration continue des processus.

1.4 La fonction de chaque niveau cartographie³

La cartographie de niveau 1, celle des macro-processus, sert avant tout à présenter la finalité de l'entreprise de façon schématique. Elle peut également servir, pour des entreprises multi activités, ayant donc plusieurs macro-processus de réalisation, à décrire dans un seul schéma ses différentes familles d'activités. Enfin, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, la cartographie de niveau 1 sert également à indiquer l'interaction entre les 3 types de processus : les processus de réalisation, de pilotage et de support.

La cartographie la plus importante est celle des processus élémentaires, que nous avons aussi

³ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 53,54

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Appelé cartographie de niveau 2. C'est dans cette cartographie qu'apparaîtront les « briques de base » que l'entreprise doit maîtriser pour réaliser les produits ou services demandés par ses clients. Pour beaucoup d'entreprises, notamment les PME, ce sera l'unique cartographie à réaliser.

La cartographie de niveau 3, celle des sous-processus, n'existera que pour certains processus.

Le niveau 4, par contre, devra exister pour chaque processus. Il s'agit de la description opérationnelle du processus. Cette description correspond souvent à ce que l'on trouve dans une procédure.

2. Les trois catégories de processus

Après avoir défini les niveaux d'analyse d'un processus, Il convient désormais de s'intéresser à la typologie des processus au sein d'une organisation. Toute entreprise fonctionne à travers différents types de processus, qui se distinguent par leur finalité et le rôle dans la chaîne de création de valeur. En distingue généralement trois grandes catégories : les processus de réalisation, des processus support et des processus de pilotage.

2.1 Les processus de réalisation

Un processus de réalisation est un enchaînement structuré d'activité ou d'ensemble d'activité, alimentée par des entrées et consommant des ressources, qui crée des sorties on y apportant une valeur ajoutée.

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.⁴

Dans cette définition nous avons utilisé le mot processus et le mot activité au sens générique.

⁴ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 54

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Tableau n° I-01 : Le tableau ci-dessous traduit cette définition générique pour les quatre niveaux d'analyse présentés dans le paragraphe précédent, en utilisant le vocabulaire spécifique à chaque niveau d'analyse.

niveau 1	Un macro-processus de réalisation est un enchaînement de processus élémentaires qui transforme la demande d'un client en un produit qui satisfait cette demande.
niveau 2	Un processus élémentaire de réalisation est un enchaînement de sous-processus qui concoure à la réalisation d'un produit pour un client.
niveau 3	Un sous-processus de réalisation est un enchaînement d'activités.
niveau 4	Une activité est un enchaînement d'opérations ou tâches.

Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 55

2.2 Les processus support ⁵

Toute entreprise a besoin de moyens pour fonctionner. Dans toutes les entreprises on trouve donc des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens.

Les **processus support** ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.⁵

Dans notre approche processus, nous distinguerons donc des processus support.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

2.3 Les processus de pilotage⁶

Pour toute entreprise ou organisme, les théories de management nous rappellent qu'il faut un pilote. Nos processus de réalisation et de support doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés.

⁵ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 55

⁶ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 55,56

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives. Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives).

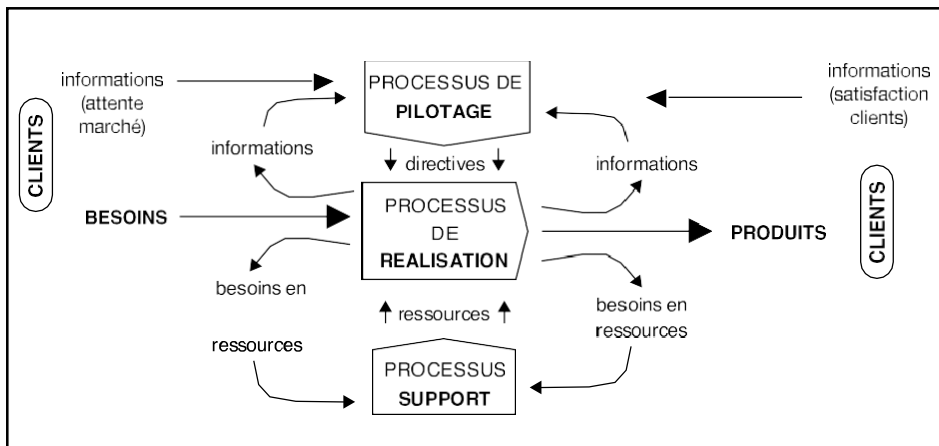
Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...).

Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action...

2.4 L'interaction entre les trois types de processus

Le schéma ci-dessous symbolise l'interaction entre les trois types de processus :

Figure n° I- 02 : Intitulé l'interaction entre les trois types de processus



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 56

Commentaire :

Ce schéma illustre les interactions entre les trois types de processus dans une organisation : pilotage, réalisation et support. Les besoins des clients alimentent le système, et les processus de pilotage traduisent ces attentes en directives. Les processus de réalisation produisent les biens aux services, en s'appuyant sur les processus support pour obtenir les

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

ressources nécessaires. Le produit final Et ensuite délivrer au client, qui en retour fournit des informations de satisfaction, Permettant ainsi une amélioration continue du système.

La cartographie de niveau 1 d'une entreprise représente l'interaction entre 3 types de macro-processus :

- Le(s) macro-processus de réalisation, qui représente(nt) la finalité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients ;
- Le macro-processus de pilotage, qui représente le management de l'entreprise ;
- Le macro-processus support, qui représente les fonctions support.

La représentation tournée des macro-processus de pilotage et de support montre bien l'approche systémique de la démarche processus, en mettant en évidence les interactions et boucles d'amélioration.⁷

2.5 Les autres découpages possibles

Nous venons de vous présenter un découpage des processus en trois catégories, **réalisation**, **pilotage** et **support**. Ce découpage est utilisé par de nombreux consultants et entreprises.

Il existe cependant d'autres classifications.

Tout d'abord, il y en a une qui simplifie l'affectation des processus, car elle ne prévoit que deux types :

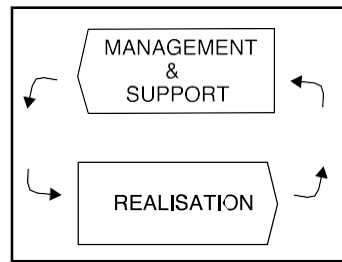
- Les processus de réalisation
= ceux qui concourent à la réalisation du produit
- Les autres processus
= ceux qui concourent au bon fonctionnement des processus de réalisation.⁸

Figure n° I-03 : Les principales catégories de processus selon l'approche processus

⁷ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 57

⁸ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 58

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 56

D'autres identifient quatre catégories de processus.

La norme ISO 15504, qui traite d'une approche structurée pour évaluer les processus qui réalisent et maintiennent des logiciels, identifie les catégories suivantes :

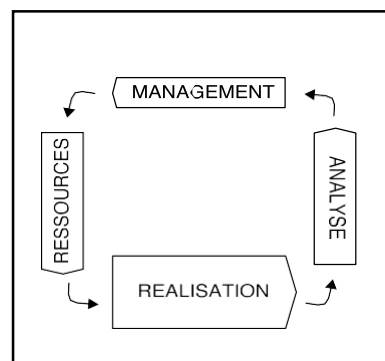
- Processus de pilotage ;
- Processus support ;
- Processus opérationnels ;

Processus organisationnels. Certains qualitatifs classent les processus en :

- Processus de management ;
- Processus ressources ;
- Processus de réalisation ;
- Processus d'analyse et d'amélioration.

Ils présentent alors l'interaction entre les processus comme ceci :

Figure n° I-04 Les principales catégories de processus selon la norme ISO 15504



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 56

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Commentaire :

Ce découpage fait un lien entre l'approche processus et les quatre chapitres principaux de la norme ISO 9001 version 2000 : responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation *du* produit et analyse et amélioration.

Le découpage en 4 types de processus est conceptuellement intéressant. Le schéma ci-dessus le montre bien (le lecteur attentif y aura certainement retrouvé une analogie avec la fameuse « roue de la qualité » de monsieur Deming, déjà cité comme « pape » de la qualité). Cependant, notre expérience montre qu'un tel découpage n'est pas très opérationnel. En effet, vous risquez de passer un temps infini à décider si tel ou tel processus est du support, du pilotage ou de l'organisation. Affectation qui, somme toute, n'apporte aucune valeur ajoutée, ni au processus, ni à la démarche.

3. Deux autres caractéristiques fondamentales des processus

3.1 Les processus sont mesurables⁹

Un vieil adage dit que l'on ne peut améliorer que ce qui est mesurable. Cela s'applique parfaitement au management. Il n'est donc pas étonnant qu'un des points forts de l'outil de management qu'est l'approche processus est justement sa capacité à mesurer les performances.

Pour être mesurable on doit formaliser la finalité du processus. Nous avons vu que chaque processus a une finalité ou une mission, qui exprime sa contribution au but général de l'entreprise. Pour pouvoir mesurer cette contribution, il faut la traduire en exigences.

La mesure des processus va s'appliquer à plusieurs niveaux :

- Au contrôle de la conformité des entrées et sorties du processus

Il s'agit de contrôler que chaque fois que le processus est mis en œuvre, ses entrées sont conformes aux besoins du processus et que ses sorties sont conformes aux exigences (du client et de l'entreprise). Ces contrôles sont facilités car on a défini clairement pour chaque processus quelles sont les entrées attendues et de quel fournisseur externe ou interne (processus amont) elles viennent, ainsi que

⁹ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 59,60

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

quelles sont les sorties prévues (les exigences) et à quel client externe ou interne (processus aval) elles sont destinées.

Ce type de mesure correspond au contrôle qualité classique qui mesure l'efficacité d'un processus.

- Au pilotage de la performance du processus

Il s'agit de mesurer que le processus est capable, de façon durable, d'obtenir des résultats conformes aux exigences des clients et des autres parties prenantes. Ce pilotage se basera en grande partie sur l'analyse des résultats des contrôles, mais peut inclure aussi des notions de coût ou de productivité du processus. Pour cela on définira pour chaque processus des indicateurs inhérents aux objectifs. La mesure de l'écart entre le niveau actuel d'un indicateur et son niveau cible ou objectif est une des entrées principales de la boucle d'amélioration du processus. Si le pilotage d'un processus intègre les coûts et mesure donc les ressources consommées pour atteindre l'efficacité, elle mesure également l'efficacité du processus (« sa capacité à être efficace au moindre coût »).

- A la détermination de la maturité du processus

Un processus est mature lorsqu'il a non seulement fait la preuve de façon durable de sa performance, mais aussi de sa capacité à s'adapter aux changements et de s'améliorer, y compris au-delà de l'efficacité. On parle alors de l'excellence.

- A la détermination de la valeur du processus

La valeur d'un processus s'apprécie par rapport à sa participation à la réalisation du but. Cet aspect dépasse le contexte de ce livre, mais sachez qu'il existe une technique comptable, l'ABC (Activity Based Costing) qui permet de mesurer la valeur des processus de façon beaucoup plus fiable qu'une comptabilité analytique.

3.2 Les processus sont stables et reproductibles¹⁰

Nous avons vu que la cartographie des processus est issue de l'analyse détaillée des flux et activités nécessaires pour atteindre un but. Tant que ce but existe, les activités nécessaires pour l'atteindre resteront de même nature, même si leurs modalités

¹⁰ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 59,60

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

d'exécution peuvent varier en fonction d'autres changements (technologie, réglementation...).

De même, du moment que l'on a décrit, étape par étape, de quoi on part (les entrées) et à quoi on doit aboutir (les sorties), en spécifiant les conditions (les indicateurs de performance) on sera toujours capable de reproduire ces étapes.

Les informaticiens sont de grands utilisateurs de l'approche processus. Un système d'information, dont la conception coûte très cher, doit être pérenne et donc être conçu à partir des éléments stables. Le fait que les informaticiens se sont massivement appuyés sur les processus est bien une preuve de leur stabilité. Enfin, un processus peut être considéré comme un système et une des caractéristiques d'un système est sa capacité à rester stable, y compris dans un environnement changeant.

Section 02 : L'approche processus

Dans un contexte de recherche performance et d'amélioration continue, l'approche processus s'impose comme un levier stratégique pour organiser, maîtriser et améliorer les activités d'une organisation. Reconnue et exigée par des normes de management telles que l'ISO 9001, elle permet d'avoir une vision transversale de l'entreprise en identifiant les processus clés, leur interaction et leur contribution à la création de valeur.

Cette section présente la définition de l'approche processus, ses objectifs, ses avantages, ainsi que les principales étapes de sa mise en œuvre. Elle aborde également la cartographie des processus et son application dans les référentiels de certification comme le FSSC22000.

1. Qu'est-ce que l'approche processus ?

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de *modélisation*. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus.¹¹

Si la naissance de l'approche processus se situe dans la qualité, elle a surtout été utilisée

¹¹ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 17

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

dans le milieu informatique. Elle y est employée pour décrire et analyser (*modéliser*) une activité dans le but de l'informatiser.

L'approche processus comme méthode d'organisation, de management ou de consulting date de la fin des années 80. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté. L'approche consistait alors à repenser totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client.

La méthode est relativement simple. On commence par identifier l'enchaînement des activités (que l'on va appeler processus) que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande. Ensuite, on détermine, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de l'organisation actuelle de l'entreprise, que l'on va « reconcevoir » pour donner à chaque processus les moyens dont il a besoin.

On parlait alors du « Business Process Reengineering » (BPR). C'était une approche généralement très drastique qui reconstruisait l'entreprise en partant quasiment de zéro. Ce côté drastique, avec souvent de nombreux licenciements à la clé (n'oubliez pas qu'il s'agissait d'entreprises en difficulté), a parfois généré une mauvaise image du BPR. Les résultats furent cependant généralement bons et ont prouvé l'intérêt de la démarche.

Si cette approche « reconception totale » du BPR n'est plus beaucoup utilisée, l'approche processus continue à être mise en œuvre par de nombreux consultants, dont nous faisons partie. Ils y trouvent un outil simple et pragmatique d'analyse et de modélisation d'une organisation. Le but est alors de détecter les points faibles et d'initier et de suivre des actions d'amélioration. C'est donc devenu un outil de management.¹¹

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, justement comme outil de management. Le responsable de ce regain d'intérêt est la version 2000 de la norme ISO 9001. Rappelons que cette norme de management de la qualité donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients.¹²

Elle préconise l'utilisation de l'approche processus. En effet, dans son paragraphe 4.1, la norme dit : « L'organisme doit :¹²

¹² Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 18

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

1. Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
2. Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
3. Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
4. Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
5. Surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
6. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. »

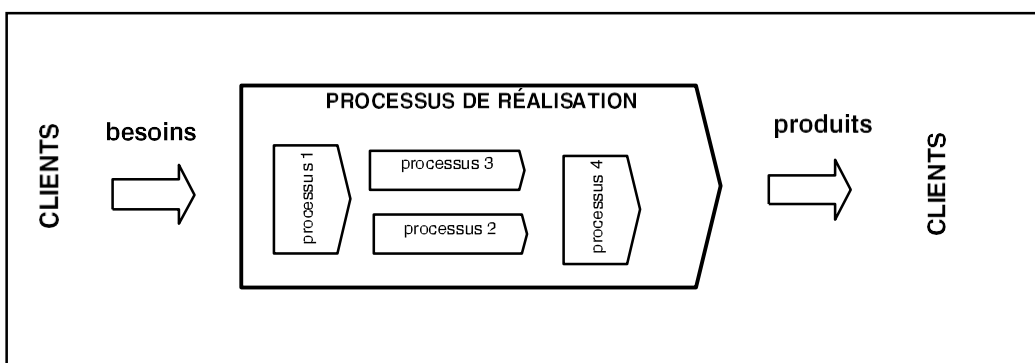
En résumant de façon très synthétique la norme ISO 9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits, une entreprise doit identifier et décrire les *processus* nécessaires à la réalisation de ces produits et ensuite assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus.

Autrement dit, d'utiliser l'approche processus comme outil de management.¹²

2. cartographie des processus¹³

La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

Figure n° I-05 : Cartographie de processus de réalisation



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation.P 20.

¹³ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation.P 20

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

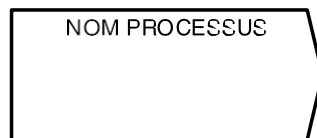
2.1 Comment représenter un processus ?¹⁴

Avant de commencer à réaliser la cartographie, il nous faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement.

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des cartographies de façon automatique.

Nous vous proposons notre méthode de représentation de processus. Elle est simple et elle peut être réalisée avec n'importe quel logiciel bureautique capable de faire des schémas simples.

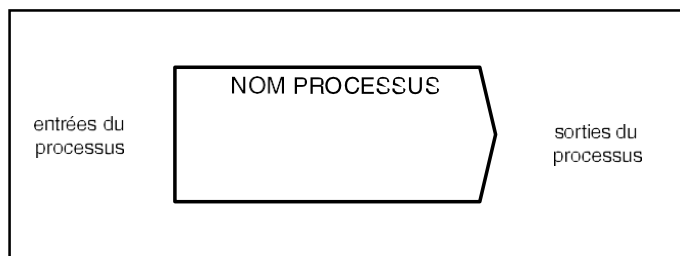
Nous représentons un processus par le symbole suivant :



Dans les logiciels de la suite Microsoft Office, vous trouverez cette forme dans le menu « Formes automatiques » de la barre d'outils de dessin, en choisissant « flèches pleines ». Le titre est rajouté sous forme de « zone de texte ». Si vous utilisez, comme nous, Microsoft Visio, vous trouverez le symbole sous le nom « Message à l'utilisateur » dans le gabarit « Formes diagramme SDL » des gabarits « Diagrammes de flux ».

Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :

Figure n° I-06 : Représentation d'un processus – Forme standard



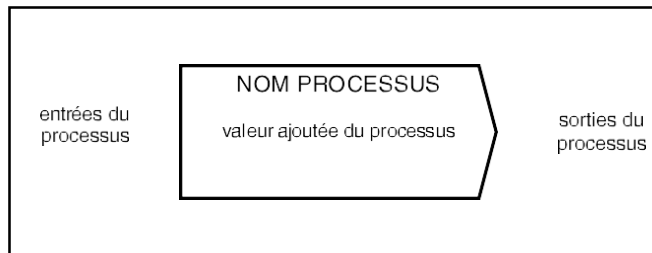
Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 21.

¹⁴ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 20,21

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

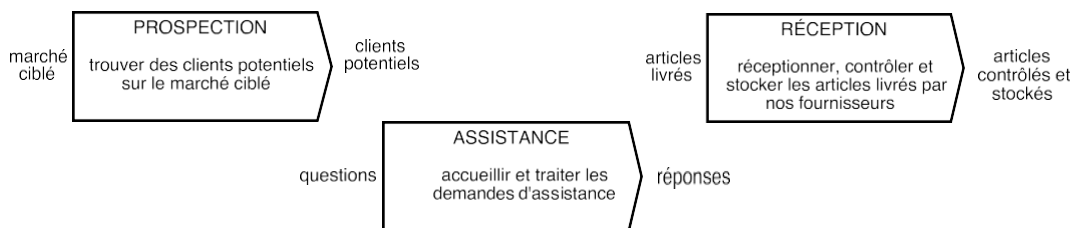
Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.¹⁵

Figure n° I-07 : Représentation d'un processus – Forme standard



Source : Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 21

Voici quelques exemples :¹⁶



Un processus est caractérisé par :¹⁷

- Un nom,
- Des entrées,
- Des sorties,
- Une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

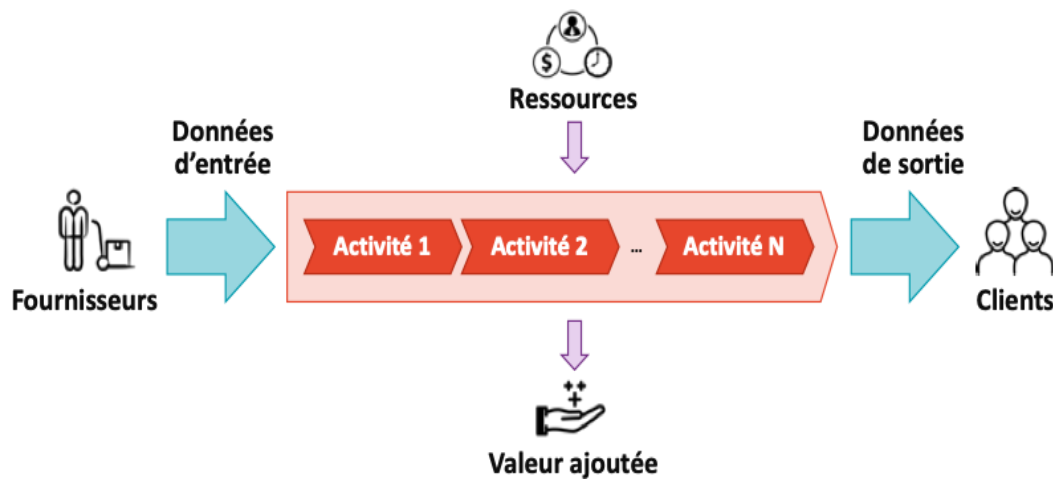
¹⁵ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 20

¹⁶ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 20,21

¹⁷ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation. P 22

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Figure n° I-08 : Représentation schématisée d'un processus



Source: <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performanceoperationnelle-organisationnelle-dune-entreprise/gestion-dune-organisation-processus> (consulte le 15/05/2025,18;34)

3. Les étapes de l'approche processus

Les étapes de l'approche processus peuvent être résumées en six étapes :¹⁸

- **Étape 1 : Cartographier les processus**

Cette première étape consiste à établir une vue d'ensemble des processus. Le travail de cartographie relève de l'équipe de direction. Cette photographie de l'ensemble des processus de l'entreprise permet d'identifier les différents types de processus opérationnels, de support et de management.

- **Étape 2 : Choisir les processus clés**

À partir de la cartographie établie, les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Un processus clé, quel que soit son type, contribue majoritairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Connaître ces processus s'avère donc essentiel pour mener en priorité les actions nécessaires à leur amélioration.

- **Étape 3 : Déployer les objectifs sur les processus clés**

Cette étape importante consiste à déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise

¹⁸ <http://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche-processus.html> (Consulté le 10/03/2025 à 22:30)

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

sur les processus clés identifiés et sélectionnés. Déployer signifie affecter, fixer et décliner. Il s'agit donc de définir des objectifs spécifiques à chaque processus, tout en conservant un parfait alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise.

La troisième étape franchie, deux cas se présentent :

- **Étape 4 : Manager les processus**

Le potentiel d'amélioration d'un ou de plusieurs processus est faible. Cela peut être le cas de processus optimisés depuis de longues années. Le management des processus conduit alors à les clarifier : phases, responsabilités, activités et tâches. Les indicateurs de performance de chaque processus doivent être identifiés et des objectifs à atteindre fixés.

- **Étape 5 : Mettre en œuvre l'approche processus**

Cette étape permet de collecter les données propres à chaque indicateur, de façon à évaluer les performances, les comparer aux objectifs définis. Des résultats obtenus découleront les plans d'actions nécessaires.

- **Étape 6 : Améliorer les processus**

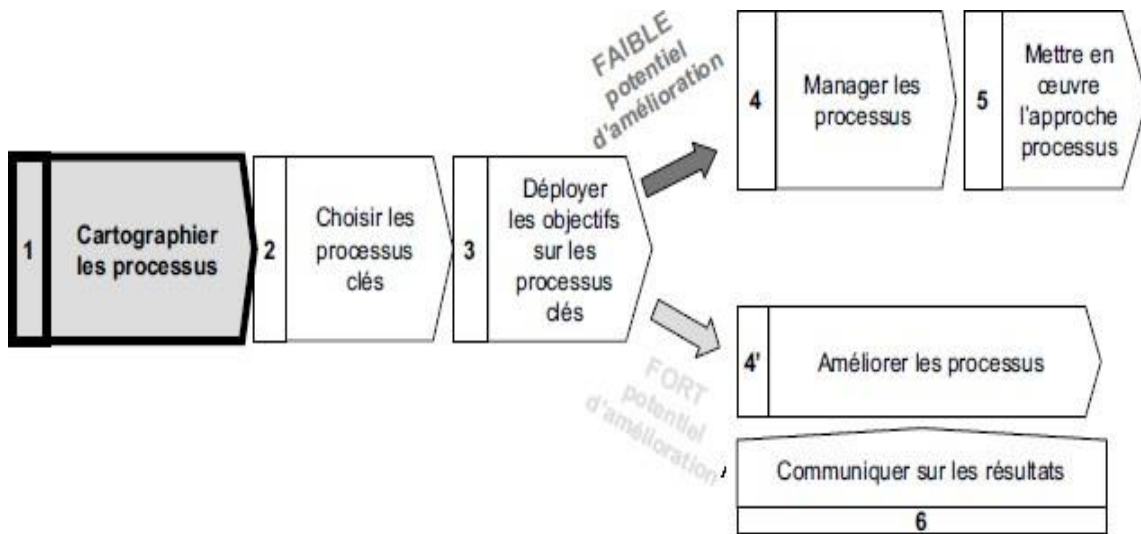
Le potentiel d'amélioration d'un ou de plusieurs processus est fort. Il s'agit alors d'engager une démarche d'amélioration des processus, avec les techniques adaptées à l'effort à fournir.

- **Étape 7 : Communiquer sur les résultats**

La communication sur les résultats de la démarche processus mise en œuvre est un facteur clé de succès. Il importe de faire savoir à l'ensemble du personnel quels sont les résultats des processus et des actions engagées pour les manager/améliorer

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Figure n° I-09 : Les étapes de l'approche processus



Source : <http://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche-processus.html> (consulté le 12/03 /2022 à 22:30)

4. La norme ISO 9001 version 2015 et la cartographie des processus¹⁹

Elle insiste sur la nécessité de comprendre et de gérer les activités organisationnelles comme un ensemble de processus interconnectés, contribuant collectivement à la satisfaction du client est à l'atteinte des objectifs stratégiques

L'article 4.4 de la norme stipule que l'organisation doit déterminer les processus nécessaires pour son système de management de la qualité, ainsi que :

- Leur séquence et leur interaction ;
- Les critères et les méthodes pour s'assurer de leur efficacité ;
- Les ressources nécessaires et leur disponibilité ;
- Les responsabilités et autorités pour chaque processus ;
- Les risques et opportunités associés ;
- Les méthodes de surveillance, d'évaluation et d'amélioration continue.

Il est important de souligner que la norme n'impose pas une cartographie graphique des processus. Toutefois, elle recommande fortement l'utilisation de moyens adaptés pour

¹⁹ Gourc, D., & Pérès, F. (2016). *Le management de la qualité selon l'ISO 9001:2015 – Mise en œuvre et bonnes pratiques*. Paris : AFNOR Éditions

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

rendre visible la structure du système qualité. Ainsi, la cartographie des processus, bien que non obligatoire, est largement adoptée car elle :

- Facilite la compréhension globale du fonctionnement de l'organisation ;
- Met en évidence les relations entre les processus ;
- Sert de base au pilotage et à l'amélioration continue ;
- Soutient les audits internes et externes.

Dans la pratique, cette cartographie peut prendre différentes formes : diagrammes de flux, logigrammes, matrice SIPOC, ou encore des modèles structurés comme le SCOR. Une cartographie claire et précise aide non seulement à répondre aux exigences de la norme, mais aussi à renforcer la cohérence opérationnelle et la communication interne.

Ainsi, dans l'esprit de la norme ISO 9001:2015, la cartographie des processus est considérée comme un outil stratégique, au service de la performance, dans la maîtrise des risques et de l'orientation client.

5. FSSC 22000

5.1 Définition du FSSC 22000 ²⁰

Le FSSC 22000 est un système de certification de la sécurité alimentaire qui vise à garantir un système de management robuste pour maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, et les géré par la Fondation FSSC 22000 et reconnu par la Global Food Safety Initiative (GFSI).

5.2 Principes clés du FSSC 22000 ²⁰

- Basé sur l'ISO 22000 : le FSSC 22000 s'appuie sur la norme ISO 22000, qui établit un cadre pour la gestion de la sécurité alimentaire en combinant

²⁰Registrar Corp. (2023). *Qu'est-ce que FSSC 22000 ?* Consulté sur : <https://www.registrarcorp.com/fr/blog/food-business/fssc-22000/>

²⁰DNV. (2023). *FSSC 22000 – Certification de la sécurité alimentaire.* Consulté sur : <https://www.dnv.fr/services/fssc-22000-certification-de-la-securite-alimentaire--74812>

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- les principes de l'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) Avec une approche systématique de la gestion de la qualité.
- Exigence supplémentaire : en plus de l'ISO 22000, le FSSC 22000 inclus des exigences supplémentaires telles que les programmes prérequis (PRP) pour la fabrication des aliments et des emballages, ainsi que des mesures contre la fraude alimentaire et la défense alimentaire.
- Application sectorielle : Le FSSC 22000 s'applique à divers secteurs de l'industrie alimentaire, y compris la fabrication de produits alimentaires, les aliments pour animaux, les emballages, le stockage, le transport, la restauration et le commerce de détail.

5.3 Avantages du FSSC 22000 ²¹

- Confiance des clients : la certification FSSC 22000 démontre l'engagement d'une entreprise envers la sécurité alimentaire, renforçant ainsi la confiance des clients et des partenaires commerciaux,
- Conformité réglementaire : elle garantit la conformité aux exigences réglementaires internationales en matière de sécurité alimentaire, facilitant ainsi les échanges commerciaux mondiaux.
- Amélioration continue : le système encourage une amélioration continue du processus pour minimiser les risques alimentaires et optimiser l'efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement.

5.4 L'approche processus dans le cadre de la FSSC 22000 ²²

La certification FSSC 22000 repose sur les principes de l'ISO 22000 et intègre des spécifications techniques sectorielles pour garantir la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'approche processus est essentielle dans ce contexte, car elle permet de structurer les activités en flux interconnectés, assurant ainsi une gestion efficace et proactive des risques liés à la sécurité alimentaire.

²¹ Registrar Corp. (2023). *Qu'est-ce que FSSC 22000 ?* Consulté sur : <https://www.registrarcorp.com/fr/blog/food-business/fssc-22000/>

²² FSSC Foundation. (2024). *FSSC 22000 Scheme*. Consulté sur : <https://www.fssc.com/fssc-22000/>

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

5.5 Principe clé de l'approche processus dans la FSSC 22000²³

- Identification des processus critiques:

Les entreprises doivent identifier et cartographier les processus liés à la production, au stockage, à la distribution et à la gestion des matières premières.

Cela inclut les points critiques où des risques alimentaires peuvent survenir (HACCP-Hazard Analysis and Critical Control Points).

- Gestion des interactions entre processus :

L'approche processus exige une coordination fluide entre les différents flux, comme l'approvisionnement, le contrôle qualité et la logistique, pour éviter les dysfonctionnements.

- Qualité et sécurité alimentaire :

Les organisations doivent établir, mettre en œuvre et maintenir des politiques et objectifs qualité spécifiques aux produits certifiés, conformément aux exigences du FSSC 22000.

- Amélioration continue :

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) est appliqué pour surveiller les performances des processus, identifier les écarts et mettre en œuvre des actions correctives.

5.6 Avantages de l'approche processus dans la certification

FSSC 22000

- Réduction des risques alimentaires : En identifiant les points critiques dans les processus, cette approche aide à éviter les incidents associés à la sécurité alimentaire.
- Optimisation des ressources : une gestion structurée diminue le gaspillage et augmente l'efficacité opérationnelle.
- Conformité réglementaire à l'échelle internationale : l'adoption de la démarche processus assure que toutes les procédures sont conformes aux standards internationaux de sécurité alimentaire.
- Amélioration de la clarté : La représentation claire des processus par la carte graphique favorise le suivi et renforce la confiance des intervenants, qu'il s'agisse de

²³ FSSC Foundation. (2024). *FSSC 22000 Scheme*. Consulté sur : <https://www.fssc.com/fssc-22000/>

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- clients ou de fournisseurs.
- Positionnement concurrentiel : la certification FSSC 22000, ancrée dans une approche solide, renforce l'image d'une entreprise en tant que fournisseur sûr et fiable.

Section 03 : L'optimisation des processus

1. Définition :

L'optimisation des processus consiste à améliorer les façons de faire de chacun des processus de l'entreprise ou de l'organisation. Cette optimisation peut se faire par étalonnage concurrentiel (souvent désigné par le terme anglais Benchmarking) i.e. une analyse comparative des processus entre organisations ou par une analyse diagnostique de la performance des processus de l'organisation.²⁴

Optimiser un processus signifie :

- Réduire les gaspillages (temps, ressources, énergie)
- Supprimer les activités à non va le rajouter valeur ajoutée.
- Réduire les délais, les Coût et les erreurs.
- Améliorer la qualité, la fluidité et la satisfaction des clients internes et externes.

2. Enjeux de l'optimisation des processus

Les entreprises sont amenées à optimiser le processus pour plusieurs raisons :

- Accroître leurs performances globales (productivité, rentabilité)
- Répondre plus rapidement aux exigences du marché (agilité, flexibilité)
- Maîtriser les coûts et les risques opérationnels.
- Renforcer la qualité des produits ou services livrés.

²⁴ Wikipédia contributeurs. (Dernière modification le 10 mai 2024). *Optimisation des processus*. Wikipédia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation_des_processus

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Stimuler l'innovation organisationnelle.
- Favoriser l'amélioration continue et l'engagement des équipes.

L'optimisation n'est pas une action ponctuelle mais une démarche continue qui s'inscrit souvent dans une logique PDCA (Plan-Do-Check-Act).

3. Étapes de l'optimisation d'un processus ²⁵

Voici les principales étapes d'une démarche structurée d'optimisation :

- a. Cartographie du processus existant (as-is) : Visualisation du déroulement réel des activités, des intervenants et des flux.
- b. Analyse des dysfonctionnements : identification des points de blocage, lenteurs, erreurs, doublons, Surcoûts, non-conformité...
- c. Mesures de la performance actuelle : à l'aide d'indicateur clés.
- d. Redéfinition du processus cible (to-be) : conception d'un nouveau schéma plus performant, fluide et cohérent avec les objectifs.
- e. Mise en œuvre des changements : déploiement des améliorations (techniques, humaines, digitales, organisationnelles...)
- f. Suivi et amélioration continue : contrôle des résultats, retour d'expérience, adaptation progressive.

4. Outils et méthodes utilisés ²⁶

L'optimisation des processus peut s'appuyer sur une large gamme d'outils, parmi lesquels :

- Lean management : élimination des gaspillages (muda), Standardisation, amélioration continue (Kaizen).

²⁵ Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass Publishers.

²⁶ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

²⁶ ISO (2015). *ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Six Sigma : réduction de la variabilité et des défauts, démarche DMAIC (Define, mesure, analyse, Improve, control).
- BPM (Business process management) : Gestion des processus métiers à l'aide de solution logiciel et de modélisation (BPMN).
- Méthode SIPOC : Identification des fournisseurs : Entrée, Processus, Sortie et clients.
- Cartographie des processus (logigramme, diagramme de flux, VSM-Value Stream Mapping).
- Automatisation/ digitalisation : RPA (Robotic Process Automation) , ERP ,CRM, outils collaboratifs.

5. Importance de l'implication des parties prenantes ²⁷

L'implication des parties prenantes est essentielle pour réussir toute initiative d'optimisation des processus. Effectivement, les employés, les clients internes, les fournisseurs et d'autres intervenants impliqués possèdent généralement une connaissance pratique précieuse des processus à perfectionner. Non seulement leur engagement facilite l'identification des problèmes, mais il favorise également l'acceptation des modifications prévues. D'après Kotter (1996), la réussite durable du changement organisationnel dépend de l'implication des acteurs concernés dès les phases initiales, notamment dans l'élaboration d'une vision partagée, la communication claire des buts et la responsabilisation en ce qui concerne les résultats escomptés. Donc, l'optimisation ne peut pas être uniquement technique ou descendante : elle doit être fondée sur une dynamique participative et collective.

6. Objectifs de l'optimisation des processus ²⁸

L'amélioration de la performance globale de l'organisation à travers l'efficacité, l'efficience et la qualité de ses activités est le principal objectif de l'optimisation des processus. Elle facilite une meilleure organisation des opérations, minimise les pertes et harmonise les processus avec les buts stratégiques de la société. D'après l'AFNOR (2020),

²⁷ Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA : Harvard Business Review Press.

²⁸ AFNOR. (2020). *Améliorer la performance des processus*. Consulté sur <https://www.afnor.org>

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

cette approche est un outil crucial pour améliorer la compétitivité et le contentement des parties intéressées.

Les buts précis de l'optimisation des processus se présentent comme suit :

- Diminuer les coûts opérationnels en supprimant les tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée.
- Réduire les temps de réalisation et optimiser la réactivité.
- Optimiser la qualité des produits ou services fournis.
- Améliorer la satisfaction des clients, qu'ils soient internes ou externes.
- Encourager une culture de performance et d'amélioration continue.

Section 04 : L'optimisation des processus de distribution.

La distribution constitue une étape clé de la chaîne logistique, car elle permet d'acheminer les produits vers les clients dans les meilleures conditions. Optimiser les processus de distribution revient à améliorer leur efficacité, réduire les coûts et garantir un service rapide et fiable. Cette section présente les principaux leviers d'amélioration pour rendre la distribution plus performante et adaptée aux exigences du marché.

1. Concepts clés de la logistique de distribution

1.1 Définition de la logistique de distribution

SOHIER (J), (D) définissent la logistique de distribution comme étant « L'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à la disposition des clients visés »²⁹

Cette définition nous a apparu incomplète car la logistique de distribution ne se limite pas aux opérations matérielles, et pour bien là cerner nous proposons d'autres définitions qui sont plus récentes :

KOTLER et DUBOIS la définissent comme «la fonction qui rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux des produits et de

²⁹ (J), SOHIER(D), logistique, éditions Vuibert, 7^{ème} édition, paris, p.39.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

marchandises depuis leur point d'origine, jusqu'au lieu de leur utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché »³⁰

Quant à CLIQUET (G) et autres définissent la logistique de distribution comme étant « L'ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients »³¹

Elle s'étend aussi à la logistique du dernier Km, s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distribution, mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau.³²

A partir de ces définitions, on peut dire que la logistique de distribution recouvre tout un ensemble d'opérations, mises en œuvre pour assurer la transmission des produits aux consommateurs, en prenant en considération les exigences de ces derniers. Mais cela doit être réalisé dans les meilleures conditions de coût.

1.2 Canal, circuit et réseau de distribution

Entre autres facteurs, la performance d'une société est liée à sa compétence dans le choix, l'élaboration et la gestion d'un réseau de distribution cohérent.

1.2.1 Canal de distribution

Les canaux de distributions, on désigne par canal de distribution l'ensemble des structures autonomes qui participent au processus grâce auquel les produits ou services sont fournis aux consommateurs et utilisateurs.³³

Selon DU RAFOUR un canal de distribution est « la voie d'acheminement de biens ou de services vendus, de même nature, entre le producteur et le consommateur ou l'utilisateur final, avec intervention éventuelle de commerçants et d'intermédiaires

³⁰ KOTLER (P), Dubois (B), marketing management, éditions Pearson Education, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p. 568.

³¹ CLIQUET (G), FADY (A), BASST (G), management de la distribution, éditions DUNOD, 2^{ème} édition paris, 2006, p.287.

³² PIERRE (M), Anne (G).op.cit, p.98.

³³ KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) : marketing management ,14 édition, PUBLI UNION, p.470.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

(Exemple : fabricant/grossiste/demi grossiste/détaillant) »³⁴

Ainsi, un canal de distribution est le moyen par lequel un produit est transporté du Fabricant au consommateur final.

Les canaux de distribution sont de 3 types :

a. Le canal ultra-court ou direct :

L'absence de tout intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cela offre un contrôle direct sur le marché, mais nécessite une structure commerciale pour y parvenir.

Figure n° I-10 : Canal direct



Source : FILSER (M) : *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert gestion, 1990, P.14.

Exemple :

- La vente directe à l'usine.
- La vente à domicile.
- La vente par correspondance et à distance,
- La vente de gros matériels industriels (avions, usines...).
- Sites d'e-commerce de producteurs.

b. Le canal court : Un seul intermédiaire existe entre le producteur et le consommateur, ce dernier est le détaillant.

Figure n° I-11: Canal court



Source: Idem P.14

³⁴ DURAFOUR (D) : *Marketing*, Dunod, 4ème édition, paris, 2005, P.125.

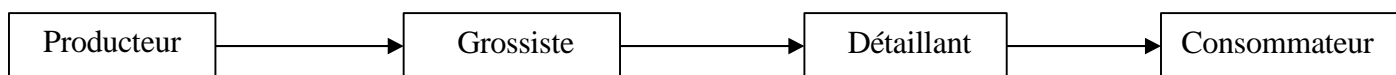
Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Exemple :

- Grands magasins.
- Hypermarchés.
- Vente de vêtements dans une boutique.

c. Le canal long : Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur.

Figure n° I-12: Canal long



Source: Idem, P.14.

Exemple :

- Viande de boucherie.
- Vente de fruits et légumes au marché.

Tableau n° I-02 : Les avantages et les inconvénients des canaux de distribution

Types de canaux	Avantages	Inconvénients
Canal ultra-court	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance de fond des besoins de la clientèle cible ; -Lancement rapide des produits ; -le prix compétitif, car il ne contient pas la marge bénéficiaire des intermédiaires ; -Il permet le contrôle direct du marché et des besoins du consommateur. 	<ul style="list-style-type: none"> -Stockage très important ; -Organisation et gestion très lourdes des vendeurs ; -Capacité financière et humaine importante ; -Offre de produits limités à ceux de l'entreprise.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Canal long	<ul style="list-style-type: none"> -Exploite tous les marchés et bénéficie du savoir-faire du distributeur ; -Couverture géographique ; -Régulation des ventes grâce au stockage des intermédiaires ; -Baisse des frais de facturation et de transport ; -Le producteur n'a pas besoin d'avoir une équipe commerciale importante puisque le nombre de clients est limité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le nombre d'intermédiaires peut être difficile à quantifier ; -Perte des contacts avec les détaillants ; -Le producteur peut être victime d'un surcoût pour multitude d'intermédiaires ; -Dépendance vis-à-vis des grossistes ; -Pression sur les prix et les marges en cas de groupement des achats ; -Envois directs à certains détaillants ; -Le consommateur aura toujours un tarif supplémentaire à payer.
Canal court	<ul style="list-style-type: none"> -Il permet d'économiser de la marge du grossiste ; -La distribution n'est plus limitée aux moyens du producteur qui peut compter sur les ressources financières et humaines du distributeur. - L'intermédiaire connaît bien son marché et il est proche de sa clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> -Frais de vente très élevés par l'émiettement des commandes ; -Le producteur contrôle moins Bien la distribution de ses produits, il doit conserver un contact permanent avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant ; - L'intermédiaire agit en fonction de son intérêt qui n'est pas toujours le même que celui du producteur.

Source : GUY .AUDIGIER," Marketing et action commerciale", 3eme édition, Paris, 2003, P.91.

Commentaire :

Ce tableau met en évidence les principaux avantages et inconvénients des trois types de canaux de distribution. Le canal ultra-court favorise le contact direct avec le consommateur et permet un meilleur contrôle, mais il exige des ressources importantes. Le canal court offre un bon équilibre entre efficacité et proximité du marché, tout en impliquant une certaine

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

dépendance envers l'intermédiaire. Le canal long permet une large couverture géographique et une mutualisation des coûts logistiques, mais au prix d'un contrôle réduit et d'un surcoût pour le consommateur. Le choix du canal dépend donc des objectifs stratégiques et des capacités de l'entreprise.

1.2.2 Circuit de distribution

Définition : « Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit »³⁵

On peut définir le circuit comme étant la totalité des voies de distribution d'un produit ou d'une série de produits. Ainsi, la définition de l'étendue d'un canal se base sur le nombre d'intermédiaires qui lient le producteur au consommateur.

1.2.3 Le réseau de distribution

On appelle réseau « un système de partenariats et d'alliances créé par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre ».³⁶

Le réseau comprend les fournisseurs de l'entreprise, ses distributeurs et clients, mais également les fournisseurs de produits additionnels, les chercheurs ainsi que les entités publiques.

On peut donc définir le réseau comme l'ensemble des individus physiques ou juridiques chargés de transporter le produit du producteur au client.

³⁵ DEMEUR (C) : MARKETING aide-mémoire, éditions DUNOD, paris, 2008. p.169.

³⁶ Kotler, Kevin et Keller : « Marketing Management », 15e édition, Pearson, p.556.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

1.3 Les activités de la logistique de distribution

La distribution logistique vise à gérer le mouvement des produits, en cherchant à acheminer les commandes des clients dans les délais les plus brefs et dans les meilleures conditions économiques. Ainsi, il est faisable de planifier et de réaliser le déplacement des produits depuis le point d'arrivée chez le fournisseur jusqu'au point de consommation finale.

Trois activités prédominent dans la logistique de distribution : ³⁷

- Établir le réseau de distribution (organisation des trajets, sélection des itinéraires, choix des moyens de transport, choix des infrastructures de transfert et d'entreposage, etc.).
- Maîtriser les flux de transport (emballage, chargement et déchargement des véhicules, planification des voyages, gestion du transport public, gestion du retour des véhicules et emballages vides, etc.).
- Gérer l'ensemble du réseau de distribution (stocks internes et externes).

1.4 Enjeux de la logistique de distribution

Les enjeux de la logistique de distribution sont :³⁸

a) ***Multiplicité des intervenants :***

Il est nécessaire d'assurer une bonne gestion du flux d'informations et des produits (gestion efficace des documents, organisation des opérations physiques à travers le système de distribution...).

b) ***Multi modalité des opérations de transport :***

Le recours à divers modes de transport successifs pour les livraisons nécessite, en fonction des caractéristiques et du volume des paquets, une sélection appropriée des emballages, des unités de transport intermodal et l'assurance que les équipements de manutention appropriés sont accessibles à chaque point de transfert.

c) ***Respect des cahiers des charges clients***

³⁷ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> (Consulté le 01/03/2025 à 18:14)

³⁸ MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : Logistique et Supply Chain Management, ed. Dunod, Paris, 2008, p.130.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Il est impératif que les produits soient livrés conformément aux quantités et aux qualités requises, dans les délais prévus. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des pratiques efficaces (réduction des ruptures de charges, gestion proactive de certaines démarches administratives, intermodalité et amélioration de la rapidité des transbordements...).

d) *Maîtrise des coûts logistiques :*

Diminution des trajets (pour réduire les kilomètres, il est essentiel de bien définir les itinéraires, d'organiser efficacement les tournées et de minimiser le nombre de retours à vide des camions en leur fournissant une cargaison de retour) ; sélection pertinente des prestataires ; meilleures associations de moyens de transport ; taux d'occupation optimal des véhicules ; utilisation de stratégies logistiques collaboratives (GPA, Cross docking...) ; optimisation des coûts liés aux derniers kilomètres.

e) *Maîtrise des risques liés à l'acheminement :*

Risques liés au transport, à la manipulation et au stockage. Il est nécessaire de minimiser les transbordements lors du transport, d'assurer une protection adéquate des produits et de suivre les conditions requises pour le transport des denrées périssables. Une réduction des manipulations entraîne une diminution des risques et par conséquent, un contrôle des coûts d'assurances.

f) *Logistique des retours:*

Organisation de la collecte et du retour des emballages vides.

1.5 Objectifs de la logistique de distribution

La logistique de distribution a pour but de répondre aux attentes des clients en garantissant une qualité optimale tout en minimisant les dépenses. On peut les résumer de la manière suivante : ³⁹

³⁹ MENDIL.A, KEDJAR.L, « La logistique de distribution : Optimisation des coûts de transport, Cas de l'entreprise Général Emballage. », mémoire de master en sciences de gestion, management des organisations, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- ✓ Le service clientèle :
 - Maximisation de la qualité de service (améliorer le service client) ;
 - Respect des dates de livraison ;
 - Minimisation des délais.
- ✓ La réduction des coûts :
 - Minimiser les coûts de maintien en inventaire ;
 - Minimiser la valeur totale des stocks ;
- ✓ La qualité :
 - Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions ;
 - Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

1.6 Les missions du logisticien de distribution

Le gestionnaire de la distribution supervise la chaîne logistique de distribution. Il se charge de coordonner la livraison des produits et d'élaborer les processus opérationnels

à chaque étape de la chaîne logistique. Ces missions sont : ⁴⁰

- Gestion des livraisons de commandes clients de manière porte à porte (door to door), depuis le fabricant jusqu'au distributeur (entreprises à entreprises) ou du distributeur vers le consommateur (entreprise à consommateur).
- La sélection du réseau de distribution (décision concernant les centres de prélèvement, les modes de transport, les trajets de livraison, la gestion des opérations multimodales...).
- La protection des colis en cours de livraison (choix d'emballages appropriés pour sécuriser les produits durant le transport, contrôle des chargements, déchargements et fixation des colis sur les camions...)
- Coordination des actions liées au transport et à la livraison, avec l'objectif d'optimiser l'utilisation des véhicules (meilleure capacité de chargement, planification optimale des itinéraires, réduction du kilométrage parcouru...)

⁴⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.html> (Consulté le 03/03/2025 à 11:49).

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Gestion de l'acheminement 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).
- Détermination du réseau logistique (sélection des entrepôts de prélèvement, choix des moyens de transport, élaboration des itinéraires de livraison, organisation des opérations de transport multimodal...)
- Protection des colis en transit (choix d'emballages appropriés pour préserver les marchandises durant le transport, supervision des opérations de chargement, déchargement et arrimage sur les véhicules de livraison...)
- Coordination des opérations de transport et livraison, tout en visant une utilisation optimale des camions (meilleur taux d'occupation, planification efficace des trajets, réduction du kilométrage...).

1.7 Contraintes de la logistique de distribution

Il existe des différentes contraintes de la logistique de distribution qui peuvent être résumées dans ce qui suit : ⁴¹

1.7.1 Contraintes liées aux marchandises

En fonction du type de produits, qu'il s'agisse de denrées alimentaires, de produits périssables ou de marchandises dangereuses, il est nécessaire de mettre en place des mesures et dispositions appropriées pour prévenir toute forme d'avarie liée aux caractéristiques mêmes des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...).

1.7.2 Contraintes réglementaires

Documents nécessaires en fonction des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation, etc.) ; documents requis selon le mode d'expédition (documents à fournir en fonction du moyen de transport) ; réglementation pertinente lors de différends.

1.7.3 Contraintes géographiques

Le climat, le cadre socioculturel, et même la simple météorologie peuvent conduire à repenser certaines décisions prises par le logisticien.

⁴¹ <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/> (Consulté le 28/02/2025 à 20:07).

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

1.7.4 Contraintes techniques :

L'insuffisance d'infrastructures et le manque d'équipements de manutention appropriés dans les centres de transbordement et aux sites de déchargement final peuvent influencer les décisions concernant les trajets et les modes de transport.

2. Processus de la logistique de distribution

2.1 L'objectif du processus de la logistique de distribution

Le but du processus de distribution est de livrer le bon produit, en qualité et quantité appropriées, au lieu exact, au moment précis, pour le client correct et à un prix adéquat, tout en respectant .⁴²

- **La disponibilité** : Il est essentiel d'assurer qu'un stock suffisant de produits soit accessible aux clients, ceux-ci doivent obtenir leurs articles promptement et sans trop de peine.
- **Réduction des coûts** : Les normes de qualité strictes imposées par les producteurs contraignent les gestionnaires de la logistique distributive à maintenir les coûts d'envoi et de livraison au minimum. L'objectif concret est de diminuer les dépenses associées au transport, à l'entreposage, à la rupture de stock et à la gestion des commandes.
- **Influence** : Les personnes à la tête de la logistique de distribution souhaitent exercer autant d'influence que possible sur la mise en marché de leurs produits, par exemple. On cherche à répondre aux questions suivantes : « Quelle est la disposition de mes produits dans les points de vente ? » et « Comment puis-je me distinguer des concurrents en mettant en valeur mes produits ? »

⁴²[https://www.maschinenmarkt.international/distribution-logistics--definition-basics-examples-a-865509/#:~:text=Distribution%20logistics%20\(also%20known%20as,final%20customers%2C%20distributors%20or%20processors.](https://www.maschinenmarkt.international/distribution-logistics--definition-basics-examples-a-865509/#:~:text=Distribution%20logistics%20(also%20known%20as,final%20customers%2C%20distributors%20or%20processors.) (Consulté le 03/03/2025 à 16:56)

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

2.2 Processus de la logistique de distribution :

Le processus de logistique de distribution peut se résumer en trois étapes : ⁴³

2.2.1.1 Planification:

- ✓ Réseau de distribution ;
- ✓ Planification et ordonnancement des expéditions,
- ✓ Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de service logistique, (entrepôts, centres de distribution, transporteurs...);
- ✓ Planification des activités sous-traitées.

2.2.1.2 Transactionnel et administratif:

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

2.2.1.3 Opérationnel:

- ✓ Entreposage produits finis ;
- ✓ Préparation des commandes pour expéditions (conditionnement) ;
- ✓ Vérification des livraisons ;
- ✓ Chargement des livraisons et la livraison ;
- ✓ Contrôle de la qualité

⁴³ MATHE, (H) et TIXIER (D) : La logistique, Presses Universitaires de France, 8ème édition, 2014, p52

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- ✓ Transferts entre entrepôts ;
- ✓ Entretien équipements de transport.

3. Les opérations de la logistique de distribution

3.1 Stockage

Le stockage c'est de mettre des matières ou des marchandises dans les lieux de stockage pour les utiliser dans la production ou les livrer au consommateur

3.1.1 Définition du stock

Le stock peut être défini comme « L'ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs ». ⁴⁴

Le stock présente des désavantages comme l'altération des produits entreposés, la hausse des coûts (de manutention, d'espace de stockage), ainsi que la présence d'articles non vendus qui ont immobilisé une portion significative du capital et qu'il est nécessaire de déstocker sans réaliser aucun profit. ⁴⁵

Il ne faut pas négliger que les ruptures de stock, qui entraînent une incapacité à répondre à la demande des clients en temps voulu, peuvent potentiellement entraîner une perte de clientèle. ⁴⁶

L'inventaire sert de mécanisme de régulation pour l'entreprise, car il lui permet de. ⁴⁷

- Gérer les divergences entre le département des achats et celui de la production, ou entre la production et la consommation.
- Se prémunir contre l'incertitude liée aux fluctuations du volume des ventes et des cycles d'approvisionnement

⁴⁴ ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, ed. Dunod, 4ème édition, Paris, 1990, p.27

⁴⁵ BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 2006, p.155.

⁴⁶ ZERMATI, (P) : Op.cit, p.15.

⁴⁷ JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KORTOCHIAN (S) : *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2008, p.113.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Profiter d'une diminution des dépenses d'acquisition grâce à l'ampleur du volume acheté.

3.1.2 Les modes de stockage

La décision concernant le type de stockage à utiliser doit être prise à l'avance, car il ne doit pas entraver la circulation dans l'entrepôt ou perturber le processus de manutention.

On distingue plusieurs modes de stockages : ⁴⁸

3.1.2.1 Stockage statique

a) *Les rayonnages :*

Pour stocker les petites pièces. Ce dernier est réalisé le plus souvent avec des rayonnages, qui existent en plusieurs sortes selon la nature des produits qu'on veut stocker.

b) *Les palettiser :*

Dans un palettier, on peut disposer les palettes soit par largeur ou par longueur, ce qui facilite la recherche d'articles, si l'on doit faire du picking dans les palettes il facilite aussi les manœuvres avec chariots élévateurs, il est à noter que les palettes doivent être de bonne qualité, puisqu'elles ne sont retenues que sur leurs côtés.

c) *Les rayonnages doubles:*

Ça consiste à construire deux rayonnages l'un à côté de l'autre reliés par des entretoises. Souvent ils sont accessibles chacun par son allée.

On peut aussi avoir un stockage de palettes en doubles profondeurs et donc construire des rayonnages quadruples, entre deux allées mais les chariots doivent avoir une fourche spéciale capable d'aller prendre une palette en double profondeur.

⁴⁸ PRIMOR(Y), FENDER (M) : LOGISTIQUE : production distribution soutien, ed. DUNOD, 5eme ed. Paris, 2008 pp 242-244.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

3.1.2.2 Stockage mobile

Le système de stockage à étagères ou à palette qui soutient le produit utilise des galets d'acier glissant sur des rails en profilés d'acier, ces derniers peuvent être intégrés ou non au-sol. Le rangement rotatif horizontal ou vertical : Dans le système de rangement rotatif, qui est le plus courant, les articles sont organisés dans des compartiments ou bacs de stockage maintenus par des plateaux tournants, qui se déplacent à partir de chaînes infinies tournant autour de deux axes horizontaux séparés par plusieurs mètres.

3.1.2.3 Stockage dynamique

Ce type de stockage consiste en des segments de rangement de différentes longueurs, où les palettes ou les colis similaires sont alignés les uns après les autres, soit grâce à des rouleaux créant une pente légère, soit via un transporteur horizontal. Sur le devant, il est possible de prélever des palettes ou des colis, ou une portion de leur contenu. Chaque fois qu'une palette ou un colis est retiré, que ce soit en la prenant intégralement ou parce qu'elle est vide, les autres palettes ou colis stockés se déplacent d'un emplacement.

3.2 Les infrastructures logistiques

Les infrastructures logistiques comprennent tous les dépôts, plateformes de distribution, sites de logistique, usines ainsi que leurs équipements de manutention et les voies de transport qui assurent leur connexion entre elles.

3.2.1 Les types d'infrastructures logistiques :

On en distingue trois types :⁴⁹

a) Entrepôt :

Un dépôt est un endroit où l'on entrepose des biens pendant plus de 24 heures, qui doit respecter certains critères et exigences en matière de stockage. C'est un endroit où les produits sont stockés par le biais d'une combinaison de méthodes.

⁴⁹ SOHIER(J), SOHIER(D), logistique, éditions Vuibert, 7^{ème} édition, paris, p.54

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

b) Dépôt régional :

Une unité de stockage située près des lieux de conservation, elle a pour rôle essentiel de favoriser la proximité des produits, et offre deux avantages majeurs :

- Diminution des délais de livraison.
- Option de fournir un service d'urgence à un client.

c) Plateforme :

Il s'agit d'une unité de déploiement de marchandises vers les lieux de livraison. La plateforme n'est pas conçue pour le stockage, elle maintient les produits uniquement pour optimiser la gestion des tournées, d'où le terme fréquemment utilisé de plateforme d'éclatement.

3.2.2 Les zones d'entrepôts :

On distingue quatre zones principales :⁵⁰

3.2.2.1 La zone de réception

- *Les quais de déchargement* : Destinés à décharger les camions en utilisant divers équipements (transpalette, chariot élévateur), leur niveau doit correspondre à celui du plancher des camions, soit approximativement 1m20 au-dessus du sol.
- *La zone de contrôle de réception* : pour le contrôle quantitatif et qualitatif de la marchandise reçue.
- *Zone de déconditionnement* : nécessaire si la marchandise reçue a besoin d'être conditionnée ultérieurement.

3.2.2.2 La zone de stockage

Cette zone rassemble divers systèmes de stockage, généralement des racks, qui sont séparés par des passages de circulation. Ces voies peuvent être à sens unique ou à double sens, elles sont conçues pour faciliter le mouvement des équipements de manutention. Il est possible de segmenter la zone de stockage en deux sections distinctes : une pour le stockage des réserves et une autre pour le prélèvement.

⁵⁰ MOIGNE (R), supply chain management, éditions DUNOD, Paris, 201, pp.225-226.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

3.2.2.3 La zone de préparation de commande

Elle sert à l'élaboration des commandes pour les clients, cet espace de préparation est dimensionné selon le type de préparation, qu'il s'agisse de palettes complètes, de colis ou d'articles individuels. Cette zone peut également comporter une zone de consolidation pour le rassemblement complet des préparations d'une commande.

3.2.2.4 La zone d'expédition :

Elle englobe trois zones :

- a) *La zone d'emballage* : utilisée pour préparer la marchandise pour le transport, un ensemble de moyens sont utilisés dans cette zone comme les banderoleuses, cette dernière peut être située en amont ou en aval de la zone de contrôle.
- b) *La zone de contrôle* : elle permet de vérifier la conformité de la commande pour être expédiée au client.
- c) *La zone d'attente de départ et de chargement* : elle permet le stockage des marchandises qui sont prêtes avant l'arrivée du camion.

3.3 La manutention

3.3.1 Définition de la manutention ⁵¹

La manutention englobe les activités physiques et de déplacements qui, sans altérer la valeur ou la nature des produits, participent à leur production dans les conditions optimales de qualité, rapidité, sécurité et performance. Une manutention inclut :

- La prise en main de l'objet ;
- Le déplacement de l'objet d'un emplacement à un autre.

3.3.2 Classification des moyens de manutentions

Les équipements de manutention sont uniquement destinés au déplacement horizontal ou vertical des matières premières, des articles finis ou semi-finis. On ne prend pas en compte

⁵¹ AMONDEO (L), YALAOUI (F), logistique interne : entreposage et manutention, éditions Ellipses, Paris, p.73.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

les équipements de transport public, comme les ascenseurs, les escaliers mécaniques, les trottoirs roulants, les téléphériques ou encore les remonte-pentes... etc.

On distingue les grandes familles de matériels suivantes :

- Chariots de manutention, appareils de levage,
- Matériel de stockage, matériel de manutention contenue, matériels de manutention spécifique.⁵²

3.4 L'emballage

L'emploi des emballages est dicté par une nécessité logistique pour assurer la protection du produit durant les opérations de manipulation, d'entreposage et de transport tout au long de la chaîne logistique.⁵³

3.4.1 Définition :

Un contenant conçu pour garantir, dans des conditions de sécurité optimales, la manipulation, la préservation, l'entreposage et le transport des produits.⁵⁴

Il décrit la matière physique utilisée pour préserver le contenu, qu'il s'agisse de verre, de carton ou de plastique, tout en conservant le même contenu.⁵⁵

Emballages de différentes matières et formes dans lesquels on conditionne (conditionner = disposer dans un emballage pour le transport ou la commercialisation).

3.4.2 Le conditionnement :⁵⁶

Bien que la terminologie ne soit pas toujours vane précise, il est important de distinguer l'emballage du conditionnement. Nous pouvons identifier :

⁵² Idem.

⁵³ G. LEGRAND et H. MARTINI, « gestion des opérations import-export », édition DUNOD, Paris, 2008, p.16.

⁵⁴ G. LEGRAND et H. MARTINI, « gestion des opérations import-export », édition DUNOD, Paris, 2008, p.16.

⁵⁵ BOULOCHER (V), DRECQ (V), FLAMBARD(S), Le packaging, éditions e-theque, Paris, 2005, p.19

⁵⁶ PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : production distribution soutien, ed. DUNOD, 5e éd. Paris, P24

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Le packaging primaire qui renferme directement le produit ;
- Le packaging secondaire qui préserve le premier et joue un rôle dans la promotion ;
- Le packaging tertiaire ou d'expédition qui rassemble plusieurs produits et facilite le transport, l'identification et l'entreposage ;
- L'emballage pour expédition qui permet la manipulation et le transport tout en protégeant les articles contre les dommages.

3.4.3 Le choix d'emballage :

La sélection de l'emballage est cruciale, puisqu'elle détermine les méthodes de transport choisies. Par ailleurs, il doit assurer une protection contre divers dangers auxquels la marchandise peut être exposée lors du déplacement : perte, dommage, humidité, chaleur ou froid, vol. Il faut évaluer ces risques en tenant compte de la nature des biens, des destinations prévues et des moyens de transport envisagés lors de leurs transbordements.⁵⁷

3.4.4 Le rôle de l'emballage :

L'emballage joue divers rôles :⁵⁸

- Support d'information, outils de communication, outils de positionnement, protection contre la manutention, outils de vente.
- L'emballage doit être correctement sélectionné pour protéger le produit, le transporter ou l'améliorer à des fins commerciales (mise en valeur du produit)

3.5 Le transport :

Il est le dernier élément de la chaîne logistique, et il est jugé indispensable car il établit le lien entre les diverses phases du processus logistique, allant de l'approvisionnement jusqu'à la distribution.

Le coût du transport est inclus dans la valeur globale du produit, qui englobe le prix des matières premières, le coût de production, le coût de stockage, entre autres. La valeur d'un

⁵⁷ Idem., p.248.

⁵⁸ DEMEURE(C), op.cit. p135

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

produit est directement influencée par son emplacement, tout comme sa valeur marchande (cette dépendance est visible dans la disparité entre les prix « départ usine » et les prix « rendu »).

De plus, le processus de transport s'inscrit dans une dimension temporelle, et la durée du transport fait pleinement partie du cycle de rotation d'un produit, depuis le début de sa fabrication jusqu'à son écoulement sur le marché.⁵⁹

3.5.1 La gestion du transport:

Le déplacement de la marchandise s'opère d'un point de départ à un point d'arrivée:⁶⁰

✓ *Sous un point technique :*

Il est pertinent de caractériser ces lieux ; l'écart qui les divise, leur raccordement à tel ou tel réseau d'infrastructure, leur dotation en matériel de manutention, stationnement, dépôt, etc.

✓ *Sous l'angle économique :*

Il est important de déterminer si le site expéditeur est un centre de production ou d'entreposage, et si le site destinataire est un endroit où les produits reçus sont convertis, ou bien simplement un lieu où ils sont redistribués pour la consommation... Il est donc nécessaire de comprendre la logique économique dans laquelle s'inscrit l'action de transport.

3.5.2 La relation entre le transport et l'entrepôt :

Il est rare que la responsabilité du stockage et de la livraison soit répartie entre différents gestionnaires. Néanmoins, il existe un lien étroit entre ces deux activités. Dans le domaine de la gestion d'entrepôt, une structure rigoureuse de transport est indispensable. Par conséquent, le concepteur doit posséder une compréhension détaillée de cette organisation et maîtriser les aspects suivants :⁶¹

- Le nombre de transporteurs sélectionnés ;
- L'existence ou l'absence d'un régulateur ;

⁵⁹ SAVY(M) : le transport de marchandises, éditions d'organisation, paris, 2007, p.4.

⁶⁰ Idem, p.104 -104.

⁶¹ SAVY(M), Op.cit., p106

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- La nécessité d'une centralisation des commandes avant la livraison ou non ;
- Le programme de transport qui fixe les heures de livraison en fonction de la zone géographique des destinataires.

3.5.3 Les différents modes de transport :

Selon la provenance et le lieu de livraison, ainsi que les spécificités du produit et son volume, diverses options de transport peuvent être envisagées : routier, ferroviaire, maritime, fluvial ou encore aérien.

Ce tableau présente l'ensemble des modes de transport avec les avantages et les inconvénients :

Tableau n° I-03 : Les modes de transports.

Mode de transport	Avantages	Inconvénients
Routier	-Cout modéré ; -Bonne souplesse ; -Peu de perte de dommage.	- Le temps de transit est très long si la distance est importante.
Ferroviaire	-Cout faible.	-Cout de transit important.
Maritime	-Cout faible ; -Temps de transit ; -Délai variable ; -Inélasticité.	-Perte de dommage possible.
Aérien	-Temps de transit faible ; -Peu de perte de dommage ; -Délai faible et peu variable.	-Cout élevé.
Fluvial	-Peu prendre de charge lourde, mais moins que le bateau.	-La configuration géographique du fleuve.

Source : MOCELLIN, (F) : Gestion des entrepôts et plates-formes, édition Dunod, Paris, 2003, p.18

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

Commentaire :

Ce tableau présente une comparaison des différents modes de transport en fonction de leurs avantages et inconvénients. Le transport routier est apprécié pour sa flexibilité et son coût modéré, mais reste illimité sur de longues distances. Le ferroviaire et le maritime offrent des coûts relativement faibles, bien qu'ils puissent entraîner des pertes ou des délais variables. Le transport aérien se distingue par sa rapidité et sa fiabilité, mais son coût élevé le réserve aux marchandises urgentes ou de haute valeur. Enfin, le transport fluvial constitue une alternative pour les charges lourdes, bien que sa faisabilité dépende fortement de la géographie. Le choix du mode de transport dépend ainsi du type de marchandise, de l'urgence, du coût de la distance à parcourir.

4. Cartographie des processus de distribution

La cartographie des processus de distribution est une représentation graphique détaillée des activités et flux impliquées dans la chaîne de distribution. Permettant de visualiser, analyser et optimiser les différentes étapes depuis la préparation jusqu'à la livraison des produits.⁶²

Selon une étude approfondie sur l'organisation logistique, la cartographie des processus de distribution peut-être décomposé en plusieurs niveaux hiérarchiques, chacun apportant un degré de détails croissant :

Niveau 1(macro-processus) : la boutique présente schématiquement la finalité globale de la distribution dans l'entreprise.

Niveau 2(processus élémentaires) : décomposer le macro-processus en sous-ensembles essentiels à maîtriser, comme la préparation des commandes, la fixation des quantités à livrer, la mise à jour du système d'information, etc. ce niveau est souvent suffisant pour les PME.

Niveau 3(sous- processus) : Détaille certains processus élémentaires spécifiques.

Niveau 4(activités) : décrit l'opération concrète et les tâches précises, souvent formalisées

⁶² Appvizer. (2024). *Cartographie des processus : méthode, système de management*.
<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/cartographie-processus>

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

dans des procédures opérationnelles.⁶³

Cette cartographie s'appuie fréquemment sur des modèles reconnus comme le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference), de structurer et d'analyser les processus logistiques, notamment la distribution, en identifiant clairement les activités, les responsabilités et les flux d'information et de produits.⁶⁴

4.1 Objectifs et avantages de la cartographie des processus de distribution⁶⁵

- Visibilité globale : Elle offre une compréhension claire des interactions entre les différentes étapes et acteurs de la distribution.
- Optimisation des flux : permet d'identifier les points de blocage, les redondances ou les inefficacités.
- Amélioration de la communication : Facilite la coordination entre service et les intervenants.
- Support à la prise de décision : en mettant en lumière les indicateurs de performance et les risques associés.
- Base pour l'amélioration continue : en fournissant un référentiel commun pour analyser et faire évoluer les processus.

4.2 Méthodologie recommandée :⁶⁶

- Recenser les activités liées à la distribution.
- Transformer ses activités en processus cohérent et logiques.
- Agencer les processus selon leur enchaînement naturel.
- Décrire les interactions entre processus et préciser les valeurs ajoutées à chaque étape.

⁶³ Bouazdi, M., & Ouksili, Y. (2019). *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger].

⁶⁴ Bouazdi, M., & Ouksili, Y. (2019). *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger].

⁶⁵ Strategik.net. (2024). *Apprendre à faire la cartographie de vos processus – ISO 9001*.
<https://www.strategik.net/blog-iso-9001/cartographie-processus/>

⁶⁶ ProcessMaker. (2024). *Techniques et outils de cartographie des processus d'entreprise*.
<https://www.processmaker.com/fr/blog/improving-business-efficiency-process-mapping-techniques-tools/>.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Utiliser les outils graphiques (logigrammes, diagrammes (SIPOC, VSM,UML) pour modéliser visuellement les processus.

5. Les méthodes déclinées pour l'optimisation des processus ⁶⁷

Pour engager un processus d'optimisation, il est conseillé de modifier une ou plusieurs des techniques standards en fonction des particularités et des exigences de l'organisation. Toutes les méthodes visent à identifier l'allocation des ressources à des tâches qui n'apportent aucune valeur ajoutée, puis à les supprimer. Les effets sont donc rapides, quantifiables et pérennes.

5.1 La démarche DMAIC

L'approche DMAIC est une méthode structurée et rigoureuse appliquée à l'amélioration de la performance, notamment en ce qui concerne l'amélioration continue des processus ou la résolution de problèmes. DMAIC fournit un cadre d'examen basé sur les aspects clés qui définissent la méthode Six Sigma : l'énonciation des attentes des clients, l'utilisation de données objectives (approche statistique) pour évaluer la performance d'un processus, l'identification des causes de défaillance et les pistes possibles pour améliorer, ainsi que l'instauration d'une culture d'amélioration continue. Elle est constituée de 5 phases, dont les premières lettres forment l'acronyme (DMAIC). Le processus DMAIC comprend cinq phases essentielles qui nécessitent la participation des acteurs directement concernés dans le processus examiné :

5.1.1 Define (Définir)

À ce stade, il est nécessaire de définir le problème, de déterminer les produits défectueux, de choisir précisément les défauts quantifiables, de cerner le domaine d'intervention et d'établir des buts ; l'objectif devant être en adéquation avec les exigences du client. Cette phase peut faire intervenir des outils tels que l'audit, le diagnostic, l'interview, la méthode de résolution de problème QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?).

⁶⁷ Aliouche, A., & Farah, A. S. (2021). *Optimisation des processus logistiques d'une entreprise industrielle* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger]. ENP Repository.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

5.1.2 Mesure

La finalité est de rassembler des informations sur le terrain, qui reflètent fidèlement la situation présente, pour comprendre plus précisément les origines du problème. Cela peut être effectué dans le but d'un plan expérimental, de contrôle statistique des processus, de simulation des processus ou encore pour l'élaboration d'un diagramme de Pareto.

5.1.3 Analyse

L'objectif est de déterminer et de mesurer l'impact des paramètres responsables des fluctuations du processus en utilisant les données recueillies lors de la phase antérieure. Les outils d'analyse et de résolution de problèmes permettront de mettre en lumière les causes fondamentales

et des statistiques. À ce point de la démarche méthodologique, il est nécessaire d'identifier les enjeux afin de pouvoir ultérieurement proposer des solutions destinées à réduire l'écart entre l'état actuel et les objectifs fixés par le client.

5.1.4 Improve (améliorer)

D'après l'analyse réalisée auparavant, il convient de déterminer les solutions qui permettront de maîtriser le processus dans le but de minimiser les variations. Quand plusieurs options sont envisagées, elles pourront être classées par ordre de priorité pour leur application. Dans certains cas spécifiques, cette étape cruciale peut être réalisée en plusieurs phases. Cela permet de consacrer le temps nécessaire pour tester et approuver les solutions les plus appropriées.

5.1.5 Control (maîtriser)

L'objectif de cette étape finale est d'assurer la durabilité de la solution élaborée lors de l'étape précédente en instaurant des indicateurs pour le suivi ou la supervision du contrôle du processus. On observe ici un des principes du Lean qui stipule que toute amélioration doit être consolidée par l'instauration d'une norme.

5.2 Méthode d'analyse des processus SDT

La Technique de Simplification du Travail (SDT), également connue sous le nom « Analyse de Déroulement », a été initialement développée par Allan H. Mogensen et normalisée depuis 1947. Il s'agit d'une analyse chronologique approfondie des processus sur une portée

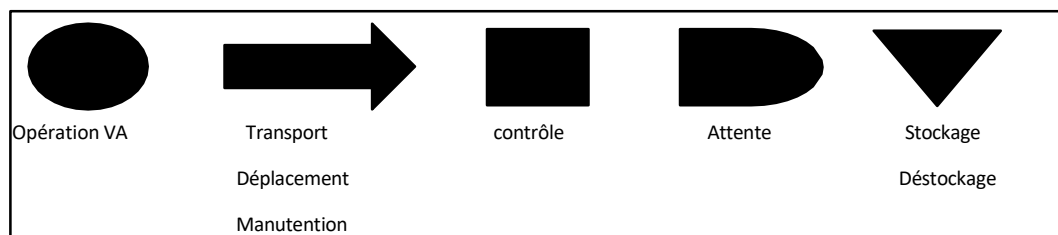
Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

limitée, dont l'objectif est d'identifier systématiquement les différentes phases du processus en s'appuyant sur la pratique du « marche le long du processus » (Gemba Walk). Au fur et à mesure que l'on suit les différentes étapes du processus, nous allons noter les temps, les distances, les poids, etc. Cette technique est couramment utilisée dans les départements de méthodes pour des recherches sur la simplification du travail, ainsi que pour des améliorations d'installation dans le but de réduire la longueur des flux. Elle s'applique aussi à de nombreux domaines administratifs, industriels et elle est utilisée fréquemment dans les entrepôts et les industries de transformation. L'objectif de cette méthode est d'identifier les actions prioritaires d'optimisation en :

- Repérant les plus gros gaspillages et les traiter dans le cadre de « chantiers Lean ».
- Calculant des indicateurs de performance, d'efficacité et d'efficience du processus.
- Faisant ressortir les goulots d'étranglement.
- Simplifiant les flux et le déroulement.
- Réorganisant l'implantation de l'atelier pour améliorer les flux.

Comme représenté dans la figure, l'analyse de déroulement est standardisée par l'utilisation des symboles codifié par le bureau international du travail (BIT) et donc reconnu dans le monde entier pour qualifier les étapes constitutives du processus.

Figure n ° I-13 : Les symboles utilisés pour la représentation de déroulement de processus



La source : Aliouche, A., & Farah, A. S. (2021). *Optimisation des processus logistiques d'une entreprise industrielle* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger]. ENP Repository.

L'analyse nous permet, à partir de cette représentation symbolique de dégager un examen critique et de proposer des solutions d'amélioration qui peut porter sur un flux physique comme sur un flux administratif.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

5.2.1 La méthodologie suivie

Quel que soit le domaine d'utilisation de la méthode, il doit nécessairement passer par les étapes suivantes :

- Délimiter la structure étudiée

Cette première phase nécessite de fragmenter le processus en diverses actions fondamentales et de les organiser en cinq catégories distinctes (opérations à valeur ajoutée, transfert, contrôle, attente, stockage, etc.). Par la suite, ces actions doivent être quantifiées en fonction de leur fréquence, du temps qu'elles demandent et de la distance impliquée. Deux méthodes distinctes pour illustrer un processus dans l'analyse de déroulement :

- Diagramme de flux (illustration de la séquence des tâches)
- Matrice d'exécution qui permet de centraliser les données quantitatives en complément des actions du processus (mesurant les temps alloués à chaque phase, mais également les distances parcourues, les volumes de matière traitée, les poids impliqués et le nombre d'opérateurs concernés).

- Analyse du flux traversant la structure du processus actuel

Initialement, le travail implique d'observer et de consigner ce que l'on aperçoit. Il est par la suite nécessaire d'examiner chaque phase avec un œil critique. L'analyse souligne les actions inutiles telles que les vérifications répétées, l'équipement inapproprié, les tâches ardues et prolongées, les transferts de chargement, les camions qui partent vides ou qui attendent longtemps pour être remplis, en somme du temps gaspillé, de l'argent dilapidé et fréquemment même du labeur superflu. Dans les situations les plus évidentes, l'analyse aide à identifier des actions qui doivent être éliminées ou consolidées, ainsi que des investissements indispensables.

En fin d'analyse du processus actuel, on définit les indices de performance que l'analyse de déroulement vise à améliorer tel que

- Le Temps total du Cycle, la productivité du processus, la productivité des ouvriers
- Efficacité du processus = nombre étapes utile (U) / nombre étapes totale ((U) + non utile (NU)).
- Temps de traversée du processus = $\sum U + NU$ (temps) = Lead Time (LT)
- Efficience du processus = $\sum U$ (temps) / LT

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

- Indice de tension du flux = 1 / Efficience...

- **Critique de constructive de l'existant**

La méthode QQQCCP est bien appropriée pour fournir une évaluation efficace du plan des flux dans un entrepôt ou un atelier de production.

L'objectif de l'analyse critique sera de trouver des moyens d'améliorer l'efficacité du processus concerné. En observant les divers mouvements de la balance qui entraînent une perte de temps et un gaspillage de ressources humaines, on peut par conséquent examiner les phases impliquées dans la préparation des commandes, la réception des marchandises, le déchargement d'un camion..., ou critiquer le schéma de circulation des chariots à l'intérieur d'un entrepôt. Pour être efficace, cette analyse doit se focaliser sur un seul type de flux. Cela met en lumière des périodes d'inactivité, des gestes chaotiques ou des déplacements superflus qui peuvent être identifiés par l'observation. Une autre approche pour fournir une critique constructive consiste à se demander s'il est possible de : fusionner, échanger, dissocier ou encore perfectionner les étapes.

- **Elaboration de la solution proposée et faire son bilan**

Ces retours constructifs, qu'ils soient quantifiables ou non, nous permettent d'envisager les mesures d'amélioration nécessaires et les défis associés, tout en cherchant la solution optimale : la moins onéreuse, la plus simple, la plus rapide, la plus fiable et la moins épuisante, sans perturber le processus. Nous élaborons une nouvelle organisation visant à minimiser autant que possible les phases de transition à vide, d'attente et de stockage. Nous retravaillons le schéma des flux de processus optimisé en utilisant les mêmes tableaux et la même structure. Il est donc envisageable de juxtaposer l'état présent et l'état futur par le biais d'une illustration visuelle et, bien entendu, numérique afin de mettre en évidence les bénéfices en termes de temps, coût, qualité ou même de productivité pour valider les mesures à prendre. On évalue également les gains "non chiffrables" (sécurité, condition de travail, satisfaction client...).

5.3 La méthode Analytic Hierarchy Process (AHP)

« L'aide à la décision multicritère vise à fournir des outils qui permettront de progresser dans la résolution d'un problème de décision où plusieurs objectifs, souvent conflictuels, doivent être pris en compte. » (Mousseau, 2005). Elle utilise un ensemble

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

d'informations disponibles à un instant donné, afin de formuler un problème et aboutir à une décision sur un objet précis. Dans le cadre de la décision multicritère, l'objet de la décision est formé par un ensemble d'actions ou alternatives. L'intérêt des méthodes multicritères est de considérer un ensemble de critères de différentes natures (exprimés en unités différentes), sans nécessairement les transformer en une fonction unique. Il ne s'agit pas de rechercher un optimum, mais une solution de compromis qui peut prendre diverses formes : choix, affectation ou rangement (N.Amir, W.Caty, 2009-2010).

5.3.1 Analytic Hierarchy Process (AHP)

La méthode AHP, ou Analytic Hierarchy Process, a été conçue par Thomas Saaty dans les années 1970 afin d'optimiser la distribution des ressources lorsque plusieurs critères doivent être pris en compte. Cette technique se base sur une décomposition du processus décisionnel en une structure hiérarchisée. Cette configuration hiérarchique comprend systématiquement, au sommet, l'élément décisionnel, suivi d'un niveau de critère, puis d'un sous-niveau de sous-critère... et enfin, en bas, les diverses options disponibles.

5.4 Optimisation multi-objectif

La programmation linéaire s'adapte avec les problèmes d'optimisation d'une fonction objective dans la présence des contraintes d'égalité et d'inégalité, si toutes les fonctions sont linéaires, donc nous avons évidemment un programme linéaire. Dans le cas inverse, le problème est appelé non linéaire.

5.4.1 Optimisation multi-objectif

Notre vie quotidienne, en raison de ses nombreux problèmes multi-objectifs avec des critères souvent contradictoires, ne se contente pas d'une seule solution comme dans le cas du mono-objectif. Au lieu de cela, elle offre une série de réponses connues sous le nom d'ensemble des solutions efficaces. Toute solution de cet ensemble est optimale dans le sens qu'aucune amélioration ne peut être apportée à un critère sans compromettre au moins un autre critère. Ainsi, une solution peut surpasser une autre sur certains critères tout en étant inférieure sur d'autres (M.S. Bazaraa).

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

5.4.2 Métaheuristiques (Bensmaïne, A, 2013)

Les métaheuristiques sont des stratégies algorithmiques, pour la recherche des solutions réalisables parmi l'ensemble des solutions potentiellement efficaces (dans le cas multicritère).

Elles donnent une probabilité strictement positive à toute solution appartenant à l'espace de solutions réalisables, et elles peuvent éviter le problème du minimum local à cause de leurs stratégies qui n'élimine pas carrément les solutions jugées comme « mauvaises ».

5.4.3 Algorithmes génétiques

Les algorithmes génétiques sont des méthodes d'optimisation stochastique basées sur les principes de la sélection naturelle et de la génétique. Cette métaheuristique combine les principes de la survie des structures les plus adaptées avec ceux des échanges d'information pseudo-aléatoires pour concevoir un algorithme d'exploration possédant des traits similaires à l'exploration humaine (Goldberg, 1994). Les algorithmes génétiques sont largement déployés dans les travaux de recherche scientifique, en raison de leur capacité à s'adapter à des problèmes d'optimisation impliquant un grand nombre de variables discrètes et continues, ainsi qu'à leur fonctionnement avec des données issues d'expérimentations ou de fonctions analytiques (Haupt, & Haupt, 2004).

Pour progresser et atteindre une issue satisfaisante, l'algorithme génétique commence par travailler avec une population initiale constituée de chaînes de caractères, dénommées chromosomes ou individus. Chaque chromosome doit être codé selon un type de codage spécifique (binaire, réel ou sous forme d'arbre), avant d'être évalué à l'aide d'une valeur fitness. D'après (Bensmaïne, A, 2013), les notations attribuées permettront de réaliser les opérations génétiques suivantes :

- **La sélection** : On dispose de diverses méthodes pour sélectionner les individus, les plus courantes étant celles qui consistent à opter pour les individus présentant les meilleures valeurs de fitness.
- **Le croisement** : Cette procédure a permis de générer une nouvelle population en échangeant des segments des chaînes de chaque paire de chromosomes, produisant ainsi de

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

nouveaux chromosomes.

- **La mutation** : Il s'agit du remplacement aléatoire des gènes présents sur le chromosome en question. Elle est utilisée pour prévenir une convergence prématurée de l'algorithme.

Ces trois actions seront répétées à maintes reprises, jusqu'à obtenir une population qui répond plus adéquatement à la fonction de fitness. C'est pour cette raison que le nombre d'itérations doit être considérable.

6. Les outils d'optimisation des processus de distribution

L'optimisation des processus de distribution repose sur une combinaison d'outils technologiques, analytiques et organisationnels permettant d'améliorer la performance logistique globale. Ces outils interviennent à toutes les étapes, depuis la préparation des commandes jusqu'à la livraison finale, et ont pour objectif de réduire les coûts, Améliorer les délais, garantir la traçabilité et satisfaire les clients. Voici les principaux outils utilisés dans ce cadre :

6.1 Le TMS (Transport Management System) ⁶⁸

Le TMS est un système de gestion de transport permettant d'optimiser l'ensemble des opérations de livraison. Il contribue à planifier les tournées, Choisir les transporteurs selon des critères économiques et géographiques, suivre les expéditions en temps réel et réduire les trajets à vide ou les temps d'attente.

6.2 Le WMS (Warehouse Management System) ⁶⁹

Le WMS facilite la gestion des flux interne dans l'entrepôt : Réception, stockage, picking, préparation de commande, expédition. Il permet une meilleure exploitation de l'espace, la réduction des erreurs de préparation est une traçabilité accrue des produits. Le WMS renforce la rapidité et l'efficacité du traitement des commandes.

⁶⁸ Bouazdi, M. & Ouksili, Y. (2019). *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise*.

⁶⁹ ProcessMaker. (2024). *Techniques et outils de cartographie des processus d'entreprise*.

Chapitre 01 : L'approche processus et son optimisation

6.3 La cartographie des processus de distribution ⁷⁰

La carte graphique permet de représenter graphiquement les différentes étapes de la distribution, le renseignement et les flux associés. Elle facilite la compréhension du fonctionnement global, l'identification des points de blocage ou de redondance, et sert de support à l'amélioration continue. Elle peut prendre différentes formes: diagramme de flux, SIPOC, logigrammes, modèle SCOR, etc.

6.4 Le diagramme spaghetti ⁷¹

Cet outil utilisé pour analyser les déplacements physiques dans un entrepôt ou un site logistique.

Il visualise les mouvements des opérateurs ou des produits. Son objectif est de repérer les trajets inutiles, les croisements ou chevauchements et de proposer une réorganisation de l'implantation

Afin de réduire les déplacements, les temps morts et la fatigue.

6.5 Les KPI (Key Performance Indicators) ⁷²

Les indicateurs de performance permettent de mesurer l'efficacité de la chaîne de distribution. Les plus couramment utilisés sont :

- Le taux de service (livraison complète et dans les délais)
- Le coût logistique par commande
- Le taux de réclamation ou de retour
- Le délai moyen de livraison

C'est KPI aide à orienter les actions d'amélioration et de et à suivre leur impact.

Les outils de traçabilité :

⁷⁰ Appvizer. (2024). *Cartographie des processus : méthode, système de management*.

⁷¹ BIT. (1979). *Étude des méthodes de travail : Manuel de formation pratique en productivité*.

⁷² AFNOR. (2020). *Améliorer la performance des processus*.

6.6 Les systèmes de traçabilité

Assurent un suivi en temps réel des produits tout au long de la chaîne logistique. L'utilisation de technologies comme :

- **Codes-barres (1D ou 2D)** : ils permettent d'identifier de manière unique un produit, un colis ou une palette. Faciles à imprimer et à scanner, ils sont largement utilisés pour enregistrer les entrées et sorties de stock, valider les préparations de commande, ou sécuriser les livraisons.⁷³
- **RFID (Radio Frequency Identification)** : Cette technologie permet de lire automatiquement des étiquettes sans contact visuel direct, même à distance. Elle est très efficace pour suivre des volumes importants en temps réel, notamment dans les entrepôts ou lors du transport.⁷⁴
- **QR Codes** : variante plus récente du code-barres, le QR Code permet d'intégrer plus d'informations (date, lot, température, etc.). Il peut aussi être scanné par un smartphone, ce qui facilite son usage dans les systèmes légers de traçabilité.⁷⁵
- **Systèmes GPS intégrés aux véhicules** : utilisé pour le suivi des livraisons en temps réel, ils permettent de localiser précisément les marchandises, estimer les délais d'arrivée, informer le client et réagir rapidement en cas de blocage ou de déroutement.⁷⁶

⁷³ Mecalux. (n.d.). *GSI-128 ou EAN-128 : le rôle du code-barres en logistique*.
<https://www.mecalux.fr/blog/ean-128-gs1-128>

⁷⁴ GS1 France. (n.d.). *Nos standards – RFID*. <https://www.gs1.fr/nos-standards>

⁷⁵ Barcodis. (n.d.). *Le QR Code & les normes GSI*. <https://www.barcodis.com/actualites/le-qr-code-les-normes-gs1/>

⁷⁶ Acti Transport Logistique. (n.d.). *La traçabilité, facteur de gain logistique*.
<https://www.acti-transport-logistique.fr/archives/supply-chain/la-tracabilite-facteur-de-gain-logistique-214756.php>

6.7 L'ERP (Entreprise Resource Planning) ⁷⁷

L'ERP est un système intégré qui regroupe l'ensemble des fonctions de l'entreprise, dont les achats, la logistique, la comptabilité et les ventes. Concernant la distribution, l'ERP:

- Centralise les données entre les stocks la production et les commandes clients.
- Automatise les prévisions de besoin.
- Coordonne les livraisons.
- Emet des alertes en cas de rupture ou de non-conformité.
- Fournit des tableaux de bord pour le pilotage logistique.

⁷⁷ Appvizer. (2024). *Cartographie des processus : méthode, système de management*.

Conclusion partielle

Ce chapitre a posé les fondations théoriques de l'approche processus comme cadre structurant pour analyser et piloter les activités d'une organisation. En identifiant les différents types de processus (réalisation, support, pilotage) et en détaillant le niveau d'analyse, nous avons montré en quoi cette approche permet d'améliorer la cohérence, la qualité et la performance globale des systèmes organisationnels.

Nous avons également mis en évidence l'importance de cette approche dans les référentiels normatifs, notamment la norme ISO 9001:2015 et le système FSSC 22000, où elle joue un rôle central dans la maîtrise des risques, la satisfaction client et l'amélioration continue.

Enfin, ce chapitre a introduit la notion d'optimisation des processus, en insistant sur l'intérêt de mobiliser des outils comme la cartographie, les indicateurs de performance, la traçabilité ou les systèmes intégrés (ERP, WMS, TMS). Cette démarche prend tout son sens lorsqu'elle est appliquée à des processus critiques tels que la distribution, dont la performance conditionne directement la fiabilité des livraisons, la réduction des coûts logistiques et la compétitivité de l'entreprise. Ce sera précisément l'objet des prochains chapitres, consacrés à l'optimisation spécifique des processus de distribution.

CHAPITRE 02 :
LA PERFORMANCE DE LA
CHAINE DE DISTRIBUTION

Introduction :

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, les exigences clients de plus en plus élevés et une pression constante sur les coûts, la performance logistique est devenue un levier stratégique majeur pour les entreprises. Plus particulièrement, la chaîne de distribution, en tant que dernier maillon de la supply chain, joue un rôle crucial dans la création de valeur et la satisfaction du client final.

La distribution ne se limite plus à acheminer les produits d'un point A à un point B. Elle intègre désormais des dimensions de rapidité, de fiabilité, de flexibilité de la maîtrise des ressources, tout en étant essentiel à la performance globale de l'entreprise, ainsi, évaluer et optimiser les processus de distribution permet non seulement de réduire les coûts logistiques, mais aussi d'améliorer la qualité de service perçue par les clients, et donc de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché.

Ce chapitre se propose donc d'explorer les fondements théoriques liés à la performance de la chaîne de distribution. Après avoir défini le concept de performance logistique, nous analyserons ses différentes dimensions, les indicateurs clés de mesure, le rôle stratégique de la distribution dans la supply chain, ainsi que les leviers d'amélioration mobilisables pour optimiser cette performance.

Section 01 : Généralités sur la performance

Dans un environnement économique en constante évolution, la notion de performance occupe une place centrale dans la stratégie des entreprises. Elle permet de mesurer l'efficacité et l'efficience des activités à travers des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs.

La performance ne se limite pas uniquement à l'aspect financier ; elle englobe également les dimensions opérationnelles, organisationnelles et relationnelles. Cette section a pour objectif de présenter les fondements théoriques de la performance, ses différentes dimensions ainsi que son importance dans le pilotage global de l'entreprise

1. Les concepts fondamentaux de La performance :

La performance est une notion clé dans le domaine de la gestion des organisations. Elle reflète la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Que ce soit sur le plan financier, opérationnel ou stratégique, la performance permet d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux ressources mobilisées.

1.1. Définition de la performance :

La performance peut être caractérisée de diverses façons, ce qui conduit à différentes compréhensions selon les intervenants.

Pour **SELMER**⁷⁸(C) « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique, même si la performance est mentale (calcul mentale) elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille) »

Selon **MEIER**⁷⁹(O) « 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 (renforcement de son pouvoir de négociation) »

Pour **A. KHEMAKHEM**⁸⁰ : « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre

⁷⁸ SELMER, (C) : Concevoir le tableau de bord, édition Dunod, Paris, 1998, p.41

⁷⁹ MEIER, (O) : Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

⁸⁰ KHEMAKHEM (A), La dynamique du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 1992, P.311.

de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».

Selon l'AFNOR ⁸¹, « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Toutes les formes de performance ne se manifestent pas nécessairement sous forme de gains financiers. Par exemple, l'amélioration des délais constitue une sorte de performance.

La performance doit se manifester en termes de résultats par rapport à des buts définis. Il faut évaluer ces résultats à l'aide d'indicateurs qui permettent de quantifier les actions. L'évaluation de la performance n'est significative que si elle est utilisée et analysée, c'est-à-dire mise en comparaison avec des buts établis.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « ⁸² le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficacité, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment). »

Quant à **Pierre BESCOS** et **CARLA MENDOZA**, ⁸³ ils synthétisent l'idée de performance selon les dimensions ci-après:

- Tout ce qui aide à optimiser le rapport qualité-prix est considéré comme performant au sein d'une entreprise, tandis que toute tentative de réduire les coûts ou d'accroître la valeur, prise isolément, n'est pas nécessairement synonyme de performance ;
- Toute action qui favorise l'atteinte des objectifs stratégiques est jugée performante au sein d'une organisation.

⁸¹ AFNOR, *Management de la qualité – Guide pour la définition d'un indicateur de performance*, Norme NF X50-151, 1991.

⁸² Lerat, J.-P., & Mallo, D. (2007). *Dictionnaire du management de projet*. Paris : AFNOR (P)

⁸³Éditions.BESCOS ETMENDOZA (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables Malesherbes, Paris, 1994, P 219

1.2 Les différents concepts de performance :

La performance est un concept complexe et en constante évolution qui a subi une mutation importante au cours du temps.⁸⁴

1.2.1 Un concept évolutif dans le temps :

La performance est un concept en perpétuel changement qui peut avoir différentes interprétations. Pour un responsable, elle désigne la réalisation concrète d'une mission ou l'atteinte d'un but. C'est aussi une appréciation subjective de la qualité des résultats obtenus. Une approche simplifiée de la performance la définit comme un indicateur objectif de l'efficacité et/ou de l'efficacité d'une action. Elle se compose donc de deux éléments principaux:

- Une appréciation des performances atteintes en lien avec les moyens employés, fréquemment formulée en termes de rentabilité économique.
- Un ajustement de cette évaluation selon le contexte et/ou le degré de risque encouru, susceptible d'inclure une mise en parallèle avec une référence.

1.2.2 Concept financier ou unidimensionnel :

La notion unidimensionnelle ou financière est fondée sur les principes juridiques des affaires dans divers pays, postulant généralement que l'objectif principal des entreprises est d'optimiser les intérêts des actionnaires, perçus comme des créanciers résiduels. Cette perspective soutient que les actionnaires doivent être compensés non seulement pour leur apport de capitaux, mais également pour le risque additionnel qu'ils encourent en cas de faillite.

Cette méthode a connu son apogée avec l'idée de valeur élaborée à partir des années 80 et largement diffusée en 86. Même si le terme « création de valeur » est assez large, en réalité il se traduit par « création de valeur pour l'actionnaire ». On évoque alors la génération de,

⁸⁴ BARABEL (M) et MEIER, (O) : *Manageor*, édition DUNOD, Paris, 2006, P 346.

valeur pour les actionnaires.

Par conséquent, une entreprise qui génère de la valeur pour ses actionnaires est qualifiée d'entreprise performante. La construction de la valeur s'appuie donc sur une interprétation spécifique de l'évaluation de performance et sur l'utilisation d'une norme comparative distincte.

1.2.3 Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle :

L'idée de performance étendue ou multidimensionnelle propose deux méthodes majeures :

- L'évaluation de l'entreprise sur la base des processus essentiels pour générer de la valeur : Cette méthode se concentre sur les processus internes de la société qui sont cruciaux pour créer de la valeur. L'efficacité de ces processus cruciaux influera directement sur les performances intermédiaires et finales qui seront appréciées par les acteurs clés de l'entreprise.

- La quête d'un indice de performance complexe et multidimensionnel : Cette méthode implique l'élaboration d'un indice de performance global en combinant ou en classifiant des indicateurs individuels. L'intention est de créer un instrument d'évaluation directe de la performance organisationnelle qui considère divers aspects et normes appropriés.

Ces deux méthodes contribuent à élargir la vision de la performance en intégrant des éléments essentiels tels que la génération de valeur, les processus internes et les indicateurs multidimensionnels. Ces dernières proposent une perspective plus globale sur la performance d'une entité et participent à une estimation plus exacte de sa performance globale.

1.3 Les caractéristiques de la performance :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ⁸⁵ ». Cette description générale souligne trois aspects clés de la performance :

- La performance s'exprime par l'accomplissement d'une réalisation ou d'un résultat. Elle est le résultat d'initiatives coordonnées et cohérentes, qui font appel à des ressources telles que

⁸⁵ DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2007, P 179.

les employés et les investissements. Cela implique que l'entité possède un potentiel de mise en œuvre, qui intègre les aptitudes du personnel, les technologies, la structure organisationnelle interne et les fournisseurs, entre autres.

- L'évaluation de la performance se fait par le biais d'une comparaison. Les résultats sont mis en parallèle avec les objectifs prédéfinis en utilisant un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Ce processus implique une forme de compétition : l'ambition de surpasser les performances antérieures, d'égaliser ou de surpasser celles des concurrents. Cela suscite des interprétations et des jugements qui peuvent varier selon les parties concernées, comme les actionnaires, les dirigeants et les représentants syndicaux.

- L'évaluation comparative reflète le succès de l'action, l'idée de performance étant fondamentalement positive. Ainsi, la performance est un concept relatif qui découle d'une mise en perspective avec des critères de référence adéquats. Elle est plurielle, illustrant la variété des buts visés par l'entité. Par ailleurs, l'appréciation de la performance est subjective, car elle dépend de l'individu qui l'évalue et des critères qu'il privilégie.

Les caractéristiques principales pour évaluer la performance sont les suivantes : ⁸⁶

- **Transparence** : Garantir une visibilité limpide et facilement accessible des données liées à la performance.
- **Responsabilisation** : Définir explicitement les responsabilités et obligations associées à la performance.
- **Efficacité et efficience** : obtenir les résultats escomptés de façon optimale en ce qui concerne les ressources employées.
- **Diffusion de l'information** : Diffuser de manière proactive les informations pertinentes liées à la performance.
- **Climat de confiance** : promouvoir un cadre de confiance et de coopération.
- **Tolérance, équité et durabilité** : Intégrer les critères d'équité, de durabilité et de tolérance dans les évaluations de performance.
- **Séparation des pouvoirs** : Assurer une distinction nette entre les pouvoirs et les responsabilités pour prévenir les conflits d'intérêts.

⁸⁶ PROULX (D) : *Management des organisations publiques*, Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

- **Minimisation de la non-participation** : Inciter tous les intervenants concernés à prendre part aux processus décisionnels relatifs à la performance.
- **Flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique** : Faciliter une distribution adaptable des ressources et des opportunités basées sur la performance.
- **Décentralisation** : Confier certaines tâches et décisions aux échelons inférieurs de l'organisation pour encourager la responsabilité et la flexibilité.

1.4 Notions voisines de la performance

Il est courant de confondre la performance avec d'autres concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1.4.1 L'Efficacité

Selon CAMUS,⁸⁷ « une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée. »

Il est donc inexact de penser qu'une activité est efficace seulement si les résultats atteints coïncident parfaitement avec les buts initialement fixés. L'efficacité peut être appréciée aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, et elle peut être formulée comme suit :

$$\text{L'Efficacité} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Objectifs fixés}}$$

1.4.2. L'efficience

Selon DEBOISLANDELLE,⁸⁸ « L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre. »

D'après la définition précédente, une activité est jugée efficiente si elle réussit à accomplir les résultats escomptés tout en maximisant l'exploitation des ressources employées pour sa

⁸⁷ CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000, p.379

⁸⁸ DEBOISLANDELLE (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998, p.140

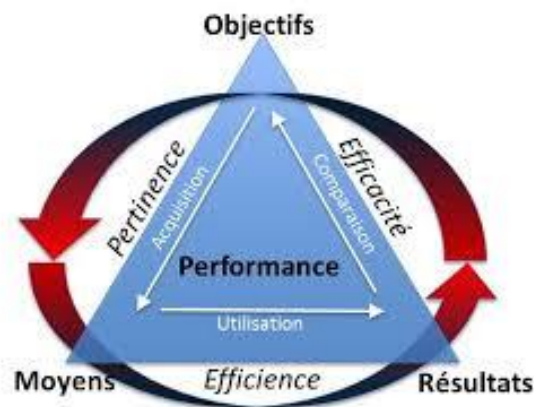
réalisation. On peut formuler l'efficacité de cette façon :

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{Ressources utilisées}}{\text{Résultats obtenu}}$$

1.4.2 La pertinence

La pertinence se réfère à l'adéquation entre les objectifs et les ressources, en s'assurant que des moyens appropriés, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, sont déployés pour réaliser les objectifs établis. Toutefois, on pourrait également définir la pertinence comme étant l'harmonie entre les ressources et les actions déployées pour atteindre un but précis. Autrement dit, la pertinence consiste à atteindre l'objectif établi de manière efficace et efficiente.⁸⁹

Figure II -1 : modèle de la performance selon GILBERT



Source : https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Modele_performance_Gilbert_bonifi%C3%A9.jpg (consulte le 09/05/2025, 21 :50)

Commentaire : Le modèle de Gilbert évalue la performance en distinguant les objectifs, les ressources et les résultats, fournissant ainsi une perspective d'ensemble sur la performance organisationnelle. C'est un instrument essentiel pour mesurer et optimiser la performance d'une société.

⁸⁹ Brilman (J) : *Améliorer la performance de l'entreprise : Les fondamentaux de la qualité totale*, édition, Organisation, 2000, P 41

1.5 Performance externe et interne

L'appréciation de la performance organisationnelle diffère selon les intervenants concernés, y compris les clients, le personnel, les actionnaires, les gestionnaires et les créanciers. On fait la distinction entre la performance externe, associée aux contrats, et la performance interne, axée sur les intervenants internes. Les indicateurs financiers, qui se concentrent sur la rentabilité et la stabilité de l'entreprise, demeurent cruciaux pour les actionnaires.⁹⁰

Ce tableau démontre les deux formes de performance présentes dans une entreprise, à savoir la performance interne et externe, tout en soulignant les distinctions qui les séparent.

Tableau n°II-01 : Différence entre la performance interne et externe

Performance interne	Performance externe
Met l'accent principalement sur les gestionnaires.	Avant tout axée sur les actionnaires et les institutions financières.
Centré sur la construction des résultats en utilisant les ressources de l'organisation.	Centrée sur les résultats présents ou à venir
Engage la génération et la diffusion d'informations financières.	Nécessite la fourniture des informations requises pour prendre une décision.
Produisez des analyses financières des principaux équilibres.	Menant à l'établissement des variables d'action
Peut susciter des discussions entre les divers intervenants	Nécessite une perspective consolidée de la performance afin de synchroniser les actions vers un but partagé.

Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2011, P.175

⁹⁰ DORIATH(B) et GOUJET (C) : Op.cit, P 175

Commentaire : Ce tableau souligne la distinction entre les performances internes et externes. La performance interne se focalise sur les gestionnaires et le processus de réalisation des résultats, alors que la performance externe vise les actionnaires et requiert des informations pour orienter les décisions. L'analyse financière est générée par la performance interne, alors que la performance externe détermine les variables d'intervention et exige une perspective unifiée pour orchestrer les actions.

1.6. Le choix des critères de performance

On ne peut pas évaluer la performance uniquement à travers un seul indicateur. Les critères sélectionnés sont basés sur les questions suivantes :

- Que mesure-t-on ?

Un résultat antérieur (par exemple : le bénéfice net). Quelles sont les conditions pour obtenir une performance optimale ? Les indicateurs de performance dérivés de la comptabilité d'activité offrent la possibilité d'effectuer une analyse causale et d'adopter une perspective prospective de la performance (par exemple : le coût ou la qualité des matières utilisées).

- Quels sont les axes de la performance ?

L'évaluation globale de la performance de l'entreprise ne peut se faire qu'à travers un ensemble d'indicateurs à multiples critères. Ainsi, les indicateurs financiers sont enrichis par d'autres qui illustrent, entre autres, le contentement des clients, la qualité structurelle, le potentiel en compétences, etc. Les facteurs clés de succès sont choisis en fonction des axes stratégiques de l'entreprise.

- Pour qui évalue-t-on la performance ?

Les partenaires, les bailleurs de fonds, les intervenants dans l'entreprise ? Dans les deux premiers scénarios, l'accent sera mis sur les indicateurs globaux liés aux résultats financiers, tandis que dans le troisième scénario, un ensemble d'indicateurs opérationnels guidera sur les objectifs et les ressources nécessaires pour les réaliser (tableau de bord). Les indicateurs globaux donneront une évaluation de la performance totale de l'entreprise.

1.7. Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont essentiels pour juger et améliorer les résultats d'une société, en fournissant une perspective tangible de sa performance générale et de ses buts.

1.7.1 Définition d'indicateur de performance

Un indicateur de performance (IP) est un paramètre précis qui sert à mesurer et à chiffrer les performances et l'évolution d'une société, d'un groupe ou d'une procédure. Cela fournit une base objective pour juger de l'atteinte des buts et orienter les choix basés sur les informations. Les IP sont minutieusement choisis en fonction des buts stratégiques et fonctionnels de l'entité, et ils peuvent différer en fonction du secteur d'activité et des exigences particulières de chaque société.⁹¹

1.7.2 Caractéristique des indicateurs de performance

Les critères essentiels pour qu'un indicateur soit pertinent et fiable peuvent être résumés comme suit⁹² :

- ✓ **Fiabilité** : Il est impératif qu'il représente fidèlement la réalité dont il fait écho et qu'il offre des informations judicieuses aux décideurs pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.
- ✓ **Intelligibilité** : Il doit avoir une méthode de calcul ou une formule simplifiée, ne devant pas rassembler un trop grand nombre de variables. Les informations qu'il délivre doivent être comparables à une norme de référence, qu'elle soit historique, prévisionnelle ou visée.
- ✓ **Utilité opérationnelle** : Il doit être associé au fonctionnement de l'entité et faciliter la détection d'améliorations et de progrès opérationnels.
- ✓ **Alignement avec les objectifs organisationnels** : C'est le résultat de l'application de la stratégie de l'entreprise, qui offre la possibilité d'évaluer les performances internes et externes de l'organisation en les mettant en relation avec les buts stratégiques de l'entreprise.

L'élaboration d'un indicateur dépend de chaque entreprise, selon son domaine d'activité, son contexte, sa condition interne et ses buts stratégiques, tactiques et opérationnels.

1.7.3 Choix d'indicateurs de performance

La construction de la performance est fondée sur un aspect essentiel : la sélection appropriée des indicateurs de performance. Ces indicateurs sont essentiels pour juger et

⁹¹ Marchat (H) : *Les Tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, 2012, P 63

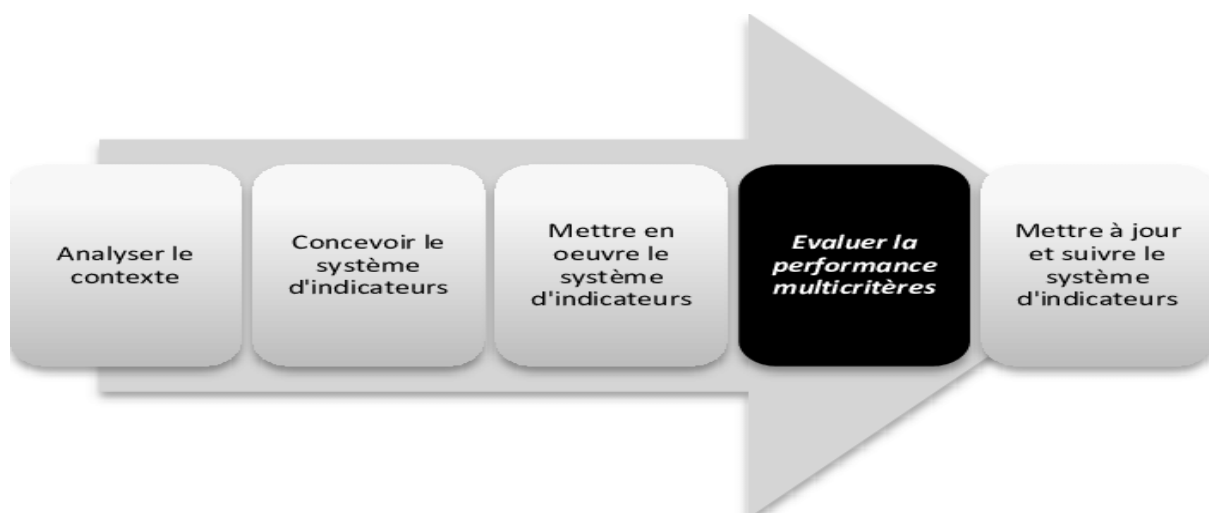
⁹² OULDALI (N), *Essai d'analyse de la performance opérationnelle des transporteurs externalisés de L'activité avale, Etude de cas : LAFARGE*, mémoire Master, HEC Alger, 2eme promotion, 2015, p 31

quantifier les avancées et le succès d'une société, d'un groupe ou d'un projet. Ils fournissent une mesure des résultats atteints par rapport aux buts définis, permettant ainsi d'avoir une perspective précise de la performance.

La sélection des indicateurs de performance doit être effectuée de manière stratégique et réfléchie. Cela consiste à déterminer les indicateurs les plus appropriés et en accord avec les buts de l'organisation. En choisissant les indicateurs appropriés, on peut surveiller attentivement les résultats, opérer des choix judicieux et effectuer les modifications requises pour optimiser l'efficacité générale.

Il est indispensable de prendre en compte différents éléments lors de la sélection des indicateurs, comme leur pertinence, la crédibilité des données, leur mesurabilité et leur aptitude à fournir des informations significatives. En adoptant une stratégie proactive dans le choix des indicateurs, on peut obtenir une compréhension précise et exhaustive de la performance, facilitant ainsi une administration efficace et une amélioration des résultats.⁹³

Figure II-2 : Processus d'évaluation des indicateurs de performance.



Source : <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FProcessus-global-devaluation-de-> (consulté le 10/05/2025,14 :23)

Commentaire : Ce processus met en avant une vision dynamique, systémique et adaptative de la gestion de la performance. Il souligne que la performance ne se limite pas à un seul chiffre ou indicateurs, mais doit être évaluée de manière continue et sur plusieurs dimensions. Cela permet d'orienter les décisions managériales vers une amélioration constante.

⁹³ <https://www.thebalancemoney.com/small-business-5181174> le 10/05/2025 13 :52

1.7.4 Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont : ⁹⁴

- **Indicateurs d'alerte** : Cette alerte binaire indique une condition anormale du système contrôlé qui requiert une intervention, qu'elle soit instantanée ou pas. Par exemple, une rupture de seuil critique est un exemple de cet indicateur.
- **Indicateurs d'équilibrage** : Cet indicateur, qui est étroitement associé aux objectifs, sert de guide au décideur. Il fournit des informations sur l'état du système contrôlé en lien avec les objectifs poursuivis.
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Une autre classification des catégories d'indicateurs : ⁹⁵

- **Les indicateurs de résultat** : Ils signalent le résultat qu'on peut atteindre. Par exemple : le volume de production d'un article produit par la société.
- **Les indicateurs de processus** : Ils offrent la possibilité d'exprimer la méthode pour parvenir à un résultat. (Par exemple, pour un indicateur de performance tel que la quantité produite, on pourrait observer des indicateurs de processus tels que le nombre d'incidents, le nombre de pièces rejetées, la qualité des composants utilisés...)

1.7.5 Avantages et inconvénients de la mise en place des indicateurs:

Le tableau ci-dessous regroupe différents indicateurs de performance avec leurs avantages et inconvénients :

Tableau n°II-02: Les avantages et les inconvénients des différents indicateurs de performance

⁹⁴ Faurie, J.-N., & Pezet, E. (2010). *Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ?* Revue *Management & Avenir*, 2010/8 (n°38), 157-174. DOI : 10.3917/mav.038.0157

⁹⁵ Eval.fr. (2022). *Les différents types d'indicateurs*. Consulté le 10 mai 2025, depuis : <https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/>

Indicateurs	Avantages	Inconvénients
Indicateur avec un nombre absolu	<ul style="list-style-type: none"> - Un nombre absolu est précis, spécifique, objectif et aisément accessible ; - On peut effectuer des calculs mathématiques sur un nombre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les chiffres ne sont captivants que lorsqu'ils sont situés dans un contexte. Effectivement, il est toujours nécessaire de le mettre en parallèle avec une norme ou un point de référence. Exemple : Nombre d'heures de maintenance effectuées par rapport au calendrier.
Indicateur de classement	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation de classement offre une perspective sur notre position comparée à celle des concurrents ou des homologues; - Elle fournit une indication de notre place en comparaison avec les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> - La taille globale de la « population » est fréquemment méconnue ; - il se peut qu'il y ait un manque d'homogénéité au sein de la population visée. Il peut y avoir des nouveaux venus, ainsi que des individus plus expérimentés...
Indicateur comme ratio	<ul style="list-style-type: none"> - Un ratio souligne les liens entre deux éléments que nous devons gérer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un rapport peut ne pas nécessairement refléter le lien de cause à effet entre deux facteurs. Cela pourrait mener à des interprétations incorrectes ; - un ratio exige constamment des études supplémentaires avant d'arriver à des conclusions.
Indicateur sous forme d'indice	<ul style="list-style-type: none"> - Il offre un accès aisé à la vue d'ensemble sans nécessiter des calculs statistiques complexes ; - Il donne la possibilité de consulter simultanément plusieurs mesures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi d'un élément individuel de cet indice est particulièrement complexe ; - L'élaboration d'un plan d'action basé sur cet indice est également assez ardue.

Indicateur sous forme de note, d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation intrinsèque est bénéfique pour les données de nature qualitative ; - Une évaluation facilite la comparaison avec d'autres entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'il est hors contexte, cela peut facilement induire en erreur ; - Un score peut être faussé en fonction de l'indicateur utilisé ; - Généralement, ces évaluations sont réalisées uniquement une fois par an.
Indicateur sous forme de pourcentage	<ul style="list-style-type: none"> - Les pourcentages sont de bons marqueurs de progression; - Ils peuvent être exploités dans une démarche chronologique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il arrive fréquemment que les pourcentages soient mal interprétés ou utilisés de manière incorrecte.

Source : <https://tssperformance.com/indicateurs-cles-de-performance-les-avantages-et-inconveniens-de-chacune-des-formes-parti1/> (Consulté le 10/05/2025 à 17:12)

Commentaire : Le tableau présente donc les diverses forces et faiblesses de chaque indicateur de performance, qu'il est essentiel de considérer avant l'implémentation, puisqu'il est totalement vain d'identifier des indicateurs inappropriés ; il est crucial de cibler les indicateurs les plus performants, notamment ceux qui sont le mieux adaptés à l'entreprise.

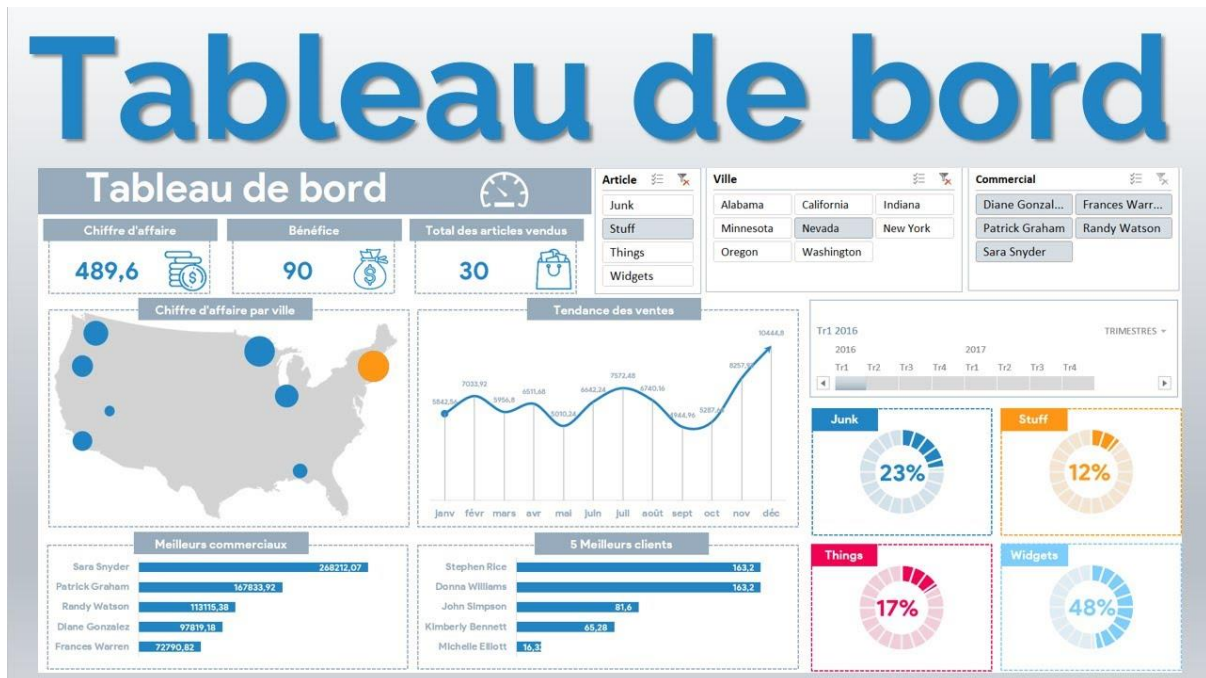
1.8 Le tableau de bord :

L'emploi du tableau de bord s'est imposé comme un outil incontournable dans le secteur de la gestion d'entreprise, fournissant une vue d'ensemble précieuse des performances et des mesures clés. En offrant un résumé succinct des données pertinentes, il aide les responsables à saisir pleinement la situation actuelle et à agir en conséquence pour réaliser les objectifs stratégiques.

1.8.1 Définition :

Un instrument d'aide décisionnelle et prédictive, accompagné d'une sélection d'indicateurs choisis, donne aux responsables la possibilité de suivre l'état et le développement des systèmes sous leur supervision. Ces indicateurs fournissent une perspective limpide sur les tendances futures, en adéquation avec la nature de leurs obligations. ⁹⁶

⁹⁶ GERMAIN (C) : *Tableau de bord*, édition e-thèque, ONNAING, 2002, P 6.

Figure II -3 : Un exemple de Tableau de Bord pour visualiser les indicateurs de performance

Source : https://youtu.be/ekvU6b4_7CY (le 10/05/2025 ,16:15)

Commentaire : Le tableau de bord présent ci-dessus illustre parfaitement l'utilité d'un outil de pilotage interactif pour visualiser et analyser les indicateurs de performance d'une entreprise. Il regroupe des données essentielles telles que le chiffre d'affaires, le bénéfice, et le volume d'articles vendus, tout en offrant une répartition géographique des ventes par ville. L'outil présente également l'évolution des ventes au fil des mois à travers une graphique linéaire, ainsi que des classements des meilleurs commerciaux et clients. Enfin, les diagrammes circulaires permettent d'identifier rapidement la contribution de chaque catégorie d'articles aux ventes totales. Ce type de tableau de bord facilite la prise de décision grâce à une lecture synthétique et actualisée de la performance globale et sectorielle de l'entreprise.

1.8.2 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est essentiel pour la gestion d'entreprise, car il facilite la conduite efficace des opérations et l'appréhension des diverses attributions et responsabilités de chaque intervenant. Il facilite l'anticipation et le suivi de la gestion prévisionnelle, en délivrant les renseignements essentiels requis pour la prise de décisions.

L'évaluation de la délégation des pouvoirs vise à décrire le rôle attribué à chaque personne dans le processus de production de l'entreprise. Avec l'usage fréquent de la décentralisation des responsabilités, il s'avère crucial de fournir un compte rendu détaillé du rôle exact de chaque individu au sein de l'entreprise.

En réunissant les informations indispensables pour la mise en place des indicateurs, le tableau de bord se transforme en une agrégation précieuse d'informations numériques, constituant une véritable base de données. Ces informations sont cruciales pour comprendre la progression de la société. Le tableau de bord permet donc un échange fluide d'informations entre les divers intervenants dans la vie de l'entreprise. Cela peut aussi être partagé avec des intervenants externes, tels que les financiers, dans le but de démontrer la solidité de l'entreprise.⁹⁷

1.8.3 Les différents types de tableaux de bord

On peut distinguer trois principales catégories de tableaux de bord, chacune définie par ses indicateurs clés de performance (KPI).⁹⁸

1.8.3.1 Tableau de bord stratégique

Ce genre de tableau de bord compile les indicateurs clés de performance (KPI) liés à la condition générale de l'entreprise. Il propose un aperçu immédiat de la situation actuelle et aide les dirigeants à évaluer les performances en comparaison avec les buts stratégiques de l'entreprise. Il est mis en œuvre pour des discussions quotidiennes ou des réunions de stratégie à moyen ou long terme.

1.8.3.2 Tableau de bord de contrôle des coûts

Souvent désigné comme tableau de pilotage de gestion ou tableau de pilotage budgétaire, cette forme de tableau est centrée sur la supervision financière de la société. Il sert à mesurer les performances financières par rapport aux objectifs et prévisions établis, en soulignant les écarts entre les projections et la situation réelle. On utilise des données passées pour repérer

⁹⁷ <https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html>

(10/05/2025 à 21 :02)

⁹⁸ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> 10/05/2025 à (23 :10)

les tendances et établir de nouveaux buts. On le consulte généralement lors de réunions hebdomadaires ou mensuelles.

1.8.3.3 Tableau de bord de performance

Aussi appelé tableau de bord opérationnel, ce genre d'outil est consacré à la surveillance et à l'évaluation des performances des processus opérationnels au sein de l'entreprise. Il facilite le suivi de l'avancement vers les objectifs opérationnels et la détection des processus internes nécessitant une amélioration. Les tableaux de bord opérationnels fournissent des données en temps réel sur les performances opérationnelles et sont souvent consultés pour des décisions à court terme.

2. La performance logistique

La performance logistique reflète la capacité d'une entreprise à gérer efficacement des flux pour répondre aux attentes des clients tout en maîtrisant les coûts. Elle constitue un levier essentiel pour améliorer la compétitivité et la qualité de service

2.1 Définition de la performance logistique

On peut définir la performance logistique comme la faculté d'une entreprise à répondre aux besoins de ses clients en fournissant des produits et services de qualité, en volume approprié, au moment opportun, à l'emplacement requis et à un coût réduit, tout en limitant son empreinte écologique. Elle englobe la maîtrise des fonctions opérationnelles comme la production, le transport, le stockage, l'emballage et la distribution.

Une performance logistique efficace se traduit par la disponibilité des produits, la satisfaction des clients et l'optimisation des ressources consommées. Elle contribue à la création de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise, améliore la compétitivité en améliorant la qualité et les délais de la chaîne d'approvisionnement, et réduit les coûts de coordination et les risques de transaction grâce à l'utilisation efficace des outils informatiques et technologiques.⁹⁹

⁹⁹ Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited.

2.2 Les modèles d'évaluation du niveau de performance logistique

Le niveau d'évaluation de la performance logistique est crucial pour optimiser l'efficacité et la compétitivité des sociétés en matière de gestion des flux de produits et d'informations. Les instruments d'évaluation de la performance logistique sont des mécanismes qui évaluent l'efficacité et la performance des opérations dans la chaîne logistique, en apportant un cadre pour mesurer les performances, détecter les atouts et les lacunes, et confronter les résultats aux meilleures pratiques.

Ces modèles accompagnent les entreprises dans l'évaluation de leur performance en logistique et dans la mise en œuvre de mesures pour s'améliorer.

Le tableau suivant synthétise certains des modèles d'évaluation les plus captivants :

Tableau n°II-03 : Modèles d'évaluation de la performance logistique

Modèle	Caractéristiques
<p>WCL (Estampe et al. En 2000)</p>	<p>WCL : World Class Logistics</p> <ul style="list-style-type: none"> -Modèle élaboré par l'Université d'État du Michigan. -Application à la performance de la chaîne d'approvisionnement. -Mise en œuvre d'un questionnaire comportant 68 questions. - Appréciation du niveau d'intégration des intervenants dans la chaîne logistique. - Évaluation de la compréhension des concepts qui définissent la chaîne d'approvisionnement. -Benchmarking externe vis-à-vis des 20 sociétés internationales les plus efficaces en gestion de la chaîne d'approvisionnement.
<p>ASLOG (Primor en 1998)</p>	<p>ASLOG : Association française pour la logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un questionnaire de référence sous forme de tableau de bord. - Analyse des processus logistiques. - Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures. - Mise en place de mesures correctives afin d'améliorer la performance logistique. - En se focalisant sur la comparaison interne, on oppose les résultats aux buts et performances antérieurs de l'entreprise.

<p>SCOR (PRTM,2002)</p>	<p>SCOR: Supply Chain Operations Reference model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des processus essentiels dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. - Évaluation à la fois stratégique et opérationnelle. - benchmarking externe basée sur les meilleures pratiques du domaine. - Repérage des améliorations envisageables pour perfectionner les opérations logistiques. - Propose une représentation des logiciels visant à réaliser les meilleures pratiques.
<p>TBP (Morana et Paché, 2000)</p>	<p>TBP : Tableau de Bord Prospectif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recours à des indicateurs pour viser l'amélioration de la performance. - Approche axée sur le niveau stratégique de la société. - Identification des facteurs contribuant à l'amélioration durable de la performance. - Jugement des performances financières, de la clientèle, des procédures internes et de l'acquisition de savoir au sein de l'organisation. - Fournit une perspective complète sur la performance de l'entreprise.
<p>SPM (Stapleton et al, 2002)</p>	<p>SPM : Strategic Profit Model</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilite l'étude du lien entre la performance et la valorisation des actions. - Étude des ratios financiers afin d'évaluer la performance. - Crée un pont entre les niveaux stratégiques et opérationnels grâce à l'utilisation de ratios financiers. - Possibilité de benchmarking externe en utilisant les ratios financiers comme référence. - Fait appel à la répartition des indicateurs de rendement sur les actifs et de rendement sur les fonds propres.
<p>FLR (Chow et al ,1995)</p>	<p>FLR: Framework for Logistics Research.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Applicable aux niveaux stratégiques et organisationnels. - Se concentre sur la correspondance entre la structure logistique et la stratégie de concurrence de l'entreprise. - Cette correspondance est déterminante pour la performance logistique. - Mise en œuvre du benchmarking interne pour juger la performance. <p>Propose une démarche globale pour saisir et optimiser la performance logistique.</p>

Source : BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R) : *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*,

Logistique & Management, 2002, 10(2), P 65.

Commentaire : Le tableau propose une gamme diversifiée de modèles d'évaluation du rendement logistique, chacun possédant ses propres spécificités. Ces modèles fournissent aux entreprises diverses méthodes et stratégies pour examiner et optimiser leur performance en logistique. Ils mettent l'accent sur des éléments comme l'implication des acteurs, les processus logistiques, les procédures essentielles, les performances financières et la correspondance stratégique.

Section 02 : La performance de la chaîne de distribution

La chaîne de distribution joue un rôle crucial dans le bon acheminement des produits vers le client final, évaluer sa performance permet de mesurer l'efficacité des flux, la qualité du service rendu, ainsi que la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande tout en moins tout en optimisant ses ressources. Cette section vise à présenter les objectifs, les indicateurs et les outils permettant d'analyser et d'améliorer la performance de la chaîne de distribution.

1. La chaîne de distribution

L'univers de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement regorge de termes qui, à première vue, peuvent paraître presque identiques. Cependant, certains termes étroitement liés sont utilisés pour désigner des concepts spécifiques et remarquablement distincts. Cela s'applique aux activités associées à la gestion des flux. Effectivement, on constate fréquemment les expressions « chaîne de distribution », « canal de distribution », ou encore « circuit de distribution ».

Pour éliminer toute incertitude de votre esprit, je suggère que nous définissions conjointement chacun de ces termes.

1.2 Définition de la chaîne de distribution

La chaîne de distribution (ou canal de distribution) désigne l'ensemble des intermédiaires et des processus qui permettent d'acheminer un produit ou un service du producteur jusqu'au consommateur final. Elle peut inclure les acteurs tels que les grossistes, distributeurs, détaillants, transporteurs, ou encore des plateformes en ligne.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited.

1.3 Rôle de la chaîne de distribution

La chaîne de distribution joue un rôle essentiel dans la gestion des flux de produits, d'information et de services entre le producteur et le consommateur final. elle permet de mettre à disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment, en bonne quantité et au moindre coût.¹⁰¹

Voici les principaux rôles :¹⁰²

➤ **Acheminement physique des produits**

Elle assure le transport, le stockage et la livraison des produits dans les bonnes quantités, au bon endroit, et au bon moment

➤ **Création de valeur**

Elle contribue à la valeur ajoutée du produit en facilitant son accessibilité, sa disponibilité, et parfois même son adaptation locale

➤ **Rapprochement entre l'offre et la demande**

Elle met en relation le producteur et le client final, en adaptant les volumes, les formats et les services selon les besoins du marché.

➤ **Réduction des écarts géographiques et temporels**

Elle permet aux produits fabriqués à un endroit ou une période donnée d'être disponible ailleurs et à tout moment

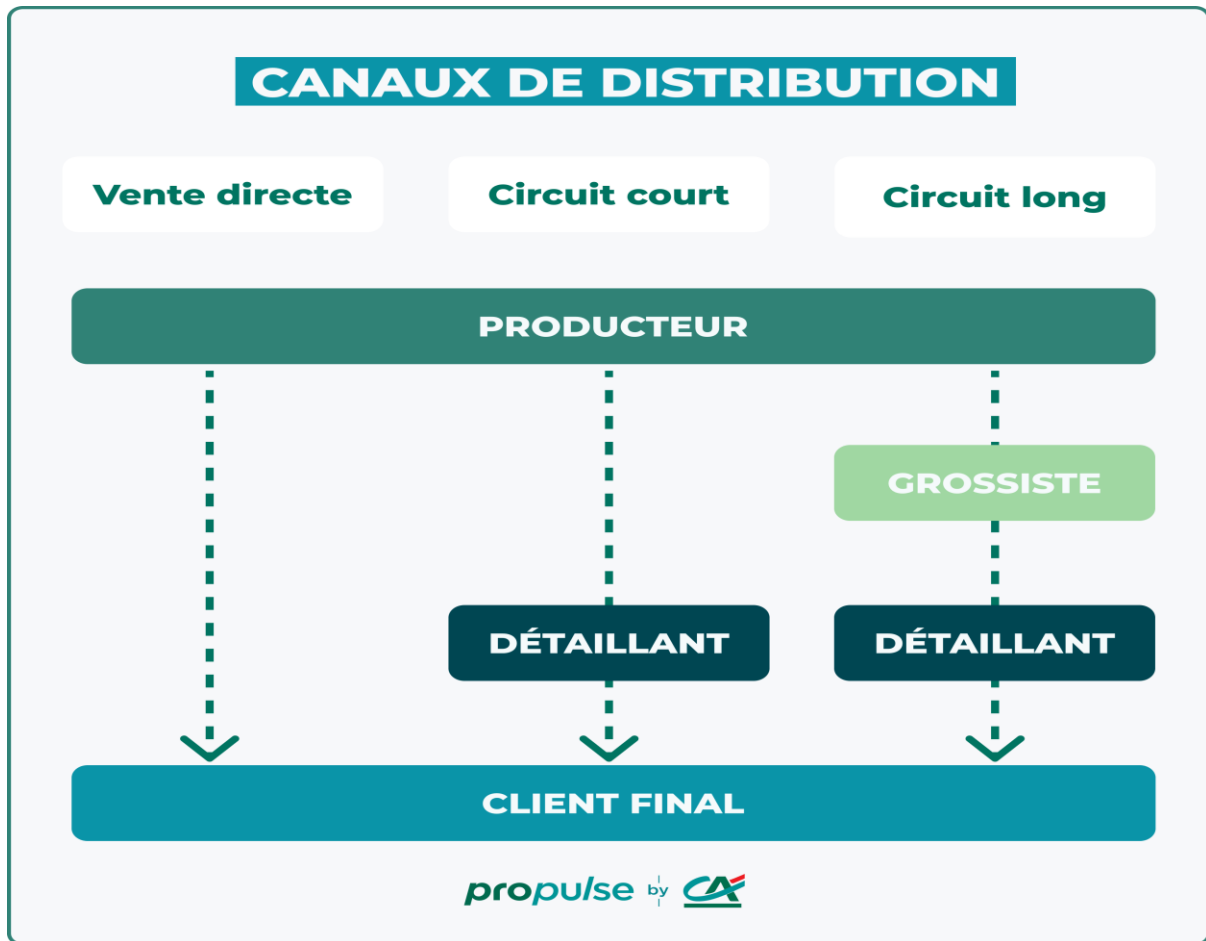
➤ **Fonction commerciale et marketing**

Certains intermédiaires assurent aussi la promotion, la vente, et le service après-vente, renforçant ainsi la satisfaction client

Figure II -4 : Les canaux de distributions

¹⁰¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

¹⁰² Ballou (2004) - Business Logistics/Supply Chain Management



Source : <https://images.app.goo.gl/xeeynsuTnyQuTeNy5> (11/05/2025, 13:52)

Commentaire : Ce schéma illustre les trois types de canaux de distribution selon le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le client final. La vente directe élimine les intermédiaires, offrant un meilleur contrôle et une réduction des coûts. Le circuit court implique un seul intermédiaire, généralement un détaillant, tandis que le circuit long ajoute un grossiste avant le détaillant. Chaque modèle a un impact sur les coûts, la réactivité, la couverture du marché, et la satisfaction client. Le choix du canal dépend des objectifs logistiques et commerciaux de l'entreprise.

1. Spécificités de la performance au niveau de la distribution

La performance logistique ne se limite pas à la certification des opérations internes. Dans un environnement où le client est au centre de préoccupation, la chaîne de distribution joue un rôle stratégique dans la création de valeur et la compétitivité. La performance à ce niveau se distingue par des critères spécifiques qui traduisent la capacité de l'entreprise à

livrer un produit ou un service conforme aux attentes du client, tout en optimisant les coûts et les délais.¹⁰³

❖ La disponibilité produit et le taux de service

La disponibilité produit est un indicateur fondamental dans l'évaluation de la performance de distribution. Elle reflète la capacité à fournir au client les articles qu'ils souhaitent, **au bon moment, au bon endroit, et en bonne quantité.**

Le taux de service est souvent mesuré au niveau de la ligne de commande, du **bon de commande**, et de l'article une mauvaise disponibilité engendre des pertes de vente, des ruptures en point de vente et détériore la satisfaction des clients.

❖ La fiabilité de livraison(OTIF)

Les critères **OTIF (on time in full)** Mesure la capacité à livrer les produits dans les délais convenus (**ON TIME**) et dans leur intégralité (**IN FULL**) c'est un indicateur central de performance des distributeurs et transporteur, il est reconnu dans les référentiels internationaux comme le **SCOR modèle** (Supply Chain council) et adopté par la norme **ISO 9001** dans les processus orientés client .

❖ La réactivité et la flexibilité

La Réactivité désigne la capacité à **répondre rapidement à une demande ou un incident** dans le réseau de distribution ex:(changement de quantité, adresse, délai).

La flexibilité correspond à l'aptitude du système et **s'adapte sans surcoût majeur** à des **variations** (volume, fréquence, destination...)

Exemple :

- ❖ Capacité à absorber les pics saisonniers.
- ❖ Reconfiguration rapide détournée.
- ❖ Mise en place d'entrepôt relais au point relai

¹⁰³Ballou, R.H. (2004) – *Business Logistics/Supply Chain Management*

¹⁰³ Christopher, M. (2016) – *Logistics and Supply Chain Management*

❖ Le contrôle Des coûts logistiques

L'optimisation des coûts est essentielle notamment :

- **Coûts de transport** (souvent 50 % à 70 % du coût de distribution)
- **Coûts de stockage** (immobilisations, obsolescence)
- **Coûts de traitement des commandes** (préparation, emballage)

L'objectif est de réduire les coûts logistiques sans détériorer le niveau de service. C'est un équilibre entre efficacité économique et efficacité opérationnelle

❖ La qualité de livraison

Ce critère couvre :

- L'intégralité du produit à la réception (aucune casse, erreur, perte)
- La conformité administrative (bons de livraison, facture)
- La Ponctualité
- L'emballage conforme aux attentes du client et aux standards logistiques

Une mauvaise qualité de livraison entraîne une augmentation des coûts de non qualité, des retours, des litiges, et une perte de confiance.

❖ La traçabilité et la visibilité

Aujourd'hui les technologies comme le **RFID** les **TMS** (transport management systems) ou les **WMS** (Warehouse management systems) permettent une **traçabilité en temps réel** des flux de distribution.

Permet de localiser les produits, anticiper les ruptures, réagir aux incidents Créer une **visibilité partagée** entre les acteurs (fournisseurs, distributeurs, clients)

La visibilité est aussi un levier de performance car elle permet des décisions plus rapides et mieux informés

❖ La gestion des retours (reverse logistics)

C'est une composante souvent négligée mais pourtant essentielle dans les secteurs comme l'e-commerce, la distribution alimentaire et les produits techniques.

Capacité à récupérer rapidement un produit non conforme ou invendu, gestion des flux physique, mais aussi financiers et de documentaire associés

L'objectif c'est réduire les coûts et les délais de reprise tout en maximisant la récupération de valeur (revente, recyclage, etc.)

❖ La satisfaction client et l'expérience de livraison

Enfin, la performance perçue par le client et mesurée aussi par des indicateurs qualitatifs :

- Taux de satisfaction client
- Délai perçu
- Facilité de contact
- Qualité de suivi de commande
- Une livraison réussie contribue directement à **la fidélisation** au bouche-à-oreille positif et à l'image de marque

La performance de la distribution ne se limite pas à la vitesse de livraison ou à la réduction des coûts, elle est multidimensionnelle et repose sur une combinaison d'indicateurs opérationnels économiques et relationnels. Dans un contexte de Supply Chain intégrée et orientée client, l'enjeu est de concevoir une chaîne de distribution agile fiable traçable et durable capable de répondre à des marchés de plus en plus volatils et exigeants

2. Indicateurs de performance de la distribution

Un indicateur de performance clé (IPC) dans la distribution est une évaluation employée par une société opérant dans le domaine de la distribution pour surveiller son rendement et sa performance. Ces indicateurs assistent les sociétés à repérer les zones de succès ou de déficience opérationnelle en évaluant des éléments mesurables précis de leur fonctionnement. Les indicateurs de distribution examinent la gestion des inventaires, les indices d'utilisation, la gestion de la flotte de véhicules, l'élaboration et l'envoi des commandes, sans oublier les informations financières.

2.1 Comment les indicateurs de performance de la distribution peuvent-ils aider votre entreprise ?¹⁰⁴

La distribution est souvent négligée, elle est le petit frère de la fabrication. De nombreuses personnes envisagent d'exploiter les KPI pour optimiser l'efficacité de leur production. Cependant, l'augmentation de l'efficacité de votre usine de quatre-vingt-dix pour cent à

¹⁰⁴ <https://insightsoftware.com/fr/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/> (consulte le 11/05/2025 , 21 :49)

quatre-vingt-quinze pour cent serait exponentiellement plus coûteuse que l'amélioration d'un processus de distribution très inefficace. C'est pour cette raison que cet article expose des exemples d'indicateurs clés de performance dans le secteur de la distribution, englobant les performances opérationnelles, financières et de simplification. En outre, nous vous détaillerons la manière de simplifier votre processus de reporting grâce à des solutions de reporting destinées à la distribution.

2.2 Les différents KPIs de la chaîne de distribution: ¹⁰⁵

- **Taux de livraison à temps :**

Cet indicateur évalue l'aptitude à tenir les délais lors de la remise des commandes. Cela permet d'évaluer la durée moyenne (en heures ou en jours) entre l'instant où une commande est effectuée et l'instant où le client la reçoit, selon le délai promis au client. Autrement, vous pouvez calculer la durée moyenne qui passe entre la réception de l'ordre de production et la livraison de la commande au client. Avant que le client ne valide la commande, vous aurez l'opportunité de modifier vos prévisions et de fournir des données plus exactes à vos clients. Au bout du compte, cela vous permettra d'améliorer la qualité de votre service.

- **Objectif :** Suivre la capacité de l'entreprise à respecter les délais annoncés et renforcer la fiabilité perçue par le client
- **Formule :**

$$\text{Taux de livraison à temps (\%)} = \frac{\text{Nombre de livraison à la date prévue}}{\text{Nombre total de livraisons}} \times 100$$

➤ Taux de rupture

- **Définition**

Le taux de rupture correspond au pourcentage de produits non disponibles au moment où le client souhaite les acheter ou les commander. Il reflète une indisponibilité temporaire et définitive du stock.

¹⁰⁵ <https://insightsoftware.com/fr/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/> (consulte le 11/05/2025 , 21 :49)

- **Objectif**

Mesurer la qualité de la gestion des stocks et l'impact sur la satisfaction client et les ventes perdues

- **Formule :**

$$\text{Taux de rupture (\%)} = \left(\frac{\text{Nombre d'article indisponibles}}{\text{Nombre total d'article demandes}} \right) \times 100$$

➤ **Délai de traitement des commandes**

- **Définition :**

C'est le temps écoulé entre la réception de la commande client et la mise à disposition pour l'expédition il comprend la préparation le picking l'emballage et TEC

- **Objectif :**

Mesurer l'efficacité du Processus de traitement interne et identifier les goulets d'étranglement.

- **Formule :**

$$\text{Délai de traitement} = \text{Date d'expédition} - \text{Date de réception de la commande}$$

➤ **Précision des prévisions**

- **Définition :**

Le calcul des prévisions permet de mesurer la fiabilité des prévisions. Vous pouvez comparer vos prévisions avec les ventes pour une période donnée. Ce ratio représente le pourcentage des ventes prévues par rapport au nombre réel de produits vendus pour la

période. Pour ce faire, utilisez le temps moyen nécessaire pour vous approvisionner, car il reflète votre capacité à réagir lorsque vos besoins changent de manière significative.

- **Objectif :**

Améliorer l'alignement entre l'offre et la demande réduire les sources stocks les ruptures et les coûts.

- **Formule :**

$$1 - (\text{Somme des écarts absolus par article} / \text{Quantité totale vendue})$$

➤ **Taux de livraison conforme :**

- **Définition:**

Le taux de livraison conforme mesure la proportion des commandes livrées à la fois dans les délais prévus (on time) et dans les intégralités (in full) sans erreur de quantité de produit et de documentation

- **Objectif :**

Évaluer la fiabilité du service de livraison et de satisfaction client

- **Formule :**

$$\text{Taux de livraison conforme (\%)} = \left(\frac{\text{Nombre de livraisons conformes}}{\text{Nombre total de livraisons}} \right) \times 100$$

Tous ces KPI permettent au supply chain manager d'évaluer la performance de distribution et offrent la possibilité d'identifier et de corriger un grand nombre d'anomalies afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

3 Les enjeux et objectifs de performance dans la distribution :

Dans un contexte où les attentes des clients ne cessent d'évaluer et où la concurrence est de plus en plus intense, la distribution occupe une place stratégique dans la chaîne logistique. Elle ne se limite plus à acheminer un produit du point A au point B, mais devient un levier essentiel de différenciation, de création de valeur et de fidélisation. La performance dans ce

maillon de la chaîne repose sur la capacité à répondre aux besoins du marché tout en maîtrisant les coûts et en garantissant un service de qualité.

Les enjeux de performance dans la distribution sont multiples. D'abord, il s'agit de satisfaire le client en assurant la disponibilité du produit au bon moment, et au bon endroit et dans les conditions attendues. Ensuite, la distribution doit contribuer à l'optimisation globale de la chaîne logistique en réduisant les délais, les coûts de transport, les erreurs de livraison ou encore les retours. Elle doit aussi s'adapter à l'instabilité de la demande aux contraintes réglementaires et environnementales ainsi qu'aux innovations technologiques qui redéfinissent les pratiques traditionnelles.

Pour atteindre ces objectifs les entreprises mettent en place les indicateurs de performance (KPIs) permettant de suivre, d'évaluer et d'améliorer continuellement les processus de distribution. Ces objectifs peuvent inclure l'augmentation du taux de service, l'amélioration de la ponctualité des livraisons, la réduction des coûts logistiques, la flexibilité face aux variations de la demande ou encore l'intégration d'outils numériques pour renforcer la traçabilité et la visibilité des flux.

Ainsi la performance dans la distribution vise à concilier satisfaction client, maîtrise des ressources et agilité opérationnelle, dans une logique d'amélioration continue et de compétitivité durable.

Section 03 : La contribution de l'optimisation des processus de distribution sur la performance de la chaîne de distribution.

Face à la complexité de grandissante des chaînes logistiques et aux attentes de plus en plus rigoureuse des consommateurs, les sociétés se voient contraintes de réévaluer et d'améliorer leurs procédés de distribution pour maintenir un haut degré de performance l'optimisation ne s'arrête plus à une simple diminution des coûts elle cherche aussi à perfectionner la qualité du service, l'agilité, la traçabilité et le contentement client.

Cette section vise à illustrer comment l'amélioration des procédures de distribution est un facteur clé pour améliorer la performance générale de la chaîne de distribution en utilisant des outils des indicateurs tangibles et des méthodes reconnues dans le secteur de la logistique.

1. Définition et importance de l'optimisation des processus de distribution

L'optimisation des processus de distribution consiste à analyser, Améliorer et adapter l'ensemble des activités liées à l'acheminement des produits depuis les centres de production ou d'entreposage jusqu'au client final. Elle vise à éliminer les gaspillages, réduire les délais, minimiser les coûts et accroître la réactivité tout en maintenant ou en améliorant la qualité de service. Dans un contexte de forte compétitivité et d'exigence croissante des clients, optimiser les processus de distribution permet aux entreprises de renforcer leur avantage concurrentiel et d'assurer la pérennité de leur chaîne logistique.¹⁰⁶

2. Effet de l'optimisation sur les KPIs logistiques :

L'optimisation des processus de distribution se traduit concrètement par une amélioration notable des principaux indicateurs de performance logistique. Par exemple : ¹⁰⁷

- **Le taux de service** s'élève grâce à une meilleure planification des stocks et des livraisons réduisant les ruptures.
- **Le taux de livraison conforme (OTIF)** augmente en améliorant la coordination entre les entrepôts, les transporteurs et les points de vente
- **Le délai de traitement des commandes** est raccourci pour l'automatisation ou la simplification des tâches logistiques (Picking, emballage, etc...)
- **Les coûts logistiques** sont optimisés par la réduction des trajets inutiles, la mutualisation des ressources ou encore la consolidation des expéditions.

Ces gains se répercutent directement sur la satisfaction client et la rentabilité de l'entreprise.

¹⁰⁶ Shopra, S. & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

¹⁰⁷ Ballou, R.H. (2007). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Education.

Tableau n°II-04 : Tableau comparatif des indicateurs clés de performance avant et après l'optimisation des processus de distribution

KPIs	Avant optimisation	Après optimisation
Taux de service client	85%	95%
Taux de livraison à temps (OTD)	78%	94%
Taux de livraison conforme (OTIF)	75%	92%
Taux de rupture de stock	12%	4%
Délai de traitement des commandes	48 heures	24 heures
Coûts logistiques	15% du chiffre d'affaire	10% du chiffre d'affaire
Précision des prévisions	60%	85%
Satisfaction client (enquête)	Moyenne	Elevée

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire : Le tableau met en évidence les effets positifs de l'optimisation des processus de distribution sur les principaux indicateurs de performance logistique. On constate une nette amélioration du taux de service client qui passe de 85 % à 95 % traduisant une meilleure disponibilité produit et une plus grande fiabilité des livraisons. De même, le taux de livraison à temps OTD et le taux de livraison conforme au tif augmente significativement, grâce à une meilleure coordination logistique et à l'utilisation d'outils de planification avancée.

Le taux de rupture de stock, indicateur critique en distribution, chute de 12 % à 4 %, illustrant l'efficacité d'un pilotage plus précis des niveaux de stock. Le délai de traitement des commandes est réduit de moitié, passant de 48 à 24 heures, ce qui témoigne d'une automatisation accrue des tâches logistiques.

Sur le plan économique, les coûts logistiques passent de 15 % à 10 % du chiffre d'affaires, ce qui représente un levier de compétitivité important. Enfin, la précision des prévisions et la satisfaction client s'améliorent notablement, confirmant que l'optimisation contribue non seulement à l'efficacité opérationnelle, mais aussi à la création de valeur pour le client final.

3. Apport des outils numériques et technologies :

L'usage des technologies de l'information constitue un levier majeur pour l'optimisation des processus de distribution. Parmi les outils les plus utilisés, on peut citer:¹⁰⁸

- **TMS (transport management system)** : Optimise les itinéraires, planifier les livraisons, réduit les kilomètres parcourus.
- **WMS (warehouse management system)** : Améliore la gestion d'entrepôt (stockage, picking, inventaire)
- **ERP (entreprise Resource planning)** : Intègre l'ensemble des processus de gestion, assurant une meilleure coordination.
- **RFID et codes-barres** : la traçabilité des produits et accélèrent les opérations de scanning.
- **Intelligence artificielle et analytique prédictive** : Permettre d'anticiper les besoins, d'ajuster les approvisionnements et optimiser les niveaux de stock.

Ces outils favorisent une prise de décision plus rapide et plus fiable, tout en offrant une visibilité en temps réel sur les flux.

4. Impact sur la satisfaction client et la compétitivité :

Une distribution optimisée permet de mieux comprendre les attentes des clients, qui deviennent de plus en plus exigeantes sur les délais, la flexibilité et la qualité du service. En livrant les bons produits au bon moment et au bon endroit, l'entreprise renforce la satisfaction client, un facteur clé de fidélisation. Par ailleurs, la rapidité et la fiabilité des livraisons influencent directement l'image de marque et la perception de qualité.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson.

¹⁰⁹ APICS. (2020). *The Supply Chain Management Body of Knowledge (SCMBOK)*.

Le plan stratégique, les gains générés par l'optimisation (réduction des coûts, délais raccourcis, meilleure maîtrise des flux) renforce la compétitivité de l'entreprise face à des concurrents. Cela lui permet d'être plus agile sur les marchés, de proposer des prix plus attractifs et de mieux gérer les imprévus.¹¹⁰

5. Exemple de pratique d'optimisation dans la distribution

Voici quelques pratiques couramment mise en œuvre dans la chaîne de distribution performante :

- ✓ **Le cross-docking** : Les marchandises sont directement transférées du quai de réception au quai d'expédition, sans stockage intermédiaire
- ✓ **La mutualisation logistique** : plusieurs entreprises partagent les mêmes ressources logistiques (transport, entrepôt), réduisant les coûts et l'impact environnemental
- ✓ **L'optimisation des tournées de livraison** : via des algorithmes qui réduisent les distances parcourues et les délais.
- ✓ **L'automatisation des entrepôts** : robots, convoyeurs, tri automatisé.
- ✓ **La mise en place de points relais ou casiers intelligents** : améliore la flexibilité de livraison tout en réduisant les coûts du dernier kilomètre.
- ✓ **L'analyse des données** : pour ajuster en continu les décisions logistiques

¹¹⁰ Supply Chain Council. *SCOR Model*.

Conclusion :

La performance de la chaîne de distribution constitue aujourd'hui un levier stratégique pour les entreprises cherchant à se démarquer par un environnement de plus en plus concurrentiel. Ce chapitre a permis de clarifier les notions fondamentales liées à la performance en insistant sur ces différentes dimensions (efficacité, efficience, qualité, réactivité...), ces indicateurs clés (KPI), ainsi que les méthodes d'évaluation logistique

Il ressort que la chaîne de distribution ne se limite pas au simple acheminement des produits ; elle est un véritable système complexe qui doit conjuguer disponibilité, fiabilité, rapidité et maîtrise des coûts. L'optimisation des processus qui la composent s'avère dès lors essentielle pour améliorer la performance globale, renforcer la satisfaction client et soutenir la compétitivité dans l'entreprise.

A travers l'analyse des effets de l'optimisation sur les KPI logistiques et l'intégration croissante des outils numériques, il apparaît que l'innovation technologique et la réingénierie des processus sont devenus incontournables, les entreprises performantes sont celles qui parviennent à transformer leur chaîne de distribution en un atout agile, traçable, collaboratif et durable

CHAPITRE 03 :

**Contribution de l'Optimisation des
processus dans la performance de la
chaine de distribution chez PEPSI**

Introduction :

Après avoir exposé dans le chapitre précédent les concepts clés liés à la performance logistique et à l'optimisation des processus de distribution, ce troisième chapitre se consacre à l'analyse empirique du cas d'ABC Pepsi Algérie. En tant qu'acteur majeur dans l'industrie des boissons en Algérie, ABC Pepsi opère dans un environnement fortement concurrentiel, où la rapidité, la fiabilité et l'efficacité des livraisons sont devenus des leviers stratégiques essentiels pour répondre aux attentes croissantes du marché.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier comment l'optimisation des processus de distribution est mise en œuvre au sein de l'entreprise, et dans quelle mesure elle contribue à améliorer la performance de sa chaîne de distribution. Il s'agit d'abord de présenter l'entreprise et son organisation logistique puis identifier les processus, les indicateurs de performance utilisés, ainsi que les pratiques d'optimisation adoptées et ou envisageables.

Cette analyse de terrain Permettra de mieux comprendre les enjeux concrets rencontrés par l'entreprise, les résultats obtenus ainsi que les pistes d'amélioration possible dans une perspective déficience et de satisfaction client accrue.

Section 01 : Présentation de l'entreprise ABC PEPSI et son diagnostic stratégique

Dans cette partie, nous commencerons par introduire l'entreprise ABC PEPSI, son histoire, ses buts, sa stratégie et son expansion sur le marché algérien. Par la suite, nous tenterons d'étudier son environnement en utilisant les deux techniques de diagnostic les plus répandues : l'analyse SWOT et l'analyse PESTEL.

1. Présentation de l'entreprise ABC PEPSI

Le marché algérien se distingue par une compétition acharnée, comptant environ 1400 sociétés enregistrées. Toutefois, l'association des producteurs algériens de boissons (APAB) a recensé près de cinq cents (500) marques de boissons gazeuses et jus. C'est un domaine où règne l'oligopole.

Parmi ces importants fabricants de boissons gazeuses, on retrouve des succursales de grands groupes internationaux comme Pepsi et Coca Cola, établies grâce à des accords de licence co-signés avec des entreprises algériennes. Il ne faut pas sous-estimer les producteurs locaux comme Hamoud Boualem, Ifri et Bona. Ils sont des rivaux à part entière, ayant une popularité et une renommée indiscutables auprès des consommateurs de la région.

1.1 Historique et situation géographique :

ABC Pepsi Algérie est une entreprise agroalimentaire de droit algérien spécialisée dans la production et la distribution de boissons gazeuses réfléchissantes. Elle fait partie du réseau d'une multinationale, PepsiCo international, à travers une franchise exclusive signée en 1995 entre Pepsi Cola international et Monsieur Djilali MEHRI donna naissance à la SARL Pepsi-Cola.

En 2013 la direction de l'entreprise est reprise par Monsieur Djamel mairie fils de fondateur Djilali mairie donne naissance à la SARL Atlas Bottling Corporation ABC la société évolue alors pour devenir une SPA société par action sous le nom de ABC Pepsi Algérie.

En 2023, en tournant majeur est franchi lorsqu'OMAN RÉFÉRENCIEMENT COMPANY (ORC), un acteur de référence dans l'industrie des boissons au Moyen-Orient, acquiert franchise détenue par la famille MEHRI. Cette acquisition renforce les capacités financières, techniques et commerciales de l'entreprise, tout en assurant la continuité de la

production des marques emblématiques de pepsico telle que Pepsi, seven up, mirinda entre autres

ABC PEPSI Algérie est doté d'un capital social de 3 903 210 000 DZD Et emploie 773 salariés. Son siège et son principal Site de production sont implantés dans la zone industrielle de Rouiba, Alger, sur une superficie totale de 60000 m² dans 1700 m² couvert équipé d'installation moderne et automatisée répondant aux exigences internationales

Grâce à une organisation rigoureuse de la production et une logistique performante, ABC Pepsi assure une large couverture du marché national. Elle s'illustre par sa réactivité face à la demande croissante et par son souci constant de la qualité.

Dans une démarche de qualité et de sécurité alimentaire, l'entreprise est certifiée selon le référentiel FSSC 22000 depuis 2018, un standard reconnu à l'échelle internationale. Ce système de management permet à ABC Pepsi de garantir la sécurité de ses produits tout au long de la chaîne de production et de distribution.

1.2 Fiche technique :

- **Raison sociale :** ABC Pepsi Algérie (Atlas Bottling Corporation)
- **Statut juridique :** société par action (SPA)
- **Capital social :** 3 903 210 000 DZD
- **Date de création :** juin 1995
- **Franchiseur :** group PepsiCo international
- **Partenaire actuel :** Oman refreshment company (ORC)
- **Siège social :** zone industrielle de Rouiba Alger, Algérie
- **Superficie totale :** 60 000 mètres carrés
- **Superficie couverte :** 1 700 mètres carrés
- **Nombre de salariés :** 773
- **Activités principales :** production et distribution de boissons gazeuse
- **Gamme de produit :** Pepsi, 7UP, MIRINDA
- **Zone de couverture :** nationale
- **Certifications qualité :** FSSC 22000 food safety system certification
- **Capacité de production :** 2 900 000 unités par 24 jours (120 833/j)

FIGURE n° III-01 : Implantation géographique d'ABC PEPSI



Source : Google maps

a) Missions et objectifs :

i. Missions :

ABC Pepsi Algérie à deux missions principales qui sont :

- ✓ La promotion de la marque
- ✓ La distribution et l'embouteillage des produits

ii. Objectifs :

L'objectif principal d'ABC Pepsi-Cola est d'augmenter la part de marché de l'entreprise au niveau national en prenant en compte les synergies existantes avec la capacité de production, les moyens humains et matériels dans le cadre de la distribution et de la production, tout en assurant une qualité totale du produit

Sans en mettre l'importance du volet commercial qui à pour objectif, d'optimiser la couverture sur tout le territoire national en assurant la disponibilité de toute la gamme au niveau des points de ventes.

b) Organisation et organigramme :

iii. Organisation :

L'organisation de l'entreprise se présente comme suit :

❖ **Une direction générale** : qui supervise et coordonne entre les activités principales de l'entreprise entre autre l'approvisionnement, la production et la commercialisation du produit fini, cela grâce à un directoire composé de huit (08) directions :

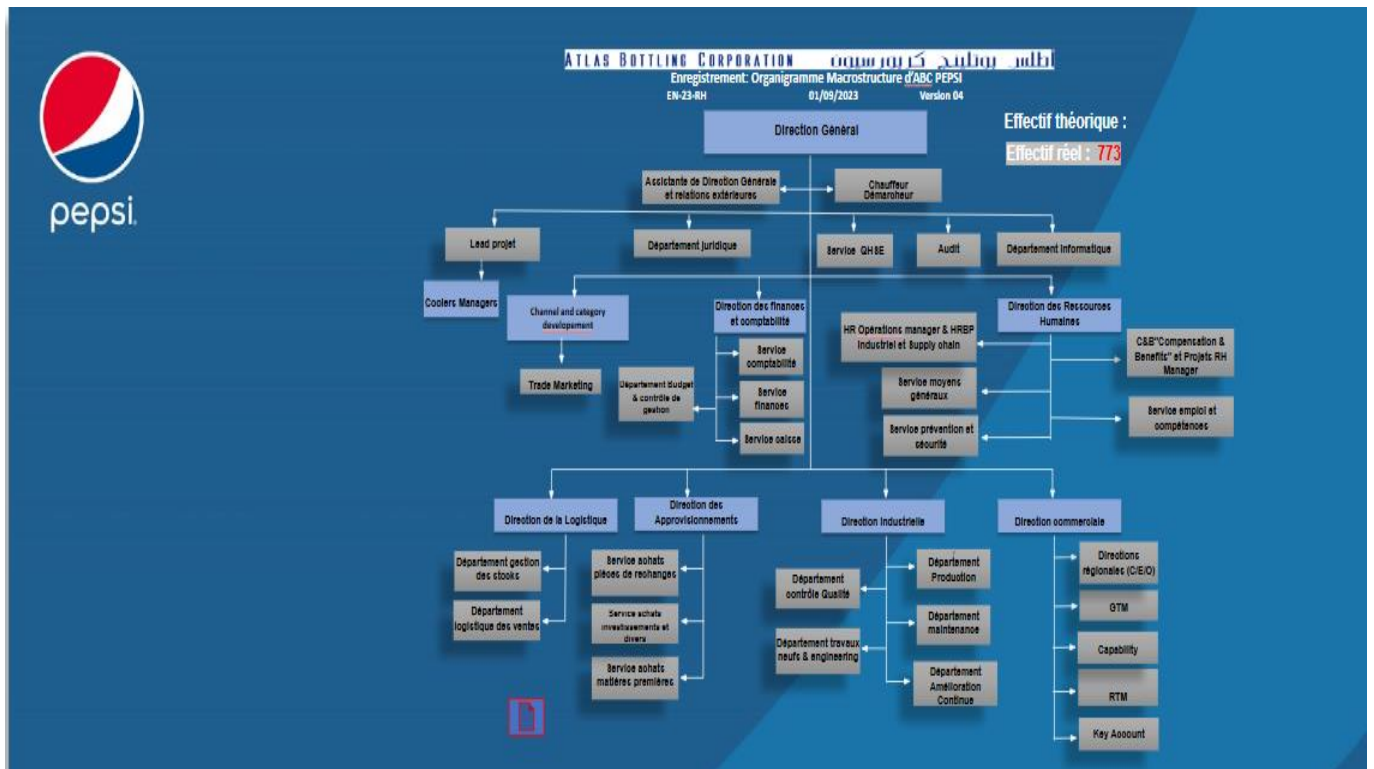
- **Direction d'usine**
- **Direction des approvisionnements**
- **Direction des ressources humaines**
- **Direction de système**
- **Direction logistique**
- **Direction de l'administration générale**
- **Direction des finances**
- **Direction commerciale**

Ces huit directions sont sous la tutelle directe de la direction générale ainsi que le département juridique et la cellule études et réalisation. Les différentes directions sont constituées de départements, de cellules et de services.

iv. Organigramme :

L'organigramme d'ABC Pepsi Algérie se présente comme suit :

Figure n° III-02 : l'organigramme d'ABC Pepsi Algérie



Source : service ressource humaine

1. La direction logistique :

A. Sa mission :

C'est un rôle d'assistance. Elle joue un rôle crucial de support en fournissant aux autres entités les ressources humaines et matérielles nécessaires pour les tâches de manutention, d'entreposage des produits finis, d'emballage et d'autres matières et matériels, dans le but d'atteindre les objectifs liés à la vente et à la distribution.

B. Son organisation :

Elle est organisée en deux départements et un service :

- **Département parc auto** : Il a la responsabilité de la maintenance curative (rénovation –moteur, boîte, pont...) du matériel roulant d'abc.
- **Service facturation** : Il établit les factures pour toutes les transactions de vente.

- **Les cannettes :**

Une canette à boisson est soit une boîte en aluminium, soit une boîte fer-blanc que l'on peut emporter facilement puis boire sans outil ni gobelet. Pour des raisons de corrosion, le couvercle (muni d'un anneau à ouverture facile) d'une canette est toujours en aluminium, quel que soit le matériau de la boîte (acier ou aluminium).

2. Analyse environnementale de l'entreprise :

L'évaluation environnementale de la société ABC PEPSI est un instrument stratégique qui examine aussi bien le macro-environnement (facteurs démographiques, économiques, technologiques, politiques et socioculturels influençant l'opération) que le micro-environnement (clients, concurrents, canaux de distribution, fournisseurs), en repérant tous les éléments susceptibles d'influer sur ses opérations. Il est nécessaire d'identifier systématiquement les tendances présentes ainsi que les opportunités et risques associés pour l'entreprise.

De nombreuses entreprises ont accès à divers outils d'analyse stratégique, cependant, l'analyse PESTEL et l'analyse SWOT se distinguent comme les plus couramment employées pour une évaluation approfondie de l'environnement.

2.1 La matrice PESTEL :

Ce modèle facilite l'examen du contexte macroéconomique de la société, PESTEL aide à repérer les impacts de l'environnement. Voici les éléments essentiels pour réussir :¹¹¹

- Posséder une perspective complète du marché et de son contexte ;
- Accorder la priorité aux éléments d'attractivité ;
- Considérer toutes les données de manière méthodique ;
- Ce dispositif vise à prévoir les impacts directs ou indirects affectant le marché en question.

Elle souligne six éléments majeurs : politique, économique, social, technologique,

¹¹¹ Nathalie Van Leathem et autres, « La boîte à outils du responsable marketing », Dunod, 2007, P38

environnemental et juridique, comme illustré dans la figure ci-après :

Figure n° III-04: Les composantes clés de l'analyse PESTEL



Source : <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/analyse-pestel-03-11-2020.html> (Consulté le 05/05/2025 à 20:51).

2.1.1 L'analyse PESTEL de l'entreprise ABC PEPSI

Pour comprendre plus précisément les éléments extérieurs qui ont un impact sur le rendement de la chaîne d'approvisionnement d'ABC Pepsi Algérie une étude PESTEL (politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale et légale) a été effectuée. Cette méthode facilite la détection des opportunités et des menaces provenant de l'environnement macroéconomique de l'entreprise

a. Environnement Politique

ABC PEPSI opère dans un contexte politique plutôt stable en Algérie, ce qui facilite la pérennité de ces opérations logistiques et commerciales. Néanmoins, les règles relatives aux importations Peuvent constituer un obstacle à la fluidité Des flux de certains matériaux ou appareil indispensable à la chaîne d'approvisionnement. Simultanément les politiques

doivent gouvernementales de promotion de l'industrie agroalimentaire et de la production locale représente un outil pour optimiser la performance et la compétitivité de l'entreprise.

b. Environnement économique

Le climat économique du pays est marqué par une forte inflation et une dévaluation constante de la monnaie locale, ce qui a des répercussions directes sur les frais logistiques et de la distribution. Néanmoins, le prix plutôt abordable de l'énergie (en particulier du carburant) demeure un atout pour le transport de bien. Il est aussi à souligner que la diminution du pouvoir d'achat pousse l'entreprise à reconsidérer sa stratégie de distribution, privilégiant l'amélioration des itinéraires et de et la diminution des dépenses afin de préserver sa compétitivité.

c. Environnement Socioculturel

ABC Pepsi considère la population algérienne, qui est principalement jeune et urbaine, comme un public stratégique. Les habitudes d'achat fluctuent en fonction des saisons et des fêtes religieuses telles que ras le ramadan, entraînant des hausses de demande. Cette dynamique nécessite une organisation minutieuse des flux de distribution afin d'assurer la disponibilité des produits. De plus, on constate une tendance croissante vers les produits plus sains, ce qui pourrait influencer les stratégies de distribution à venir.

d. Environnement Technologique

ABC Pepsi tire profit des progrès technologiques en logistique .principalement via l'incorporation de système d'information comme les ERP, les programmes de gestion des tournées, ou encore les instruments de traçabilité. L'innovation technologique offre une amélioration plus avancée des processus de distribution, entraînant d'importantes économique de temps et de ressources.

e. Environnement Environnemental

L'enjeu environnemental s'est imposé comme un élément clé dans la gestion des chaînes d'approvisionnement. ABC PEPSI s'intéresse à la gestion des déchets d'emballage, en particulier les bouteilles en plastique. Par ailleurs, l'optimisation des itinéraires de livraison a pour objectif de minimiser l'empreinte carbone de la société. La gestion du transport et du stockage doit également être adaptée en fonction des conditions météorologiques, particulièrement lors de vague de chaleur extrême

f. Environnement Législative

D'un point de vue juridique ABC peps et tenu de respecter des standards rigoureux concernant l'hygiène, la sécurité alimentaire est le droit du travail. C'est dispositions ont un impact direct sur l'organisation des processus de distribution et la gestion du personnel .de plus les obligations fiscales et douanière peuvent provoquer des retards ou des coûts supplémentaires liés à la logistique, qui affecte la fluidité des transactions.¹¹²

2.2 La matrice SWOT :¹¹³

L'analyse SWOT est fréquemment employée comme un instrument d'aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions.

Un des éléments cruciaux pour réussir est de déterminer le thème de l'analyse et ses implications, afin que l'évaluation des points forts, points faibles, menaces et opportunités soit plus performante.

L'utilisation de l'analyse SWOT est pertinente tant pour une gamme de produits, un produit spécifique ou une marque, et elle facilite la prise de décisions.

Tableau n° III-01 : L'analyse SWOT de la chaîne de distribution d'ABC PEPSI en Algérie

¹¹² Elaboré à partir des documents internes de l'entreprise ABC PEPSI

¹¹³ Nathalie Van Leathem et autres, Op.cit, P48

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<p>-Présence nationale étendue : ABC Pepsi bénéficie d'un réseau de distribution bien implanté sur l'ensemble de territoires algérien, lui permettant de desservir efficacement les grandes villes, les zones rurales et les points de vente stratégiques cette couverture géographique. constitue à l'avantage concurrentiel important pour assurer la disponibilité des produits en temps voulu.</p> <p>-Forte notoriété de la marque Pepsi : Le renommé mondial de la marque Pepsi facilite l'addition des distributeurs et des consommateurs, elle contribue à une forte fidélité de la clientèle ,ce qui optimise les volumes distribués et renforce la rotation des stocks dans les différents canaux de distribution.</p> <p>-Infrastructure de distribution existante : L'entreprise dispose d'infrastructures logistiques solides: entrepôts régionaux, flotte de véhicules de transport dédiée point de vente partenaire, etc. cette base matériel permet de gérer les flux physiques de manière structurée et soutenue.</p>	<p>- Concurrence accrue : le marché algérien est marqué par une forte compétition, notamment avec Coca-Cola, les marques locales et les distributeurs indépendants qui proposent des alternatives souvent moins chères cette pression concurrentielle oblige ABC Pepsi à optimiser les coûts logistiques et sa réactivité.</p> <p>-Volatilité économique du marché : les fluctuations économiques, notamment l'inflation, les variations des prix du carburant ou des matières premières, pèsent sur les coûts de distribution, cette instabilité rend la gestion budgétaire et opérationnel plus complexe, et nécessite une flexibilité logistique renforcée.</p> <p>- Contraintes infrastructurelles nationales : la qualité des infrastructures routières reste un défi majeur pour la distribution en Algérie. les routes dégradées, les embouteillages urbains ou des retards dus à des pannes et des coupures d'approvisionnement (carburant, pièces de rechange) nuisent à la ponctualité et à l'efficacité des livraisons.</p>

Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<p>- Digitalisation croissante du secteur : l'émergence des technologies numériques en Algérie notamment dans le secteur logistique, offre à ABC PEPSI l'opportunité d'introduire des outils de gestion moderne (ERP, TMS, WMS) pour mieux piloter sa chaîne de distribution et améliorer la traçabilité, la performance et la réactivité.</p> <p>- Demande croissante de boisson gazeuse dans certains segments : les jeunes consommateurs, les établissements Horeca (hôtel, restaurant, café) ainsi que les événements saisonniers au culturels (festival, mariage, etc.) représentent des segments de marché dynamique à fort potentiel .cela crée des occasions de développement de nouveaux circuits de distribution ciblés.</p> <p>- Technologie d'optimisation logistique disponible : l'introduction d'outils d'intelligence artificielle pour les prévisions de la demande, ou de système de géolocalisation pour optimiser les tournées de livraison, représente un levier concret pour améliorer la performance de la chaîne.</p>	<p>- Délais de livraison irréguliers : Les performances de livraison ne sont pas toujours homogènes selon les régions et les périodes ce qui peut nuire à la satisfaction clients. peuvent être causés par des problèmes de coordination, de planification ou par des contraintes liées à la disponibilité des véhicules.</p> <p>- Précision insuffisante des prévisions de demande : L'entreprise fait face à des écarts entre la demande réelle et les prévisions entraînant soit des sources coûteuses à gérer, soit des ruptures de stock pénalisantes pour les distributeurs. Cette faiblesse limite l'efficacité globale de la chaîne de distribution.</p> <p>- Manque d'automatisation: Une part importante des opérations de gestion des stocks de planification et de suivi reste manuelle, ce qui multiplie les risques d'erreurs et freine la réactivité. l'absence d'outil intégré ralentit l'optimisation globale du système de distribution.</p>

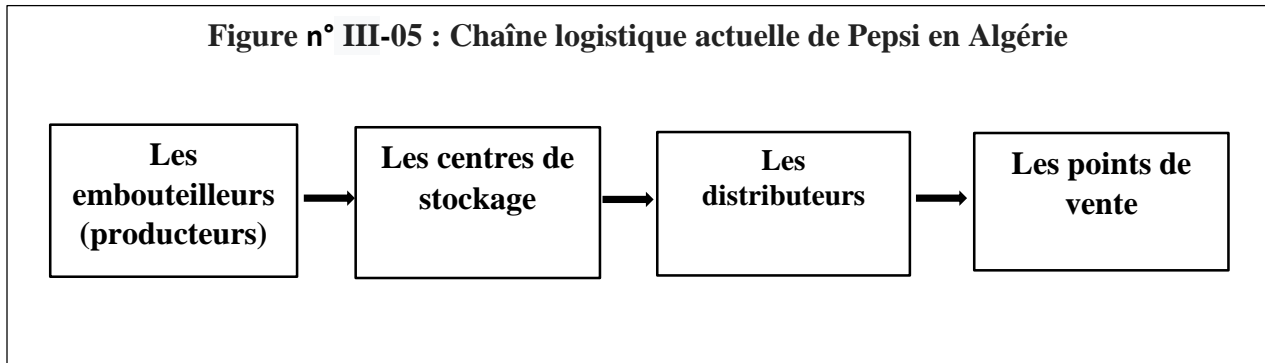
Sources : Elaboré par nous-même à l'aide des informations fournies par l'entrepris

Section 02 : Optimisation de la Chaîne de Distribution des boissons gazeuses Pepsi en Algérie – Approche Processus

La distribution des boissons gazeuses constitue un enjeu stratégique pour Pepsi en Algérie. Cette étude vise à optimiser la chaîne de distribution en adoptant une approche processus, accompagnée par la mise en place d'indicateurs de performance (KPIs) pour assurer un pilotage efficace.

1. Présentation de la Chaîne de Distribution Actuelle (AS-IS)

La chaîne actuelle s'articule autour de plusieurs acteurs : les embouteilleurs (producteurs), les centres de stockage, les distributeurs, et les points de vente (grandes surfaces, magasins, cafés).



Source : Elabore par nous-même à l'aide des informations fournies par l'entreprise

1. Cartographie des Processus

Afin de mieux comprendre et maîtriser la chaîne de distribution, les processus ont été classés selon trois catégories interdépendantes :

a) Processus principaux (cœur de l'activité logistique)

- **Approvisionnement** : gestion des flux entrants depuis les usines d'embouteillage vers les entrepôts.
- **Stockage et gestion d'entrepôt**: réception, rangement, gestion des niveaux de stock et préparation des commandes.
- **Transport et distribution** : organisation des livraisons, optimisation des tournées, gestion de la flotte.
- **Gestion des commandes et service client** : traitement des commandes, suivi client, gestion des réclamations.

b) Processus de support (soutien aux activités principales)

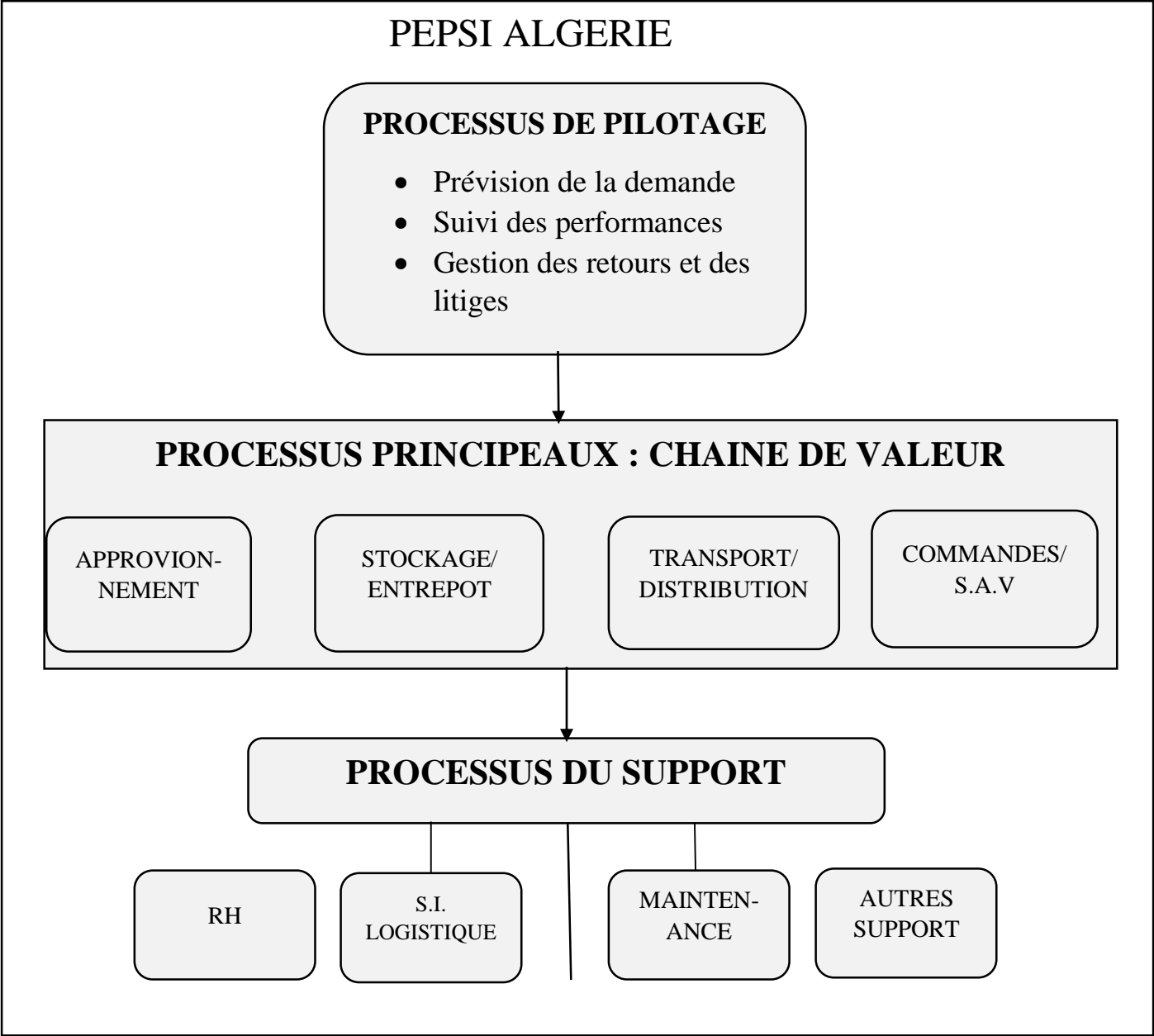
- **Systèmes d'information logistique** : outils de gestion (WMS, TMS, ERP), traçabilité, automatisation.

- **Ressources humaines** : recrutement, formation, gestion du personnel logistique.
- **Maintenance** : entretien des véhicules, équipements d'entrepôts, infrastructure logistique.

c) Processus de pilotage (contrôle et orientation stratégique)

- **Prévision de la demande** : estimation des volumes à livrer selon les tendances et données historiques.
- **Suivi des performances** : mesure des indicateurs (KPIs), analyse des écarts.
- **Gestion des retours et litiges** : traitement des produits non conformes, retours client, gestion des désaccords commerciaux.

Figure n° III-06 : Cartographie des processus de distribution



Source : Elabore par nous-même à l'aide des informations fournies par l'entreprise

3. Propositions d'Amélioration (TO-BE)

Pour transformer durablement la chaîne de distribution, il est essentiel de combiner des leviers technologiques, organisationnels et humains.

a) Digitalisation des processus logistiques

- Déploiement d'un ERP logistique modulaire (ex : SAP, Oracle NetSuite) pour centraliser les données, intégrer la gestion des stocks, des commandes et du transport.
- Mise en œuvre de la RFID couplée à un WMS (Warehouse Management System) pour un suivi automatisé des mouvements de stocks.
- Utilisation de terminaux mobiles et de dashboards interactifs sur le terrain pour les équipes logistiques (tablettes, applications mobiles synchronisées).

b) Optimisation des tournées de livraison

- Algorithmie d'optimisation multi-critères intégrée à un TMS (coût, délai, distance, priorité client).
- Tracking en temps réel des livraisons avec notifications automatiques pour les clients (SMS, mail, portail client).
- Maintenance prédictive de la flotte : capteurs IoT sur les véhicules pour anticiper les pannes et éviter les interruptions de service.

c) Amélioration des prévisions de la demande

- Intégration de l'IA pour les prévisions de ventes avec des modèles adaptatifs (machine learning) capables de réagir rapidement aux variations saisonnières ou promotionnelles.
- Analyse croisée des données commerciales et marketing (promotions, événements, météo, comportements clients) pour affiner les prévisions.
- Collaboration étroite avec les points de vente pour obtenir des données de sell-out en temps réel.

Cas pratique: Amélioration des prévisions grâce à l'IA chez Pepsi Algérie

Dans le but d'améliorer la précision de ses prévisions, Pepsi Algérie a mis en place un projet pilote basé sur l'intelligence artificielle. Le modèle de prévision s'appuie sur un algorithme de machine learning (type régression XBoost) alimenté par

plusieurs sources de données :

- Historique des ventes sur les 36 derniers mois
- Données météo (température, humidité)
- Calendrier des promotions et événements marketing
- Comportements d'achat sur points de vente connectés

Après une phase de test de trois mois dans trois grandes villes (Alger, Oran, Constantine), les résultats ont montré :

- Une réduction de l'erreur moyenne de prévision de 22% à 9%
- Une baisse des ruptures de stock de 35%
- Une amélioration de la rotation des stocks de + 18%

Suite à ce succès, le modèle a été étendu à l'échelle nationale avec une mise à jour hebdomadaire automatique des données via l'ERP. Une interface intuitive permet aux prévisionnistes et responsables commerciaux de visualiser en temps réel l'évolution des tendances et d'ajuster les volumes de production et de distribution en conséquence.

d) Renforcement du pilotage par la performance

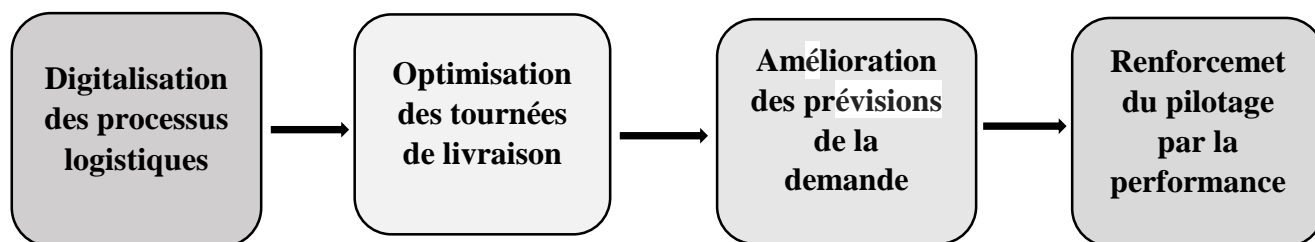
- Définition de KPIs actionnables en lien direct avec les objectifs stratégiques (rentabilité, satisfaction client, couverture géographique).
- Automatisation de la collecte de données et génération de rapports hebdomadaires personnalisés pour les différents services (supply chain, commerce, direction).
- Mise en place de revues mensuelles de performance pour identifier les goulots d'étranglement et ajuster les actions rapidement.

e) Amélioration de la collaboration avec les distributeurs

- Déploiement d'un extranet B2B pour permettre aux distributeurs de consulter les stocks disponibles, de passer commande et de suivre l'état de livraison.
- Mise en place d'un système de notation des distributeurs (qualité des prévisions, respect des engagements, retours d'information).
- Co-développement de plans d'action locaux pour les zones peu desservies ou à fort potentiel, avec accompagnement marketing ciblé.

Figure n° III-07 : Processus cible de distribution

**PLAN D'ACTION ET
PROCESSUS CIBLE**



4. Système de Mesure des Performances (KPIs)¹¹⁴

Tableau III-02 : Système de Mesure des Performances (KPIs)

Processus	KPI	Définition	Seuil cible	Fréquence
Approvisionnement	Taux de livraison conforme	% de commandes reçues sans erreur	> 98%	Mensuelle
Stockage	Taux de rupture	% de produits en rupture	< 2%	Hebdomadaire
Transport	Taux de livraison à temps	% des livraisons respectant les délais	> 95%	Hebdomadaire
Commandes	Délai de traitement	Temps moyen de traitement	< 24h	Quotidienne
Pilotage	Précision des prévisions	Ecart entre prévu et réel	< 10%	Mensuelle

¹¹⁴ Elabore à partir des documents internes de l'entreprise ABC PEPSI

Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude de terrain

« L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Parmi les méthodes de l'enquête, on distingue: les entretiens individuels et les réunions de groupe. »¹¹⁵

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude intitulé « la contribution de l'optimisation des processus dans la performance de la chaîne des distributions » nous avons mis en place une enquête de terrain pour appuyer notre analyse théorique par des données concrètes : Cette démarche vise à recueillir des informations précises auprès des acteurs internes (employés Pepsi) et externes (consommateurs) afin de comprendre la perception de la performance logistique les dysfonctionnements éventuels et les pistes d'amélioration.

1. Objectif de la recherche

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer dans quelle mesure l'optimisation des processus peut contribuer à améliorer la performance de la chaîne de distribution de PEPSI Algérie, à travers l'analyse des pratiques internes et la perception des clients finaux. Cette étude vise également à identifier les leviers concrets d'amélioration logistique sur le terrain.

2. Choix de la méthodologie

Nous avons adopté une stratégie méthodologique mixte combinant :

Une approche quantitative à travers deux questionnaires :

- un questionnaire pour les consommateurs des produits PEPSI.
- un questionnaire pour les employés impliqués dans la chaîne de distribution

Une approche qualitative à travers un entretien semi directif réalisé avec un responsable logistique chez Pepsi Algérie.

• pourquoi une approche mixte?

Nous avons opté pour une approche mixte afin de croiser la perception des consommateurs (Quantitatif) avec des employés internes (Qualitatif). Cela nous permet de mesurer objectivement la performance perçue de la chaîne de Distribution tout en comprenant en

¹¹⁵ D.CAUMOT « Les études de marché », édition Dunod, paris, 1998, p45.

profondeur les pratiques d'optimisation mise en œuvre chez Pepsi .Cette complémentarité renforce la fiabilité des résultats et donne une vue globale et cohérente du sujet étudié.¹¹⁶

3. Outil de collecte de données

Afin de répondre efficacement à notre problématique de recherche, nous avons eu recours à plusieurs outils de collecte de données adaptés à notre approche mixte. Ces outils nous ont permis de recueillir des informations à la fois quantitatives, par le biais de questionnaires standardisés, et qualitatif à travers un entretien semi-directif. Leur complémentarité nous a permis de croiser des données objectives avec des données d'observation plus approfondies, afin d'obtenir une analyse complète du fonctionnement de la chaîne de distribution chez Pepsi Algérie.

3.1 Le questionnaire

- **Définition** : un questionnaire est un outil de recherche structure et composé d'un ensemble de questions permettant de collecter des données quantitatives ou qualitatif standardisé auprès d'un échantillon donné ¹¹⁷
- **Avantage** ¹¹⁸
 - Collecte rapide sur un grand nombre de personnes
 - Standardisation des réponses facilitant le traitement statistique
 - Faible coût de mise en œuvre
 - Facile à diffuser en ligne ou en version papier
- **Inconvénient**
 - réponses parfois superficielles ou peu nuancées
 - risque de mauvaise compréhension des questions
 - taux de réponse incertain, surtout en ligne
 - réponses influencées par des biais sociaux
 - impossible de relancer ou clarifier en direct.

¹¹⁶ Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

¹¹⁷ GIONNELONI (Jean Luc) et VERNETTE (Eric), étude de marché, édition vuibert, Paris, 1995, P.222.

¹¹⁸ Martin, J. (2021). *L'approche quantitative dans la recherche en éducation*. Université de Fribourg.

3.2 Structure des questionnaires

Les questionnaires élaborés pour cette étude comportent différents types de questions afin de faciliter la collecte de données variées claires et exploitables :

Question fermée à choix unique: permettent de choisir une seule réponse parmi plusieurs propositions.

Exemple: “ À quelle fréquence consommez-vous Pepsi? “

Questions fermées à choix multiples: autorisent plusieurs réponses pour un même item.

Exemple :” parmi ces marques, lesquelles consommez-vous? (PEPSI, Coca-Cola, Hamoud Selecto...)”

Questions à échelle de Likert : pour mesurer le degré d'accord de satisfaction ou de fréquence

Exemple:” vous trouvez facilement les produits papier dans votre quartier: très souvent/ souvent/ parfois/ rarement/ jamais”

Questions ouvertes : Permettent aux répondants d'exprimer librement leurs suggestions ou opinions.

Exemple :”Quelle amélioration recommanderiez-vous pour mieux distribuer les produits PEPSI? “

a) questionnaire consommateur :

- Partie 1 : Informations générales (sexe, âge, fréquence d'achat)
- Partie 2 : Disponibilité et accessibilité des produits PEPSI
- Partie 3 : Qualités du service en point de vente
- Partie 4 : Satisfaction globale
- Partie 5 : Suggestion et Remarque

b) questionnaire employés Pepsi

- Partie 1 : Profil du répondant (poste, ancienneté service)
- partie 2 : Organisation du processus de distribution
- partie 3 : Problème rencontré
- partie 4 : Indicateur de performance
- partie 5 : Recommandations et axe d'amélioration

3.3 l'entretien

3.3.1 Définition de l'entretien

Un entretien est un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet des informations à l'autre sur un sujet donné, il a pour but de collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.¹¹⁹

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée». ¹²⁰

3.3.2 Les types d'entretiens ¹²¹

Il existe trois types d'entretien, qu'on choisit selon différents critères tels que le niveau de profondeur et le genre d'information désirée, le niveau de maîtrise du sujet....

- **Entretien non directif** : un type d'entretien qui ne possède pas des questions pré-écrites, l'interviewer propose un thème général et les questions évoluent au fur et à mesure de l'entretien.
- **Entretien directif** : un type d'entretien où les questions sont établies au préalable, qui a pour but d'avoir des informations précises.
- **Entretien semi directif** : un type d'entretien où les questions sont établies mais qui subissent des changements au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.

¹¹⁹ OUACHERINE (H) et CHABANI (S) ; guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2^{ème} Ed, Taleb Impression, 2018, P72

¹²⁰ A.RAYMOND et AL : « Méthodes de recherche en management », DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2014, p.274.

¹²¹ ¹ Idem, P73-74

3.3.3 Les avantages de l'entretien

Les principaux avantages de l'entretien sont :

- Permet de s'entretenir avec la personne directement sans intermédiaire matériel.
- Très utile pour compléter ou confirmer des informations précédemment collectées par d'autres moyens.
- Il n'y a pas de délais d'attente de réponse contrairement aux questionnaires.

3.3.4 Les inconvénients de l'entretien

- Il demande un temps considérable.
- En fonction de type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

3.3.5 Présentation du guide d'entretien

Dans le cadre de notre approche qualitative, nous avons utilisé la méthode des entretiens semi-directifs permettant d'explorer en profondeur la perception des employés de Pepsi sur le fonctionnement de la chaîne de distribution. Ce type d'entretien offre une structure souple: un guide de questions et suivi, mais l'interviewer est libre de développer ses réponses, ce qui enrichit considérablement les données recueillies.

On peut résumer les 6 axes de l'entretien ci-dessous :

- **Premier axe** : poste occupé et rôle dans la chaîne de distribution
- **Deuxième axe** : description de la chaîne de distribution PEPSI
- **Troisième axe** : outils et méthodes d'optimisation utilisée
- **Quatrième axe** : contrainte et difficultés rencontrées
- **Cinquième axe** : appréciation de la performance logistique
- **Sixième axe** : recommandation d'amélioration

4. Population et Echantillonnage

➤ Echantillon des consommateurs

L'échantillon de consommateur ciblé regroupe des individus âgés de plus de 18 ans, résidant principalement dans les wilayas d'Alger Blida et Boumerdes aussi Tébessa. Le questionnaire leur a été administré en ligne, via un formulaire Google forme partagée sur les réseaux sociaux et plateformes de messagerie. Le choix de l'échantillon a été effectué

selon une méthode non probabiliste par convenance en tenant compte de la facilité d'accès aux répondants:

Taille visée: 100 personnes

➤ Échantillon des employés PEPSI

L'échantillon des employés est composé de personnel appartenant au département de la logistique, de la distribution, du transport ou encore des ventes chez PEPSI Algérie. Le choix des répondants s'est fait de manière raisonnée, en sélectionnant les personnes ayant un lien direct ou indirect avec la chaîne de distribution. L'objectif était de recueillir des avis pertinents et informés sur les processus internes.

Taille visé : 38 employés

➤ Échantillon d'entretien (Profil des interviewés)

Dans le cadre de cette étude, trois entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables clés de la chaîne de distribution chez ABC PEPSI. Le choix de ses interlocuteurs repose sur leur implication directe dans les activités logistiques et leur connaissance approfondie des processus de distribution.

Le tableau ci-dessous présente les profils de chaque interviewé :

Tableau III-03 : Profil des interviewés.

Interviewer	Expérience	Missions	Date et lieu de l'entretien
Directeur logistique	Depuis 2001	<ul style="list-style-type: none">- Supervision logistique- Optimisation des stocks- Olanification- Réduction des coûts.	Le 27/04/2025, au niveau de son bureau au sein de l'entreprise. Durée : 1 heure.
Chef département gestion des stocks	Deput 2001	<ul style="list-style-type: none">- Disponibilité des produits- Gestion des stocks- Limitation des reptures et surstocks.	Le 05/05/2025, au niveau de son bureau au sein de l'entreprise. Durée : 42 min.

Responsable logistique des ventes	Deput 2016	<ul style="list-style-type: none">- Organisation du transport- Planification- Facturation- Coordination interservices.	Le 08/05/2025, au niveau de son bureau au sein de l'entreprise Durée : 40 min.
--	------------	---	---

Source : élaboré par nous-même.

5. Mode de diffusion (collecte des données)

- Les questionnaires consommateurs ont été diffusés via Google Forms, QR codes et versions imprimées.
- Les questionnaires employés ont été remis en main propre ou envoyés par e-mail interne avec accord préalable.
- L'entretien a été réalisé en présentiel ou à distance avec prise de notes et enregistrement.

6. Limite de la méthodologie

- Accès restreint à certain données internes
- Taille limitée de l'échantillon employé
- biais possible dans les réponses
- Contrainte de temps pour la collecte et le traitement des données

Malgré ses limites la méthode mixte adopter permet une analyse réaliste et complète du fonctionnement de la chaîne de distribution de PEPSI Algérie.

Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête terrain :

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus à travers notre étude de terrain, Fondé sur une approche mixte combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous procéderons ensuite à leur analyse et interprétation, afin d'en extraire des conclusions pertinentes, Enfin, nous proposerons une série de suggestions et de recommandation en lien avec notre problématique de recherche.

1. Analyse des résultats quantitatifs

Dans le cadre de cette étude, deux questionnaires distincts ont été élaborés : l'un destiné aux consommateurs, afin de recueillir leur avis et attentes vis-à-vis du processus de distribution de Pepsi ABC Algérie, et l'autre destiné aux employés de l'entreprise, afin de comprendre les pratiques Internes, les contraintes et les perspectives d'amélioration des processus logistiques et distributifs.

L'analyse de ces questionnaires permet de croiser les points de vue externes et internes, et d'enrichir notre compréhension des enjeux liés à la performance de la chaîne de distribution.

1.1 Analyse approfondie selon l'approche qualité de service et satisfaction client

1.1.1 Répartition des consommateurs par tranche d'âge

Tableau n° III-04 : les consommateurs de PEPSI par tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre de consommateurs	Pourcentage (%)
18 – 24 ans	51	51 %
25 – 34 ans	21	21 %
35 – 44 ans	13	13 %
45 – 54 ans	10	10 %
55 ans et plus	5	5 %
Total	100	100 %

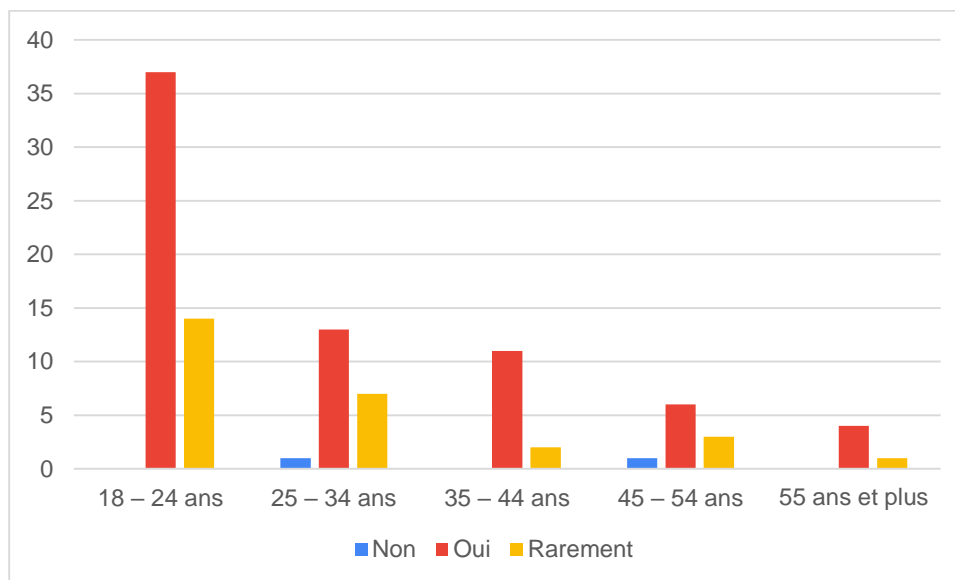
Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- Structure démographique jeune : Plus de la moitié des répondants sont âgés de 18 à 24 ans. Cela correspond à une pyramide des âges favorable à la consommation de produits de grande consommation (boissons, snacks, etc.). Les jeunes sont un moteur de la demande à court et moyen terme.
- Demande concentrée sur les tranches actives : 85 % des répondants ont moins de 45 ans. Cela signifie que le cœur économique de la consommation est en pleine capacité d'achat et de décision.

- Les comportements de consommation sont encore en formation et sensibles à l'image de marque, au prix, et à l'expérience produit.
- Faible poids des seniors (5 %) : Cette population représente peu la demande actuelle pour ce type de produit. Cela pourrait traduire :
 - ✓ Une saturation du marché chez les tranches âgées,
 - ✓ Une préférence pour d'autres types de boissons (santé, naturelles),
 - ✓ Ou une évolution des préférences avec l'âge.

1.1.2 Fréquence de consommation

Graphe n° III-01 : Fréquence de consommation



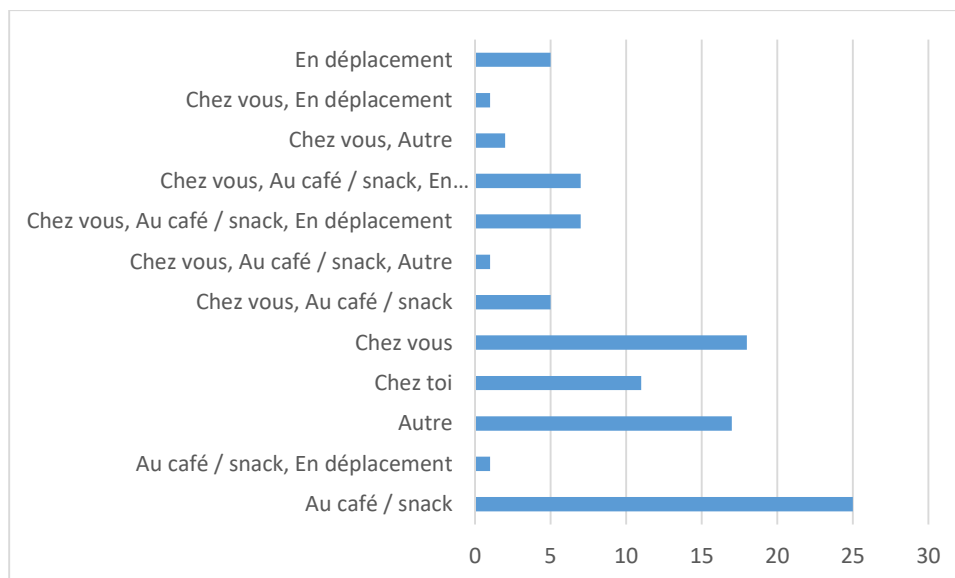
Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- **Forte fréquence de consommation (71 %) :**
 - ✓ Le marché est déjà bien développé.
 - ✓ La demande est stable et soutenue, permettant une bonne rotation des stocks.
 - ✓ Il existe une économie d'échelle possible dans la distribution.
 - ✓ Cela justifie le maintien ou l'augmentation de la capacité logistique et de production.

- **Consommation occasionnelle (27 %) :**
 - ✓ Ce groupe représente un segment fluctuant, qui peut être activé par des leviers économiques : promotion, innovation produit, variation de prix, etc.
 - ✓ Ce sont des consommateurs non fidèles mais accessibles : ils peuvent renforcer la demande en cas de bonnes campagnes commerciales ou de diversification.
 - ✓ Il peut aussi s'agir d'un signal d'élasticité de la demande à certains facteurs économiques (prix, disponibilité, concurrence...).
- **Refus ou rejet du produit (2 %) :**
 - ✓ Ce segment est économiquement marginal.
 - ✓ Il peut représenter un niveau de saturation très faible ou une préférence marquée pour des alternatives (marché de niche ou biologique, par exemple).

1.1.3 Données brutes reclassées par lieu de consommation

Graphes n° III-02 : Données brutes reclassées par lieu de consommation



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- Les résultats montrent une polarisation équilibrée :
 - ✓ 45¹²² % des consommateurs citent le domicile comme lieu de consommation.
 - ✓ 45 % également consomment dans les cafés ou snacks.
- Il existe deux canaux de distribution essentiels :
 - ✓ Circuit HORECA (Hôtels, Restaurants, Cafés) : Source de vente directe à marge élevée.
 - ✓ Consommation domestique : Repose sur la grande distribution et les achats en volume (supermarchés, dépanneurs).

Cette polarisation permet une flexibilité stratégique : la marque peut s'adapter aux variations conjoncturelles (ex. : confinement, hausse des prix hors domicile...).

- **Consommation en déplacement 20 % : opportunité de mobilité**

Un cinquième des consommateurs consomment en déplacement, ce qui témoigne d'un mode de vie actif et d'une demande de formats pratiques (canettes, bouteilles individuelles, packaging ergonomique).

- **Poids du segment "Autre" 27 % : diversité d'usages**

Une part importante des réponses mentionnent "Autre", ce qui traduit une diversité d'occasions de consommation non spécifiées dans l'enquête. Cela peut inclure :

- ✓ Événements (fêtes, mariages),
- ✓ Lieux publics (plages, stades),
- ✓ Consommation liée à des produits complémentaires (repas rapides, fast-food...).

¹²² Étant donné que les répondants pouvaient indiquer plusieurs lieux de consommation, les pourcentages indiqués reflètent la fréquence de citation de chaque lieu, et non une répartition exclusive. Par conséquent, la somme dépasse 100 %, ce qui est méthodologiquement normal dans le cas de réponses multiples

Conclusion économique intermédiaire :

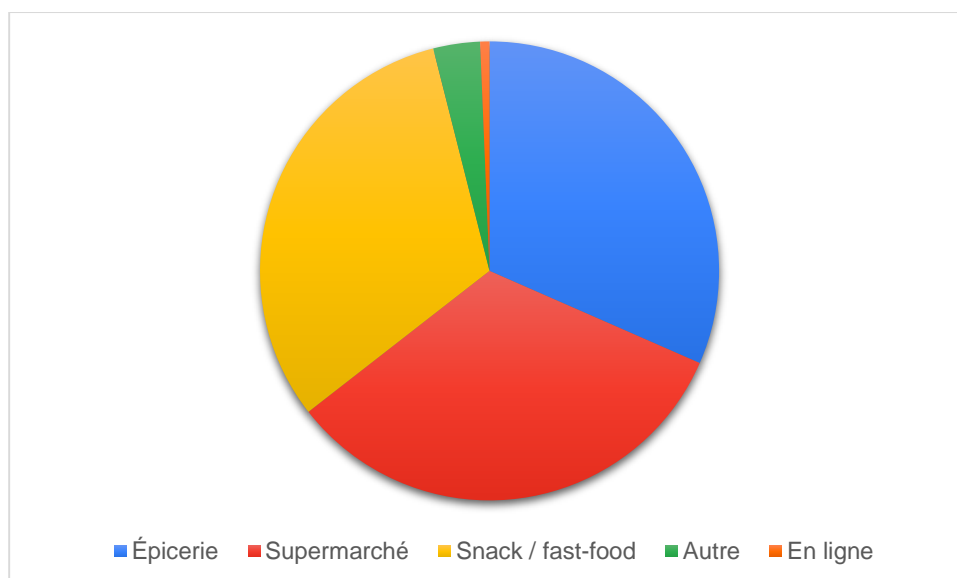
Tableau n° III-05 : Conclusion économique intermédiaire

Fait principal	Analyse économique
45 % des consommateurs boivent PEPSI à domicile	Forte dépendance à la grande distribution. Marché stable, basé sur des achats rationnels (packs, promotions).
45 % consomment au café/snack	Canal clé pour la consommation sociale, impulsive, festive. Marges plus importantes.
20 % consomment en déplacement	Potentiel pour les formats nomades. Demande liée à la mobilité et à la rapidité d'accès.
27 % mentionnent "Autre"	Opportunité d'explorer des usages non conventionnels pour positionnement différencié.

Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

1.1.4 Où achetez-vous PEPSI en général ?

Graphe n° III-03 : lieux d'achat de PEPSI

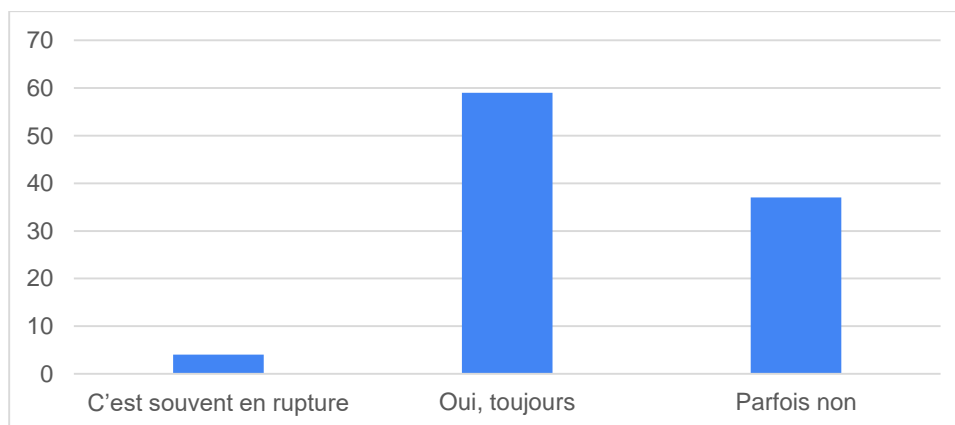


Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

L'analyse des lieux d'achat révèle une répartition presque équivalente entre les supermarchés, les épiceries de quartier, et les snacks/fast-foods, chacun représentant environ la moitié des citations. Ce schéma démontre une forte implantation de PEPSI sur les canaux de distribution traditionnels et modernes, reflétant une politique de couverture large et accessible. Toutefois, la quasi-absence du canal en ligne souligne un potentiel d'extension encore inexploité dans le contexte actuel de transformation digitale du commerce.

1.1.5 Trouvez-vous du PEPSI facilement là où vous faites vos courses ?

Graphes n° III-04 : Perception des consommateurs sur la disponibilité des produits PEPSI



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- Une majorité relative (59 %) des consommateurs affirment qu'ils trouvent toujours du PEPSI là où ils font leurs achats.
- Cependant, un pourcentage non négligeable (37 %) signale des ruptures ponctuelles, ce qui peut refléter :
 - ✓ Des problèmes de réapprovisionnement intermittents,
 - ✓ Une demande supérieure à l'offre sur certains points de vente ou périodes (week-ends, fins de mois, etc.),
 - ✓ Ou encore une gestion de stock insuffisamment optimisée dans certains circuits (épiceries ou snacks notamment).

- Enfin, 4 % parlent de ruptures fréquentes, ce qui est faible mais préoccupant d'un point de vue qualité de service et perception client.

Le fait que 41 % des consommateurs rapportent des ruptures, même occasionnelles, invite à envisager une révision des processus de réapprovisionnement, notamment dans les circuits traditionnels. Dans un marché concurrentiel, la continuité de la disponibilité est un levier essentiel pour maintenir la satisfaction client et sécuriser les ventes.

Q1: Trouvez-vous du PEPSI facilement là où vous faites vos courses ;

Q2: Remarquez-vous que tous les conditionnements sont disponibles (canettes, petites et grandes bouteilles, différents goûts) ?

Tableau n° III-06 : Analyse des croisements

Q1	C'est souvent en rupture	4
Q2	Non	2
	Oui	2
Q1	Oui, toujours	59
Q2	Non	3
	Oui	44
	Pas vraiment	12
Q1	Parfois non	37
Q2	Non	3
	Oui	18
	Pas vraiment	16

Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

Analyse des croisements

Groupe 1 : Ceux qui trouvent toujours du PEPSI

- 59 personnes : Ce groupe constitue la majorité.
- Parmi eux :
 - ✓ 44 (75 %) trouvent tous les conditionnements disponibles.

- ✓ 12 (20 %) disent "pas vraiment", donc des manques partiels.
- ✓ 3 (5 %) disent "non", donc rupture sur les formats ou goûts.
- Ce groupe reflète une forte satisfaction logistique, mais 25 % d'entre eux constatent des lacunes sur les formats disponibles, malgré une disponibilité générale du produit.
- Cela révèle un problème d'assortiment dans certains points de vente.

Groupe 2 : Ceux qui disent "parfois non" à la disponibilité

- 37 personnes, soit 37 % des répondants.
- Parmi eux :
 - ✓ Seulement 18 (49 %) trouvent tous les conditionnements.
 - ✓ 16 (43 %) répondent "pas vraiment".
 - ✓ 3 (8 %) disent non.
- Ce groupe est instable en termes de satisfaction, et l'indisponibilité des formats est clairement corrélée aux ruptures perçues.
- Cela laisse penser que l'approvisionnement est incomplet ou mal adapté à la demande réelle dans certains circuits.

Groupe 3 : Ceux qui disent que c'est souvent en rupture

- Seulement 4 personnes, mais c'est le groupe le plus critique.
- Ils se répartissent équitablement :
 - ✓ 2 disent que tous les formats sont disponibles malgré les ruptures (ce qui suggère des ruptures de stock totales ponctuelles).
 - ✓ 2 disent qu'ils ne trouvent pas tous les conditionnements.
- Même les consommateurs confrontés à des ruptures fréquentes constatent parfois une présence complète des formats lors de la disponibilité. Cela suggère que les réassorts sont complets, mais rares, ou que la gestion est déséquilibrée.

Lecture transversale

1. Lien fort entre disponibilité produit et diversité des formats

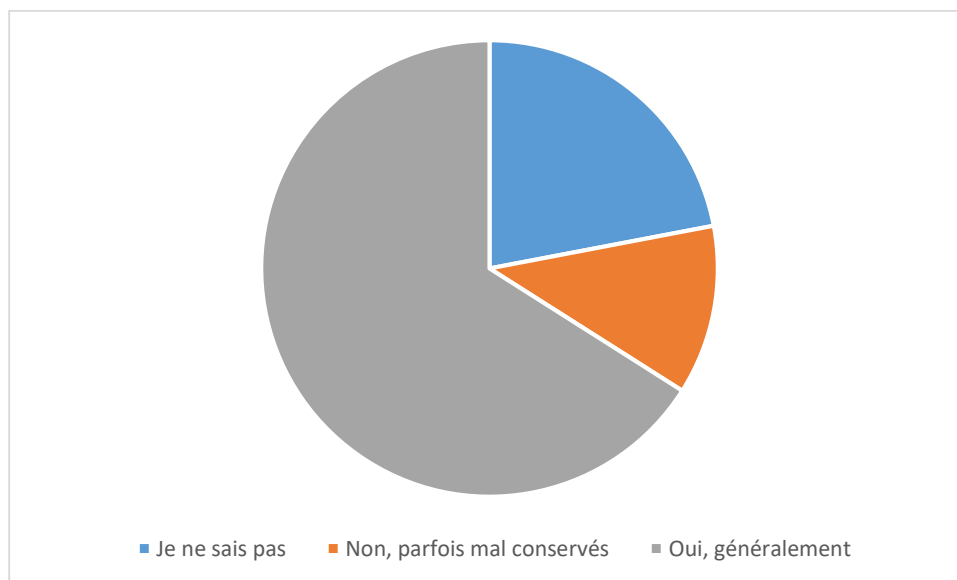
- Parmi ceux qui trouvent toujours du PEPSI : 25 % ne trouvent pas toujours tous les formats.
- Parmi ceux qui trouvent parfois du PEPSI : plus de 50 % ne trouvent pas tous les formats.

Cela montre une corrélation significative entre disponibilité du produit et diversité des formats, ce qui est économiquement logique :

- Une gestion efficace suppose un approvisionnement équilibré entre la fréquence, le volume et la variété.
- Les manques de variété sont perçus comme une forme d'insatisfaction même si le produit est présent.

1.1.6 Évaluation de la qualité de stockage et de présentation des produits PEPSI

Graphes n° III-06 : Évaluation de la qualité de stockage et de présentation des produits PEPSI



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

66 % répondent que les produits PEPSI sont généralement bien stockés et propres.

- Cela reflète une qualité perçue relativement bonne du stockage en point de vente :
 - ✓ Chaînes de froid généralement respectées,

- ✓ Produits propres, sans traces visibles de mauvaise manipulation,
- ✓ Absence de bouteilles endommagées, poussiéreuses ou mal rangées.
- D'un point de vue économique, cela signifie que le produit conserve sa valeur perçue, ce qui est essentiel pour maintenir la confiance du consommateur dans les marques FMCG (Fast-Moving Consumer Goods).

12 % observent que les produits sont *parfois mal conservés*.

- Cela peut inclure :
 - ✓ Une exposition prolongée à la chaleur (surtout dans les épiceries traditionnelles),
 - ✓ Des problèmes de rotation de stock (produits anciens non retirés),
 - ✓ Une mauvaise hygiène dans certains points de vente.

Impact économique et image de marque :

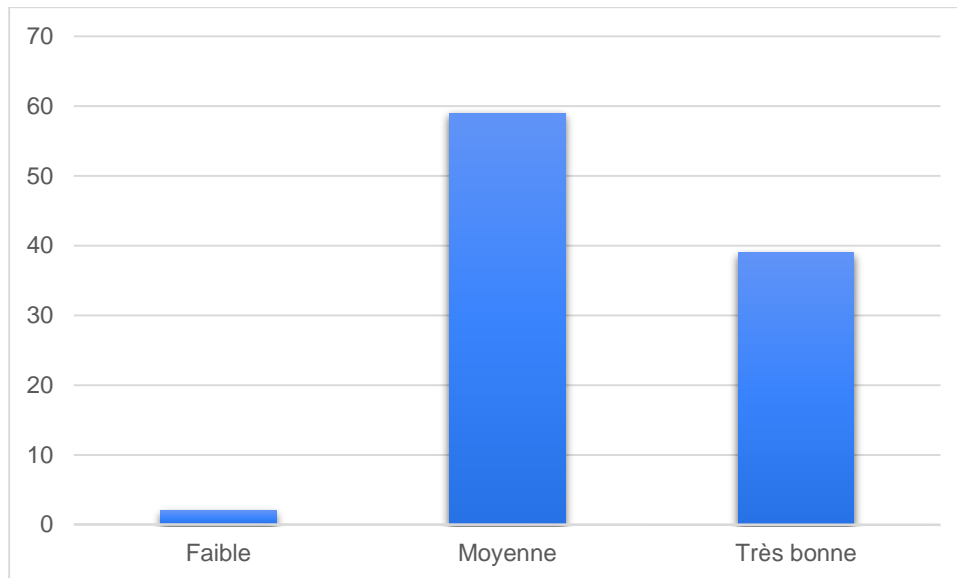
- Même si le chiffre est relativement bas, ce type de remarque pèse lourdement sur l'image du produit,
- Et peut entraîner des refus d'achat, voire une migration vers une marque concurrente perçue comme plus fiable ou mieux gérée.

22 % disent "Je ne sais pas".

- Ce chiffre élevé révèle une absence de vigilance ou d'attention chez une partie des consommateurs vis-à-vis des conditions de stockage.
- Cela peut refléter :
 - ✓ Une confiance implicite envers la marque et les points de vente,
 - ✓ Ou une banalisation de la qualité perçue, où les gens achètent sans y prêter attention.
- Cela suggère que PEPSI n'utilise pas encore de levier de communication clair sur la qualité de sa logistique ou de sa chaîne de distribution.
- Il y aurait une opportunité de renforcer la sensibilisation à travers des campagnes sur la fraîcheur, le respect de la chaîne de froid, ou la propreté de l'emballage.

1.1.7 Évaluation de la perception de la disponibilité du produit PEPSI

Graph n° III-07 : Évaluation de la perception de la disponibilité du produit PEPSI



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

Afin de mieux comprendre la performance perçue de la chaîne de distribution, il est utile d'évaluer comment les consommateurs jugent la disponibilité du produit Pepsi dans les points de vente qu'ils fréquentent.

39 % jugent la disponibilité très bonne

- Ce groupe est globalement très satisfait de la présence du produit PEPSI sur les points de vente qu'il fréquente.
- Cela traduit :
 - ✓ Un réseau de distribution efficace sur certains circuits (supermarchés, fast-food, etc.),
 - ✓ Une gestion d'approvisionnement adaptée à la demande locale,
 - ✓ Une présence régulière sur les linéaires, sans rupture.
- Cette satisfaction permet à PEPSI de fidéliser une part importante de sa clientèle,
- Elle reflète une implantation maîtrisée sur le marché, notamment en milieu urbain ou dans les grandes surfaces.

59 % jugent la disponibilité moyenne

- Ce groupe majoritaire montre une satisfaction mitigée :
 - ✓ Le produit est présent mais parfois en quantité limitée,

- ✓ Ou il est disponible dans certains formats seulement,
- ✓ Ou encore, la disponibilité varie d'un point de vente à un autre.
- Il existe ici une zone d'amélioration importante.
- Une logistique plus fine, basée sur la demande locale par canal, pourrait permettre :
 - ✓ D'améliorer la couverture,
 - ✓ Et de réduire les cas de rupture ou d'absence de certains formats.

2 % jugent la disponibilité faible

- Minoritaire, ce groupe signale néanmoins un problème critique dans certains cas :
 - ✓ Zones rurales,
 - ✓ Petits commerces mal approvisionnés,
 - ✓ Faible rotation des produits dans certains circuits.
- Même une faible proportion d'insatisfaction peut nuire à l'image de marque,
- Et entraîner une perte d'opportunités commerciales dans des segments géographiques ou démographiques spécifiques.

1.18 Perception croisée de la qualité de distribution et de son évolution récente

Voici une analyse approfondie et structurée du croisement entre deux questions :

Q1 : Pensez-vous que PEPSI est bien distribué là où vous allez ?

Q2 : Avez-vous constaté une amélioration ou un changement ces derniers mois

Tableau n° III-07 : Perception croisée de la qualité de distribution et de son évolution récente

Q1	Je ne sais pas	33
Q2	Je ne sais pas	22
	Non, pareil qu'avant	5
	Oui, c'est mieux	6
Q1	Oui	50
Q2	Je ne sais pas	13
	Non, pareil qu'avant	14
	Oui, c'est mieux	23
Q1	Pas assez	17

Q2	Je ne sais pas	6
	Non, pareil qu'avant	9
	Oui, c'est mieux	2

Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

Le croisement entre la perception de la distribution de PEPSI et son évolution récente révèle trois profils de consommateurs. D'abord, 50 % des répondants jugent que PEPSI est bien distribué, dont près de la moitié perçoivent une amélioration récente. Cela indique que les efforts de l'entreprise (meilleure logistique, présence renforcée en points de vente) sont visibles et appréciés.

En revanche, 17 % trouvent la distribution insuffisante, et très peu parmi eux ont remarqué un changement. Ce groupe met en évidence des failles locales ou géographiques dans le réseau de distribution, qui pourraient freiner la croissance ou nuire à l'image de la marque.

Enfin, 33 % sont indécis, ne sachant pas évaluer la qualité ni l'évolution de la distribution. Ce sont des clients peu engagés ou peu attentifs, mais potentiellement mobilisables via des actions marketing plus visibles.

En résumé, cette analyse croisée révèle que si la moitié des consommateurs perçoivent positivement la distribution de PEPSI, et sont sensibles aux améliorations récentes, une part non négligeable considère que la distribution reste insuffisante ou peu évolutive. Cela met en lumière des opportunités concrètes d'optimisation logistique, notamment dans les zones où la couverture est jugée partielle ou absente. Par ailleurs, le groupe indécis constitue un segment stratégique à réveiller et à convertir, via une amélioration de l'expérience d'achat et de la visibilité du produit.

1.2 Analyse des résultats du questionnaire destiné aux employés de PEPSI

Après avoir recueilli l'avis des consommateurs afin d'évaluer leur perception de la qualité de service, de la distribution et de la disponibilité des produits PEPSI, il est essentiel d'intégrer le point de vue interne de l'entreprise.

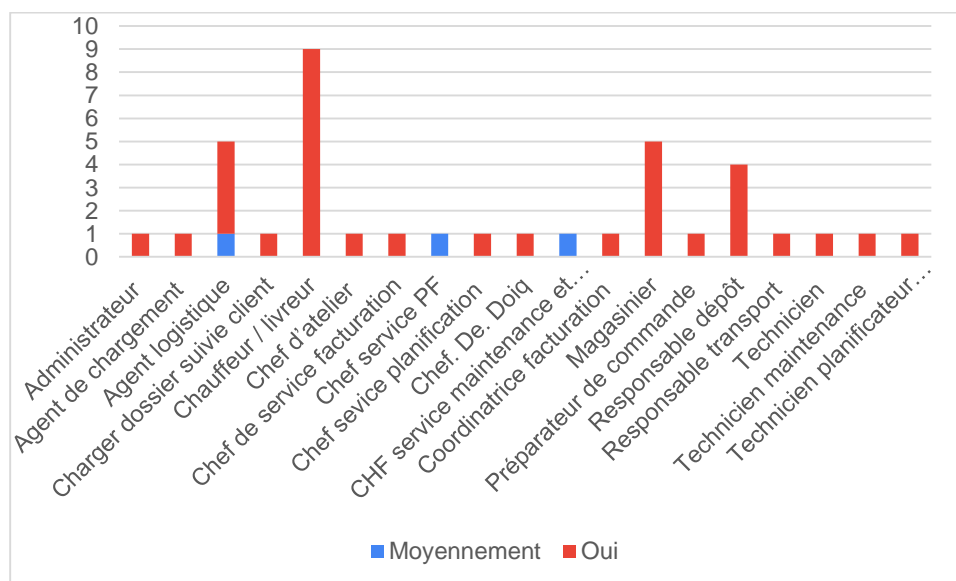
Ainsi, un second questionnaire a été élaboré, cette fois à l'attention des employés de PEPSI directement impliqués dans les processus de distribution et de gestion logistique.

Ce questionnaire vise à évaluer le degré d'organisation interne, la clarté des tâches, l'efficacité perçue des circuits de distribution, ainsi que le niveau d'engagement et les éventuels obstacles rencontrés au quotidien.

Il a été administré à 38 employés issus de différents services (logistique, vente, stockage, approvisionnement), afin de croiser les perceptions internes avec les attentes et jugements exprimés par les consommateurs.

1.2.1 Profil professionnel des répondants interne de PEPSI

Graphes n° III-08 : Profil professionnel des répondants interne de PEPSI



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

Ce résultat montre que la quasi-totalité des employés (92 %) estiment que leurs tâches sont bien définies. C'est un indicateur très positif du niveau d'organisation interne et de la clarté des processus opérationnels chez PEPSI.

D'un point de vue économique et managérial, une bonne définition des tâches permet :

- Une efficacité accrue : Les employés savent ce qu'on attend d'eux, ce qui évite les redondances, les erreurs ou les pertes de temps.
- Une meilleure coordination : Chaque poste étant clairement structuré, cela facilite l'articulation entre les maillons de la chaîne logistique (production, stockage, livraison, vente).
- Un climat de travail plus sain : La clarté des rôles réduit les conflits internes, améliore la communication et renforce la motivation.

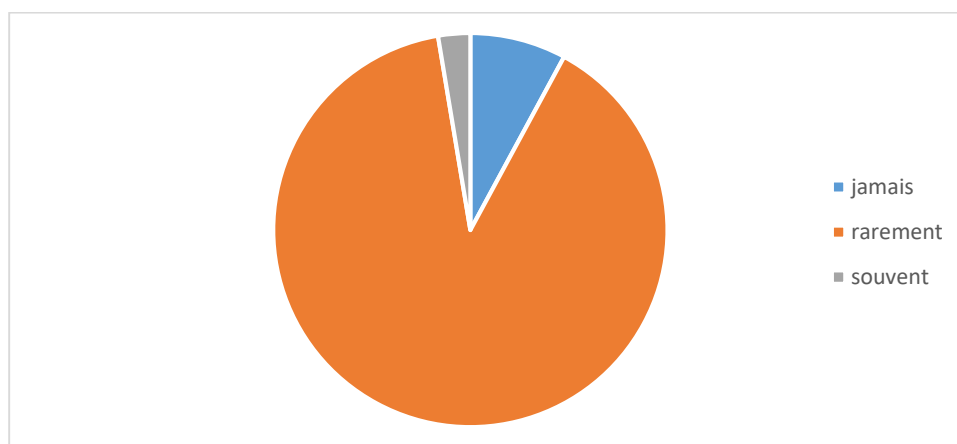
Cependant, les 3 employés qui déclarent que leurs tâches ne sont que « moyennement » bien définies doivent être écoutés. Cela pourrait révéler :

- Un flou dans certaines fonctions transversales ou multi-tâches (ex. : agents polyvalents, logistique de terrain, remplaçants).
- Des problèmes liés à un manque de formation ou de communication descendante.

Cela signifie que, bien que l'organisation soit globalement solide, des ajustements ponctuels pourraient améliorer encore la performance interne, notamment par la formalisation plus précise des fiches de poste, des briefings réguliers ou une clarification des responsabilités partagées.

1.2.2 Évaluation de la ponctualité dans le processus de distribution

Graphe n° III-09 : Évaluation de la ponctualité dans le processus de distribution

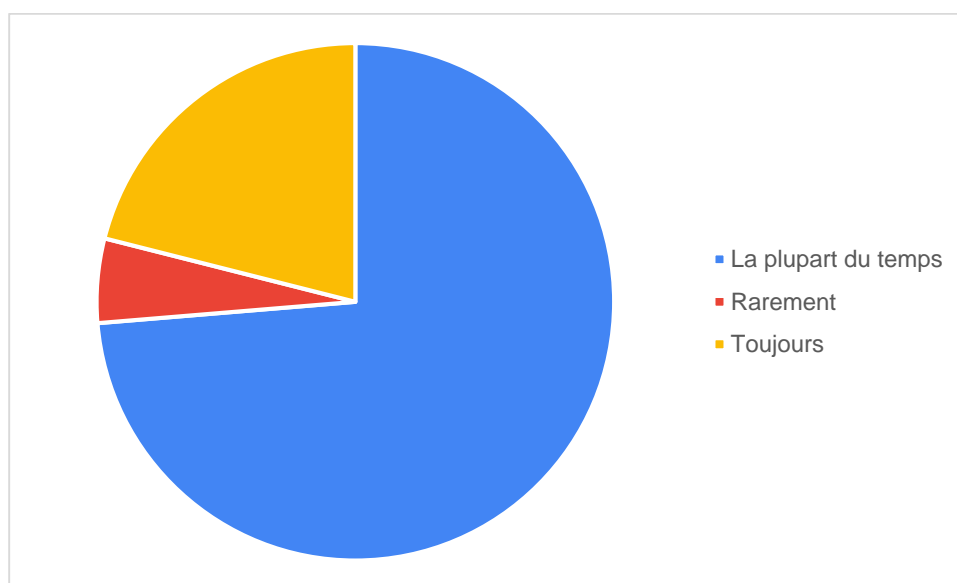


Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

La très grande majorité des employés (89 %) affirment que les retards dans la chaîne de distribution sont rares, tandis que seulement un employé indique que cela arrive souvent. Ce résultat reflète une bonne maîtrise des délais logistiques au sein de l'organisation PEPSI.

1.2.3 Performance logistique : capacité de réponse du système de livraison

Graphe n° III-10 : capacité de réponse du système de livraison



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

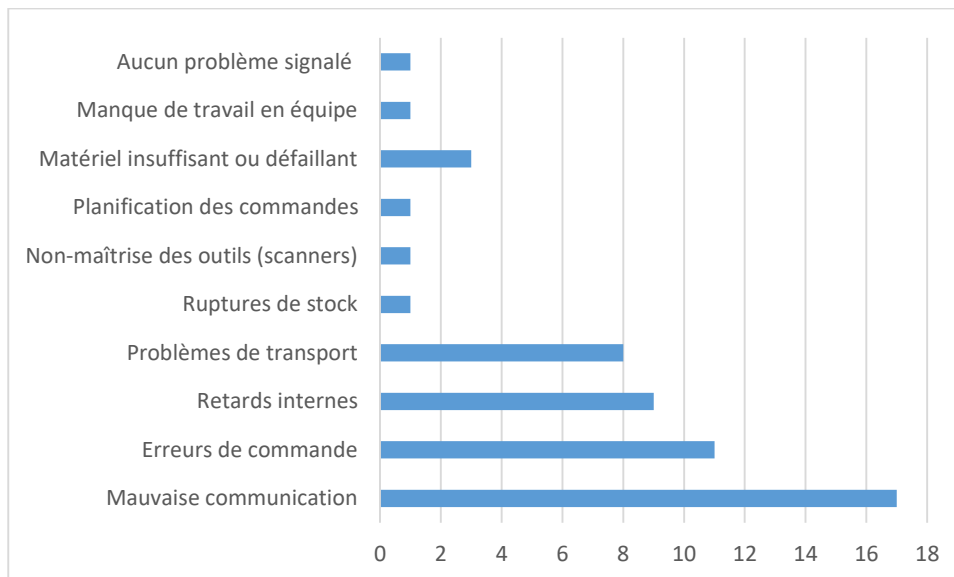
Ces résultats indiquent une **bonne performance globale du système de livraison** chez PEPSI selon les employés eux-mêmes. En effet, **plus de 94 %** des répondants estiment que les livraisons sont **toujours ou la plupart du temps rapides**, ce qui reflète une logistique **efficace et réactive**.

Les 2 réponses signalant des livraisons rarement rapides peuvent signaler :

- Des zones mal desservies ;
- Un problème de coordination entre commande et expédition ;
- Ou des ressources insuffisantes (véhicules, personnel) dans certains segments de la chaîne.

1.2.4 Perception des contraintes affectant la performance de la distribution

Graphe n° III-11 : Perception des contraintes affectant la performance de la distribution



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- **Communication et coordination défaillantes (45 % des réponses)**

La mauvaise communication arrive en tête, évoquée seule ou avec d'autres problèmes. Cela indique un manque d'alignement entre les différents maillons de la chaîne (préparateurs, transporteurs, points de vente, planification). En économie d'entreprise, un déficit de communication entraîne :

- ✓ Des délais,
- ✓ Des erreurs de livraison,
- ✓ Des doubles tâches,
- ✓ Et un coût organisationnel élevé.

- **Erreurs de commande et retards internes : symptômes d'une logistique mal optimisée**

Les erreurs de commande signalent une mauvaise saisie, validation ou traitement des demandes. Cela peut être lié à:

- ✓ Un manque de formation,

- ✓ Des outils numériques mal maîtrisés,
- ✓ Ou une planification inefficace.

Les retards internes, souvent liés à une faible anticipation ou une répartition inadaptée des tâches, affectent directement la fluidité du processus et coûtent cher en réactivité.

• Problèmes de transport : une logistique physique à renforcer

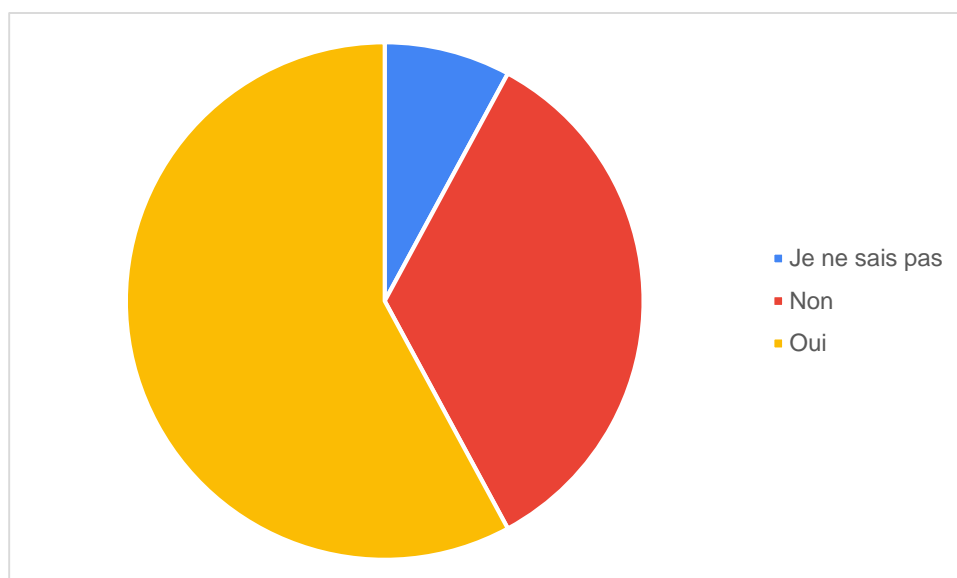
Avec 8 mentions, les soucis de transport (véhicules insuffisants, pannes, mauvaise couverture) montrent que la logistique matérielle reste un point de vulnérabilité, surtout dans les zones mal desservies.

• Cas isolés :

- ✓ Non-maîtrise d'outils comme les scanners, bien qu'anecdotique, révèle un besoin de formation continue.
- ✓ Planification et ruptures de stock, si peu fréquents ici, restent des indicateurs critiques à surveiller.

1.2.5 Amélioration des délais et de l'organisation : point de vue des employés

Graphe n° III-12 : point de vue des employés



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

- Une majorité relative des employés (22 sur 38, soit environ 58 %) déclare avoir remarqué une amélioration dans l'organisation ou les délais. Cela peut signifier :
 - ✓ Une optimisation récente des processus internes,
 - ✓ Une meilleure coordination ou planification des livraisons,
 - ✓ Des investissements dans les outils ou les méthodes de travail.
- Une minorité significative de sceptiques ou de mécontents

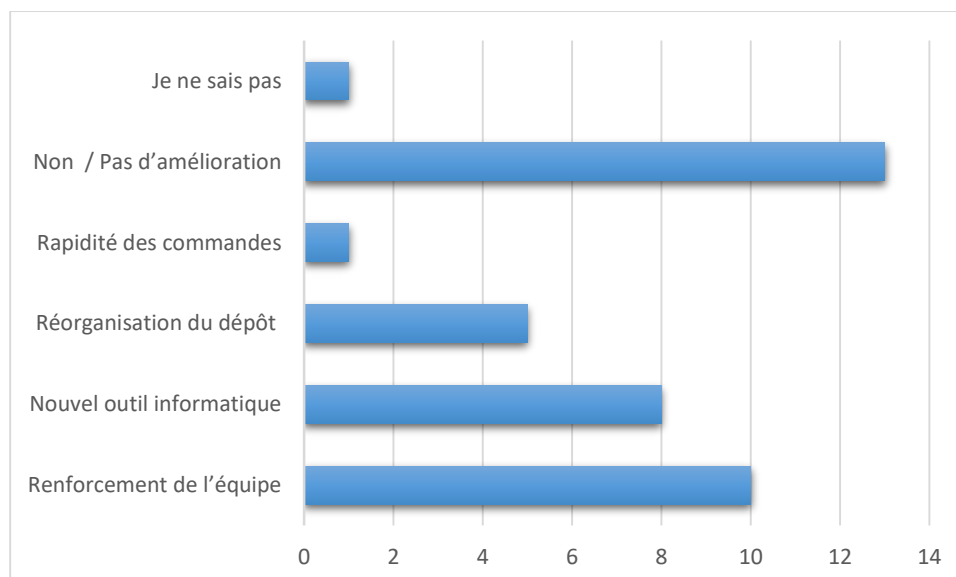
En revanche, 13 employés (34 %) ne perçoivent aucun changement positif, ce qui n'est pas négligeable. Cela pourrait indiquer que :

- ✓ Les améliorations sont inégales selon les sites ou les équipes,
 - ✓ Ou qu'elles sont encore trop récentes pour être visibles partout.
- Une petite part d'incertitude

Les 3 réponses « Je ne sais pas » reflètent un manque d'information ou de communication interne. Cela peut aussi pointer un désengagement léger, où l'employé n'est pas pleinement impliqué ou informé des évolutions.

1.2.6 Mesures d'amélioration jugées efficaces par le personnel logistique

Graph n° III-13 : Mesures d'amélioration jugées efficaces par le personnel logistique



Source : Élaborer par nous-même sur la base d'Excel

Le renforcement de l'équipe (10 mentions) est la mesure la plus citée : cela montre que les ressources humaines sont perçues comme cruciales pour améliorer la performance logistique.

Une meilleure répartition des charges et un personnel renforcé permettent de fluidifier les tâches, éviter les retards et réduire le stress opérationnel.

L'introduction de nouveaux outils informatiques, souvent accompagnée de références à S.A.P (logiciel de gestion intégré), est également très bien perçue. Cela témoigne d'une transition vers une gestion numérique plus efficace, qui améliore la traçabilité, la planification, et réduit les erreurs humaines.

La réorganisation du dépôt arrive en troisième place. Une bonne organisation spatiale et logistique des entrepôts permet de gagner du temps dans la préparation et la livraison des commandes.

13 réponses indiquent qu'aucune amélioration n'a été perçue, ce qui reste élevé (~34 %). Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

- Des améliorations encore trop récentes ou inégalement déployées,
- Une communication interne insuffisante sur les réformes mises en œuvre,
- Ou une résistance au changement dans certains services.

1.2.7 Analyse croisée des hypothèses

1.2.7.1 Hypothèse 1 :

PEPSI optimise ses processus de distribution par la mise en place d'une approche processus suivant le référentiel ISO 22000

1.2.7.1.1 Constats basés sur les deux questionnaires :

- **Côté employés :**
 - ✓ 35 sur 38 affirment que leurs tâches sont bien définies, ce qui reflète une structuration claire du travail.

- ✓ Des améliorations concrètes sont notées récemment (nouvel outil informatique, réorganisation du dépôt, renforcement de l'équipe).
 - ✓ Les retards dans la chaîne sont rares (34 disent « rarement », 3 « jamais »).
 - ✓ Le système de livraison est jugé efficace par 36 sur 38.
- **Côté consommateurs :**
 - ✓ 59 déclarent trouver toujours du PEPSI là où ils font leurs courses.
 - ✓ 66 affirment que les produits sont généralement bien stockés et propres.
 - ✓ 44 répondants constatent la présence de tous les formats (canette, bouteille, etc.), ce qui suppose un bon suivi logistique.

1.2.7.1.2 Limite :

- Aucun élément ne prouve que l'optimisation soit formellement basée sur le référentiel ISO 22000, qui est un standard de sécurité des denrées alimentaires. Aucun employé ne mentionne la conformité ou la traçabilité selon cette norme.
- L'optimisation perçue semble plutôt liée à des efforts organisationnels internes qu'à une démarche certifiée.

1.2.7.1.3 Conclusion : Hypothèse partiellement confirmée.

Il y a des signes concrets d'optimisation, mais rien n'indique l'usage formel du référentiel ISO 22000 dans les réponses collectées.

1.2.7.2 Hypothèse 2 :

Les processus de PEPSI sont performants

1.2.7.2.1 Constats croisés :

- **Du côté des consommateurs :**
 - ✓ La disponibilité du produit est jugée moyenne (59) ou très bonne (39).
 - ✓ La distribution est perçue comme bien assurée (50 répondants).

- ✓ Les produits sont accessibles dans plusieurs points de vente (snack, supermarché, épicerie, etc.), signe de diversité de canaux de distribution.
- ✓ La majorité des consommateurs trouvent le produit bien conditionné, propre et stocké correctement.
- **Du côté des employés :**
 - ✓ Les délais de livraison sont jugés rapides dans la majorité des cas (28 sur 38).
 - ✓ La fréquence des retards est très faible.
 - ✓ Les obstacles à la performance sont bien identifiés, mais rarement généralisés (communication, erreurs de commande, etc.).

1.2.7.2.2 Limite:

- 37 consommateurs disent que le produit n'est pas toujours disponible, et 33 ne savent pas si PEPSI est bien distribué : cela indique des écarts de perception ou de couverture territoriale.
- Certains employés mentionnent encore des pannes, erreurs de commande, ruptures de stock, bien que peu nombreuses.

1.2.7.2.3 Conclusion : Hypothèse confirmée.

Les processus logistiques sont globalement performants, grâce à une organisation interne Fonctionnelle et une accessibilité client effective, bien qu'il existe des marges d'amélioration localisées.

1.2.7.3 Hypothèse 3 :

L'optimisation des processus de distribution contribue à la performance de la chaîne de distribution PEPSI

1.2.7.3.1 Constats conjoints :

- Améliorations observées par les employés : réorganisation du dépôt, usage d'outils numériques, meilleure répartition des équipes, etc.
- Ces changements sont perçus comme ayant accéléré les délais de livraison et réduit les retards.
- Les consommateurs notent une bonne accessibilité, une disponibilité fréquente et une qualité de conditionnement satisfaisante.
- Le croisement des réponses montre une corrélation entre l'amélioration organisationnelle et une meilleure expérience client.

1.2.7.3.2 Limite :

- L'amélioration est perçue mais pas généralisée : une partie des consommateurs n'observe pas d'évolution claire.
- Une zone d'ombre subsiste sur la portée de l'optimisation

1.2.7.3.3 Conclusion : Hypothèse validée.

L'amélioration des processus logistiques semble avoir un impact direct sur la performance globale de la chaîne, à travers une réduction des retards, une meilleure organisation, et une satisfaction client perceptible

1.2.8 Bilan synthétique :

Tableau n° III-08 : Validation des hypothèses avec justification

Hypothèse	Validation	Justification principale
PEPSI optimise ses processus selon le référentiel ISO 22000	Partiellement	Optimisation présente mais pas liée clairement à la norme ISO 22000
Les processus de PEPSI sont performants	Confirmée	Bonne accessibilité, efficacité interne, disponibilité et qualité produit
L'optimisation contribue à la performance de la chaîne de distribution	Confirmée	Corrélation entre réorganisation interne et amélioration perçue côté client

Source : Élaboré par nous-même

2. Analyse des résultats qualitatifs :

Afin de mieux comprendre les pratiques logistiques mises en œuvre chez ABC Pepsi Algérie, trois entretiens semi-directifs ont été menés avec les responsables occupants des fonctions clés dans la chaîne de distribution. Les résultats de ces entretiens sont organisés selon six axes thématiques.

Axe I : Poste occupé et rôle dans la chaîne de distribution

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, département, ancienneté) ?

Présentation des interviewés et rôle dans la chaîne logistique

Les responsables interrogés occupent des postes clés au sein de la chaîne de distribution de PEPSI. Ils disposent tous d'une solide expérience au sein de l'entreprise, certains y étant présents depuis sa création ou y ayant effectué leur parcours professionnel de manière progressive. Parmi eux, on retrouve le Directeur Logistique, qui a intégré ABC PEPSI en 2001 en tant qu'ingénieur process avant d'évoluer vers la direction du département. Son rôle stratégique consiste à planifier la production, optimiser les stocks, et limiter les ruptures tout en réduisant les coûts logistiques (stockage, manipulation, transport).

Une Chef de département Gestion des Stocks, présente dans l'entreprise depuis son lancement, assure la disponibilité des différents produits (SKU) au bon moment et au bon endroit, en veillant à l'équilibre entre rupture de stock et surstock. Elle joue un rôle central dans la gestion des flux de marchandises internes.

Enfin, le Responsable logistique des ventes est chargé du transport (amont et aval), de la facturation directe, ainsi que de fonctions indirectes telles que la maintenance. Il intervient plus directement dans l'exécution quotidienne des opérations logistiques.

Commentaire analytique

La répartition des rôles entre les trois responsables montre une structure logistique bien définie et cohérente, avec une articulation claire entre la stratégie, la gestion des ressources, et l'exécution opérationnelle. Chacun agit à un niveau différent mais complémentaire, ce qui témoigne d'une coordination efficace au sein de la chaîne de distribution de PEPSI.

L'ancienneté et l'expertise des responsables constituent un atout majeur pour la continuité et l'amélioration des processus logistiques. Cette organisation permet d'anticiper les ruptures, de rationaliser les coûts, et de répondre efficacement aux besoins du marché.

Axe II : Structure de la chaîne de distribution

Question 3 : Comment décririez-vous la chaîne de distribution chez PEPSI (de l'usine jusqu'au client final) ?

Réponse des responsables :

La chaîne de distribution de PEPSI Algérie suit une structure hiérarchisée classique mais efficace. Le processus débute à l'usine locale de fabrication sous contrat de franchise. Les produits sont ensuite conditionnés (embouteillage et emballage), stockés temporairement, puis acheminés vers les dépôts des distributeurs. À partir de ces plateformes logistiques, la distribution se fait d'abord en gros vers les grossistes et distributeurs agréés, puis au détail vers les points de vente (épiceries, supermarchés, CHR). Le parcours se termine avec la vente au consommateur final.

Question 4 : Quelles sont les principales étapes ou maillons de cette chaîne ?

Réponse des responsables :

- **Production :** Fabrication locale de PEPSI selon les normes de la franchise.
- **Conditionnement :** Embouteillage en divers formats (canettes, PET, verre) et emballage.
- **Stockage :** Envoi vers les entrepôts des distributeurs (plateformes logistiques).
- **Distribution en gros :** Livraison aux grossistes et distributeurs.
- **Distribution au détail :** Livraison vers les points de vente (épiceries, supermarchés, cafés, hôtels...).
- **Vente au consommateur final :** Achat direct par les clients particuliers ou professionnels.

Question 5 : Quels types d'acteurs internes et externes y sont impliqués ?

Réponse des responsables :

- **Acteurs internes :**

- ✓ Direction générale / Stratégie : définit la politique commerciale.
 - ✓ Usine de production : assure la fabrication conforme.
 - ✓ Service logistique : garantit la disponibilité des produits dans les délais.
 - ✓ Service commercial : gère les relations clients/distributeurs.
 - ✓ Marketing & Trade Marketing : conçoit les campagnes promotionnelles.
 - ✓ Prévision / Supply Chain : anticipe la demande, challenge les équipes.
 - ✓ Service qualité : veille au respect des normes sanitaires.
- **Acteurs externes :**
 - ✓ Distributeurs / Grossistes : acheminent vers les points de vente.
 - ✓ Détaillants : assurent la vente directe aux consommateurs.
 - ✓ Prestataires logistiques : s'occupent du transport et de la distribution.
 - ✓ Consommateurs finaux : achètent et consomment le produit.
 - ✓ Partenaires marketing : assurent la visibilité de la marque.
 - ✓ Fournisseurs : livrent matières premières et emballages.
 - ✓ Autorités de régulation : garantissent conformité réglementaire.

Commentaire analytique

La structure logistique de PEPSI Algérie repose sur une architecture bien articulée, allant de la production jusqu'au consommateur final en passant par différents niveaux de distribution. Chaque étape est clairement définie, avec des acteurs spécialisés, internes ou externes, assurant la fluidité du flux de produits.

La séparation des responsabilités (production, stockage, transport, commercialisation) et l'implication de multiples parties prenantes indiquent un modèle logistique robuste, avec une forte interdépendance entre les fonctions. L'intégration verticale partielle via des plateformes logistiques propres aux distributeurs renforce le contrôle de la chaîne.

Enfin, la présence d'un système ERP et d'outils numériques (comme Route Net, Power BI) témoigne d'un effort de digitalisation pour améliorer la coordination et l'efficacité. L'ensemble montre une chaîne dynamique, réactive aux pics saisonniers, tout en étant régie par des standards stricts de qualité.

Axe III. Outils, méthodes et coordination

Question 6 : Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour gérer ou planifier la chaîne de distribution ?

L'entreprise ABC PEPSI utilise plusieurs méthodes éprouvées de gestion de la chaîne de distribution :

Tableau n° III-09 : Méthode de planification de la chaîne de distribution chez ABC PEPSI

Méthode	Description
Prévision de la demande (Demand Forecasting)	Analyse des ventes passées, de la saisonnalité (ex. : forte demande en été), et des tendances du marché pour anticiper les volumes à produire et à distribuer.
Planification des besoins de distribution (DRP)	Permet d'ajuster les volumes de produits finis selon les besoins de chaque région ou canal de distribution.
Gestion des stocks	Optimisation des niveaux de stock pour limiter à la fois les ruptures et les surstocks.
Juste-à-temps (JAT)	Synchronisation de la production et de la distribution avec la demande réelle afin de réduire les stocks.
Méthodes FIFO/FEFO	Organisation des flux produits en fonction de la date de production (FIFO) ou de péremption (FEFO).
Tableaux de bord logistiques	Suivi de KPIs logistiques : taux de service, rotation des stocks, délais de livraison, vieillissement des stocks, etc.

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

Les outils principalement utilisés dans ces méthodes sont SAP S4 (ERP) et Microsoft Excel.

Question 7 : Existe-t-il une coordination fluide entre les différents services (production, entrepôt, transport, commercial) ?

Oui, une coordination étroite est mise en place entre les différents maillons de la chaîne :

Tableau n° III-10 : Coordination entre les différents services d'ABC PEPSI

Service	Coordination attendue
Production	Ajuste les volumes selon les prévisions de vente et les capacités logistiques.
Entrepôt / Logistique	Gère les flux entrants et sortants, tout en communiquant les niveaux de stock en temps réel.
Transport	Organisé en fonction des plannings de livraison, des urgences et des zones prioritaires.
Service commercial	Remonte les informations terrain (ruptures, pics de demande, campagnes promotionnelles) pour affiner la planification.
Marketing / Trade marketing	Informe les autres services à l'avance sur les actions susceptibles d'influencer la demande (ex. : campagnes estivales, événements sportifs, Ramadan).

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

Question 8 : Avez-vous recours à des outils numériques (ERP, WMS, TMS...) pour suivre ou optimiser les flux ?

Oui, plusieurs outils numériques sont utilisés pour assurer une visibilité globale et améliorer les performances logistiques :

Tableau n° III-11 : Les outils numériques utilisés chez ABC PEPSI

Outil	Fonction
ERP (SAP S4)	Intégration complète des processus : production, logistique, ventes, finance, etc.
WMS	Gestion des entrepôts (réceptions, expéditions, emplacements, inventaires).
SIG / Géolocalisation	Suivi des itinéraires et couverture géographique des distributeurs (Route Net, Route Pro, Fleet Center GPS).
CRM (Excel, Word)	Suivi des clients et des historiques de commande.
Outils de reporting (Excel, Tableau)	Suivi des indicateurs de performance logistique et commerciale.

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

Commentaire

L'analyse des outils et méthodes mobilisés par ABC PEPSI révèle une organisation logistique relativement structurée et en phase avec les standards modernes de gestion de la chaîne de distribution. L'adoption de SAP S4 comme ERP permet une intégration transversale des flux d'informations entre les départements clés (production, logistique, commercial, finance), favorisant ainsi la réactivité et la traçabilité des opérations.

La présence d'un WMS opérationnel et de systèmes de géolocalisation (Route Net, Route Pro) renforce la capacité de l'entreprise à gérer les flux physiques de manière efficace, en optimisant les itinéraires de livraison et en couvrant efficacement les zones de consommation. En revanche, l'absence de TMS (Transport Management System) constitue une faiblesse potentielle, notamment dans un contexte où la pression sur les coûts logistiques et la gestion fine des transports devient stratégique.

Sur le plan organisationnel, la tenue régulière de réunions S&OP constitue un point fort, traduisant une volonté d'harmonisation entre les prévisions de la demande, la production et la distribution. Néanmoins, l'efficacité de ces réunions dépendra à terme du niveau d'exploitation des données et des outils de reporting avancés (comme Power BI), dont l'utilisation est encore en développement.

Enfin, le recours à des outils simples tels qu'Excel ou Word pour le CRM ou les prévisions de ventes, bien qu'efficace à court terme, limite l'automatisation et la profondeur analytique. La digitalisation complète de ces fonctions (via un CRM dédié ou des systèmes de prévision intégrés à l'ERP) représente une piste d'amélioration importante pour renforcer la performance globale de la chaîne.

Axe IV. Optimisation des processus

Question 9 : Est-ce que des efforts ont été faits pour optimiser certaines étapes de la chaîne ?

Oui. Plusieurs leviers d'optimisation ont été activés, notamment :

- **Systèmes d'information :**

- ✓ Mise en place de SAP S4 pour fluidifier les flux d'information internes.
- ✓ Digitalisation des ventes à travers les outils Route Pro et Route Net.
- ✓ Introduction d'un WMS pour une meilleure gestion des stocks.

- **Organisation :**

- ✓ Création en cours d'une cellule planification.
- ✓ Resizing (ajustement) des effectifs logistiques.
- ✓ Création d'un poste de vagemestre pour rationaliser les flux documentaires.

- **Logistique opérationnelle :**

- ✓ Planification du transport à J+1 (prise de commande J, chargement J+1).
- ✓ Conventions signées avec de grandes sociétés de transport.
- ✓ Optimisation du taux de chargement des camions (26 palettes au lieu de 24).

Question 10 : Quels types d'optimisation ont été appliqués ?

- **Réduction des coûts :**

- ✓ Négociation tarifaire avec les transporteurs.
- ✓ Réduction du coût à la palette via l'augmentation du chargement par camion.

- **Réduction des délais :**

- ✓ Optimisation de la planification du transport à J+1.

- **Digitalisation :**

- ✓ ERP, WMS, outils de géolocalisation, digitalisation commerciale.

Question 11 : Quelles en ont été les retombées concrètes ?

Tableau n° III-12 : les retombées concrètes

Indicateur / KPI	Résultat Observé
Delivery Rate	99,9 %
Stock Accuracy	99,98 %
Out-of-Stock (OOS)	1 %
DII FG (Days Inventory Finished Goods)	16 jours
DII RPM (Raw and Packaging Materials)	70 jours
Coût du transport	8,6 DA / unité livrée
Délais de livraison	Améliorés grâce à J+1
Coût logistique global	Réduction confirmée

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

Commentaire analytique

L'entreprise ABC PEPSI a engagé des efforts significatifs et cohérents pour optimiser sa chaîne de distribution. L'approche est multi-niveaux, combinant digitalisation, réingénierie des processus et optimisation logistique.

L'intégration de SAP S4 et du WMS a permis d'améliorer la précision des inventaires et la traçabilité des opérations, tandis que la digitalisation des ventes via Route Pro et Route Net a renforcé le pilotage commercial terrain.

D'un point de vue logistique, l'augmentation du taux de chargement des camions et la planification du transport à J+1 témoignent d'un souci d'efficacité opérationnelle et de réactivité vis-à-vis des clients. La rationalisation documentaire, bien que parfois négligée, participe également à la fluidité globale.

Les retombées concrètes sont particulièrement éloquentes, notamment en termes de taux de service, de réduction des OOS et de précision des stocks, ce qui traduit une maîtrise accrue des opérations. La baisse du coût unitaire de transport, couplée à une meilleure organisation interne (planification, resizing), confère à ABC PEPSI un avantage compétitif logistique notable.

Axe V. Problèmes rencontrés et performance globale

Question 12 : Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion de la chaîne de distribution ?

Les difficultés évoquées par les trois responsables interrogés sont convergentes et relèvent de problèmes systémiques, organisationnels et techniques :

- Absence de prévisions fiables des ventes (forecasting insuffisant).
- Non-respect des mix de vente, entraînant des déséquilibres dans la planification.
- Ruptures de stock de produits finis, souvent liées à l'inefficacité ou aux aléas des lignes de production.
- Indisponibilité du transport, affectant le taux de service.
- Fonctionnement en silos, limitant la circulation fluide de l'information entre départements.
- Retards de transmission de l'information, notamment sur les promotions non communiquées à temps.
- Absence d'outils collaboratifs en temps réel, rendant difficile la synchronisation des actions.

Question 13 : Quels sont les points forts actuels de la chaîne ? Et ses points faibles ?

Tableau n° III-13 : Les points forts et faibles de la chaîne de distribution

Points forts	Points faibles
Mise en place d'un ERP intégré (SAP)	Prévisions de ventes peu fiables
Digitalisation et partage de tableaux de bord	Coordination insuffisante entre services
Introduction de réunions S&OP	Communication encore trop fragmentée
Formation croisée pour améliorer la transversalité	Difficultés structurelles de production et transport
Outils digitaux pour la communication interne	Manque d'anticipation sur certaines actions commerciales

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

Commentaire analytique

Ce tableau met en évidence les principaux atouts et faiblesses de la chaîne de distribution chez ABC Pepsi Algérie. On remarque que plusieurs efforts ont été faits pour moderniser les processus, notamment avec la mise en place de SAP, la digitalisation des outils de suivi et l'introduction des réunions S&OP. Ces actions ont permis d'améliorer la coordination et la visibilité au sein de la chaîne. Cependant, certaines difficultés persistent, comme le manque de fiabilité des prévisions de ventes, une communication encore fragmentée entre les services, et des problèmes liés à la production et au transport. Il ressort donc malgré les avancées, des efforts restent nécessaires pour renforcer l'efficacité globale du système.

Question 14 : Sur quels critères ou indicateurs mesurez-vous la performance de la chaîne ?

Les indicateurs-clés de performance (KPI) utilisés sont alignés sur les standards de pilotage logistique :

- Sales volume (volume des ventes)
- Production adherence (respect du plan de production)
- Delivery rate (taux de livraison conforme)
- DII FG / RPM (Days of Inventory – produits finis / matières premières)
- OOS (Out-of-Stock) : taux de rupture
- Forecast accuracy : précision des prévisions
- S&D cost : coût de la distribution et des ventes
- Customer satisfaction / taux de réclamations
- OTIF (On Time In Full) : livraisons à temps et complètes

Commentaire analytique

L'évaluation croisée de la performance logistique chez ABC PEPSI révèle une chaîne de distribution en pleine transformation, mais encore marquée par plusieurs désajustements internes.

Les principaux freins sont de nature organisationnelle (manque de coordination inter-services, silos, communication tardive) et technique (inefficacité de certaines lignes,

Indisponibilité du transport). Ces éléments impactent directement la réactivité de la supply chain et sa capacité à répondre à la demande en temps réel.

La mise en place de solutions comme SAP, les réunions S&OP, ou encore les tableaux de bord partagés, témoignent d'un effort structurant vers une intégration transversale. Cela dit, ces initiatives nécessitent encore du renforcement en matière de prévision, d'agilité et de communication proactive.

Le panel d'indicateurs utilisés est pertinent et bien aligné avec les bonnes pratiques de pilotage logistique, mais l'amélioration des résultats sur ces KPI reste conditionnée à la levée des obstacles identifiés.

2.1 Schéma synthétique des résultats des entretiens

L'analyse des réponses des responsables de PEPSI, notamment **le Directeur logistique, Chef département Gestion des Stocks et responsable logistique des ventes**. À travers les six axes thématiques :

Axe I : Poste occupé et rôle dans la chaîne de distribution

Axe II : Structure de la chaîne de distribution

Axe III. Outils, méthodes et coordination

Axe IV. Optimisation des processus

Axe V. Problèmes rencontrés et performance globale

Axe VI : Recommandations & perspectives

Permet de dresser un tableau globalement cohérent de la situation actuelle de la chaîne de distribution, de ses forces et faiblesses, ainsi que des leviers d'amélioration identifiés.

Tout d'abord, l'organisation actuelle de la chaîne repose sur des schémas classiques mêlant prévision de la demande, planification de la production et coordination logistique. Cependant, l'absence de systèmes totalement intégrés et le cloisonnement entre services (vente, production, logistique) limitent la fluidité des opérations et génèrent des retards ou des désalignements, notamment lors des promotions ou des pics saisonniers.

Sur le plan opérationnel, les outils utilisés sont souvent fragmentés, ce qui nuit à la réactivité. Les erreurs de prévision, le non-respect des mix produits et l'indisponibilité des moyens de transport sont autant de contraintes qui affectent la performance globale. En parallèle, le

Manque de digitalisation et l'absence d'un ERP intégré sont des obstacles majeurs à l'optimisation.

En matière de communication et coordination, les entretiens révèlent un déficit de synchronisation entre les départements, souvent aggravé par l'absence de processus standardisés et d'outils partagés en temps réel. Pourtant, les responsables s'accordent à reconnaître l'importance des réunions S&OP et des canaux de communication instantanés pour fluidifier les échanges.

Concernant les performances observées, les indicateurs utilisés (OTIF, satisfaction client, DII, OOS, forecast accuracy...) montrent un suivi partiel mais pertinent des résultats. Toutefois, des marges d'amélioration importantes subsistent, notamment en termes de respect des délais, réduction des coûts et gestion des stocks.

Enfin, les recommandations proposées convergent toutes vers un besoin d'évolution vers une chaîne plus digitalisée, agile et prévisible, où l'intégration des données, l'automatisation des processus et une meilleure gouvernance transversale seraient les piliers de la transformation. L'optimisation du forecast à l'aide de l'intelligence artificielle, la structuration du processus S&OP à une fréquence plus rapprochée, et l'adoption de partenaires logistiques fiables constituent des leviers prioritaires.

Tableau n° III-14 : Synthèse des résultats qualitatifs

Axe	Thématique	Principaux constats	Points à améliorer / Recommandations
I	Organisation de la chaîne de distribution	Structure classique avec coordination entre production, logistique et ventes	Meilleure intégration entre les services (éviter les silos)
II	Outils et technologies utilisés	Faible digitalisation, absence d'ERP intégré, prévisions manuelles	Intégrer un ERP (ex. SAP), automatiser la planification et le suivi
III	Communication & coordination interservices	Manque de synchronisation, retards d'informations, absence de S&OP structuré	Définir des processus clairs, instaurer des réunions S&OP hebdomadaires
IV	Gestion des imprévus & flexibilité	Difficultés lors des pics (été, Ramadan), dépendance au transport	Renforcer la planification préventive et la gestion des pics de demande
V	Problèmes rencontrés & performance	Prévisions erronées, ruptures, OOS élevé, OTIF faible	Améliorer la fiabilité des prévisions, optimiser les indicateurs de performance
VI	Recommandations & perspectives	Conscience claire des leviers : forecast, communication, S&OP, coût	Prévoir avec IA, renforcer les partenariats logistiques, appliquer FIFO

Élaboré par nous-même à l'aide de données collectées

3. Suggestions et recommandations :

Notre apport scientifique à ce travail de recherche nous a permis d'émettre un certain nombre de recommandations que nous jugeons utiles et pragmatiques pour optimiser l'efficacité de la chaîne logistique de l'entreprise. Nous mentionnons les suggestions suivantes :

3.1 Réduction des délais et des ruptures

- **Avant optimisation :** les commandes mettent du temps à être traitées, les produits arrivent en retard, les clients se plaignent.
- **Après optimisation :** les flux sont mieux organisés, les délais sont réduits, les ruptures de stock sont minimisées.

Exemple :

- Mise en place d'un outil de planification automatique des tournées de livraison.
- Mettre en place un tableau de bord stratégique alimenté automatiquement et analysé lors de réunions de pilotage mensuelles.

3.2 Amélioration de la communication entre services

- Des processus clairs définissent **qui fait quoi, quand et comment**.
- La coordination entre production, entrepôt, transport et ventes devient fluide.

Exemple :

- Adoption d'un système ERP pour synchroniser les données de stock, de commande et de prévision.
- Former les équipes aux nouveaux outils numériques et aux bonnes pratiques supply chain.
- Digitaliser l'ensemble de la chaîne logistique pour plus de traçabilité et de réactivité.

3.3 Réduction des coûts

- Moins de gaspillage (ex. : surstocks, produits périmés), optimisation des trajets de transport, meilleure utilisation des ressources.
- Cela améliore la **rentabilité globale**.

Exemple :

- Mise en place de la méthode FIFO pour éviter la perte de produits avec DLUO dépassée.
- Réaliser des audits réguliers de performance pour ajuster les processus et pérenniser les gains obtenus.

3.4 Meilleure réactivité face à la demande

- Des processus agiles permettent d'adapter rapidement la production et la distribution aux **pics saisonniers** (ex. : été, Ramadan, événements sportifs).

Exemple :

- un système de prévision de la demande basé sur les historiques de ventes et la météo.
- Intégrer l'intelligence artificielle dans les prévisions de la demande et le pilotage opérationnel.

3.5 Amélioration de la satisfaction client

- Des livraisons plus fiables, des produits toujours disponibles, des promotions mieux gérées.
- Cela renforce l'image de marque de Pepsi et la fidélité des distributeurs/détaillants.

Exemple :

- Automatisation du suivi des commandes pour alerter en cas de retard.
- Renforcer la collaboration avec les distributeurs via des plateformes numériques collaboratives.

L'optimisation des processus transforme une chaîne de distribution **réactive** (qui subit) en une chaîne proactive (qui anticipe et maîtrise). Elle crée un avantage concurrentiel durable.

Conclusion :

Le troisième chapitre a permis d'explorer en profondeur la contribution de l'optimisation de processus à la performance de la chaîne de distribution chez ABC Pepsi Algérie. A travers une approche méthodologique mixte, combinant enquête quantitative auprès des consommateurs et des employés ainsi qu'un entretien qualitatif avec les responsables logistiques, nous avons pu dresser un diagnostic opérationnel riche et nuancé.

Les résultats obtenus mettent en évidence que l'entreprise a engagé d'importants et forts d'optimisation, tant sur le plan organisationnel que technologique. L'introduction d'outils numériques comme ERP SAP S4, WMS, ou encore des systèmes de géolocalisation a permis une amélioration significative de la coordination inter service, de la traçabilité des flux et de la réactivité logistique. Ces investissements ont contribué à l'obtention d'indicateurs de performance élevée.

Du côté des employés, une majorité perçoit une nette amélioration des délais et de l'organisation Interne, bien que certaines contraintes structurelles comme la communication entre service ou l'indisponibilité ponctuelle du transport subsistent, du côté des consommateurs, la perception globale de la distribution est satisfaisante, mais des ruptures sporadiques ou une absence de certaines format reste signalées.

L'analyse croisée des données confirme que l'optimisation des processus a un impact direct sur la performance de la chaîne de distribution. Toutefois, elle souligne également que cette optimisation gagnerait à être approfondie, notamment par un renforcement de la planification de la demande, une meilleure gestion de l'assortiment, et une extension de la digitalisation aux outils de prévisions et de CRM.

Ainsi, bien que la chaîne de distribution d'ABC Pepsi Algérie présente de solides fondations et des résultats opérationnels probants, elle dispose encore de marge d'amélioration importante pour devenir plus agile, intégré et centré sur le client.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'optimisation des processus constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise souhaitant améliorer la performance de sa chaîne de distribution. En effet, la fluidité des opérations, la coordination entre les acteurs, la gestion des flux et la maîtrise des coûts dépendent en grande partie de la manière dont les processus sont structurés, analysés et continuellement améliorés.

Ce mémoire s'est donné pour objectif principal d'évaluer dans quelle mesure l'optimisation des processus pouvait améliorer la performance de la chaîne de distribution, à travers une étude de terrain combinant une approche quantitative (questionnaires) et qualitative (entretiens). La partie théorique a permis de définir le concept clé autour de l'approche processus de la logistique de distribution et des indicateurs de performance. C'est fondements ont servi de base pour analyser concrètement les pratiques de l'entreprise à travers une approche mixte combinant entretiens avec les responsables et analyse d'un questionnaire auprès des employés et des consommateurs.

Pour répondre à cette problématique trois hypothèses ont été formulées :

- **H1** : PEPSI optimise ses processus de distribution par la mise en place d'une approche processus structurée basée sur le référentiel FSSC 22000.
- **H2** : Les processus de distribution de Pepsi sont globalement performants en termes de délais, de coordination et de satisfaction client.
- **H3** : L'optimisation de ces processus a un impact positif et mesurable sur la performance globale de la chaîne de distribution.

Les résultats de l'enquête ont conduit aux constats suivants :

- **L'hypothèse H1 a été partiellement confirmée.** En effet, bien que plusieurs efforts d'optimisation soient identifiés (réorganisation du dépôt, usage d'outils numériques, renforcement des équipes), rien n'indique une application formelle et consciente du référentiel FSSC 22000. L'optimisation semble davantage résulter d'initiatives internes que d'une démarche certifiée.
- **L'hypothèse H2 a été confirmée.** Les retours des employés et des consommateurs ont mis en évidence des délais de livraison globalement courts, inaccessibilité

Conclusion générale

produit satisfaisante, ainsi qu'une bonne qualité de conditionnement et de stockage. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment des écarts de perception entre clients et employés et quelques cas de rupture ou de retard.

- **L'hypothèse H3 a également été confirmée.** Le croisement des données révèle une corrélation positive entre les actions d'optimisation internes (répartition des tâches, digitalisation, amélioration de la communication) et la satisfaction client. La performance de la chaîne de distribution s'est donc améliorée de manière mesurable, malgré quelques zones d'ombre sur la généralisation de ces améliorations.

Les résultats obtenus ont confirmé que l'optimisation des processus, lorsqu'elle est bien pilotée, influence positivement plusieurs dimensions de la performance : réduction des délais, amélioration de la coordination entre les services, satisfaction des clients, meilleur traçabilité et diminution des coûts logistiques.

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que Pepsi Algérie a su mettre en place un certain nombre de leviers d'optimisation (tel que la standardisation des procédures, le suivi des KPI logistiques, l'intégration progressive d'outils numériques) qui renforcent la performance de sa distribution.

Ce travail n'a cependant pas été sans contraintes : l'accès limité à certaines informations internes, le manque de documentation structurée, ainsi que la difficulté à obtenir des données quantitatives précises en représenter des limites dans l'approfondissement de certains axes d'analyse.

Malgré cela, ce mémoire représente une contribution modeste à la réflexion sur la gestion logistique en Algérie. Il peut servir de base à d'autres recherches futures, notamment sur :

- Le rôle du système d'information dans le pilotage des processus de distribution.
- L'intégration de la logistique durable dans la pratique d'optimisation.
- l'impact de l'autonomisation sur la performance globale de la supply chain.

Nous espérons que les résultats présentés pourront non seulement intéresser les professionnels de la logistique, mais également encourager les entreprises à accorder une plus grande importance à la gestion des processus comme levier de performance.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ✚ Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus : mode d'emploi*. Paris : Éditions d'Organisation.
- ✚ Gourc, D., & Pérès, F. (2016). *Le management de la qualité selon l'ISO 9001:2015 – Mise en œuvre et bonnes pratiques*. Paris : AFNOR Éditions.
- ✚ Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass Publishers.
- ✚ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- ✚ Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA : Harvard Business Review Press.
- ✚ (J), SOHIER(D), logistique, éditions Vuibert, 7ème édition, paris.
- ✚ KOTLER (P), Dubois (B), marketing management, éditions Pearson Education, 11ème édition, Paris, 2003.
- ✚ CLIQUET (G), FADY (A), BASST (G), management de la distribution, éditions DUNOD, 2ème édition paris, 2006.
- ✚ PIERRE (M), Anne (G).op.cit.
- ✚ KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) : marketing management ,14 édition, PUBLI UNION.
- ✚ DURAFOUR (D) : *Marketing*, Dunod, 4ème édition, paris, 2005.
- ✚ FILSER (M) : *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert gestion, 1990.
- ✚ GUY .AUDIGIER," Marketing et action commerciale", 3eme édition, Paris, 2003.
- ✚ DEMEUR (C) : MARKRTING aide-mémoire, éditions DUNOD, paris, 2008.
- ✚ Kotler, Kevin et Keller : « Marketing Management », 15e édition, Pearson.
- ✚ MEDAN, (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, ed. Dunod, Paris, 2008.
- ✚ MATHE, (H) et TIXIER (D) : *La logistique*, Presses Universitaires de France, 8ème édition, 2014.
- ✚ BLONDEL, (F) : *Gestion industrielle*, ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 2006.
- ✚ Zermati, P. (1990). *La pratique de la gestion des stocks* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- ✚ JOSIEN, (S) et LANDRIEUX-KORTOCHIAN (S) : *Organisation et management de*

l'entreprise, édition Gualino, Paris, 2008.

- # PRIMOR(Y), FENDER (M) : LOGISTIQUE : production distribution soutien, ed. DUNOD, 5eme ed. Paris, 2008.
- # SOHIER(J), SOHIER(D), logistique, éditions Vuibert, 7ème édition, paris.
- # MOIGNE (R), supply chain management, éditions DUNOD, Paris, 2011.
- # AMONDEO (L), YALAOUI (F), logistique interne : entreposage et manutention, éditions Ellipses, Paris.
- # G. LEGRAND et H. MARTINI, « gestion des opérations import-export », édition DUNOD, Paris, 2008.
- # BOULOCHER (V), DRECQ (V), FLAMBARD(S), Le packaging, éditions e-theque, Paris, 2005.
- # PRIMOR(Y), FENDER (M), LOGISTIQUE : production distribution soutien, ed. DUNOD, 5e éd. Paris.
- # SAVY(M) : le transport de marchandises, éditions d'organisation, paris, 2007.
- # MOCELLIN, (F) : Gestion des entrepôts et plates-formes, édition Dunod, Paris, 2003.
- # BIT. (1979). *Étude des méthodes de travail : Manuel de formation pratique en productivité.*
- # SELMER, (C) : Concevoir le tableau de bord, édition Dunod, Paris, 1998.
- # MEIER, (O) : Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009, p.155.
- # KHEMAKHEM (A), La dynamique du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 1992.
- # Lerat, J.-P., & Mallo, D. (2007). *Dictionnaire du management de projet.* Paris : AFNOR (P)
- # Éditions.BESCOS ETMENDOZA (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- # BARABEL (M) et MEIER, (O) : *Manageor*, édition DUNOD, Paris, 2006.
- # DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2007.
- # PROULX (D) : *Management des organisations publiques*, Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008.
- # CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000.
- # DEBOISLANDELLE (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition

Economica, Paris, 1998.

- ✚ Améliorer la performance de l'entreprise : Les fondamentaux de la qualité totale, édition, Organisation, 2000.
- ✚ DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2011.
- ✚ Marchat (H) : *Les Tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, 2012.
- ✚ GERMAIN (C) : *Tableau de bord*, édition e-thèque, ONNAING, 2002.
- ✚ Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- ✚ BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R) : *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, *Logistique & Management*, 2002, 10(2),
- ✚ Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- ✚ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- ✚ Ballou (2004) - *Business Logistics/Supply Chain Management*.
- ✚ Shopra, S. & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
- ✚ Ballou, R.H. (2007). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Education.
- ✚ Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson.
- ✚ APICS. (2020). *The Supply Chain Management Body of Knowledge (SCMBOK)*.
- ✚ Nathalie Van Leathem et autres, « La boîte à outils du responsable marketing », Dunod, 2007.
- ✚ D.CAUMOT « Les études de marché », édition Dunod, Paris, 1998.
- ✚ Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- ✚ GIONNELONI (Jean Luc) et VERNETTE (Eric), étude de marché, édition vuibert, Paris, 1995.
- ✚ OUACHERINE (H) et CHABANI (S) ; guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème Ed, Taleb Impression, 2018.
- ✚ A.RAYMOND et AL : « Méthodes de recherche en management », DUNOD, 4ème édition, Paris, 2014.

Articles et revues scientifiques :

- ✚ ProcessMaker. (2024). *Techniques et outils de cartographie des processus d'entreprise*.
- ✚ AFNOR. (2020). *Améliorer la performance des processus*.
- ✚ Appvizer. (2024). *Cartographie des processus : méthode, système de management*.
- ✚ Faurie, J.-N., & Pezet, E. (2010). *Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ?* *Revue Management & Avenir*, 2010/8 (n°38), 157-174. DOI: 10.3917/mav.038.0157.

Travaux universitaires :

- ✚ MENDIL.A, KEDJAR.L, « La logistique de distribution : Optimisation des coûts de transport, Cas de l'entreprise Général Emballage. », mémoire de master en sciences de gestion, management des organisations, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016.
- ✚ Bouazdi, M., & Ouksili, Y. (2019). *Contribution à l'organisation de la fonction logistique d'une entreprise* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger].
- ✚ Aliouche, A., & Farah, A. S. (2021). *Optimisation des processus logistiques d'une entreprise industrielle* [Mémoire de fin d'études, École Nationale Polytechnique d'Alger]. ENP Repository.
- ✚ OULDALI (N), *Essai d'analyse de la performance opérationnelle des transporteurs externalisés de L'activité avale, Etude de cas : LAFARGE*, mémoire Master, HEC Alger, 2eme promotion, 2015.
- ✚ Martin, J. (2021). *L'approche quantitative dans la recherche en éducation*. Université de Fribourg.

Sites web :

- ✚ <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performanceoperationnelle-organisationnelle-dune-entreprise/gestion-dune-organisation-processus>
- ✚ <http://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche->

[processus.html](#)

- ✚ <http://docplayer.fr/48010474-Partie-i-comment-mener-une-approche- processus.html>
- ✚ <https://www.registrarcorp.com/fr/blog/food-business/fssc-22000/>
- ✚ <https://www.dnv.fr/services/fssc-22000-certification-de-la-securite-alimentaire--74812>
- ✚ <https://www.registrarcorp.com/fr/blog/food-business/fssc-22000/>
- ✚ <https://www.fssc.com/fssc-22000/>
- ✚ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation des processus](https://fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation_des_processus)
- ✚ <https://www.afnor.org>
- ✚ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>
- ✚ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.html>
- ✚ <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/>
- ✚ [https://www.maschinenmarkt.international/distribution-logistics--definition-basics-examples-a-865509/#:~:text=Distribution%20logistics%20\(also%20known%20as,final%20customers%2C%20distributors%20or%20processors](https://www.maschinenmarkt.international/distribution-logistics--definition-basics-examples-a-865509/#:~:text=Distribution%20logistics%20(also%20known%20as,final%20customers%2C%20distributors%20or%20processors)
- ✚ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/cartographie-processus>
- ✚ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/cartographie-processus>
- ✚ <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/cartographie-processus/>
- ✚ <https://www.processmaker.com/fr/blog/improving-business-efficiency-process-mapping-techniques-tools/>
- ✚ <https://www.mecalux.fr/blog/ean-128-gs1-128>
- ✚ <https://www.gs1.fr/nos-standards>
- ✚ <https://www.barcodis.com/actualites/le-qr-code-les-normes-gs1/>
- ✚ <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FProcessus-global-devaluation-de->
- ✚ <https://www.thebalancemoney.com/small-business-5181174>
- ✚ <https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/les-differents-types-dindicateurs/>

- ✚ <https://www.actu-transport-logistique.fr/archives/supply-chain/la-tracabilite-facteur-de-gain-logistique-214756.php>
- ✚ https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Modele_performance_Gibert_bonifi%C3%A9.jpg
- ✚ <https://tssperformance.com/indicateurs-cles-de-performance-les-avantages-et-inconveniens-de-chacune-des-formes-parti1/>
- ✚ https://youtu.be/ekvU6b4_7CY
- ✚ <https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html>
- ✚ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>
- ✚ <https://images.app.goo.gl/xeeynsuTnyQuTeNy5>
- ✚ <https://insightsoftware.com/fr/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/>
- ✚ <https://insightsoftware.com/fr/blog/distribution-kpis-and-metric-examples/>
- ✚ <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/analyse-pestel-03-11-2020.html>

Autres :

- ✚ ISO (2015). *ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation.
- ✚ AFNOR, *Management de la qualité – Guide pour la définition d’un indicateur de performance*, Norme NF X50-151, 1991.
- ✚ Supply Chain Council. *SCOR Model*.
- ✚ Google maps.
- ✚ service ressource humaine.
- ✚ Elaboré à partir des documents internes de l’entreprise ABC PEPSI.
- ✚ Des informations fournies par l’entreprise.
- ✚ Des documents internes de l’entreprise ABC PEPSI.
- ✚ Excel
- ✚ Google Forms.

LES ANNEXES

Liste des annexes :

Annexe n° 01 : Questionnaire

Annexe n° 02 : Guide d'entretien

Annexe n° 03 : L'organigramme d'ABC Pepsi Algérie

Annexe n° 04 : L'organigramme de la direction logistique

Annexe n° 05 : Siège social d'ABC Pepsi Algérie

Annexe n° 06 : Présentation de la gamme Pepsi

Annexe n° 07 : Tableau des prévisions de la demande chez ABC Pepsi Algerie.

Annexe n° 08 : Graphe des fluctuations des prévisions de la demande chez ABC Pepsi Algerie.

Questionnaire sur la satisfaction des consommateurs - Produits PEPSI-

Madame et monsieur nous sommes étudiants à l'École des hautes études commerciales EHEC, dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales option "Management de la chaîne logistique" nous avons élaboré un questionnaire visant à mesurer la Contribution de l'Optimisation des processus dans la performance de la chaîne de distribution. vos réponses resteront anonymes .Nous sollicitons votre avis en tant que contributeur en répondant à notre questionnaire .votre avis est précieux pour nous aider à enrichir et conclure notre mémoire fin d'étude ,nous vous remercions d'avance pour votre collaboration . cordialement,

* Indique une question obligatoire

Mieux vous connaître

1. Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 18 ans
- 18 – 24 ans
- 25 – 34 ans
- 35 – 44 ans
- 45 – 54 ans
- 55 ans et plus

2. Habitez-vous dans quelle ville/quartier ? *

3. Consommez-vous des boissons gazeuses en général ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Rarement

4. Parmi ces marques, lesquelles consommez-vous le plus souvent ? *

Plusieurs réponses possibles.

- PEPSI
 Coca-Cola
 Hamoud
 Selecto
 Autres

5. Et PEPSI, vous en consommez à quelle fréquence ? *

Une seule réponse possible.

- Tous les jours
 2 à 3 fois/semaine
 1 fois/semaine
 Occasionnellement

6. Quand vous consommez du PEPSI, c'est plutôt ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Chez vous
 Au café / snack
 En déplacement
 Autre

7. Où achetez-vous PEPSI en général ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Épicerie
- Supermarché
- Snack / fast-food
- En ligne
- Autre

8. Trouvez-vous du PEPSI facilement là où vous faites vos courses ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, toujours
- Parfois non
- C'est souvent en rupture

9. Remarquez-vous que tous les conditionnements sont disponibles (canettes, petites et grandes bouteilles, différents goûts) ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

10. Lorsque vous ne trouvez pas de produit PEPSI, quelle est votre réaction ? *

Une seule réponse possible.

- Je choisis une autre marque disponible
- Je change de point de vente pour en trouver
- Je renonce à l'achat

11. Est-ce que les prix du produit PEPSI sont stables d'un magasin à un autre ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- je ne sais pas

Vos avis sur le service et sur le produit

12. Est-ce que les produits PEPSI achetés sont toujours bien stockés et propres ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, généralement
- Non, parfois mal conservés
- Je ne sais pas

13. Avez-vous déjà acheté une bouteille ou canette mal fermée, périmée ou abîmée ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

14. Si vous devez évaluer la disponibilité du produit PEPSI là où vous faites vos courses, que dites-vous ? *

Une seule réponse possible.

- Très bonne
- Moyenne
- Faible

15. Et si vous devez évaluer la présentation du produit en rayon ? *

Une seule réponse possible.

- Bien rangé, visible
- Mal présenté
- Je ne fais pas attention

Votre regard sur la distribution

16. Pensez-vous que PEPSI est bien distribué là où vous allez ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Pas assez
- Je ne sais pas

17. Avez-vous constaté une amélioration ou un changement ces derniers mois ? *

Une seule réponse possible.

- Oui, c'est mieux
- Non, pareil qu'avant
- Je ne sais pas

18. Pensez-vous que PEPSI pourrait faire un effort pour mieux distribuer ses produits, ce serait sur quoi ?

19. Recommanderiez-vous PEPSI à d'autres personnes ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Peut-être
- Non

20. Une dernière chose à dire sur votre expérience avec PEPSI ? *

Merci pour votre participation

🔊 □ Guide d'entretien – Étude qualitative

🎯 *Thème: L'optimisation des processus et son impact sur la performance de la chaîne de distribution chez PEPSI.*

Public cible : Responsable supply chain, logistique, planification ou toute personne impliquée dans la gestion ou l'exécution de la chaîne de distribution.

🔹 Introduction (à dire à l'interviewé):

Bonjour, merci de participer à cet entretien. Il s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études à l'EHEC, qui porte sur la contribution de l'optimisation des processus à la performance de la **chaîne de distribution**.

Vos réponses sont confidentielles et destinées uniquement à une analyse académique. L'objectif est de comprendre comment la chaîne de distribution fonctionne chez PEPSI, les méthodes utilisées, les défis rencontrés et les opportunités d'amélioration.

🔹 I. Profil de l'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, département, ancienneté) ?
 2. Quel est votre rôle au sein de la chaîne de distribution de PEPSI ?
-

🔹 II. Structure de la chaîne de distribution

3. Comment décririez-vous la chaîne de distribution chez PEPSI (de l'usine jusqu'au client final) ?
 4. Quelles sont les principales étapes ou maillons de cette chaîne ?
 5. Quels types d'acteurs internes et externes y sont impliqués ?
-

🔹 III. Outils, méthodes et coordination

6. Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour gérer ou planifier la chaîne de distribution ?
 7. Existe-t-il une coordination fluide entre les différents services (production, entrepôt, transport, commercial) ?
 8. Avez-vous recours à des outils numériques (ERP, WMS, TMS...) pour suivre ou optimiser les flux ?
-

🔹 IV. Optimisation des processus

9. Est-ce que des efforts ont été faits pour optimiser certaines étapes de la chaîne ? Si oui, lesquelles ?
10. Quels types d'optimisation ont été appliqués (réduction des délais, des coûts, digitalisation...) ?
11. Quelles en ont été les retombées concrètes ?

◆ V. Problèmes rencontrés et performance globale

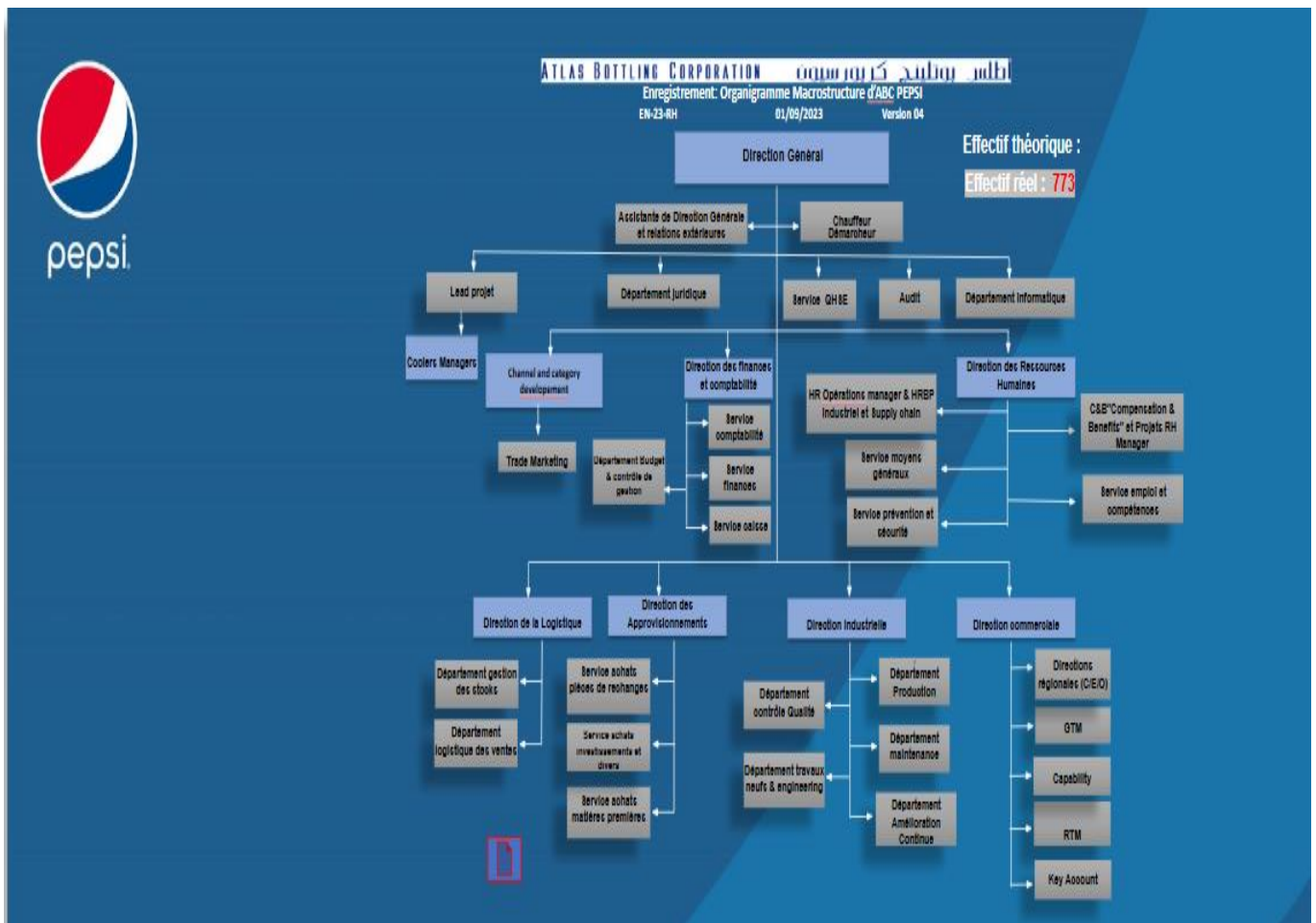
12. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion de la chaîne de distribution ?
13. Selon vous, quels sont les points forts actuels de la chaîne ? Et ses points faibles ?
14. Sur quels critères ou indicateurs mesurez-vous la performance de la chaîne ? (Délais, coût, service client, etc.)

◆ VI. Recommandations et perspectives

15. Que recommanderiez-vous pour améliorer la performance de la chaîne de distribution de PEPSI ?
16. Selon vous, comment l'**optimisation des processus** peut-elle réellement contribuer à cette amélioration ?
17. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions à partager ?

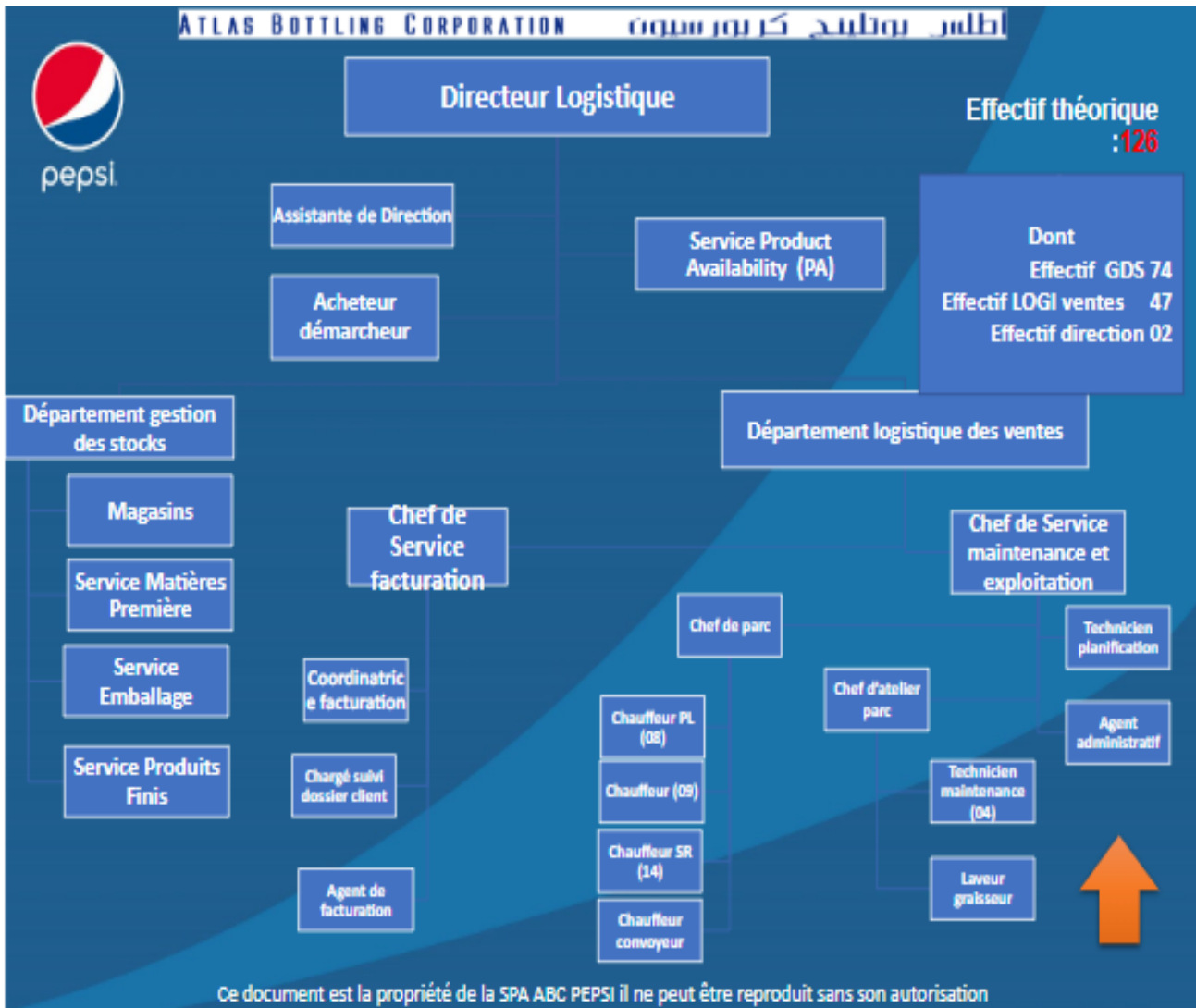
Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Votre contribution est précieuse pour la réussite de mon mémoire.

Annexe n° 03 : L'organigramme d'ABC Pepsi Algérie



Source : service ressource humaine

Annexe n° 04 : L'organigramme de la direction logistique



Source : service ressource humaine (mai 2025)

Annexe n° 06 : Siège social d'ABC Pepsi Algérie



Source : google

Annexe n° 06 : Présentation de la gamme Pepsi

	RB 30	RB 100	PET 0.5L	PET 1L	PET 2L	CANNETE
PEPSI						
MIRINDA ORANGE						
MIRINDA LEMON						
MIRINDA POMME						
MIRINDA FRAISE						
MIRINDA FRAMBOISE						
PEPSI LIGHT						
PEPSI MAX						
7UP						

Source : Document interne de l'entreprise ABC Pepsi.

Annexe n° 07 : Tableau des prévisions de la demande chez ABC Pepsi Algerie.

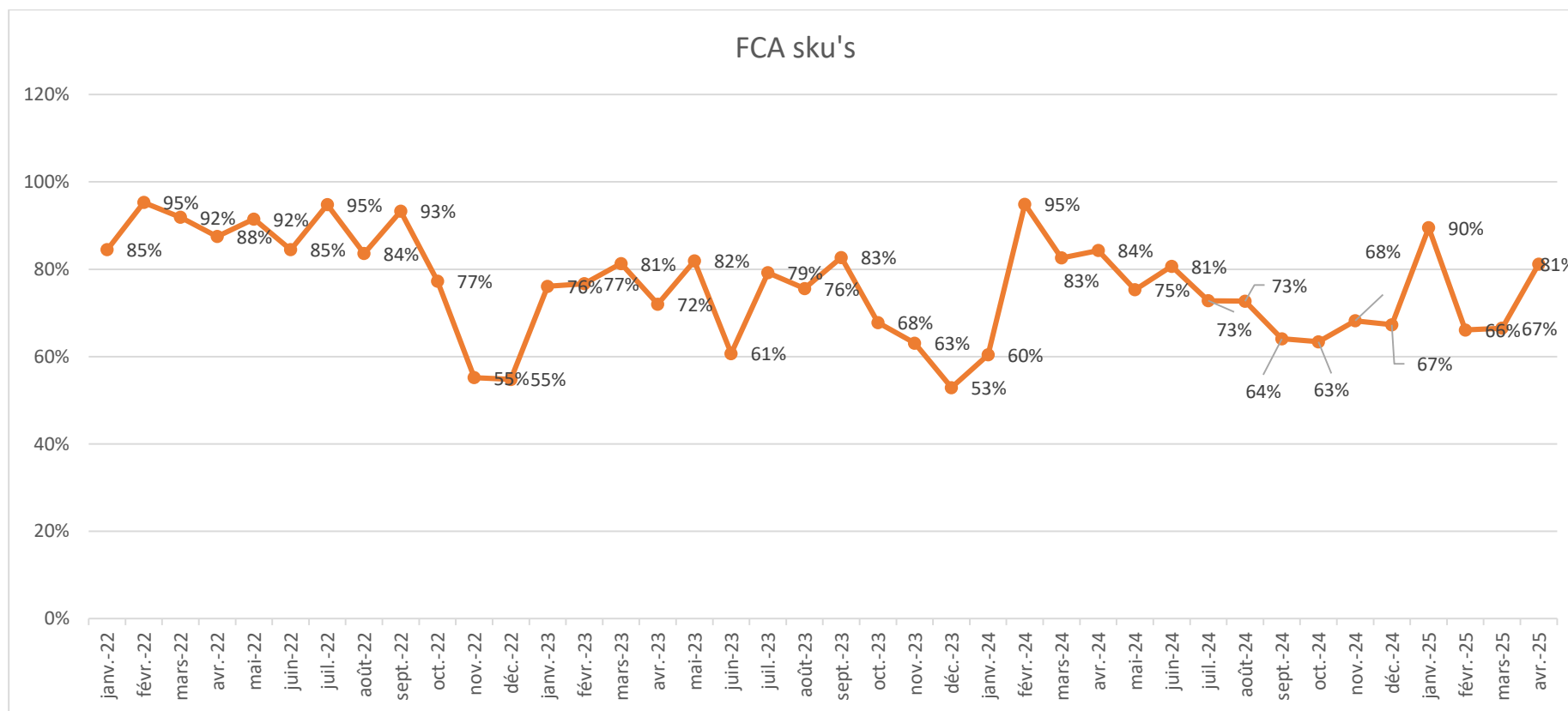
	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22	oct-22	nov-22	déc-22
FCA flavor	76%	77%	81%	72%	82%	61%	79%	76%	83%	68%	63%	53%
FCA sku's	85%	95%	92%	88%	92%	85%	95%	84%	93%	77%	55%	55%

	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23
	85%	95%	92%	88%	92%	85%	95%	84%	93%	77%	55%	55%
	76%	77%	81%	72%	82%	61%	79%	76%	83%	68%	63%	53%

	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	nov-24	déc-24
	56%	77%	80%	78%	77%	81%	72%	81%	75%	62%	67%	68%
	60%	95%	83%	84%	75%	81%	73%	73%	64%	63%	68%	67%

	janv-25	févr-25	mars-25	avr-25
	93%	86%	65%	82%
	90%	66%	67%	81%

Annexe n° 08 : Graphe des fluctuations des prévisions de la demande chez ABC Pepsi Algerie.





TABLES DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	4
DEDICACE.....	5
REMERCIEMENT	6
RESUME.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	10
LISTE DES FIGURES :	11
LISTE DES GRAPHERS.....	12
LISTE DES ABREVIATIONS	13
SOMMAIRE	14
INTRODUCTION GENERALE	15
CHAPITRE 01 : L'APPROCHE PROCESSUS ET SON OPTIMISATION.....	3
Introduction	4
Section 01 : Le processus	5
1. Définitions	5
1.1 Définition générale	5
1.2 Les différents niveaux d'analyse : du macro-processus aux tâches	5
1.3 Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie	6
1.4 La fonction de chaque niveau cartographie.....	7
2. Les trois catégories de processus.....	8
2.1 Les processus de réalisation.....	8
2.2 Les processus support	9
2.3 Les processus de pilotage	9

2.4	L'interaction entre les trois types de processus	10
2.5	Les autres découpages possibles.....	11
3.	Deux autres caractéristiques fondamentales des processus	13
3.1	Les processus sont mesurables.....	13
3.2	Les processus sont stables et reproductibles	14
Section 02 : L'approche processus.....		15
1.	Qu'est-ce que l'approche processus ?.....	15
2.	cartographie des processus	17
2.1	Comment représenter un processus ?	18
3.	Les étapes de l'approche processus	20
4.	La norme ISO 9001 version 2015 et la cartographie des processus.....	22
5.	FSSC 22000.....	23
5.1	Définition du FSSC 22000	23
5.2	Principes clés du FSSC 22000 ²⁰	23
5.3	Avantages du FSSC 22000	24
5.4	L'approche processus dans le cadre de la FSSC 22000	24
5.5	Principe clé de l'approche processus dans la FSSC 22000	25
5.6	Avantages de l'approche processus dans la certification FSSC 22000	25
Section 03 : L'optimisation des processus.....		26
1.	Définition :	26
2.	Enjeux de l'optimisation des processus.....	26
3.	Étapes de l'optimisation d'un processus	27
4.	Outils et méthodes utilisés	27
5.	Importance de l'implication des parties prenantes	28
6.	Objectifs de l'optimisation des processus	28
Section 04 : L'optimisation des processus de distribution.....		29
1.	Concepts clés de la logistique de distribution.....	29
1.1	Définition de la logistique de distribution	29
1.2	Canal, circuit et réseau de distribution	30
1.2.1	Canal de distribution.....	30
1.2.2	Circuit de distribution.....	34
1.2.3	Le réseau de distribution.....	34
1.3	Les activités de la logistique de distribution.....	35
1.4	Enjeux de la logistique de distribution	35
1.5	Objectifs de la logistique de distribution.....	36

1.6	Les missions du logisticien de distribution.....	37
1.7	Contraintes de la logistique de distribution	38
1.7.1	Contraintes liées aux marchandises	38
1.7.2	Contraintes réglementaires	38
1.7.3	Contraintes géographiques	38
1.7.4	Contraintes techniques :.....	39
2.	Processus de la logistique de distribution.....	39
2.1	L’objectif du processus de la logistique de distribution	39
2.2	Processus de la logistique de distribution :	40
3.	Les opérations de la logistique de distribution.....	41
3.1	Stockage	41
3.1.1	Définition du stock	41
3.1.2	Les modes de stockage	42
3.1.2.1	Stockage statique.....	42
3.1.2.2	Stockage mobile	43
3.1.2.3	Stockage dynamique.....	43
3.2	Les infrastructures logistiques	43
3.2.1	Les types d’infrastructures logistiques :	43
3.2.2	Les zones d’entrepôts :	44
3.2.2.1	<i>La zone de réception</i>	44
3.2.2.2	La zone de stockage	44
3.2.2.3	La zone de préparation de commande.....	45
3.2.2.4	La zone d’expédition :	45
3.3	La manutention :.....	45
3.3.1	Définition de la manutention	45
3.3.2	Classification des moyens de manutentions	45
3.4	L’emballage.....	46
3.4.1	Définition :	46
3.4.2	Le conditionnement :	46
3.4.3	Le choix d’emballage :.....	47
3.4.4	Le rôle de l’emballage :	47
3.5	Le transport :.....	47
3.5.1	La gestion du transport :	48
3.5.2	La relation entre le transport et l’entrepôt :	48
3.5.3	Les différents modes de transport :	49
4.	Cartographie des processus de distribution	50
4.1	Objectifs et avantages de la cartographie des processus de distribution	51

4.2	Méthodologie recommandée :	51
5.	Les méthodes déclinées pour l'optimisation des processus	52
5.1	La démarche DMAIC	52
5.1.1	Define (Définir)	52
5.1.2	Mesure	53
5.1.3	Analyse	53
5.1.5	Control (maîtriser)	53
5.2	Méthode d'analyse des processus SDT	53
5.3	La méthode Analytic Hierarchy Process (AHP)	56
5.3.1	Analytic Hierarchy Process (AHP)	57
5.4	Optimisation multi-objectif	57
5.4.1	Optimisation multi-objectif	57
5.4.2	Métaheuristiques (Bensmaïne, A, 2013)	58
5.4.3	Algorithmes génétiques	58
6.	Les outils d'optimisation des processus de distribution	59
6.1	Le TMS (Transport Management System)	59
6.2	le WMS (Warehouse Management System)	59
6.3	La cartographie des processus de distribution	60
6.4	Le diagramme spaghetti	60
6.5	Les KPI (Key Performance Indicators)	60
6.6	Les systèmes de traçabilité	61
6.7	L'ERP (Entreprise Resource Planning)	62
	Conclusion partielle	63
	CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION	64
	Introduction :	65
	Section 01 : Généralités sur la performance	66
1.	Les concepts fondamentaux de La performance :	66
1.1.	Définition de la performance :	66
1.2	Les différents concepts de performance :	68
1.2.1	Un concept évolutif dans le temps :	68
1.2.2	Concept financier ou unidimensionnel :	68
1.2.3	Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle :	69
1.3	Les caractéristiques de la performance :	69
1.4	Notions voisines de la performance	71

1.4.1	L'Efficacité.....	71
1.4.2	La pertinence	72
1.5	. Performance externe et interne	73
1.6.	Le choix des critères de performance	74
1.7.	Les indicateurs de performance	74
1.7.1	Définition d'indicateur de performance	75
1.7.2	Caractéristique des indicateurs de performance.....	75
1.7.3	Choix d'indicateurs de performance	75
1.7.4	Les différents types d'indicateurs.....	77
1.7.5	Avantages et inconvénients de la mise en place des indicateurs :	77
1.8	Le tableau de bord :	79
1.8.1	Définition :	79
1.8.2	Rôle du tableau de bord	80
1.8.3	Les différents types de tableaux de bord.....	81
1.8.3.1	Tableau de bord stratégique	81
1.8.3.2	Tableau de bord de contrôle des coûts	81
1.8.3.3	Tableau de bord de performance.....	82
2.	La performance logistique.....	82
2.1	Définition de la performance logistique.....	82
2.2	Les modèles d'évaluation du niveau de performance logistique	83
Section 02 : La performance de la chaîne de distribution		Erreur ! Signet non défini.
1.	La chaîne de distribution	Erreur ! Signet non défini.
1.2	Définition de la chaîne de distribution	Erreur ! Signet non défini.
1.3	Rôle de la chaîne de distribution	Erreur ! Signet non défini.
2.	Spécificités de la performance au niveau de la distribution	Erreur ! Signet non défini.
3.	Indicateurs de performance de la distribution	90
3.1	Comment les indicateurs de performance de la distribution peuvent-ils aider votre entreprise ?	90
3.2	Les différents KPIs de la chaîne distribution:	91
4.	Les enjeux et objectifs de performance dans la distribution :	93
Section 03 : La contribution de l'optimisation des processus de distribution sur la performance de la chaîne de distribution.		94
1.	Définition et importance de l'optimisation des processus de distribution.....	95
2.	Effet de l'optimisation sur les KPIs logistiques :	95
3.	Apport des outils numériques et technologies :	97

4. Impact sur la satisfaction client et la compétitivité :	97
5. Exemple de pratique d'optimisation dans la distribution.....	98
Conclusion :	99

**CHAPITRE 03 : CONTRIBUTION DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS
DANS LA PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION CHEZ PEPSI
ABC100**

Introduction :.....101

Section 01 : Présentation de l'entreprise ABC PEPSI et son diagnostic stratégique..... 102

1. Présentation de l'entreprise ABC PEPSI.....	102
1.1 Historique et situation géographique :.....	102
1.2 Fiche technique :	103
1.4 Missions et objectifs :.....	104
1.4.1 Missions :	104
1.4.2 Objectifs :.....	104
1.5 Organisation et organigramme :.....	105
1.5.1 Organisation :	105
1.5.2 Organigramme :.....	105
1.5.2.1 La direction logistique :.....	106
B. Son organisation :	106
1.6 Gammes de produits :	107
2. Analyse environnementale de l'entreprise :	108
2.1 La matrice PESTEL :.....	108
2.1.1 L'analyse PESTEL de l'entreprise ABC PEPSI.....	109
2.2 La matrice SWOT :	111

Section 02 : Optimisation de la Chaîne de Distribution des boissons gazeuses Pepsi en Algérie –

Approche Processus	113
1. Présentation de la Chaîne de Distribution Actuelle (AS-IS)	114
2. Cartographie des Processus	114
3. Propositions d'Amélioration (TO-BE).....	117
4. Système de Mesure des Performances (KPIs).....	119

Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l'étude de terrain 120

1. Objectif de la recherche.....	120
----------------------------------	-----

2.	Choix de la méthodologie.....	120
3.	Outil de collecte de données.....	121
3.1	Le questionnaire	121
3.2	Structure des questionnaires	122
3.3	l'entretien	123
3.3.1	Définition de l'entretien.....	123
3.3.2	Les types d'entretiens	123
3.3.3	Les avantages de l'entretien.....	124
3.3.4	Les inconvénients de l'entretien	124
3.3.5	Présentation du guide d'entretien	124
4.	Population et Echantillonnage.....	124
5.	Mode de diffusion (collecte des données).....	126
6.	Limite de la méthodologie.....	126
Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête terrain :.....		126
1.	Analyse des résultats quantitatifs	127
1.1	Analyse approfondie selon l'approche qualité de service et satisfaction client	127
1.1.1	Répartition des consommateurs par tranche d'âge	127
1.1.2	Fréquence de consommation	128
1.1.3	Données brutes reclassées par lieu de consommation	129
1.1.4	Où achetez-vous PEPSI en général ?.....	131
1.1.5	Trouvez-vous du PEPSI facilement là où vous faites vos courses ?	132
1.1.6	Évaluation de la qualité de stockage et de présentation des produits PEPSI.....	135
1.1.7	Évaluation de la perception de la disponibilité du produit PEPSI.....	137
1.1.8	Perception croisée de la qualité de distribution et de son évolution récente	138
1.2	Analyse des résultats du questionnaire destiné aux employés de PEPSI	139
1.2.1	Profil professionnel des répondants interne de PEPSI	140
1.2.2	Évaluation de la ponctualité dans le processus de distribution.....	141
1.2.3	Performance logistique : capacité de réponse du système de livraison.....	142
1.2.4	Perception des contraintes affectant la performance de la distribution	143
1.2.5	Amélioration des délais et de l'organisation : point de vue des employés	144
1.2.6	Mesures d'amélioration jugées efficaces par le personnel logistique	145
1.2.7	Analyse croisée des hypothèses.....	146
1.2.7.1	Hypothèse 1 :.....	146
1.2.7.1.1	Constats basés sur les deux questionnaires :.....	146
1.2.7.1.2	Limites :.....	147
1.2.7.1.3	Conclusion : Hypothèse partiellement confirmée.....	147

1.2.7.2	Hypothèse 2 :.....	147
1.2.7.2.1	Constats croisés :	147
1.2.7.2.2	Limites:.....	148
1.2.7.2.3	Conclusion : Hypothèse confirmée.....	148
1.2.7.3	Hypothèse 3 :.....	148
1.2.7.3.1	Constats conjoints :.....	149
1.2.7.3.2	Limites :	149
1.2.7.3.3	Conclusion : Hypothèse validée.	149
1.2.8	Bilan synthétique :.....	149
2.	Analyse des résultats qualitatifs :	150
2.1	Analyse.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2	Schéma synthétique des résultats des entretiens.....	Erreur ! Signet non défini.
3.	Suggestions et recommandations :	162
3.1	Réduction des délais et des ruptures.....	162
3.2	Amélioration de la communication entre services	162
3.3	Réduction des coûts.....	162
3.4	Meilleure réactivité face à la demande	163
3.5	Amélioration de la satisfaction client.....	163
	Conclusion :	164
	CONCLUSION GENERALE	166
	BIBLIOGRAPHIE.....	169
	LES ANNEXES	170