

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**EHEC ALGER**

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

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Analyse des modes de coopération dans le  
développement des relations entre producteurs et  
distributeurs dans le secteur agroalimentaire en  
Algérie**

**Etude de cas : Cevital SPA**

**Présenté par :**

**Mlle. Yasmine BOURAS**

**Encadré par :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maitre de conférence « A »**

**à EHEC ALGER**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**EHEC ALGER**

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

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Analyse des modes de coopération dans le  
développement des relations entre producteurs et  
distributeurs dans le secteur agroalimentaire en  
Algérie  
Etude de cas : Cevital SPA**

**Présenté par :**

**Mlle. Yasmine BOURAS**

**Encadré par :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maitre de conférence « A »**

**à EHEC ALGER**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2018**

## Résumé

Les facteurs de l'environnement politique, économique, sociodémographique, légal et concurrentiel et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication apportent un réel changement à l'organisation des relations dans le secteur distributif. Les relations entre producteurs et distributeurs sont l'essence même du bon déroulement du processus d'acheminement des produits vers le consommateur final. Il est donc nécessaire de déterminer, d'analyser et de comprendre l'importance de chaque facteur qui les influence.

Il y a peu d'études qui ont traité ou traitent actuellement des relations entre producteurs et distributeurs, encore moins celles qui évoquent les modes de coopération comme solution aux conflits qui peuvent surgir au sein d'un même canal de distribution. En Algérie, aucune étude n'a été menée dans ce sens. Notre but est donc d'analyser l'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs sur le territoire national.

La revue de littérature a abordé ce sujet dans les pays anglo-saxons, américains et européens. Ces références nous ont permis d'avoir une vue globale sur les facteurs qui peuvent influencer les relations entre producteurs et distributeurs ainsi que la manière dont on peut les résoudre ou mieux encore, les anticiper.

Notre étude a non seulement pour but de comprendre le comportement des différentes institutions qui constituent un même canal de distribution d'un point de vue théorique, mais surtout de contribuer à la mise en place de la politique achat du nouveau projet de Cevital, à savoir le Cash & Carry qui verra le jour incessamment sous peu.

Des entretiens ont été effectués avec différents types d'entreprise (grand groupe privé, multinationale et PME) afin de recueillir les données nécessaires pour affirmer ou infirmer nos hypothèses. Les résultats ont démontré que la coopération logistico-commerciale est plus dominante que les deux autres types de coopération, à savoir, la coopération logistico-opérationnelle et le logistico-marketing.

Nous espérons que ces résultats pourraient aider d'autres responsables, qu'ils soient du côté producteur ou distributeur, à orienter leurs investissements de manière à développer les relations entre les partenaires.

**Mots clés :** pouvoir, interdépendance, leadership, canal de distribution, conflit, coopération, modes de coopération, coopération logistico-opérationnelle, coopération logistico-commerciale, logistico-marketing.

## المخلص

أدت العوامل البيئية، السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية، القانونية، وكذلك التنافسية بالإضافة الى تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة ادت الى تغييرات في منظومة العلاقات في قطاع التوزيع.

تعتبر العلاقات بين المنتجين والموزعين هي جوهر حسن سيرورة عملية توجيه المنتوجات إلى آخر مستهلك. لذا فمن الأجدر تحديد وتحليل وفهم أهمية تأثير كل عامل من هذه العوامل.

توجد القليل من الدراسات التي عالجت او قد تعالج حاليا العلاقات بين المنتجين والموزعين ناهيك عن تلك التي تتناول الأساليب التعاونية كحل المشاكل(النزاعات)التي قد تطرأ داخل قناة التوزيع.

لم تجر في الجزائر أي دراسة في هذا الشأن. هدفنا إذا هو دراسة و تحليل تأثير أساليب التعاون على العلاقة بين المنتجين والموزعين على كافة التراب الوطني .

تناولت مراجعة الادبيات هذا الموضوع في البلدان الانجلوسكسونية، الامريكية، وايضا الاوروبية. سمحت لنا هذه المراجع بالحصول على وجهة نظر شاملة حول العوامل التي قد تؤثر على العلاقات بين المنتجين والموزعين و الاطلاع على الطرق لحلها.

لم تهدف دراستنا فقط لفهم سلوك مختلف المؤسسات التي تكون قناة التوزيع نفسها من الناحية النظرية، ولكن قبل كل شيء من أجل المساهمة في تنفيذ سياسة المشتريات الخاصة بالمشروع الجديد لمجمع سيفيتال وهو « كاش أند كاري » الذي سيرى الوجود قريبا.

أجريت مقابلات مع مختلف انواع الشركات) مجموعات خاصة كبيرة ، شركات متعددة الجنسيات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة (لجمع اهم البيانات من أجل تأكيد أو إبطال الفرضيات المطروحة.

و قد أكدت النتائج أن التعاون اللوجستي تجاري هو الأكثر هيمنة على التعاون اللوجستي تشغيلي والتسويق اللوجستيكي.

نأمل في الأخير أن تساعد هذه النتائج مسؤولين آخرين من كلا الطرفين سواء كانوا من سلك الانتاج أو التوزيع لتوجيه استثماراتهم لتطوير العلاقات بين الشركاء.

## **الكلمات المفتاحية:**

السلطة , الترابط , الزعامة , قناة التوزيع , النزاعات , التعاون , اساليب التعاون ,التعاون اللوجستي تجاري , التعاون اللوجستي تشغيلي , التعاون اللوجستي تسويقي

## **Abstract**

The political, economic, sociodemographic, legal and competitive environment factors and the development of information and communication technologies bring a real change to the organization of the distributive sector relations. The relationships between producers and distributors are vital in the process of the product transit to the final consumer. Therefore, it is necessary to determine, analyze and understand the importance of each influencing factor.

There are not a lot of studies that have dealt or are currently dealing with producers/distributors relations, let alone those which evoke modes of cooperation as a solution to conflicts that may arise within the same distribution channel. In Algeria, no study has been conducted in this direction. Our objective is to analyze the cooperation modes impact on the relations between producers and distributors on the national territory.

The literature review has broached this topic in Anglo-Saxon countries, american and european ones. These references have allowed us to have a global view on the factors that can influence the relations between producers and distributors as well as the way in which we can solve them or even better, anticipate them.

Our study not only aims to understand the behavior of the different institutions that form the same distribution channel from a theoretical point of view, but especially to contribute to the implementation of the purchasing policy of the new Cevital project, "The Cash & Carry" which will be released soon.

Interviews were conducted with different types of companies (large private group, multinational and SME) to collect the necessary data to affirm or invalidate our assumptions. The results showed that logistico-commercial cooperation is more dominant than the other two types of cooperation: logistico-operational cooperation and logistico-marketing.

We hope that these results could help other managers, whether they are from the producer or the distributor side, to direct their investments so as to develop relations between the partners.

**Key words:** power, interdependence, leadership, distribution channel, conflict, cooperation, modes of cooperation, logistico-operational cooperation, logistico-commercial cooperation, logistico-marketing.

## Dédicaces :

*Je dédie ce travail à ma chère **famille** qui a toujours cru en moi et m'a toujours poussée vers le haut :*

*À ma **Hanène** : la sœur que la vie m'a ôtée, tu me manques tellement ... Nous prions tous les jours pour toi grande sœur, nous ne t'oublierons jamais.*

*À ma **mère** : la personne la plus importante dans ma vie, celle qui n'a jamais douté de moi, mon pilier, mon tout. Merci d'avoir répondu à mes quarante appels quotidiens pendant ces trois dernières années, d'avoir éclairé mon chemin à chaque fois que je n'en voyais pas le bout et d'avoir su essuyer mes larmes même à 700 kilomètres de moi.*

*À mon **père** : la personne qui m'a appris à prendre et assumer mes propres choix et de ne jamais les regretter. Je ne pourrais te remercier pour tous les sacrifices que tu as faits pour moi. J'espère pouvoir un jour te rendre la pareil (tu l'auras un jour ta Mercedes rouge décapotable, c'est promis !)*

*À mes **frères, Rafik et Samy** : nous avons certes vécu toute notre vie loin les uns des autres mais l'amour que je vous porte n'a point d'égal. Vous serez à tout jamais mes protecteurs et ma fierté.*

*À ma **Linda** : plus qu'une belle sœur, une sœur pour moi. Ma douceur incarnée, merci pour ton soutien, pour tes mots d'encouragement et de me faire autant participer dans la vie de mon petit neveu.*

*À **Ameni** : l'une des personnes les plus fortes et les plus persévérantes que je connaisse.*

*À **Iyed, Miral, Maram et Issam** : ma source de bonheur, je ne vous vois certes que très rarement, mais sachez que tata vous aime plus que tout au monde.*

*À **Tata Sassia** : ce fut une très lourde épreuve pour nous que de te perdre cette année, qu'ALLAH t'offre paix et sérénité là où tu te trouves.*

*À **Mimi, Nana, Baba, Jeddi** : merci de m'avoir donné des parents aussi formidables que les miens, merci de me guider avec vos prières. J'espère que votre petite fille est à la hauteur de vos espérances.*

*À mes **oncles, mes tantes, mes cousins et mes cousines** : merci de prendre de mes nouvelles et de me remonter le moral, chacun à sa façon. **Tata Samira, Chems et Hala** : sans vous, tout cela n'aurait été possible, merci pour tout.*

*À ma **Nada** : my unbiological sister, mon soutien au quotidien, ma moitié. Merci d'être « toi », tout simplement.*

*Enfin, je dédie ce travail à tous mes **amis(es)** qui m'ont aidée et encouragée depuis des années.*

Merci à tous

## Remerciements :

*Je remercie **ALLAH** de m'avoir guidée tout au long de mon cursus et de m'avoir permis d'accomplir ce travail.*

*Je tiens à présenter mes sincères remerciements à Monsieur **Faouzi GHIDOUCHE**, mon encadreur, pour son originalité, son soutien et ses précieux conseils. Sans lui, ce travail n'aurait probablement jamais vu le jour.*

*Mes sincères remerciements vont aux membres du jury qui me feront l'honneur d'évaluer mon travail.*

*Je remercie, également, l'ensemble du personnel de l'entreprise Cevital qui m'a très bien accueillie. Merci à M. **Mohamed BENDERRADJI**, Directeur Supply Chain de Cevital – Agro, de m'avoir donné cette opportunité et intégrée dans son équipe et à **Celia IKHLEF**, Responsable du recrutement, de m'avoir aussi bien accueillie au sein de la Tour Cevital.*

*Mes vifs remerciements vont à mon promoteur, M. **Aissa BOUDHAR**, Responsable Achats Marchandises et membre de la cellule de création du Cash & Carry, qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à mes questionnements, pour son soutien et sa patience indéfectibles. Egalement pour sa gentillesse et sa bonne humeur tout au long de mon stage. Plus qu'un encadreur, ce fut un mentor pour moi au sein de Cevital.*

*J'exprime ma gratitude à tous mes **professeurs**. Chacun d'eux a le mérite d'avoir contribué à une partie de ce qui me définit aujourd'hui et pour cela, ils resteront à jamais dans mon cœur. Ainsi que tout le **corps professoral et administratif** de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leur présence au quotidien.*

*Je tiens également à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Yasmine BOURAS*

**Liste des tableaux:**

**PAGE**

**Chapitre I:**

Tableau I.1 : Exemples d'items pour mesurer le pouvoir d'un distributeur .....12

Tableau I.2 : Caractéristiques des modes génériques de coopération .....28

**Chapitre II:**

Tableau II.1 : Présence de Cevital à l'international ..... 34

Tableau II.2. Critères de choix des grossistes selon les PDV ..... 43

Tableau II.3: Assortiment final du Cash & Carry..... 45

Tableau II.4: Répartition en % du CA par segment de produits ..... 46

Tableau II.5: Répartition en % du CA par rayon ..... 46

Tableau II.6: Les producteurs les plus en vue, par secteur d'activité..... 50

**Chapitre III:**

Tableau III.1: Typologie de la recherche ..... 58

Tableau III.2: Présentation de l'échantillon ..... 65

Tableau III.3: Traitement des données qualitatives ..... 68

Tableau III.4: Présentation des interviewés et de leur poste respectif .....68

Tableau III.5: Présentation des entreprises ..... 70

**Liste des figures :****PAGE****Chapitre I :**

|  |    |
|--|----|
| Figure I.1 : Relation entre variables de base des modèles behavioristes .....                                | 11 |
| Figure I.2 : Modèle des sources de pouvoir (French et Raven) .....   | 14 |
| Figure I.3 : Le déroulement du canal de distribution (L.Rosenberg) .....                                     | 17 |
| Figure I.4 : Niveau de conflits entre fabricants et distributeurs .....                                      | 18 |
| Figure I.5 : Le processus de conflit : variables intervenantes .....   | 19 |
| Figure I.6 : Typologie des modes de résolution des conflits ( Angelmar et Waldman) ...                       | 20 |
| Figure I.7 : Relation entre intensité du conflit et efficacité du canal (Rosenbloom) .....                   | 22 |
| Figure I.8 : Critères d'identification des candidats possibles à la coopération .....                        | 24 |
| Figure I.9 : Variables explicatives des modes de coopération logistiques producteurs-<br>distributeurs ..... | 25 |
| Figure I.10 : Les modes de coopération dans les chaînes d'approvisionnement .....                            | 27 |

**Chapitre II :**

|  |    |
|--|----|
| Figure II.1 : Feuille de route prévisionnelle .....                                      | 40 |
| Figure II.2 : Zone de chalandise du Cash & Carry .....                                   | 40 |
| Figure II.3 : Segmentation et Ciblage du Cash & Carry .....                              | 41 |
| Figure II.4 : Positionnement du Cash & Carry VS ses concurrents .....                    | 43 |
| Figure II.5 : Taille de l'assortiment .....  | 45 |
| Figure II.6 : Répartition en % du CA par rayon de l'assortiment final du Cash & Carry .. | 47 |
| Figure II.7 : Les 5+1 Forces concurrentielles de Porter du Cash & Carry .....            | 54 |

**Chapitre III :**

|   |    |
|---|----|
| Figure III.1 : Méthode d'élaboration du guide d'entretien .....   | 62 |
| Figure III.2 : Etapes de l'analyse des données qualitatives ..... | 66 |

**Liste des abréviations :**

| <b>Abréviations</b> | <b>Significations</b>                                       |
|---------------------|---|
| AG                  | Alimentation Générale                                       |
| CA                  | Chiffre d'Affaire   |
| CACI                | Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie            |
| CAO                 | Outil de communication                                      |
| CLR                 | Centre de Livraison Régional                                |
| DD                  | Distribution Directe  |
| DLC                 | Date Limite de Consommation                                 |
| EDI                 | Electronic Data Interchange                                 |
| ERP                 | Enterprise Resource Planning                                |
| FMI                 | Fonds Monétaire International                               |
| GPA                 | Gestion Partagée Des Approvisionnements                     |
| HORECA              | Hôtels , Restaurants , Cafétérias                           |
| IAA                 | Industries Agroalimentaires en Algérie                      |
| IDE                 | Investissements Directs à l'Etranger                        |
| NTIC                | Nouvelles Technologies de l'Information de la Communication |
| PDM                 | Part De Marché  |
| PDV                 | Point De Vente  |
| PFT                 | Produits Frais Transformés                                  |
| PGC                 | Produits de Grande Consommation                             |
| PIB                 | Produit Intérieur Brut                                      |
| PLS                 | Produits Frais Libre-Service                                |
| PME                 | Petite et Moyenne Entreprise                                |
| POS                 | Point Of Sales  |
| SPA                 | Société Par Actions   |

## Liste des abréviations

|       |  |
|-------|--|
| TMS   | Transport Management System                          |
| UGCAA | Union Générale des Commerçants et Artisans Algériens |
| WMS   | Warehouse Management System                          |

---

## Sommaire :

|  | Page      |
|--|-----------|
| <b>Introduction générale .....</b>   | <b>1</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre I : Relations producteurs / distributeurs et modes de coopération :<br/>Approche théorique .....</b> | <b>5</b>  |
| <br>   |           |
| Section 1 : Les relations entre producteurs et distributeurs .....   | 6         |
| Section 2 : Le conflit .....   | 10        |
| Section 3 : Les modes de coopération .....   | 23        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre II : Présentation du prototype du libre-service de gros : Cash &amp; Carry –<br/>CEVITAL .....</b>   | <b>32</b> |
| <br>   |           |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL .....  | 33        |
| Section 2 : Présentation du Cash & Carry .....   | 38        |
| Section 3 : Diagnostic de l'environnement du Cash & Carry .....  | 49        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre III : L'impact des modes de coopération sur les relations producteurs /<br/>distributeurs .....</b>  | <b>57</b> |
| <br>   |           |
| Section 1 : Méthodologie de la recherche .....   | 58        |
| Section 2 : Présentation des résultats .....   | 68        |
| Section 3 : Analyse et interprétation des résultats .....  | 81        |
| <br>   |           |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>87</b> |

# Introduction Générale

## **Introduction générale :**

L'industrie agroalimentaire en Algérie est en plein développement depuis des années. Elle est considérée comme étant la deuxième industrie du pays (40 % du CA) avec plus de 140 000 salariés et 17 000 entreprises industrielles gérées à 95% par le secteur privé.

Qui dit industrie, dit forcément distribution !

La distribution se réalise par l'intermédiaire de plusieurs opérations distinctes : la distribution physique des produits, la diffusion d'information au sein d'un même canal de distribution, l'offre de service complémentaire et le financement.

Son importance n'est plus à démontrer. Elle représente plus que jamais une fonction centrale du système économique. Sa maîtrise constitue un enjeu primordial pour le bon déroulement du processus d'acheminement des produits vers le consommateur final.

Cependant, les facteurs de l'environnement politique, économique, sociodémographique, légal et concurrentiel et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication apportent un réel changement à l'organisation des relations dans le secteur distributif.

Parmi les différents acteurs pouvant intervenir au sein des canaux de distribution, producteurs et distributeurs sont ceux dont les comportements d'affrontement sont les plus fascinants à étudier.

Et même si plusieurs auteurs et chercheurs ont essayé de trouver des solutions aux différents problèmes pouvant survenir lors des relations transactionnelles, c'est au *management logistique* que l'on doit la mise en place et le développement des modes génériques de coopération logistique.

Un nouveau modèle alliant approche comportementale et concepts économiques a donc vu le jour afin de rompre avec le raisonnement « traditionnel » qui stipule que les relations entre industriels et producteurs relève d'un jeu à somme nulle. Son principal but étant d'aboutir au tissage de liens gagnant / gagnant entre les différents maillons de la chaîne de distribution.

L'application des modes de coopération n'est cependant pas une mince affaire et nécessite une implication totale de la part des deux principaux acteurs du canal de distribution, une certaine connaissance des outils d'échange d'information et la maîtrise de la chaîne logistique de chaque acteur.

Le Groupe avant-gardiste Cevital a très bien compris l'enjeu de la situation. Leader de l'agroalimentaire en Algérie et détenteur de plusieurs filiales dans l'industrie et la distribution, le Groupe compte ouvrir un "Cash & Carry" incessamment sou peu.

Dans le cadre de la mise en place de la politique commerciale du projet et dans un souci d'optimisation des relations transactionnelles entre le distributeur et ses différents fournisseurs, la cellule chargée de la mise en place du projet s'est inspirée des modes de coopération pour rédiger ses différents cahiers de charges et contrats. Cette démarche a pour but de non seulement mettre fin aux litiges qu'elle a déjà rencontrés par le passé avec sa filiale « Numidis », mais surtout d'être capable de les anticiper.

Le choix de notre thème n'est point fortuit. Il est motivé par son originalité de par le monde, par sa relation directe avec notre spécialité, la Distribution et le Management de la Chaîne Logistique, et par son importance capitale dans notre processus de création du projet "Cash & Carry" et la mise en place de sa politique d'achat.

Pour ce faire, cette étude vise à répondre à la problématique suivante : « Quel est l'impact des modes génériques de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs dans le secteur agroalimentaire en Algérie ? »

Nous allons, plus précisément, répondre aux questions suivantes :

1/ La coopération logistico-opérationnelle impacte-t-elle positivement les relations entre producteurs et distributeurs ?

2/ La coopération logistico-commerciale impacte-t-elle positivement les relations entre producteurs et distributeurs ?

3/ La coopération logistico-marketing impacte-t-elle positivement les relations entre producteurs et distributeurs ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et étude sur le terrain. L'analyse des modes de coopération dans le développement des relations entre industriels et distributeurs a été approchée en distinguant, d'une part, le conflit dans le canal de distribution, ses causes ainsi que les méthodes de résolution et, d'autre part, la coopération en tant qu'outil de résolution des conflits mais aussi en tant qu'action qui pourrait anticiper d'éventuels antagonismes dans un même canal.

En rapport avec notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ➔ H1 : L'échange d'informations entre l'entrepôt du producteur et l'entrepôt du distributeur ainsi que l'optimisation du transport impactent positivement les relations entre industriels et distributeurs.
- ➔ H2 : L'entente entre le vendeur de l'industriel et l'acheteur du distributeur lors de la négociation affecte positivement les relations entre producteurs et distributeurs.
- ➔ H3 : L'implication de l'équipe marketing de l'industriel dans les actions promotionnelles mises en place par le distributeur affecte positivement les relations entre les deux institutions.

Pour mener à bien notre recherche et répondre le plus objectivement possible à notre problématique, nous avons eu recours à la recherche bibliographique à savoir : la consultation d'ouvrages et de revues économiques au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC ALGER, de livres de la Bibliothèque Nationale d'Alger, de sites Internet professionnels et à la documentation interne des deux filiales du Groupe Cevital (Cevital Agro-Industrie et Numidis).

Au cours de notre recherche, nous avons adopté une méthode descriptive analytique d'ordre exploratoire qualitatif. Nous avons, tout d'abord, présenté le projet du Cash & Carry sur lequel nous avons travaillé pendant près de trois mois lors de notre stage au sein de la Business Unit Agroalimentaire. Ceci, afin de se situer dans le contexte et de comprendre le but de notre recherche. Puis, nous avons mené divers entretiens avec un échantillon de six industriels opérant sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie. Cet échantillon a été minutieusement choisi afin d'être le plus représentatif possible.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre englobe les généralités concernant la notion d'échange, l'évolution des relations entre producteurs et distributeurs, les concepts de base du modèle behavioriste, le conflit. La notion de coopération et ses trois modes génériques comme solution aux conflits dans les canaux de distribution y est également traitée.

Le second chapitre présente, dans un premier temps et sommairement, notre organisme d'accueil (Groupe Cevital / Business Unit Agro). Dans une seconde phase, nous nous attaquons à l'essence même de notre travail qui consiste à l'élaboration et la structuration du tout nouveau projet de Cevital, le « Cash & Carry ».

Dans cette partie, nous dresserons tous les éléments constitutifs du projet (attributs de valeurs, positionnement, assortiment, politique d'achat ...) ainsi qu'un diagnostic interne et externe de la situation.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à déterminer l'impact des modes de coopération dans le développement des relations entre producteurs et distributeurs dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie, plus particulièrement les producteurs susceptibles de faire partie de la liste des futurs fournisseurs du Cash & Carry.

Cette partie explique notre méthodologie de recherche adoptée, la méthode qualitative. Elle présente également les résultats des entretiens que nous avons effectués ainsi qu'une analyse détaillée de leur contenu et les recommandations qui pourront aider les différentes institutions du canal de distribution à mieux gérer leurs relations.

# **Chapitre I : Relations producteurs / distributeurs et modes de coopération : Approche théorique**

## **Chapitre I : Relations producteurs / distributeurs et modes de coopération : Approche théorique**

### **Introduction du chapitre I :**

Dans un pays tel que l'Algérie, les relations au sein du canal de distribution (producteurs, grossistes, semi-grossistes et détaillants) sont généralement assez tendues ; industriels et distributeurs sont souvent en désaccord et cherchent à tirer le maximum de profit et de valeur ajoutée. En référence à un « jeu à somme nulle » ou ce que l'un gagne est considéré comme perdu pour l'autre, une telle situation où règne un tel état de tension, voire de conflit entre les différents protagonistes n'est nullement surprenante.

L'unique défaut dans l'approche conflictuelle des relations d'échanges entre producteurs et distributeurs est de ne pas prendre en considération les différentes possibilités de coopération, permettant aux protagonistes de tisser des liens gagnant / gagnant dans le cadre d'un « jeu à somme positive » dans lequel chacune des parties gagne quelque chose. Par exemple, si les membres d'un canal de distribution mettent en place des systèmes de gestion en commun, chacun d'eux pourra y trouver bénéfice (en réduisant certains coûts de fonctionnement administratifs, logistiques ou autres). Cette perspective de coopérations sera plus approfondie dans le second chapitre.

Dans un premier temps, nous aborderons donc les généralités concernant les relations producteurs / distributeurs tout en essayant de déterminer le moment exact où les relations sont devenues plus ou moins tendues. Nous traiterons ensuite des conflits dans les canaux de distribution, de leurs causes ainsi que des méthodes de résolution. Enfin, nous présenterons la coopération en tant qu'outil de résolution des conflits mais aussi en tant qu'action qui pourrait anticiper d'éventuels antagonismes. Nous nous attarderons finalement sur les variables explicatives ainsi que les caractéristiques des trois modes génériques de coopération.

### **Section 1 : Les relations entre producteurs et distributeurs :**

Dans cette partie, nous allons tout d'abord aborder le concept d'échange qui est l'essence même des relations entre producteurs et distributeurs. Par la suite, nous essayerons d'analyser l'évolution des relations entre ces deux partenaires du canal de distribution. Nous traiterons également des diverses formes de relation. Puis nous passerons à la prochaine étape de notre travail, à savoir les conflits entre producteurs et distributeurs et les facteurs qui les influencent.

#### **1.1. La notion d'échange : <sup>1</sup>**

L'échange est au centre de tout comportement humain. L'échange renvoie à l'ensemble des manières et des moyens utilisés par les individus ou les organisations pour acquérir un bien ou un service. (Shaw et Dixon, 1980)

---

<sup>1</sup> DANG (V.M) : *étude de la relation coopérative entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires au Vietnam*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, février 2007.

Le développement de l'échange est défini, chez Bagozzi (1975), comme un transfert de quelque chose de tangible ou d'intangible, de réel ou de symbolique, entre au moins deux acteurs sociaux.

L'échange selon Kotler, Filiatrault et Turner (1994) est « l'acte d'obtenir quelque chose de quelqu'un en offrant quelque chose en retour ».

Selon Kotler (1984), pour que l'échange se réalise, cinq conditions doivent être respectées:

- L'une des deux parties doit posséder une certaine forme d'autonomie;
- Les partenaires doivent avoir quelque chose, de tangible ou intangible, à offrir;
- Chaque partie doit avoir la liberté d'accepter ou de refuser les propositions de l'autre ;
- Chaque partie doit pouvoir communiquer avec l'autre et livrer ce qui est échangé.

L'échange se présente sous différentes formes, allant de la transaction (échange discret) à la relation (échange continu) (Macneil, 1980). La différence majeure entre les deux formes réside dans le fait que l'échange relationnel s'effectue sur une plus longue durée, reflétant ainsi un processus continu.

### **1.1.1. L'évolution des relations « Industriels-Distributeurs » en Algérie :**

Ces dix dernières années, l'industrie algérienne a connu une évolution majeure sous la pression de la concurrence mondiale. Les industriels algériens sont désormais au courant que leur unique atout pour réussir et subsister sur le marché réside dans l'amélioration continue des trois critères classiques de performance industrielle, à savoir le triptyque (coût, qualité, délais).

En contrepartie, les entreprises de distribution (grossistes et détaillants) voient le nombre de la concurrence augmenter de jour en jour, le client est de plus en plus exigeant : il réclame non seulement le choix, la qualité, les prix et surtout la disponibilité des produits.

Face à tous ces facteurs, industriels et distributeurs se sont mutuellement rapprochés pour créer des relations dites « collaborations producteurs-distributeurs ».

Pour comprendre les enjeux actuels de ces relations à savoir conflictuelles pour la plupart d'entre elles, nous allons analyser brièvement l'évolution des rapports entre les deux acteurs .

### **1.1.2. Avant les années 80 : Des relations équilibrées**

Lors de cette période, les produits appartenaient exclusivement aux producteurs qui avaient la maîtrise des technologies de transformation des matières premières. Les industriels étaient organisés en petites unités de production traitant soit avec des distributeurs locaux ou directement avec les commerçants. Les commerçants quant à eux étaient de petites entreprises servant des marchés assez limités géographiquement.

Les rapports entre industriels et distributeurs étaient plus ou moins équilibrés pour plusieurs raisons : d'une part, l'émiettement de l'offre et de la demande. D'autre part, le nombre important d'intermédiaires qui constituaient la chaîne de distribution et qui atténuent le risque d'éventuels conflits car il n'y avait pas de contact direct entre les deux acteurs.

### **1.1.3. Les années 90 : Domination des fabricants**

Les années 90 connaissent une forte domination des fabricants mais aussi l'avènement de la concurrence, les outils du marketing moderne font donc leur apparition et sont largement utilisés.

Les industriels font face à un nouveau consommateur qui a besoin d'être informé, ils optent donc pour des formes de communication directes mais ne font en aucun cas appel aux commerçants.

*« Fort de la puissance de leurs marques, ils se contentent de concéder aux commerçants le droit de vendre leurs produits en leur imposant un certain nombre de contraintes, comme le prix de vente au consommateur. »<sup>2</sup>*

### **1.1.4. Dans la période 1990 à 2000 : Equilibre de l'alliance**

Les premiers supermarchés apparaissent laissant place à un nouveau style de distribution. Parallèlement à l'apparition de ces derniers, grandes unités industrielles et nouveaux commerçants décident de créer des formes d'alliances.

Les industriels vont donc diminuer les coûts liés à la distribution en traitant avec un nombre restreint d'entreprises générant de forts volumes de vente.

Par ailleurs, ces supermarchés veulent étendre leur part de marché au détriment des petits commerces de proximité. Cette période voit donc un développement conjoint des industriels et des distributeurs.

### **1.1.5. A partir des années 2000 : Légère domination des distributeurs et passage vers un nouvel équilibre**

Ce n'est qu'à partir de 2009 que l'Algérie voit réellement l'arrivée de ses premières enseignes de distribution (tels que : UNO, Carrefour ...), qui constituent un bénéfice important pour le consommateur.

Le client bénéficie enfin d'un point de vente assez grand comportant un large choix de produits, à des prix défiant toute concurrence.

Durant cette période, les distributeurs sont classés selon leur pouvoir sur le marché et donc selon le volume des ventes qu'ils peuvent réaliser. Les enseignes font de plus en plus d'effort en matière de marketing et de positionnement, certaines marques telles que : Cevital, Amor Benamor, ... sont devenues des incontournables du marché algérien.

Les enseignes comme UNO, Ardis et Carrefour représentent désormais une part importante du chiffre d'affaire d'un industriel. Ceci démontre une réelle inversion du pouvoir en faveur de la distribution,

Ce déséquilibre s'explique par l'apparition des centrales d'achats qui ont conféré aux enseignes plus de poids lors des négociations avec les fabricants, ainsi que la course des

---

<sup>2</sup> OTTO ( Marie – Odile ) : « Externalisation logistique et besoins de la collaboration industriels / distributeurs » , Mémoire de fin d'étude – Master 2 Sciences du Management , Université du Littoral Cote d'Opale, Février 2013

distributeurs aux promotions. Nous parlons ici de la lutte concurrentielle par les prix qui a fait surface et qui parfois avait raison de la marge des industriels.

Au fil du temps, les relations entre industriels et commerçants observent un changement, se traduisant par la volonté de ses deux acteurs d'un nouvel équilibre. Les actions de collaborations entre producteurs et distributeurs voient peu à peu le jour.

Cette évolution s'explique par :

**1) Les effets pervers du système promotionnel :**

En effet, pour vendre le moins cher possible, les distributeurs profitaient des actions promotionnelles proposées par le distributeur en achetant massivement afin de disposer du stock nécessaire jusqu'à la prochaine promotion. Cependant, ils ne prenaient pas en compte les coûts élevés de stockages (coûts d'entreposage et immobilisation des capitaux)

Pour les industriels, les actions promotionnelles étaient synonyme d'accroissement de la capacité de production et donc d'embauche de personnel supplémentaire afin de répondre à cette demande, ce qui générerait des coûts non prévus.

Ainsi, l'ensemble des coûts subit par les deux acteurs peuvent annuler l'avantage économique de la promotion.

**2) Le développement rapide des nouvelles technologies :**

Le commerce algérien a connu ces dernières années l'émergence des nouvelles technologies de communication comme les EDI, GPA, CAO ... et leur importance n'est plus à démontrer aussi bien pour les industriels que pour le distributeur. En effet, elles permettent une meilleure maîtrise des coûts et des délais tout en augmentant l'efficacité des distributeurs.

Cependant, la collaboration entre fournisseurs et distributeurs par la diffusion et le partage d'information est indispensable pour assurer le bon fonctionnement de ces systèmes.

Nous pouvons en conclure que compte tenu des différents changements connus par la grande distribution, les relations entre distributeurs et industriels ont dû changer et s'adapter au contexte. Nous traiterons de ce point ci dans le second chapitre.

**1.2. Les relations producteurs / distributeurs : entre pays matures et pays émergents : <sup>3</sup>**

*« Les acheteurs autrefois s'occupaient des produits, maintenant ils s'occupent des négociations et s'en remettent à leurs fournisseurs pour le reste. Les acheteurs vont à nouveau se préoccuper des produits car au fond leur métier c'est de choisir les produits pour les consommateurs. Cependant, ce changement va être amorti par l'évolution technologique et par les contraintes logistiques » Blaise Durand Réville, consultant international en distribution (2004)*

---

<sup>3</sup> BADOT (Oliver) et BENOUN (Marc) : *Commerce et distribution : prospective et stratégies*, Edition Economica, Paris, 2005

« Le secteur sera arrivé à maturité, il n'y aura plus de croissance, on assistera à la globalisation et une forte évolution technologique des moyens de gestion » Cédric Ducrocq, Dia Mart (2000)

« Des liens plus resserrés du fait de la demande des consommateurs sur la traçabilité des produits : donc un climat plus serein lié au partenariat, contrats de culture [...] Les relations évoluent car, après la période de domination des producteurs, lorsque l'offre était inférieure à la demande, puis à celle des distributeurs, on voit se développer – grâce à la formidable expérience de collaboration Wal-Mart et Procter qui sert de modèle – à des négociations fondées sur l'intelligence et non plus uniquement sur le prix » Blaise Durand Réville, consultant international en distribution (2004)

Dans une optique de continuité, nous avons voulu illustrer à travers cette sélection de citations les avis des différents experts de la distribution et de la consommation concernant la diversité des futurs.

Il est donc probable que l'avenir sera différent pour les pays matures et les pays émergents.

Pour les pays matures, on assistera à la querelle des anciens formats et des modernes ... L'arrivée de nouveaux entrants ne fera qu'accroître cette lutte. Cette guerre des formats aura pour arbitre majeur le consommateur final qui, comme toujours, prendra en considération la qualité proposée au meilleur coût.

Quant aux pays émergents, leur évolution ne sera qu'une reproduction en accéléré, des scènes qui ont jalonné les étapes successives du passage du commerce vers le stade de distribution. Dans ces pays, la lutte sera double car on y retrouvera deux concurrents distincts : d'une part, des entreprises de distribution locales et des entreprises de distribution internationales et, d'autre part, les distributeurs locaux ainsi que les commerçants du passé.

## **Section 2 : Le conflit :**

Le débat conflit-coopération s'inscrit dans le courant dit behavioriste d'analyse des canaux de distribution.

Nous ne pouvons donc le dissocier d'une réflexion sur la conduite des opérations impliquant les trois autres variables explicatives du comportement, à savoir, le pouvoir, le leadership et la coopération. En effet, les membres du canal de distribution sont interdépendants, du fait de leurs activités complémentaires. Au vu d'organiser au mieux le fonctionnement du canal à partir des fonctions et des ressources de chacun des membres, le pouvoir de décision doit être attribué à l'un des acteurs, ce qui conduit inévitablement à des conflits d'intérêts.

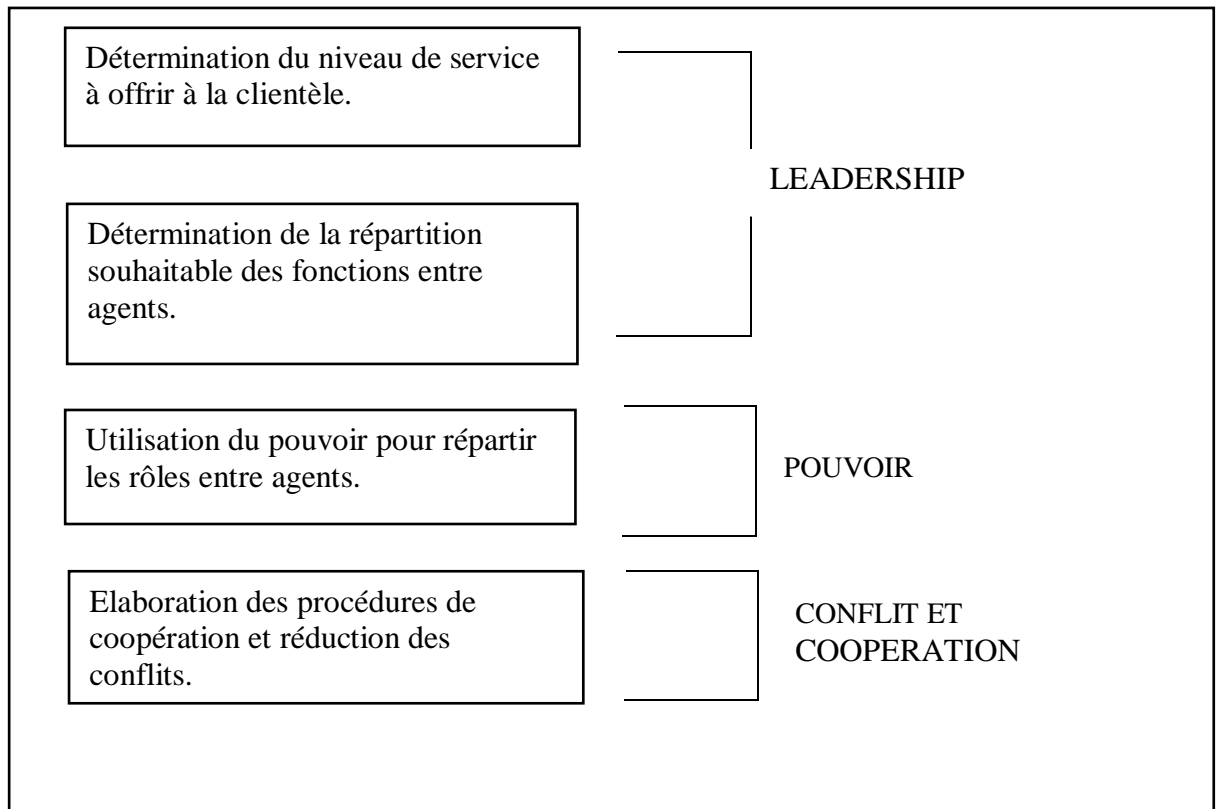
### **2.1. Les concepts de base des modèles behavioristes :**

Une littérature extrêmement abondante<sup>4</sup> a été consacrée aux variables qui permettent de rendre compte des comportements des institutions que comporte le canal. On peut cependant isoler quatre variables : le pouvoir, le leadership, le conflit et la coopération (qui seront envisagés ensemble vu qu'ils constituent les deux facettes d'un même phénomène).

---

<sup>4</sup> FILSER (Marc), DES GARETS (Véronique) et Paché (Gilles) : *La distribution : organisation et stratégie*, Edition EMS, Condé de Noireau (France), Décembre 2011

**Figure I.1. Relation entre variables de base des modèles behavioristes**



Source : FILSER (M) : op.cit

### **2.1.1 Le pouvoir :**

Nous allons donc commencer par définir le concept de pouvoir (A), préciser les méthodes qui permettent de le mesurer (B), puis nous ferons une synthèse des sources du pouvoir dans les canaux de distribution (C).

#### **A. Définition et mesure du pouvoir :**

D'après Dahl, le pouvoir signifie « *la capacité d'une personne ou d'une institution à obliger un autre agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas spontanément choisi* ». <sup>5</sup>

Certains chercheurs tels que Beier et Stern ont par la suite formulé plusieurs remarques concernant la définition de Dahl<sup>6</sup>. Tout d'abord, cette définition ne précise pas les types de pouvoir, ensuite la perspective choisie par Dahl stipule que le pouvoir de A sur B entraîne une réaction immédiate de B, ce qui est en pratique, totalement faux, le pouvoir de A augmente seulement la probabilité que B adopte le comportement désiré.

<sup>5</sup> DAHL (R) : *The concept of power*, Vol 2, Edition Behavioral Science, Connecticut, 1957, pp. 201-215

<sup>6</sup> Beier (F) et Stern (L), *Le Pouvoir dans le canal de distribution*, Edition Houghton Mifflin, Boston (MA), 1969, pp.92-116

Ceci conduit, en 1972, El Ansary et Stern à mettre en place une toute nouvelle définition spécifiquement adaptée à l'analyse des canaux de distribution : « *Le pouvoir d'une institution du canal est sa capacité à contrôler les variables de décision des stratégies marketing d'une autre institution intervenant à un niveau différent du même canal. Pour que ce contrôle soit qualifié de pouvoir, il doit être différent du contrôle initial que l'institution dominée avait sur sa propre stratégie* »<sup>7</sup>.

### **B. Mesure du pouvoir :**

Deux types de mesure sont habituellement utilisés, soit par rapport aux sources de pouvoir ou bien par rapport à une situation de dépendance :

- **La première mesure :** le pouvoir est évalué à partir de **ses sources** (expertise, légitimité, valeur de référence et récompense) qui ont été décrites dans les travaux de French et Raven<sup>8</sup>.

Cette méthode consiste à questionner les acteurs et de recueillir leur témoignage concernant chacune des sources citées auparavant, ou utilise principalement l'échelle de Likert .

Pour simplifier cette méthode, nous allons l'illustrer par l'exemple de la recherche menée par Buttany et Wortzel<sup>9</sup> qui introduit le pouvoir du client dans l'analyse dyadique traditionnelle fournisseur (ou producteur) / distributeur (voir tableau I.1)

**Tableau I.1 : Exemples d'items pour mesurer le pouvoir d'un distributeur**

Comment un distributeur ressent-il le pouvoir dont dispose un fournisseur vis à vis de lui ?

De ce fait, Buttany et Wortzel ont mis en place une liste d'items permettant de répondre à cette question. Il a été demandé au distributeur d'imaginer la situation suivante : pour distribuer ou promouvoir un produit, ils doivent prendre un ensemble de décisions marketing et de gérer les différentes activités qui y sont liées.

Lors de la prise de décision, le distributeur peut être tout à fait autonome, il peut également se lier avec le fournisseur et donc se partager la responsabilité, ou encore le fournisseur peut être totalement autonome.

Les activités et décisions marketing (items) listées étaient les suivantes :

- Choix du lieu géographique de vente ;
- Etablir les objectifs de vente ;
- Choix du prix de vente au client final ;
- Choix de la politique de distribution envers le client (délai de livraison) ;
- Choix de la formation de vos vendeurs pour écouler la marchandise ;

<sup>7</sup> BEIER (F) et STERN (L) : op.cit

<sup>8</sup> FRENCH (J) et RAVEN (B) , The basis of social power , Edition Cartwright, Michigan , , 1959 , pp.150-167

<sup>9</sup> BUTTANY (G) et WORTZEL (L) , Distributor power versus manufacturer power : the customer role , Journal of Marketing, Vol 52, n°1, (1988), pp.52-63

- Empêcher le producteur de vendre en direct son produit dans votre région ;
- Fixer les conditions de retour des produits ;
- Choix des clients ;
- Choix de la politique tarifaire (remise sur quantité aux clients) ;
- Choix d'une campagne de communication commune avec le producteur ;
- Empêcher le fabricant de faire appel à d'autres distributeurs dans votre région ;
- Recevoir les demandes des clients pour des modifications de produits ;
- Remises accordées au fabricant ;
- Fournir des conseils au client avant la vente ;
- Participer à des séminaires de vente organisés par le fabricant ;
- Résoudre des problèmes techniques soulevés par le client ;
- Choix des stratégies et des politiques de vente.

Pour chacun des items, les distributeurs ont indiqué leur niveau perçu d'autonomie ou de responsabilité par rapport au producteur, ce qui au final, a permis de mesurer le niveau relatif de pouvoir :

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| J'ai quasiment la responsabilité complète | J'ai plus de responsabilité que le fournisseur | Le fournisseur et moi avons autant de responsabilité | Le fournisseur a plus de responsabilité | Le fournisseur en a quasiment toute la responsabilité |
|---|--|--|---|---|

Source : d'après Buttany( G). et Wortzel (L) : op.cit.

- **La seconde mesure :** Elle associe le pouvoir à la dépendance. En effet, en 1962, le chercheur Emerson émet et défend l'hypothèse qui stipule que le pouvoir n'est en aucun cas un état, mais une relation<sup>10</sup>. Ainsi, le pouvoir d'un distributeur sur un ou plusieurs de ses fournisseurs (donc les producteurs) sera très variable : d'une part, selon les caractéristiques du fournisseur et d'autre part, selon le contexte de la relation.

Par exemple, en 2000, lorsque Sony lance sa Play Station 2 en limitant volontairement le nombre de consoles livrées par enseigne et par point de vente, le pouvoir de Carrefour vis-à-vis de Sony est bien plus faible que lorsque ce même groupe de distribution négocie avec n'importe quelle PME spécialisée dans le fromage de chèvre ou autre.

La relativité de la dépendance conduit Emerson à proposer une définition de la dépendance, qui est à présent largement reconnue en marketing inter-organisationnel : « la dépendance d'un agent A par rapport à un agent B est directement proportionnelle à l'intérêt investi par A dans des objectifs nécessitant l'intervention de B et inversement proportionnelle à la possibilité dont dispose A pour atteindre ces objectifs en dehors de sa relation avec B »<sup>15</sup>.

Néanmoins, il faut noter que la nature des liens entre pouvoir et dépendance donne lieu à controverse dans de nombreux travaux de recherche, comme le démontre si bien Gaski dans

<sup>10</sup> EMERSON (R) : « *Pouvoir et dépendance* », in Revue américaine de sociologie, n°1, 1962, pp 31-41.

une remarquable synthèse sur les relations entre variables comportementales, qui a réfuté l'existence de liens clairs entre pouvoir et dépendance<sup>11</sup>.

La mesure du pouvoir reste finalement peu satisfaisante. Comme nous l'avons évoqué dans les deux cas précédents, elle porte uniquement sur la perception du pouvoir exercé ou du pouvoir subit, plutôt que sur la notion de pouvoir en elle-même.

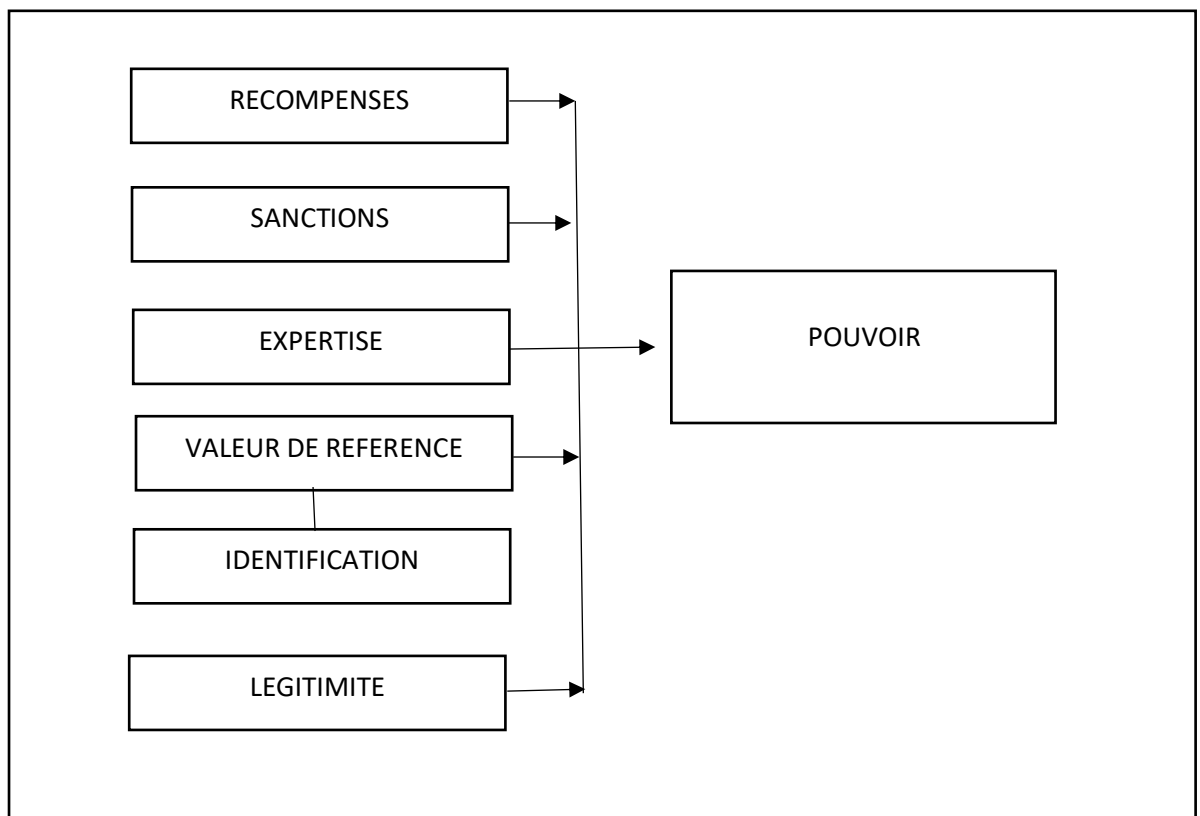
### C. Les sources du pouvoir :

L'identification des sources de pouvoir dans un canal est indispensable, non seulement à des fins théoriques mais surtout opérationnelles.

En effet, si l'on admet que c'est par le pouvoir que l'un des membres du canal parvient à coordonner les activités des participants pour atteindre ses objectifs d'efficacité, il est primordial de connaître les moyens qui permettent de disposer de ce pouvoir.

La figure I.2. décrit le modèle des sources de pouvoir qu'ont proposé French et Raven<sup>12</sup>.

**Figure I. 2. Modèle des sources de pouvoir (French et Raven)**



Source : FRENCH (J) et RAVEN (B) : op.cit.

<sup>11</sup> GASKI (J) : « Les théories du pouvoir et du conflit dans les canaux de distribution », in Journal of Marketing, n°3, 1984, pp. 9-29.

<sup>12</sup> FRENCH (J) et RAVEN (B) : op.cit

**1/ La récompense :** un agent A dispose d'un pouvoir potentiel sur un agent B si B est persuadé qu'il peut tirer bénéfice de sa relation avec A.

Parmi ces bénéfices, on trouvera naturellement les réductions possibles du coût, des remises fréquentes, une participation financière à la promotion du produit ou l'octroi de privilège comme l'exclusivité de distribution d'un produit dans un secteur donné.

2/ **La sanction :** c'est la réciproque de la récompense. Nous nous retrouvons dans le cas où B est persuadé que A peut le priver des avantages précédemment énumérés, A dispose donc d'un pouvoir sur B.

Certaines recherches ont été menées dans le but d'évaluer l'impact du recours prolongé aux sanctions comme source de pouvoir sur le fonctionnement du canal, il s'est avéré qu'il ne pouvait en résulter que l'apparition du contre-pouvoir lorsque la domination devient intolérable pour les autres membres.<sup>13</sup>

3/ **L'expertise :** Lorsque B est persuadé que A dispose de compétences particulières et que ses directives sont issues d'une expertise réelle (connaissance du marché, détermination des attentes du segment, maîtrise des relations au sein du canal ...), il pense qu'il a intérêt à suivre les indications promulguées par A s'il veut atteindre des résultats satisfaisants, dans ce cas-là A détient un pouvoir potentiel sur B.

4/ **La valeur de référence et l'identification sont liées par une relation cause/effet.** Selon French et Raven « le pouvoir de référence de A sur B résulte du désir de B de s'identifier à A. En d'autres termes, si A dirige un groupe auquel il semble avantageux d'appartenir, B fera en sorte d'intégrer ce groupe et de s'y maintenir ». La valeur de référence d'un agent réside dans la position de leader sur le marché ou la puissance d'une marque.

5/ **La légitimité :** elle traduit l'effet du prestige dont peut bénéficier une institution.

Cette distinction entre sources du pouvoir a une importance capitale dans l'analyse de l'évolution des relations entre les différents membres d'un même canal.

En effet, la concentration d'un même pouvoir ou leadership entre les mains d'un seul agent conduira inévitablement à la rébellion des agents subordonnés qui tenteront de s'affranchir de cette dépendance excessive, créant ce que l'on appelle un contre-pouvoir. Ils vont donc soit s'associer pour prendre en charge eux-mêmes certaines fonctions du leader, soit qu'ils vont essayer de développer des fonctions nouvelles afin d'atténuer le pouvoir du leader.

### 2.1.2 **Le leadership :**

Nous allons donc introduire la deuxième variable explicative du comportement, à savoir la notion de leadership qui est largement sous-estimée, alors qu'elle a un rôle assez conséquent

---

<sup>13</sup> ETGAR (Micheal) : « *Channels Domination and Countervailing Power in Distributive Channels* », in Journal of Marketing Research , aout 1976 , pp. 254-262.

dans la gestion et le pilotage du canal de distribution, même si le pouvoir détenu à un instant t n'est pas forcément signe de leadership<sup>14</sup>.

Pour une meilleure compréhension des faits, Mallen<sup>15</sup> distingue trois types de leadership :

- A. **Le leadership autocratique** : Un leader détermine la politique à suivre et distribue les tâches, aucune décision n'étant prise en commun. Dans notre cas, une institution faisant partie du canal de distribution impose ses conditions et oblige les autres institutions à les appliquer en faisant passer cela pour de la « coopération ».
  
- B. **Le leadership démocratique** : A l'inverse, pour parvenir à une décision qui fera l'unanimité, les opinions de chacun sont prises en considération. Le leader du canal de distribution apporte uniquement du soutien aux autres membres.
  
- C. **Le leadership anarchique** : Chaque membre opère comme bon lui semble et le leader n'émet aucune directive à suivre. Chacun possède donc la liberté absolue d'agir. Mallen estime que dans ce genre de situation, le canal de distribution finit par s'autodétruire.

Certaines formes de leadership semblent conduire inévitablement à des situations conflictuelles. Prenons pour exemple certaines relations autocratiques nouées entre les distributeurs et les grandes marques ou entre la grande distribution et les fournisseurs de type PME.

Un leader peut également s'imposer dans le canal de distribution grâce au contrôle des variables clés, nous parlons notamment de l'importance de l'information de pilotage et plus spécialement du facteur logistique dans le contrôle du canal.

Certains distributeurs en ont pris conscience en mettant en place des outils de recueil d'information au niveau de leur point de vente permettant de connaître de façon bien précise la fréquence d'écoulement des différentes références proposées dans chaque magasin<sup>16</sup>. Le contrôle de l'information se poursuit par la constitution de nombreuses bases de données regroupant tout ce qui concerne le suivi des achats de chaque client possédant une carte de fidélité, ces informations ont une valeur inestimable pour les fournisseurs afin d'affiner leur politique marketing, ils doivent donc les acheter aux distributeurs.

### 2.1.3. **Le conflit dans les canaux de distribution**

La revue de définitions du conflit proposées dans la littérature de marketing<sup>17</sup> décrit le conflit tantôt comme un état (une situation), tantôt comme un processus.

---

<sup>14</sup> Le leadership est le « processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun. » (Peter NORTHOUSE, *Leadership – Theory and Practice*, Sage)

<sup>15</sup> MALLEN (B) : *Conflits et coopération dans la canaux de distribution*, Edition John Wiley & Son, New York, 1967, pp.124 – 134.

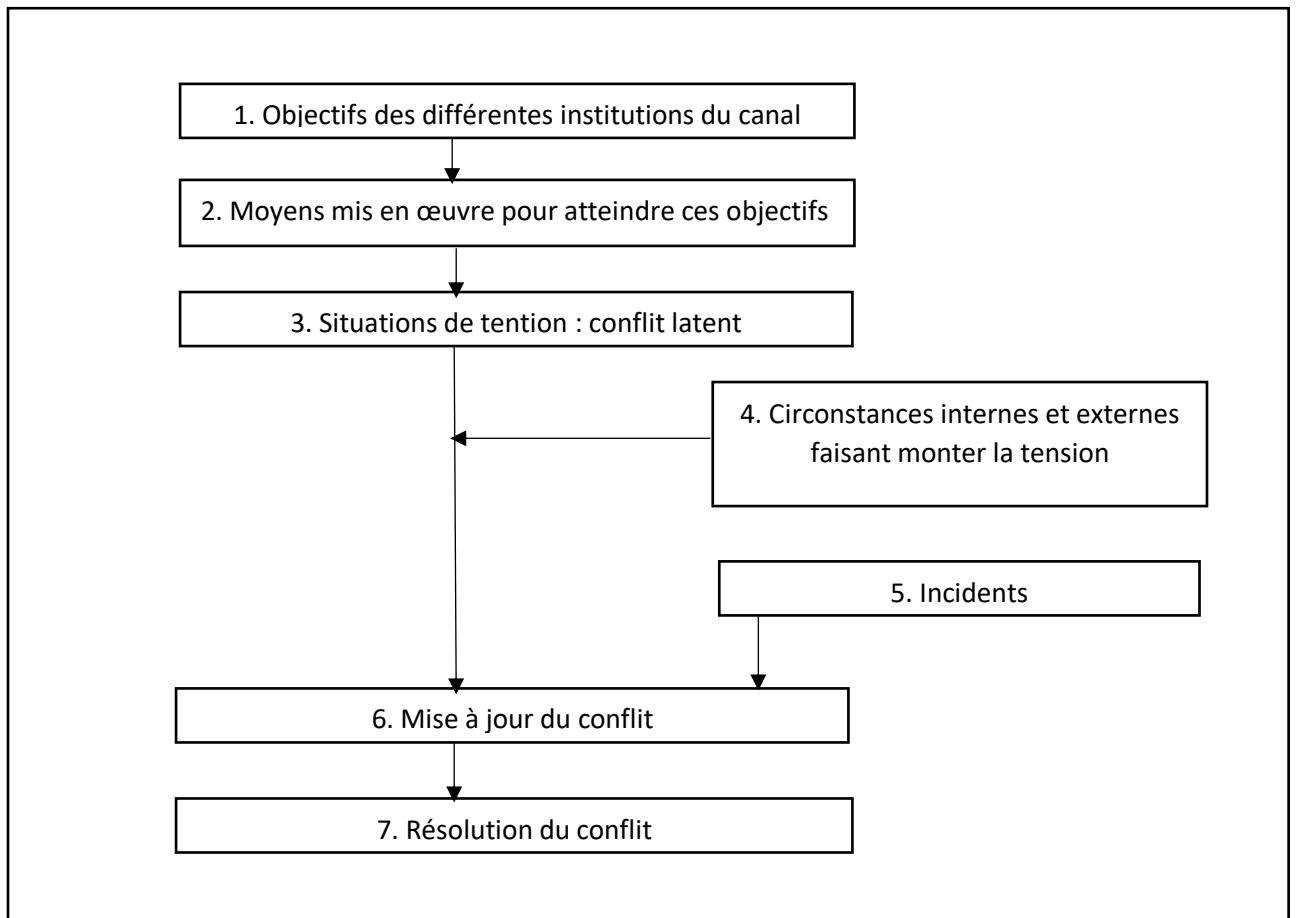
<sup>16</sup> GARETS (V) : *Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution : approche méthodologique et pratique*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université des sciences et techniques du Languedoc Montpellier2. 1991

<sup>17</sup> FILSER (M) : *Canaux de distribution*, Edition Vuibert, France, Juillet 1989, pp.124-139.

Un exemple de définition de l'état de conflit a été proposé par Goldman : un conflit est une situation dans laquelle il existe « une relation sociale entre deux ou plusieurs agents où l'un au moins des agents perçoit un autre agent comme un adversaire dont le comportement est de nature à lui porter préjudice ».

Angelmar et Waldman ou encore Stern et Heskett se réfèrent au contraire au conflit en tant que processus et le définissent comme étant « une situation dans laquelle un membre du canal réalise qu'un autre membre a adopté un comportement qui l'empêche d'atteindre ses propres objectifs »<sup>18</sup>.

**Figure I .3. Le déroulement du canal de distribution en référence aux travaux de L.Rosenberg**



Source : d'après Angelamar R. et Waldman C. (1975), op.cit.

Définir un conflit est important certes, mais cela ne peut se substituer à la mesure de son intensité. Dans cette abondante littérature, nous avons retenu la contribution de Rosenberg et Stern qui se sont référés aux composantes précédemment citées à savoir : la divergence entre les objectifs individuels des membres du canal, les désaccords dans la définition de leurs domaines respectifs de compétence et les différences de perception de la réalité.

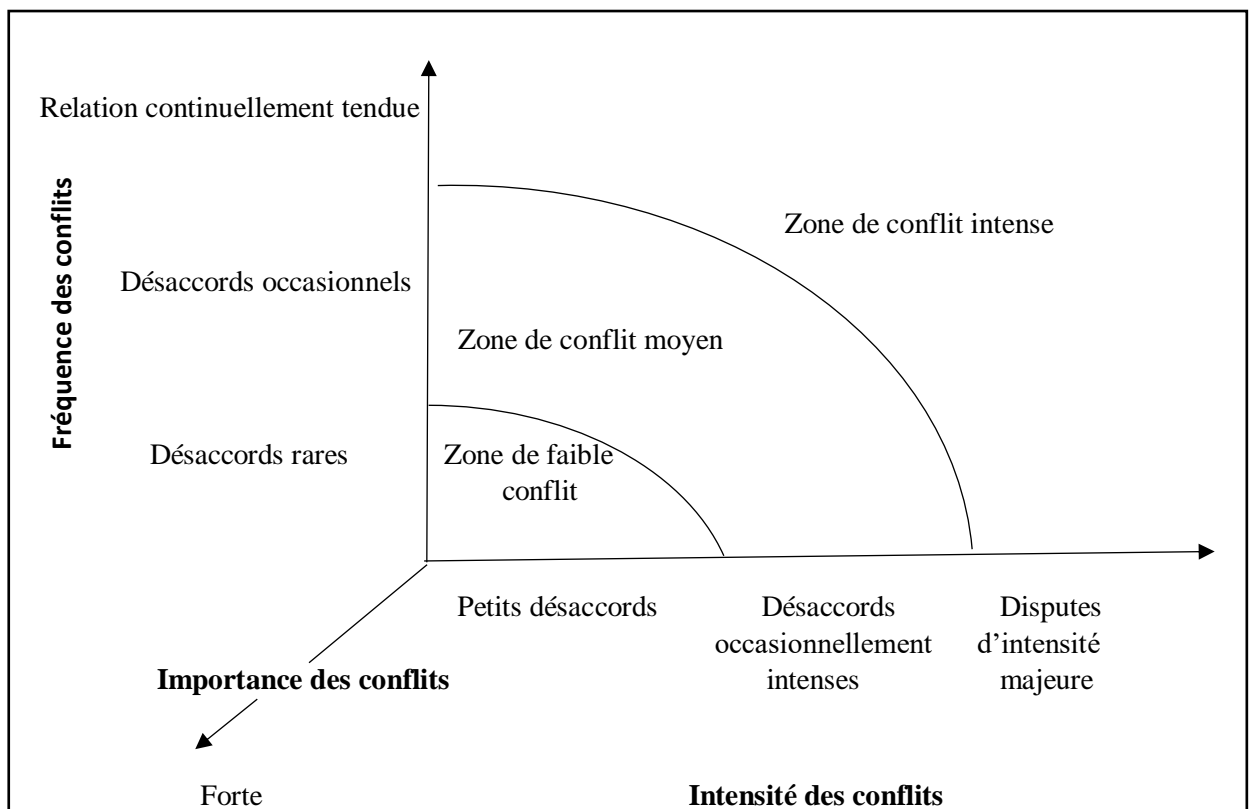
<sup>18</sup> ANGELMAR (R) et WALDMAN (C) : « *Les conflits dans les canaux de distribution* », in *Revue Française de Gestion*, n°1, 1975, pp. 57 -68.

Trois types de dyade ont été étudiés : fabricant / distributeur - intermédiaire, fabricant/détaillant et distributeur - intermédiaire / détaillant.

La conclusion à laquelle ils sont arrivés stipule que c'est la distance entre les perceptions réciproques qui est le critère le plus adéquat, c'est-à-dire que plus la distance est importante, plus le conflit sera important.

Par la suite, Brow et Day ont proposé de mesurer le conflit à partir de trois variables descriptives : la fréquence, l'intensité du désaccord entre les membres du canal et l'importance des problèmes sur lesquels porte le désaccord. Margareth A. et Hardy K<sup>19</sup> se sont inspirés de cette étude pour mettre en place une classification afin de repérer trois niveaux de conflits.

**Figure I.4. Niveau de conflits entre fabricants et distributeurs**



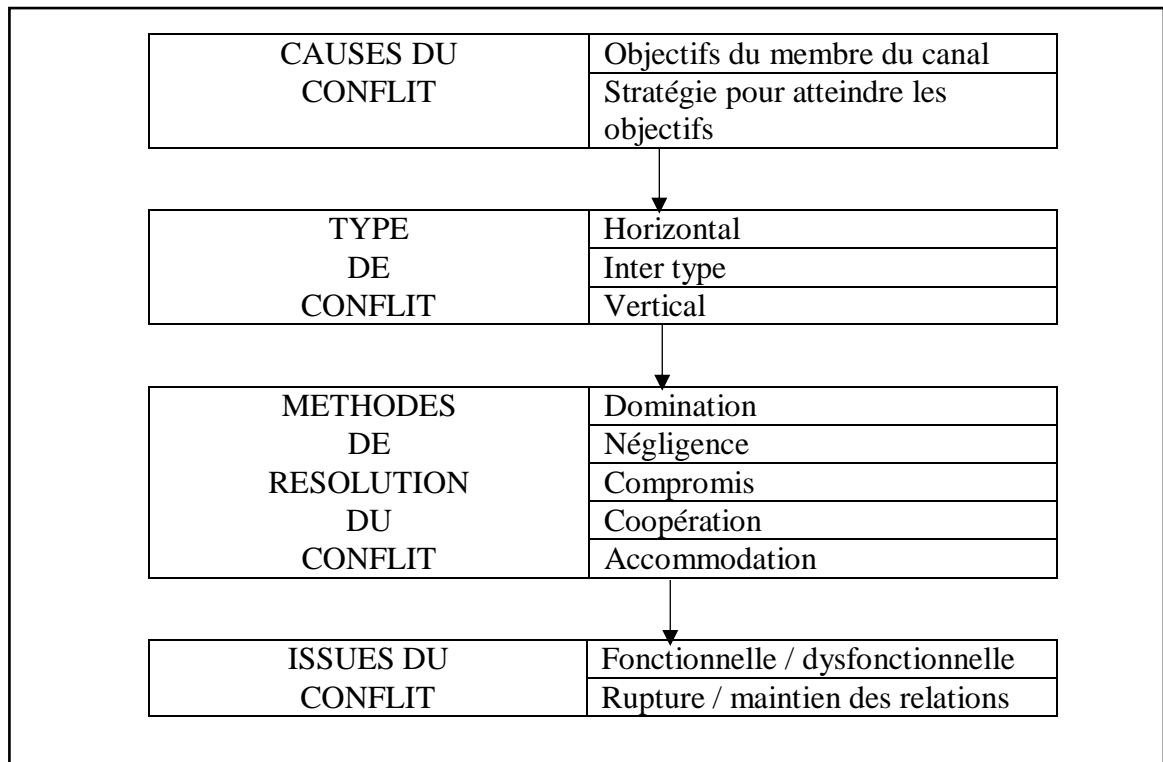
Source : d'après Margareth A. et Hardy K. (1988), op.cit.

En dépit des divergences concernant la définition du conflit, les auteurs s'accordent néanmoins sur l'importance des quatre variables explicatives du conflit, à savoir : les causes, les types, les moyens de résolution et les conséquences sur le fonctionnement du canal.

<sup>19</sup> Margareth (A) et Hardy (K) : « A strategic framework for diagnosing manufacturer-reseller conflict », in MSI Report , n°88-101 , Cambridge , 1988

La figure I.5 décrit l'acheminement de ces variables dans le processus de conflit.

**Figure I.5. Le processus de conflit : variables intervenantes**



Source : FILSER (M) : op.cit

Nous allons préciser les apports des recherches consacrées à chacune de ses quatre variables. Nous évoquerons les différents symptômes à travers lesquels le conflit peut se manifester ainsi que les différents procédés auxquels on aura recours pour dénouer les situations conflictuelles

### **A. Cause des conflits**

Les causes des conflits ont été classées par Bowersox et Al.<sup>20</sup> en cinq catégories :

- Les incompatibilités entre objectifs des agents ;
- L'incongruence de rôle d'un agent ;
- La rupture du processus de communication dans le canal ;
- Des divergences au niveau des perceptions de l'environnement ou des forces et faiblesses des agents en présence ;
- Des différences de culture entre les institutions.

### **B. Type de conflits**

Un conflit peut apparaître non seulement dans les relations verticales inter-organisationnelles mais à tous les niveaux du canal de distribution. A la suite des travaux de Joseph Palamoutain<sup>21</sup> effectués en 1950, on retient une typologie désormais incontournable construite autour de trois types :

<sup>20</sup> BROWN (J) et Day ( R) : « *Mesures des conflits dans un canal de distribution* », Journal of Marketing Research, Vol. 18 , n°3 , 1981 , pp. 263-274

<sup>21</sup> PALMOUNTAIN ( Joseph C) : « *La politique de distribution* », in Harvard University Press , Cambridge,1955.

- **Le conflit horizontal** qui oppose deux institutions qui opèrent au même niveau du canal (par exemple deux grossistes interindustriels ou deux détaillants)
- **Le conflit inter-type** qui oppose deux institutions de type différent à un même niveau du canal (par exemple entre un distributeur de denrées alimentaires et une institution financière au sujet de la tarification des opérations sur cartes de crédit).
- **Le conflit vertical** se développe entre deux institutions intervenant à différents niveaux d'un même canal. L'exemple le plus classique oppose un fabricant et un distributeur sur des questions de marge ou de refus de référencement.

### C. Méthodes de résolution du conflit

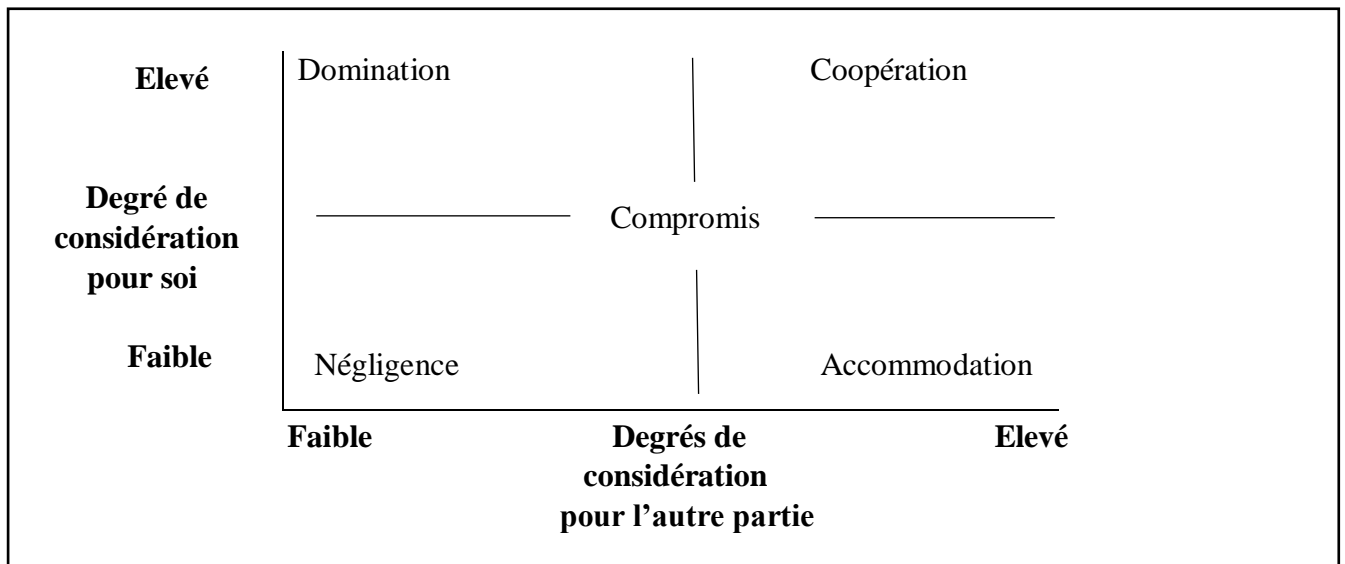
Sortir d'une situation conflictuelle inter-organisationnelle s'avère très important si l'on veut éviter la propagation d'effets contreproductifs et destructeurs pour les membres d'un même canal de distribution.

Dans notre cas, si un distributeur alimentaire décide, suite à un désaccord, de déréférencer un grand fabricant, il risque de perdre d'importantes parts de marchés si le consommateur est assez fidèle à cette marque et se trouve donc frustré de ne plus la retrouver en magasin.

En 1992, Angelmar et Waldman ont proposé une typologie des conflits basée sur deux dimensions du comportement : le degré de considération qu'ont les dirigeants d'une institution pour eux-mêmes et pour l'autre institution engagée dans le conflit.

Ils ont donc abouti à cinq méthodes de résolution du conflit :

**Figure I.6. Typologie des modes de résolution des conflits ( Angelmar et Waldman)**



Source : FILSER (Marc) , DES GARETS (Véronique) et Paché (Gilles) : op.cit.

Il existe deux approches de résolution de conflits :

**La première approche** : est une approche dite anticipative, c'est-à-dire qu'avant même que le conflit ne se manifeste, les différents agents vont favoriser les rapprochements par une meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs.

La littérature nous propose quatre processus à cette fin :<sup>22</sup>

- **La création de positions de représentation** : elle consiste à gérer les relations entre différents agents en échangeant un grand nombre d'informations en amont et lors des négociations de référencement.
- **Les échanges de personnel** : afin de permettre à chacun des partenaires de mieux comprendre le mode de fonctionnement de l'autre (exemple de Casino et Nestlé)
- **La cooptation** : l'entreprise dominant la relation se doit de désamorcer toute tension conflictuelle, et ce en améliorant le processus de consultation des autres entreprises.
- **Le recours à des associations professionnelles** : qui constituent des lieux d'échange permettant des rapprochements et la mise en place de procédures de gestion communes (exemple des EDI).

**La seconde approche** fait directement appel à des stratégies comportementales. En effet, il est clair qu'un conflit ne peut être évité même en mettant des dispositions en amont. Il s'agit donc de gérer au mieux le conflit et d'essayer de le résoudre le plus rapidement possible.

Dant, El Ansary et Coughlan<sup>23</sup> ont proposé une typologie de méthodes de résolution, ils définissent quatre processus distincts, regroupés en deux grandes stratégies.

- **La première stratégie** est une stratégie dite à haut risque « high risk strategy » car elle nécessite un échange important d'informations entre les membres du canal. Cette stratégie est plus fréquemment utilisée dans des relations à long terme. Deux processus lui sont associés :
  1. **La résolution de problèmes** : elle consiste à chercher ensemble une solution satisfaisante pour tous. C'est un processus fondé sur le bénéfice commun et une confiance réciproque, ce qui exige échange et partage d'informations. La GPA (Gestion Partagée Des Approvisionnements), mise en place entre les distributeurs et certains de leurs fournisseurs, illustre parfaitement ce principe. Nous tendons donc vers une certaine forme de coopération.
  2. **La persuasion** : L'une des parties prenantes s'efforce de convaincre l'autre de modifier ses critères de décision ou de jugement à propos du sujet conflictuel. Ce processus peut cependant créer une légère frustration et un sentiment d'insatisfaction chez l'une des parties.
- **La seconde stratégie** est une stratégie dite de faible risque (low risk strategy), ou encore de stratégie de rétention d'informations (protective – information strategy). Là aussi, deux processus lui sont associés :
  1. **La négociation** : les protagonistes sont engagés dans un « jeu à somme nulle », c'est-à-dire que leurs objectifs ne sont pas communs. La négociation donnera ensuite lieu à des accommodations ou bien des compromis.

---

<sup>22</sup> Stern( L ) , El Ansary (A) et Coughlan (A) : *Marketing Channels* , 5th ed , Edition Prentice-Hall, New Jersey , 1996, p. 27

<sup>23</sup> Ibid., p.42.

2. **L'intervention d'une tierce personne** : un médiateur neutre qui va tenter de trouver une solution au conflit grâce à son expertise.

**D. Issue du conflit :**

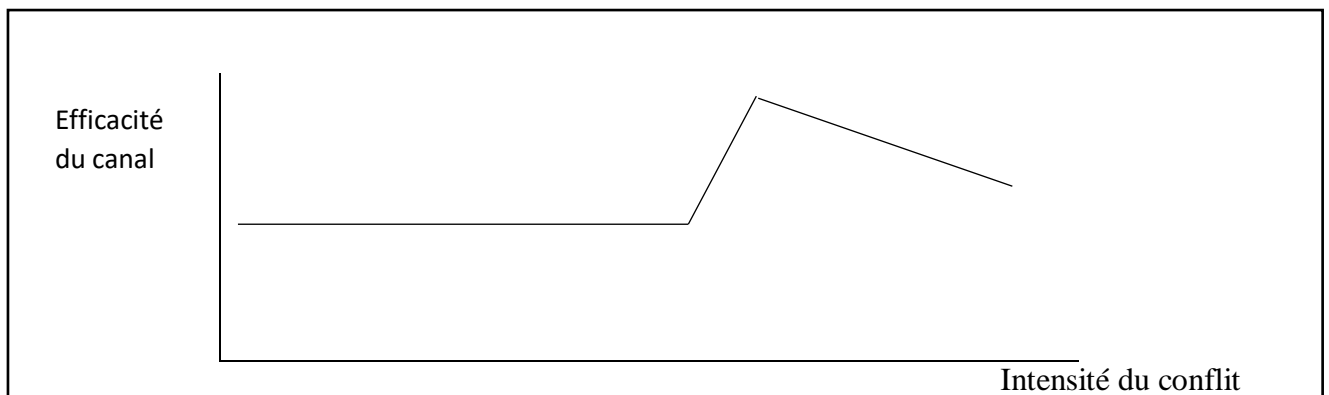
Deux séries de facteurs peuvent caractériser l'issue d'un conflit à l'intérieur d'un canal. D'une part le conflit peut se dénouer par la rupture des relations s'ils n'arrivent pas à trouver un terrain d'entente et que leurs propositions sont totalement antagonistes, ou aboutir à une renégociation des relations pour qu'elles puissent se poursuivre.

D'autre part, le conflit exerce une influence sur le niveau de performance du canal, les conflits sont donc classés en deux catégories :

- Un conflit qui mène à des résultats « fonctionnels » et accroît la performance du canal.
- Un conflit qui génère des résultats « dysfonctionnels » si l'antagonisme entraîne un gaspillage des ressources.

Ajoutons que pour certains auteurs<sup>24</sup>, un niveau modéré de conflit peut engendrer une dynamique positive dans le fonctionnement du canal, il conduira à une réflexion poussée sur l'amélioration des modes de fonctionnement du canal de la part des institutions qui le construisent et les amènera à définir de nouveaux terrains de coopération.

**Figure I.7. Relation entre intensité du conflit et efficacité du canal (Rosenbloom)**



Source : Rosenbloom Bert<sup>25</sup> July 1973

<sup>24</sup> FERNANDEZ-BONET (D), « Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille), 1999.

<sup>25</sup> ROSENBLUM (Bert) : « Conflits et efficacité du canal : modèles conceptuelles pour le preneur de décision », in Journal of Marketing, Juillet 1973, pp 26-30

### **Section 3 : Les modes de coopération :**

#### **3.1. La coopération :**

Les conclusions de la section précédente ont mis en évidence l'étroite interdépendance des concepts de conflit et de coopération. Cependant, il ne faut pas lier systématiquement coopération et état de conflit.

En effet, la coopération se manifeste fréquemment à travers l'existence de systèmes d'informations permettant de mieux faire circuler l'information entre les différents agents et de ce fait de limiter les risques de survenance de conflit, ou encore lorsque les institutions prennent conscience d'une menace mutuelle.

Les risques associés aux conflits ainsi que les possibilités de bénéfices associés à la mise en place d'une relation coopérative entre le différent intervenant du canal de distribution ont été l'élément déclencheur de la mise en place d'une typologie des modes de coopération.

#### **3.2. Choix du partenaire :**

Le choix du partenaire est conditionné par le mode de coopération<sup>26</sup>. D'une manière générale, plus les enjeux dédiés à la coopération sont stratégiques, plus le niveau de performance économique perd de l'importance et l'accord dépend plus de la qualité de la relation.

Les éléments à prendre en compte sont :

- L'organisation interne des deux acteurs,
- Le degré de confiance mutuelle qui conditionne l'échange de données sensibles,
- La volonté de réaliser des investissements conjoints,
- La complémentarité des approches stratégiques,
- La volonté de faire progresser la relation (Donada, Garette, 1995).

#### **3.3. Evaluation des chances de succès d'une coopération :**

Certains auteurs défendent l'idée que lorsque la centralisation et la complexité des procédures de référencement sont faibles et que le degré de formalisation des sanctions en cas de défaillance logistique est modéré, les distributeurs alimentaires engagés dans cette voie, sont plutôt enclins au partenariat vertical. (Eurostaf, 1994).

La centralisation peut donc être bénéfique à la coopération en apportant les garanties d'engagement nécessaires à la stabilité de la relation, tout en déléguant des projets à des niveaux locaux plus réactifs. L'autorité, qui s'exerce à travers le pilotage du système centralisé ou pas, dépend largement de la répartition des actifs entre contractants (Brousseau, 1993).

La stabilité est une autre dimension, qui permet d'évaluer les chances de succès d'un partenariat. Les facteurs de stabilité de la relation sont les suivants (Dawson, Shaw, 1989, 1990):

- La qualité élevée et constante des produits livrés régulièrement,

---

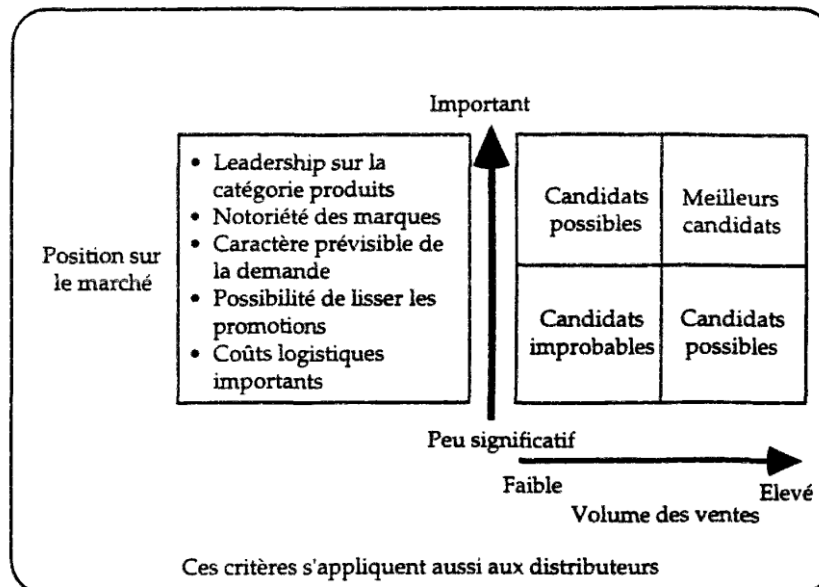
<sup>26</sup> FENDER (Michel) : « *Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement* », Magister en économies et finances, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1996

- La capacité à réagir aux fluctuations de demande des consommateurs (produits textiles),
- Le développement de travaux en commun,
- La mise en œuvre de systèmes de livraison répondant aux spécificités du distributeur et des rayons (produits frais),
- La fréquence élevée des contacts, le développement de spécificités liées au produit qui renforce l'interdépendance entre le producteur et le distributeur, l'existence de marques fortes du producteur,
- L'accroissement de la complexité des technologies en particulier celles relatives aux systèmes d'information.

Les candidats possibles peuvent être alors définis selon les deux critères suivants:

- position dans le marché et le canal de distribution,
- volume des ventes (part du chiffre d'affaires réalisé avec le partenaire)

Figure I.8. Critères d'identification des candidats possibles à la coopération



Source : Michel Fender (1996) Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement, op.cit

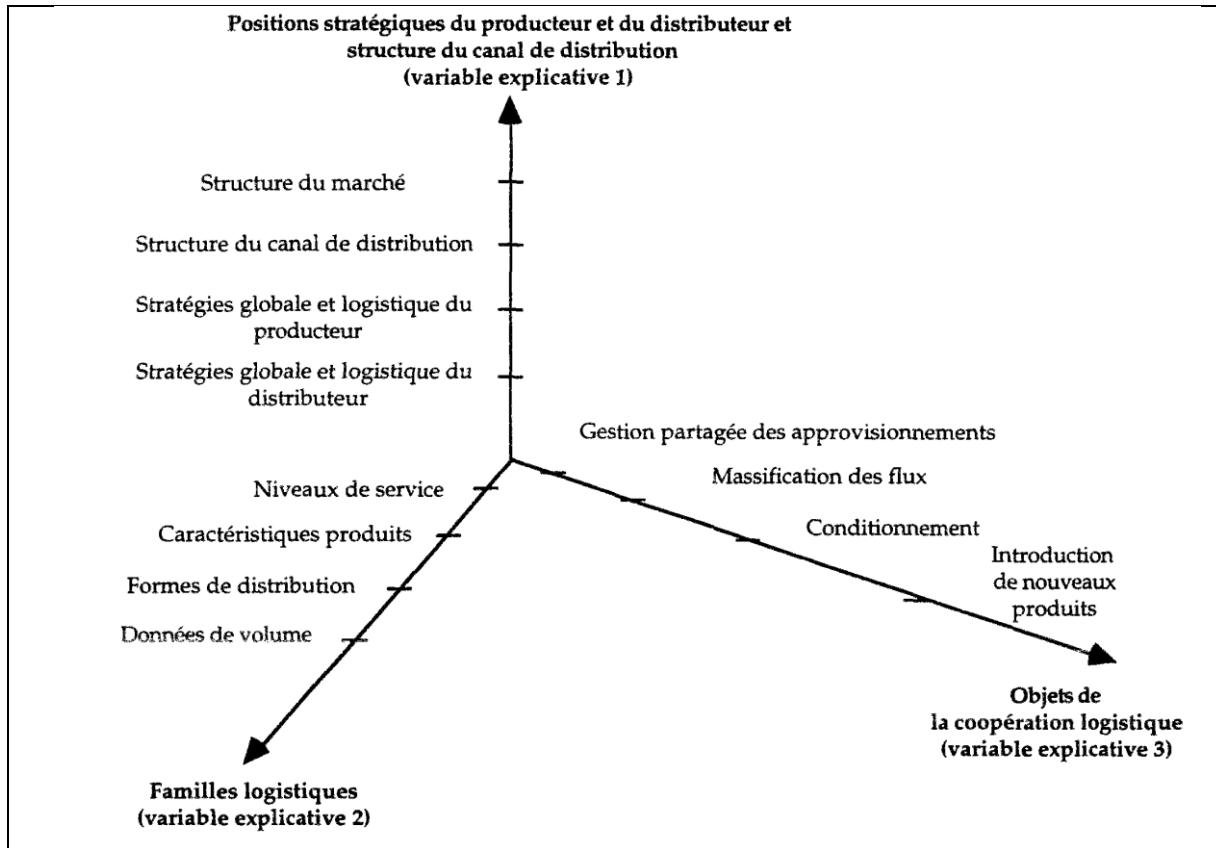
Ainsi, par exemple, dans le secteur de la grande distribution, l'application de ce qui précède montre que seuls les grands groupes industriels agro-alimentaires paraissent présenter les garanties recherchées par les distributeurs, à savoir une capacité industrielle suffisante pour approvisionner le distributeur comme seule source de production (la réduction des sources permet une plus grande régularité de la qualité et de meilleurs prix), une notoriété en terme de marque et maîtrise de l'innovation technologique et une structure financière d'un niveau suffisant pour réaliser les investissements impliqués par la coopération (systèmes d'information).

### **3.4. Présentation des trois variables explicatives des modes de coopération producteurs-distributeurs**

Une recherche élaborée par Michel Fender en 1996 a permis de fournir un outil permettant de représenter les formes de coopération logistiques dans les chaînes d'approvisionnement ainsi que leur dynamique.

Ils ont choisi d'utiliser l'outil typologique pour identifier les variables explicatives qui sont représentées par le schéma suivant :

**Figure I.9. Variables explicatives des modes de coopération logistiques producteurs-distributeurs**



Source : FENDER (Michel) : op.cit

Nous avons identifié trois variables explicatives, que nous allons présenter de manière concise :

**3.4.1. Les positions stratégiques du producteur et du distributeur et la structure du canal de distribution.** La position signifie l'intention stratégique globale intégrant les différentes dimensions fonctionnelles de l'entreprise (commerciale, marketing, industrielle, logistique) et son environnement (structure et évolution des marchés, concentration, maturité du secteur d'activité, organisation des canaux de distribution et comportement des acteurs du canal, incertitude) .

La position résulte également de la posture et des motivations face à la coopération, ainsi que des rapports de force entre un producteur et un distributeur.

**3.4.2. Les familles logistiques,** c'est à dire des entités regroupant des clients caractérisés par des niveaux de service spécifiques, des produits aux spécificités logistiques particulières, des formes de points de vente (taille, assortiment ...) et des volumes de flux traités.

**3.4.3 L'objet de la coopération** est d'une importance cruciale pour identifier le type de coopération qui peut se développer entre un producteur et un distributeur.

Les objets génériques de coopération logistique sont :

- La gestion partagée des approvisionnements ou pilotage intégré du flux entre producteur et distributeur,,
- La classification des flux, qui permet de dégager des économies d'échelle
- Le conditionnement, qui permet une adaptation des unités d'emballage logistiques et consommateurs par type de point de vente,
- L'introduction de nouveaux produits, qui cherche à tirer profit maximal de l'innovation en termes de chiffre d'affaires et de marge.

### **3.5. Présentation des modes génériques de coopération producteurs-distributeurs**

Il existe trois modes génériques de coopération logistique entre producteurs et distributeurs dans les chaînes d'approvisionnement :

**3.5.1. La coopération logistico - opérationnelle** : ce mode de coopération a pour but d'éliminer les coûts de dysfonctionnements, c'est-à-dire en remplissant le cahier des charges uniquement.

La coopération se limite donc à la résolution des conflits ou problèmes purement logistique au niveau des opérations que ce soit du producteur ou du distributeur ainsi qu'à la mise en place de solutions techniques dans le but d'accroître la productivité.

Les acteurs impliqués appartiennent à la logistique opérationnelle (entrepôt producteur, entrepôt distributeur, transport).

**3.5.2. La coopération logistico - commerciale**: a pour objectif de diminuer la totalité des coûts en recherchant la plus grande efficacité du système, tout en intégrant la composante commerciale qu'elle va essayer d'améliorer (chiffre d'affaires et marges).

Ce mode va s'appuyer sur des organisations et des systèmes logistiques tout en se basant sur une approche de différenciation par famille logistique.

La coopération se fera par le biais du vendeur chez le producteur et de l'acheteur chez le distributeur.

**3.5.3. La coopération logistico - marketing**: se fait par l'adaptation du produit grâce à sa conception partagée et une démarche marketing conjointe entre le producteur et le distributeur afin d'accroître sa valeur ajoutée et son utilité auprès du consommateur final.

Ce mode de coopération suppose l'existence d'une véritable fonction marketing chez le producteur et chez le distributeur, ces deux fonctions seront les acteurs principaux dans ce mode relationnel.

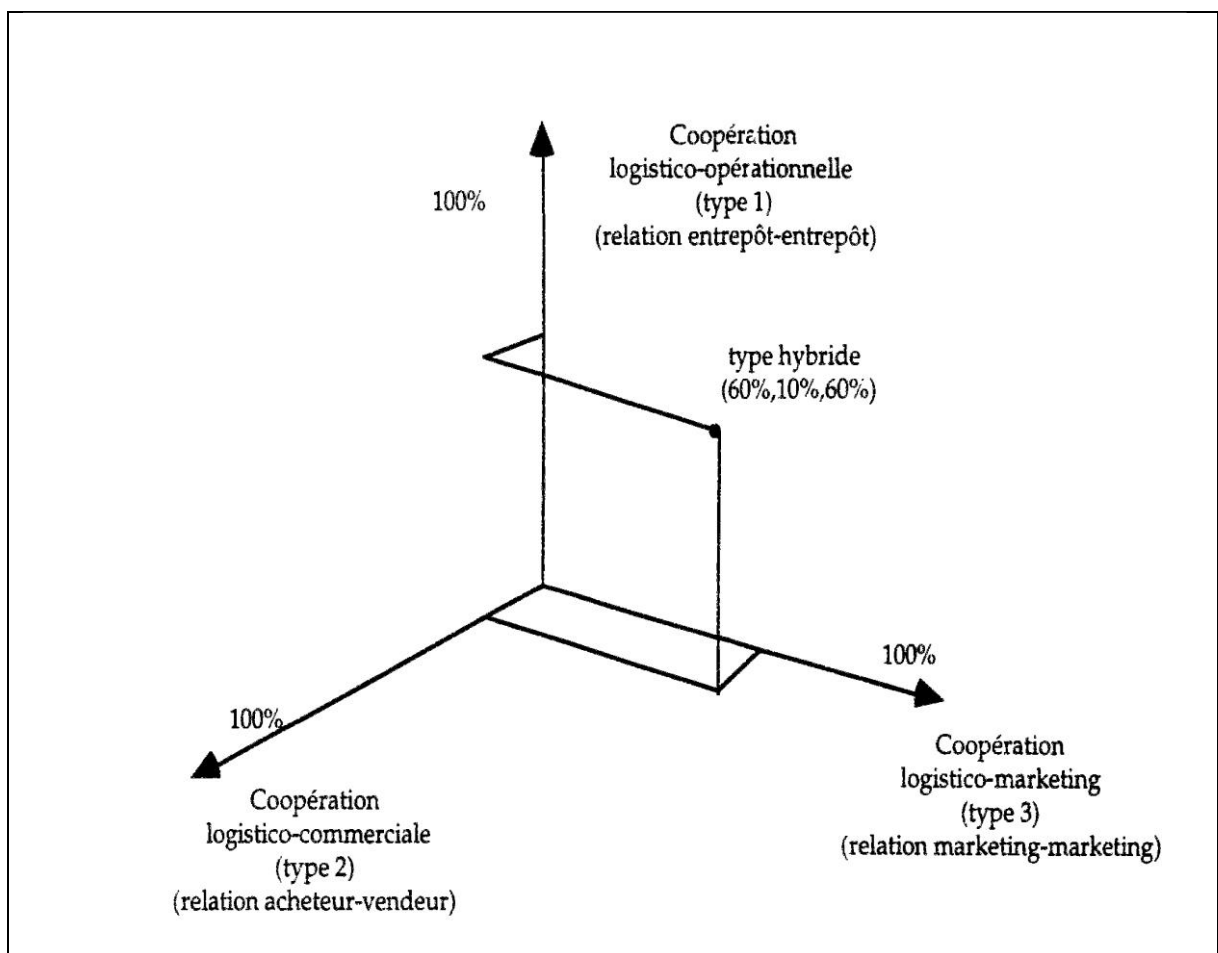
Enfin, dans la coopération-marketing, les investissements (création de valeur distinctive, recherche et développement) ainsi que les gains (financiers, commerciaux et coûts) sont partagés, l'échange relationnel s'inscrit donc dans la durée.

Le dénominateur commun entre ces trois modes génériques de coopération dans les chaînes d'approvisionnement est le pilotage du flux matières ainsi que les informations associées, de ce fait, la terminologie utilisée par les différents auteurs dans la revue littéraire utilise le terme de logistique pour qualifier ces trois modes.

La logistique a pour but d'animer et d'organiser les relations collaboratives entre les différents maillons du canal, elle a également la vocation de disparaître une fois intégrée dans les activités commerciales et marketing.

En revanche, en prenant en considération les variables explicatives des modes de coopération, il s'est avéré que les objectifs, les enjeux et le degré d'implication des producteurs et des distributeurs au sein du canal sont de natures différentes. De ce fait, les auteurs ont eu recours à une terminologie associant logistique et le caractère dominant correspondant à la situation (à savoir : opérationnel, logistique ou commercial)

Figure I.10. Les modes de coopération dans les chaînes d'approvisionnement



Source : Michel Fender : op.cit.

Cette figure souligne le fait que les modes génériques de coopération ne sont pas exclusifs et qu'il est tout à fait possible qu'un producteur et un distributeur soient engagés dans un processus coopératif « hybride ».

### 3.6. Caractéristiques des modes de coopération :

Le but étant de fournir un outil de représentation des formes de coopération logistique en prenant en compte la multiplicité des facteurs explicatifs d'un mode de coopération, de structurer ces facteurs déterminants selon des axes explicatifs et ensuite d'aboutir à une proposition de types de coopération dominants en effectuant un croisement des valeurs possibles de ces facteurs.

Le tableau suivant rappelle les éléments essentiels de la perspective typologique que nous proposons:

**Tableau I.2. : Caractéristiques des modes génériques de coopération**

| Formes principales de coopération         | Type 1: Coopération logistico-opérationnelle  | Type 2: Coopération logistico - commerciale  | Type 3: Coopération logistico-marketing   |
|---|---|--|---|
| Variables de représentation               |   |  |   |
| Objectifs de la coopération               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer les coûts de transaction et de coordination</li> <li>- Mettre en œuvre des systèmes routiniers adaptables aux membres en dehors de la relation coopérative</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer les coûts de la fonction logistique globale (de transaction, de production et d'incitation)</li> <li>- Abandonner la logique de coût pour une logique de gain</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir un avantage concurrentiel issu de la coopération</li> <li>- Créer une valeur nouvelle bénéfique aux deux acteurs</li> </ul>                                |
| Caractéristiques du modèle de coopération | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle de standardisation et de productivité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle de flexibilité passive</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle de flexibilité dynamique et de réactivité</li> </ul>  |
| Prérequis                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien d'un rapport de force</li> <li>- Absence de confiance</li> <li>- Existence d'une force associative servant de relais diffuseur</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de confiance moyen</li> <li>- Comportement opportuniste possible</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs communs sont négociés et non imposés par des rapports de force</li> <li>- Niveau de confiance élevé</li> <li>- Importance de la notoriété</li> </ul> |
| Champ de la coopération                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résolution de problèmes relatifs aux dysfonctionnements logistiques et de la chaîne de traitement des commandes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des facteurs commerciaux: promotions, hausses de prix</li> <li>- Gestion différenciée du client distributeur par le producteur</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des facteurs du mix marketing (produit, prix, promotion, mode de distribution, marque)</li> </ul>  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   | - Client au cœur de la démarche coopérative   |
| Objet de la coopération   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des transports</li> <li>- Circuit de la commande</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation des assortiments (clarté du linéaire) et gestion des ruptures de stock</li> <li>- Gestion commune des plans promotionnels</li> <li>- Tentative de lissage des hausses de prix</li> <li>-Conditionnements</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources logistiques partagées et mutualisées (entrepôts, tournées de livraison, SI,...)</li> <li>- Lancement de nouveaux produits</li> <li>- Gestion partagée des informations (prévisions des ventes, contrôle et gestion du stock global)</li> <li>- Co-définition des assortiments et optimisation du linéaire</li> <li>- Abandon des stocks spéculatifs et des reventes à perte</li> <li>- Réduction du nombre de références</li> <li>- Cohérence du positionnement prix de gamme du fabricant</li> </ul> |
| Mode de pilotage  | - Logique push  | - Logique push  | - Recomplètement du distributeur à partir des sorties caisses   |
| Nature des informations échangées et technologie des systèmes d'information | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations logistiques pures: données sur les livraisons, les volumes</li> <li>- Tests ponctuels EDI, puis généralisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanges d'informations commerciales</li> <li>- Sorties caisses (scanning data): ventes réelles par produit par point de vente</li> <li>- Développement des fonctions catalogue (base articles différenciée par</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem au type précédent</li> <li>- Echange d'informations confidentielles sur l'ensemble de l'activité</li> <li>- Informations marketing sur les nouveaux produits (fiche produit)</li> </ul>   |

|                             |   |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|
|                             |   | enseigne) et portefeuille (ajustement offre/demande)   | - Développement d'une fonction de pilotage intégré<br>- Information de développement   |
| Type d'incertitude          | - Réduction de l'incertitude procédurale                        | - Réduction de l'incertitude procédurale   | - Réduction de l'incertitude substantielle et procédurale -  |
| Animation du point de vente | - Lutte pour le linéaire<br>- Logique d'accroissement du volume | - Gestion différenciée des produits en promotion et en fond de linéaire<br>- Consolidation des marques | - Définition conjointe des objectifs et prise en compte commune des contraintes<br>- Travail en temps réel et très grande réactivité |
| Mesure de la performance    | - Profit du produit évalué sur la base du prix d'achat          | - Mesure multicritères et différenciée de la performance   | - Approche par catégorie de produits   |

Source : Michel Fender (1996) Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement, op.cit

Ce tableau récapitulatif des types génériques de coopération montre que la réciprocité dans l'échange des ressources , l'intensité de l'implication , l'acceptation des conditions de la coopération et la standardisation des procédures ainsi que des unités de ressources échangées , sont des variables que l'on peut annexer aux variables explicatives précédemment citées dans la partie 3.2) des modes génériques de coopération .

La somme de toutes ces variables de représentation facilitera, au producteur ou au distributeur, le choix du processus dans lequel il voudra s'engager.

## **Conclusion du chapitre I:**

Depuis quelques années, responsables d'entreprises industrielles et responsables de grands distributeurs tiennent un discours beaucoup plus enclin à souligner les bienfaits d'une coopération verticale, et ce dans le but de réduire les coûts liés au dysfonctionnement le long de la chaîne de distribution et d'accroître l'efficacité globale du système au service du consommateur.

Le concept de coopération va plus loin dans l'interdépendance des membres d'un même canal de distribution qu'une simple coordination, puisqu'elle implique la mise en place de projets productifs à long terme dont la concrétisation exige un certain niveau de confiance dans le respect des engagements.

Quel que soit l'angle d'attaque retenu ou le mode de coopération adopté, la satisfaction et la fidélisation du consommateur restent les objectifs prioritaires du producteur et du distributeur ; leur coopération a pour but d'être plus efficace à ce niveau.

Dans le chapitre 3 de notre mémoire, nous essayerons d'analyser les relations entre les producteurs et les distributeurs faisant partie d'un même canal de distribution, et ceci en nous basant sur les concepts du modèle behavioriste. Nous verrons, par la suite, si les modes génériques de coopération sont appliqués en Algérie et si les institutions algériennes sont réceptives à ce genre de pratique.

**Chapitre II :**  
**Présentation du**  
**prototype de libre-**  
**service de gros :**  
**Cash & Carry -**  
**CEVITAL**

## **Chapitre II : Présentation du Cash & Carry**

### **Introduction du chapitre II :**

Avant de nous attaquer à l'essence même de notre recherche, à savoir l'analyse de l'impact des modes de coopération dans le développement des relations entre producteurs et distributeurs, nous allons tout d'abord présenter le cadre qui a inspiré cette recherche.

En effet, l'idée du sujet de ce mémoire nous est apparue comme une évidence lorsque nous avons pris connaissance du projet sur lequel nous travaillons actuellement.

L'étude pratique a été réalisée au niveau du groupe Cevital et le cas sur lequel nous nous sommes basé, et qui est encore en phase embryonnaire, est le « Cash and Carry » que le groupe voudrait ouvrir incessamment sous peu.

Nous allons donc présenter le groupe Cevital puis nous passerons au cœur de ce chapitre, à savoir le « Cash and Carry ». Finalement, nous effectuerons un diagnostic précis concernant l'environnement dans lequel il va évoluer ainsi qu'une description succincte du marché de l'agroalimentaire en Algérie.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil le Groupe CEVITAL**

Cevital fait partie de ces entreprises qui ont vu le jour dès l'entrée du pays en économie de marché dans les années 90 . Ce groupe familial connaît une réussite et une renommée bâties sur une histoire, un parcours hors du commun et des valeurs que nous allons citer dans cette section.

#### **1.1. Historique et évolution du groupe :**

Cevital est un conglomérat algérien dans l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services en général.

Fondé en 1971 par Mr Issad REBRAB , Cevital est le premier groupe privé algérien et la troisième entreprise algérienne de par son chiffre d'affaire de 4 Mds \$<sup>27</sup> (juste après Sonatrach et Naftal) selon le classement 2017 publié par le magazine Jeune Afrique des cinq centes premières sociétés et multinationales africaines.

Depuis sa création , le groupe réalise des taux de croissances de deux chiffres ce qui renforce fortement sa pérennité sur le marché. La réussite de Cevital est le fruit d'une stratégie globale alliant ressources humaines et implantation sur plusieurs secteurs d'activités : agro-alimentaire, industrie et distribution, automobile, immobilier et services en tout genre.

Aujourd'hui, Cevital compte plus de 26 filiales à son actif dans les quatre secteurs d'activités<sup>28</sup> :

##### **1.1.1. Agro Alimentaire :**

- Cevital Agro « Cevital »
- Spécialisé dans l'agriculture « Ceviagro »
- La compagnie maritime de transport de marchandises « Nolis »

<sup>27</sup> <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> ( consulté le 24/04/2018 à 11h13)

<sup>28</sup> <http://cevital.entreprise-dz.com/groupe.html> ( consulté le 24/04/2018 à 13h48)

### 1.1.2. Automobile

- Concessionnaire de véhicules Hyundai « Hyundai »
- Concessionnaire de véhicules Fiat « Fiat »
- Location de véhicules touristiques « Cevicar »
- La commercialisation et la maintenance de véhicules « Act »

### 1.1.3. Industrie et Distribution

- Production et commercialisation de matériels électroniques « Samha »
- Production et transformation de verre plat « MFG »
- La grande distribution (hyper et supermarché Uno) « Numidis »
- Gestion des plates-formes logistiques « Numilog »

### 1.1.4. Immobilier et Construction

- Promotion immobilière « Immobis »
- Industrie du bâtiment préfabriqué et bureau d'étude « Cevico »
- Electricité industrielle, automatisme, climatisation et plomberie « Cevielec »

Le groupe a également acquis plusieurs entreprises étrangères telles que BRANDT et OXXO ( en France et en Italie) , ces acquisitions s'inscrivent sous la stratégie de diversification à l'international du groupe.

**Tableau II.1 : Présence de Cevital à l'international**

|         | Secteur d'activité | Siège social    | Nombre de continents sur lesquels l'entreprise est présente | Filliales ou participations majoritaires hors Afrique | Part du chiffre d'affaires générée hors Afrique |
|---------|--------------------|-----------------|---|---|---|
| Cevital | Industrie          | Béjaïa, Algérie | 4   | 6   | N.C   |

Source : Les 30 Globalizers repérés par Konfidants <sup>29</sup>

### 1.2. Dates clés :

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.<sup>30</sup>

1971 : Lancement dans la construction métallique

- 1971 SOCOMEG (participation)
- 1975 PROFILOR (création)
- 1979 SOTECOM (acquisition)
- 1984 SACM (acquisition)

<sup>29</sup> <https://infogram.com/> (consulté le 23/04/2018 à 21h15)

<sup>30</sup> <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> (consulté le 24/04/2018 à 20h04)

- 1985 ENALUX (création)
- 1986 NORD METAL (création)
- 1986 METALLOR (création)

1988 : Création de METAL SIDER (sidérurgie)

1991 : Reprise des activités I.B.M en ALGÉRIE / Création du quotidien d'information Liberté

1997 : Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE

1998 : Création de CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES

2006 : Création de NUMIDIS-UNO (GSA) et IMMOBIS / Acquisition de COJEK

2007 : Création de SAMHA – Production & Distribution SAMSUNG / Création de MFG (verre plat)

2008 : Création de NOLIS - Transport Maritime / Commercialisation du verre plat en Europe / Création de NUMILOG

2009 : Augmentation de la production de sucre de 1 M T/An

2013 : Reprise de ALAS (Espagne) et OXXO (France)

2014 : Rachat de BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) Ex LUCCHINI PIOMBINO

### **1.3.Présentation de Cevital Agro-Industrie :**

C'est l'un des plus importants complexes agroalimentaire en Algérie , il est implanté à Bejaia et s'étend sur plus de 146 298 m<sup>2</sup> , il emploie plus de 5000 salariés.

Cevital Agro industrie est depuis ses débuts installé au sein du port de Bejaia (Algérie) et dispose de plusieurs unités de production :

- 2 raffineries de sucre de 650 000 T/An
- 1 unité de sucre liquide de 25 000 T/ An
- 1 raffinerie d'huile de 570 000 T / An avec une PDM de 65% ,
- 1 margarinerie de 180 000 T/An avec une PDM de 28%

La diversification des activités de Cevital , dans le secteur de l'agroalimentaire , ne s'est pas arrêtée aux corps gras et au sucre , elle s'est enrichie par l'acquisition de deux nouvelles unités, conformément à la stratégie d'affaire du groupe :

La première, en 2005, est une unité d'eau minérale (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi Ouzou , connue sous l'appellation de Cevital Lalla Khedija avec une capacité de production de 3 000 000 de bouteilles /jour. L'unité est entrée en production en Mai 2007 suite à une rénovation radicale du site .

Quant à la deuxième , c'est la conserverie d'El Kseur ( ex COJEK) sise à 30 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia , pour s'investir dans les boissons fruitées avec une capacité de 600 000

bouteilles/jour. Cevital a également investi dans des silos de stockage d'environ 400 000 tonnes.

#### **1.4. Les missions et les objectifs de Cevital :**

Cevital a pour ambition et vision de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif sur le marché national et international.

Ses principaux objectifs peuvent se résumer comme suit :<sup>31</sup>

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national
- L'élargissement de sa gamme de produit
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production de graines oléagineuses
- La modernisation des techniques et des machines pour augmenter le volume de production
- L'accroissement du chiffre d'affaire
- Le positionnement des produits Cevital sur le marché international grâce à sa politique d'exportation

#### **1.5. Le succès du Groupe Cevital :**

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :<sup>32</sup>

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise
- Le sens de l'innovation
- La recherche de l'excellence
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

#### **1.6. Les atouts concurrentiels de Cevital :**

Les principaux atouts concurrentiels de Cevital se résument en quatre points essentiels <sup>33</sup>:

**1.6.1. Importantes synergies dans les activités d'affaires de l'entreprise:** Cevital exploite des activités complémentaires sur la chaîne de production et de distribution des produits alimentaires de base, et ce dans le but de bénéficier d'importants gains.

Grâce à son organisation principale des activités en zone portuaire, sa présence dans le secteur du transport maritime par le biais de la filiale Nolis, l'ampleur de l'organisation

---

<sup>31</sup> Document interne Cevital , 2017

<sup>32</sup> <https://www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/> ( consulté le 24/04/2018 à 22h05)

<sup>33</sup> <http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf> ( consulté le 24/04/2018 à 22h26)

logistique de la distribution par le biais de Numilog et Numidis, l'entreprise arrive à maintenir une structure de coût concurrentielle.

**1.6.2. Portefeuille relativement diversifié de produits de consommation de base:**

L'entreprise a une part dominante du marché sur plusieurs produits de base dont les huiles, les margarines et le sucre.

Elle entend également , diversifier sa gamme de produits dans la mesure où cela exploite des synergies créatrices de valeurs. Ainsi , elle projette de développer la production d'alimentation pour le bétail . L'une des matières premières dominantes dans ce secteur étant le soja, qui sert, entre autres, à produire de l'huile.

Cette diversification du portefeuille de produits protège l'entreprise contre toute conjoncture défavorable sur un marché ou un produit.

**1.6.3. Envergure industrielle et financière de l'entreprise lui permettant de pénétrer les secteurs d'activités où les barrières à l'entrée sont importantes:**

Cevital dispose d'une capacité managériale, d'une envergure financière et d'une organisation logistique lui permettant d'envisager d'exploiter des secteurs industriels qui ont un fort potentiel de croissance mais qui sont caractérisés par des barrières à l'entrée importantes, en terme de financement, et de savoir-faire industriel.

**1.6.4. Forte demande du marché domestique et atout concurrentiel en terme de coût pour pénétrer les marchés régionaux:**

Cevital est bien positionné dans le marché local algérien qui est caractérisé par une forte demande.

L'une de ses principales forces réside dans le développement de ses capacités et en exploitant les synergies et les économies d'échelle potentielles.

L'entreprise pourrait être concurrentielle sur les marchés régionaux (Afrique et Europe), vu les avantages en terme de coût de l'énergie, de la main d'œuvre et du transport.

## **Section 2 : Présentation du Cash and Carry**

### **2.1. Définition du concept :**

Le Cash & Carry est une méthode de vente en libre-service pratiquée dans un entrepôt de gros.

Le principe est assez simple , les clients (détaillants et utilisateurs professionnels) choisissent la marchandise, paient à la sortie et emportent aussitôt leurs achats.

Il existe plusieurs enseignes qui proposent ce genre de système : Métro , Promocash ...  
La valeur ajoutée de ce concept est qu'il y a un transfert de tâches vers le client (la livraison de la marchandise, la sélection de la marchandise et le financement).

Ainsi, les prix proposés peuvent largement concurrencer ceux des marchés de gros lambda.  
Les Cash and Carry peuvent être généralisés ou spécialisés.

### **2.2. Fiche technique du magasin :**

- Surface bâtie : 3742 m<sup>2</sup>
- Surface terrain: 12822 m<sup>2</sup>
- Surface PGC: 2000m<sup>2</sup>
- Surface surgelés: 128m<sup>2</sup>
- Surface produits frais: 254m<sup>2</sup>
- Surface bureaux & accueil : 50m<sup>2</sup>
- Surface cafétéria : 100<sup>2</sup>
- Surface hall d'entrée: 100m<sup>2</sup>
- Places de parking: 92 places

### **2.3. Attributs de valeur :**

**2.3.1. Les prix :** qui vont être proposés doivent impérativement concurrencer ceux du marché de gros, les futurs clients du Cash and Carry (les gérants des supérettes) ne peuvent pas adhérer facilement à des prix en décalage avec les prix pratiqués par Semmar par exemple. Notamment pour les produits d'appels (boissons, lait, yaourts ...)

**2.3.2. Disponibilité :** L'une des forces du Cash and Carry est la satisfaction du client en terme de quantités et de délais. En effet, plus besoin d'avoir beaucoup de fournisseurs pour s'approvisionner étant donné que tous les produits sont stockés au même endroit.

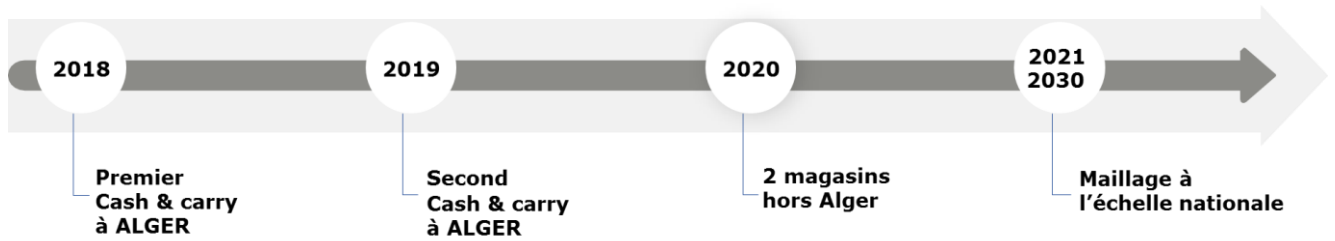
**2.3.3. Relationnel / comportement :** Ce concept est avant tout une solution fonctionnelle qui doit s'armer d'un personnel irréprochable. En effet, le but est d'installer une certaine proximité avec le client basée sur la confiance et la transparence.

**2.3.4. Confort :** Le problème le plus récurrent dans le marché du gros en Algérie est sans doute la difficulté d'y accéder et l'insécurité qui y règne. Le Cash and Carry souhaite répondre aux attentes des gérants tout en respectant les normes internationales, à savoir, un lieu spacieux et agréable à visiter, une visibilité des produits et pas de problèmes de stationnement.

- 2.3.5. Modes de paiement :** Le paiement se fera selon le mode appliqué actuellement, c'est-à-dire avec le cash, avec possibilité de paiement par chèque pour les clients « pragmatiques ».
- 2.3.6. Système de gestion des caisses :** L'un des points clés du concept Cash and Carry est le système de gestion des caisses et la facturation. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les points de ventes et autres clients potentiels sont prédisposés à se défaire de l'informel des marchés de gros et de se tourner vers une solution plus légale. Néanmoins, la confidentialité des informations est assurée.
- 2.3.7. Livraison :** Il y aura deux types de clients, des points de ventes munis de leur propre moyen de transport et les autres qui s'approvisionnent et se font livrer directement en magasin. Le service de transport proposé par le Cash and Carry va donc concurrencer les prix appliqués sur le marché, à savoir entre 800 et 1500 DA (tout dépend de la distance entre le dépôt et le point de vente).
- 2.3.8 Horaires d'ouverture :** Les horaires d'ouverture à Semmar sont compris entre 6h du matin et 14h de l'après-midi. Suite à l'étude de marché que le groupe Mawdja a effectuée, il s'est avéré que les managers des points de vente préfèrent s'approvisionner en soirée, c'est-à-dire entre 18h et 22h.
- 2.3.8. Emplacement :** L'emplacement a été choisi en fonction des problèmes rencontrés actuellement, à savoir l'incapacité d'accéder au marché de gros et d'en sortir. Le Cash and Carry se trouvera donc sur l'autoroute pour éviter tout embouteillage.
- 2.3.9. Système de fidélité engageant :** Un système de « carte de fidélité » sera mis à disposition des clients, avec à la clé : des réductions sur les prix, des livraisons gratuites, des cadeaux pour le magasin, un réaménagement des étalages, ...
- 2.3.10. Portail internet :** A l'aire de la digitalisation, il était inconcevable de créer ce concept sans y intégrer un portail internet. Il permettra d'avoir une visibilité sur les références proposées, les quantités disponibles, les prix pratiqués, les promotions ...
- 2.3.11. Formation :** Grâce à l'expérience du groupe Cevital dans le monde de l'agroalimentaire (Cevital Agro et Numidis), des formations en merchandising et en gestion des caisses seront proposées aux clients les plus fidèles.

**2.4. Feuille de route :**

**Figure II.1. Feuille de route prévisionnelle**



Source : Document interne

**2.5. Segmentation, Ciblage et positionnement :**

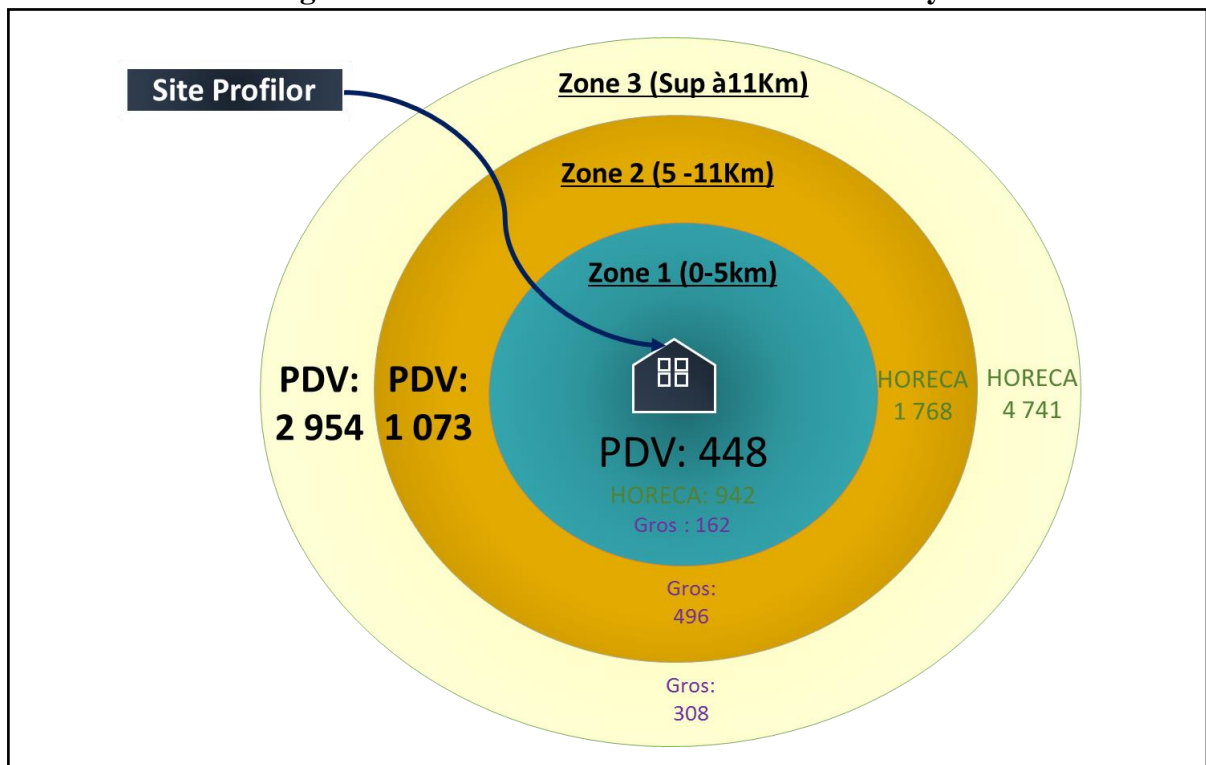
**2.5.1. Zone de Chalandise :**

D'après les analyses du Groupe Ce vital , il existe sur la Wilaya d'Alger :

- 966 grossistes et demi grossistes
- 4475 Points de vente
- 7451 HORECA

Ces données ont permis de déterminer la zone de chalandise du Cash & Carry :

**Figure II.2. Zone de chalandise du Cash & Carry**



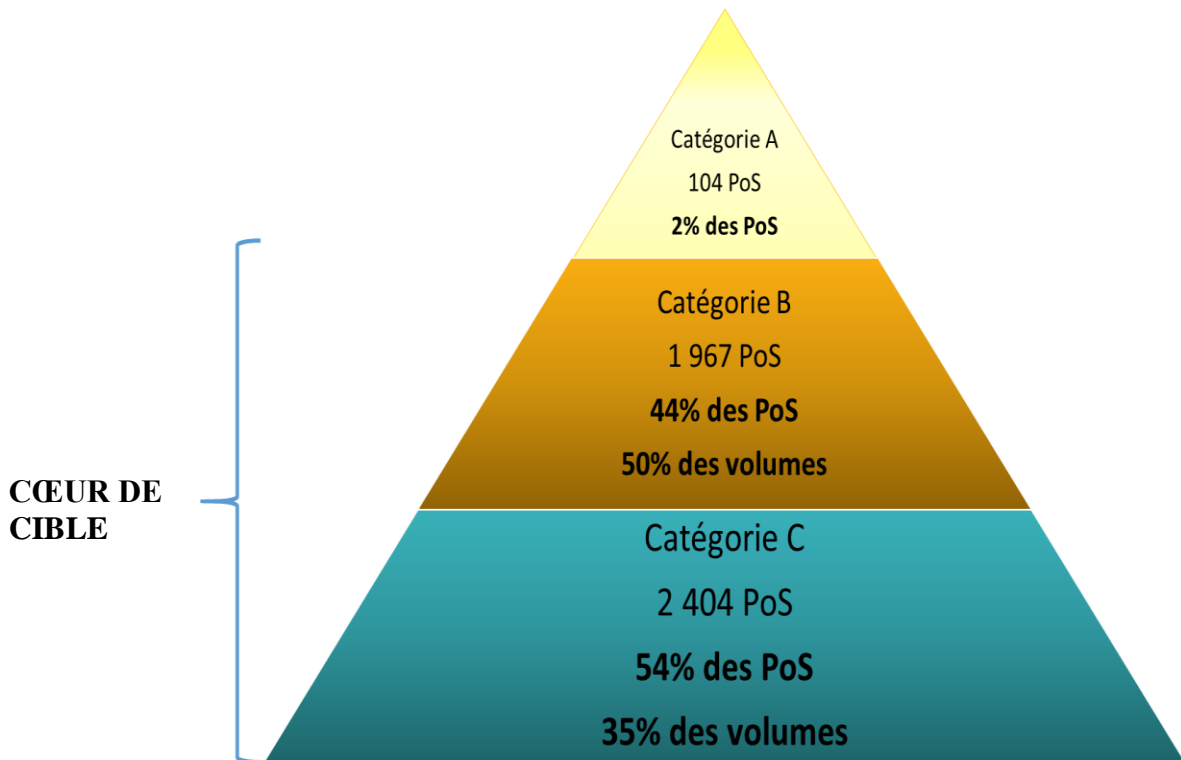
Source : Document Interne

### 2.5.2 Segmentation :

Pour définir la cible du Cash & Carry , il faut tout d'abord segmenter le marché des points de ventes.

La figure ci-dessous explique la méthode selon laquelle la segmentation a été établie ainsi que les deux catégories qui définissent la cible principale du Cash & Carry.

**Figure II.3. Segmentation et Ciblage du Cash & Carry**



Source : Elaboré par nous même

Sur les 4 475 points de vente de l'algérois , nous avons ciblé 4 371 PDV qui représentent au total 98% des points de vente et 85% du volume des ventes réalisées.

La cible se compose de deux catégories distinctes :

#### **Catégorie AG+ : (mini supérette) / Profil « Price oriented »**

- 50m<sup>2</sup> < Surface de vente < 200m<sup>2</sup>
- Zone de forte à moyenne affluence
- Les gérants du point de vente s'entourent d'une équipe « un chargé de nettoyage, deux chargés de vente, un chargé de l'installation des produits sur les rayons, ... ».
- Ils ont pour la plus grande partie leur propre moyen de transport
- Ils minimisent fortement leurs transactions avec les livreurs
- Leurs achats se basent sur le prix principalement, quasiment tous leurs achats se font au niveau du SEMMAR
- Ils ont un très bon relationnel avec les commerciaux des marques

- Ils sont très fidèles à leur réseau de grossistes. Ils profitent des meilleurs prix, des promotions, des facilités de paiement « RAFDA BI RAFDA », des commandes par téléphone, des produits indisponibles sur le marché.

Ce profil est donc plus difficile à recruter :

- Le prix est primordial pour leur adhésion au concept notamment sur les produits d'appel.
- Ce profil est moins sensible aux systèmes de gestion de caisse « ils ont déjà leur propre système de gestion ou envisagent sérieusement de l'acquérir dans l'immédiat »
- Ce profil est nettement plus exigeant sur le système de fidélité « de vrais remises, de vrais cadeaux, ... ».
- Ce profil est moins sensible au service de livraison, même s'il reste une valeur ajoutée au concept
- Ce profil guète la bonne affaire et se doit d'être rassuré avec une approche plus étudiée « prix, promotion, horaire d'ouverture, ... ».

**Catégorie AG- : (alimentation générale) / Profil « Pragmatique »**

- $20m^2 < \text{Surface de vente} < 100m^2$
- Zone très populaire ou enclavée
- Les gérants ont de petits magasins, ils gèrent leur commerce en famille.
- Ils font appel à des transporteurs dans la majorité des cas « soit ils n'ont pas de moyen de transport soit ils ont un petit véhicule ».

Ce profil est très intéressé par le concept Cash & Carry :

- Un profil qui a besoin d'être rassuré sur les prix et la parfaite disponibilité des produits en premier lieux. Il reste plus ouvert sur l'éventuelle légère augmentation des prix « jusqu'à 3% de sa marge ».
- Un profil très porté sur le service de livraison.
- Un profil très sensible à la qualité de service et la réactivité du personnel.
- Le système de gestion de caisse et le système de fidélité sont des traits engageants du concept.

**2.5.3. Positionnement :**

Pour déterminer le positionnement du Cash and Carry face à ses deux principaux concurrents , nous nous sommes inspirés de l'étude de marché de l'équipe « Mawja », plus précisément de la partie « Radiographie des Grossistes »

Les points de ventes questionnés ont déterminé plusieurs critères de choix des grossistes :

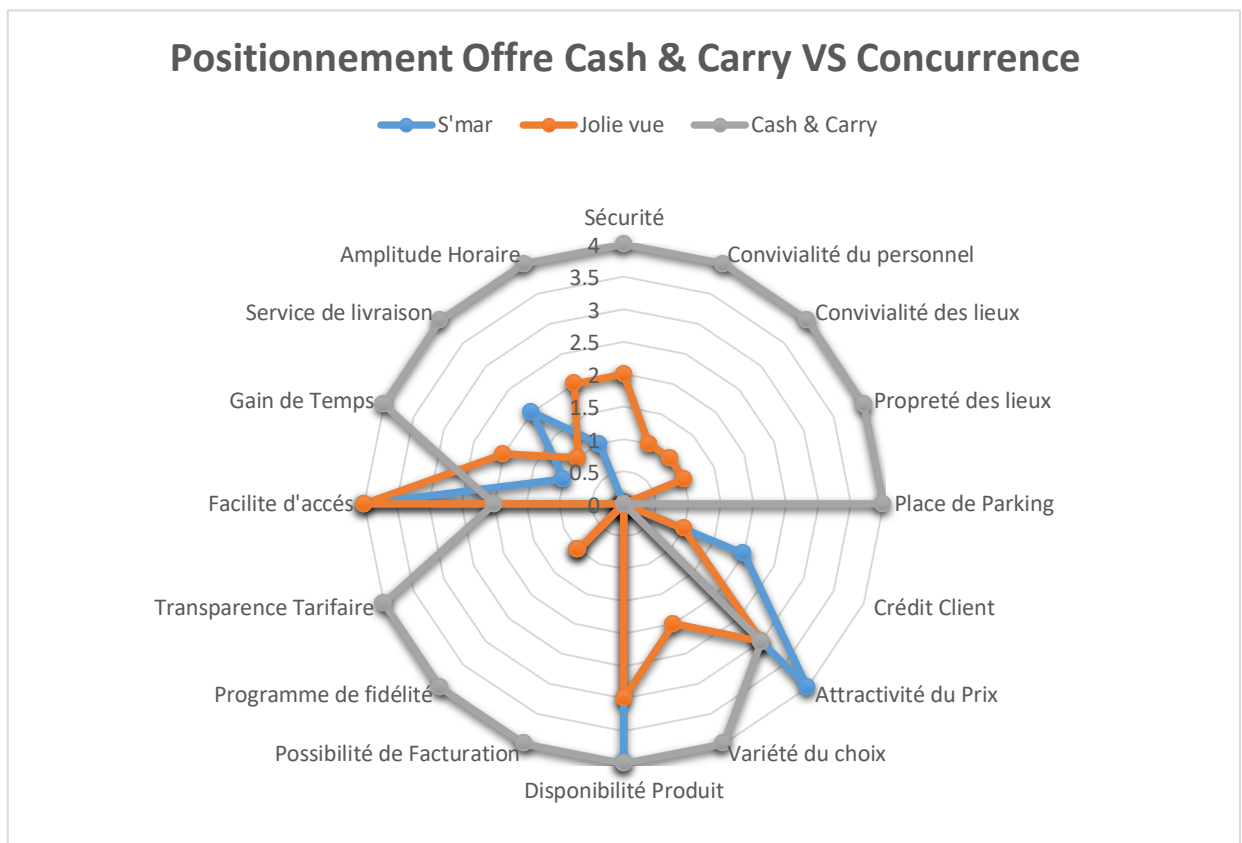
**Tableau II.2. Critères de choix des grossistes selon les PDV**

| Fonctionnel  | Emotionnel  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix compétitif.</li> <li>- Disponibilité des marques.</li> <li>- Disponibilité des produits.</li> <li>- Profiter des promotions</li> <li>- Livraison « éviter les déplacements ».</li> <li>- Un emplacement accessible</li> <li>- Stationnement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bon relationnel</li> <li>- Un comportement professionnel</li> <li>- Réactivité du personnel</li> <li>- Transparence et confiance</li> <li>- Sécurité</li> </ul> |

Source : Elaboré par nous-même selon l'étude de marché «Mawja »

Ces critères de choix de grossistes ont servi d'attributs pour déterminer le positionnement du Cash & Carry vis-à-vis de ses principaux concurrents sur l'algérois, à savoir , les marchés de gros de Semmar et Jolie Vue .

**Figure II.4. Positionnement du Cash & Carry VS ses concurrents**



Source : Elaboré par nous même

La figure ci-dessus démontre que le Cash and Carry peut aisément surpasser ses concurrents en matière de services proposés et de relationnel. Néanmoins, les deux principales faiblesses résident dans l'attractivité des prix et l'obligation de payer sur place sans possibilité d'octroi de crédit .

## **2.6. Assortiment**

### **2.6.1. Les segments de produits / point de vente :**

Pour définir l'assortiment qui sera proposé par le Cash and Carry, une étude de marché a été menée par l'Institut des Recherches Marketing en Algérie « Mawja ».

Le but étant de se rapprocher des points de vente de petites à moyennes tailles n'appartenant pas à un réseau (qui constituent la cible du projet), afin de comprendre leurs habitudes, leurs comportements, la relation qu'ils entretiennent avec leurs grossistes et tester le concept Cash & Carry.

Comme nous l'avons cité dans la partie cible et zone de chalandise, l'étude a été menée sur un échantillon représentatif du commerce algérois, à savoir :

#### ➤ **Catégorie A :**

- $50m^2 < \text{Surface de vente} < 200m^2$
- Zone de forte à moyenne affluence « Boufarik, Baba Hassen, Draria, Kolea, Zeralda, Dar El Beida, Rouiba, Reghaia, Ain Taya, Meftah, Eucalyptus, Ben Aknoun, Dély Ibrahim, Bir Mourad Raïs, Hydra »

#### ➤ **Catégorie B :**

- $20m^2 < \text{Surface de vente} < 100m^2$
- Zone très populaire ou enclavée « Ain Benian, Bouzareah, B.E.O, Belcourt, El Biar, Le Golf, El Madania, Alger Centre, Birkhadem, Kouba, Beraki, El Harrach, Bachdjarah, Hussein Day, Bab Ezzouar, Bordj El Kiffan, Bordj El Bahri (Alger Plage), Gué De Constantine »

Plusieurs points de leur étude ont permis de construire l'assortiment du Cash & Carry :

1. Les boissons et produits laitiers : sont les produits les plus commercialisés par les points de ventes. Soda, jus, eau, fromage, yaourt, lait, lait aromatisé, lben ...
2. Les pâtes et légumes secs : sont les produits de deuxième rang en matière de vente. Pâtes, légumes secs, semoule, farine, conserves, tomates, huile de table, sel margarine ....
3. Les biscuits et épices : viennent en troisième position. Café, thé, sucre, céréales, biscuits, épices ...
4. Les détergents et la papeterie : sont les produits les plus rentables en matière de marge. Détergents et produits de nettoyage, couches bébé, serviettes hygiéniques, lait infantin, sauces et condiments (mayonnaise, ketchup, harissa, vinaigrettes) ...
5. Les produits cosmétiques : qui ne se trouvent pas chez tous les points de vente. Shampoing, gel douche, savon, dentifrice, coton tige, déodorant .... \*Il existe cependant énormément de commerces spécialisés dans les produits cosmétiques à proximité des PDV questionnés.
6. Les fruits et légumes et les produits surgelés : sont commercialisés par une fine partie des points de ventes questionnés. La cause principale est qu'il faut un agrément pour pouvoir vendre ce segment de produits et que des magasins spécialisés se trouvent généralement à proximité des PDV. L'espace joue un rôle important également.

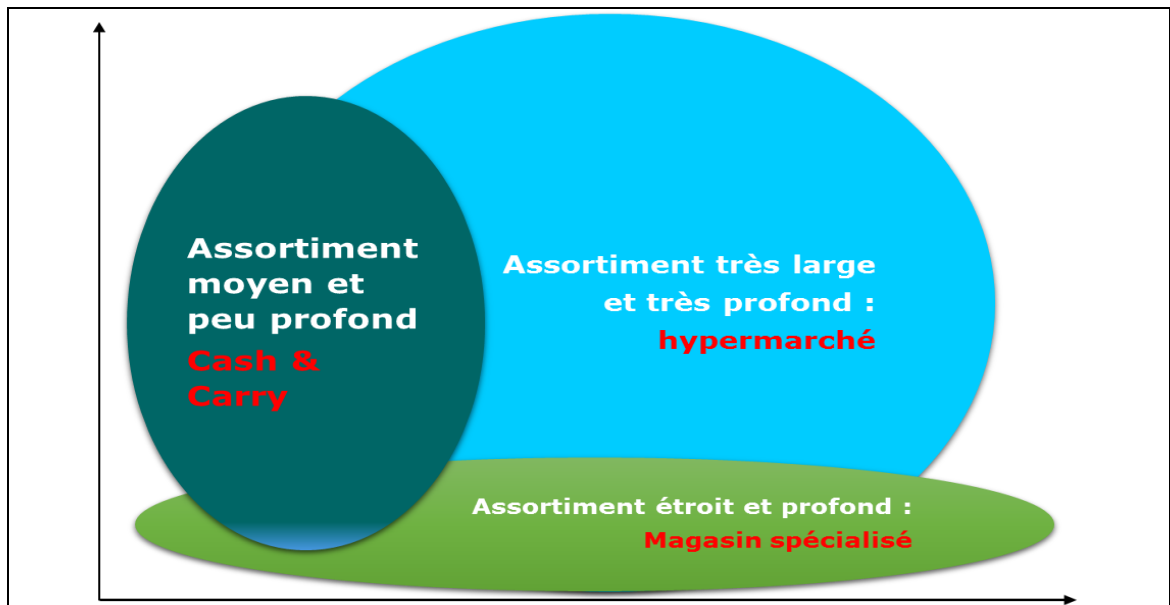
Grace aux informations récoltées lors de cette étude de marché, nous avons donc pu déterminer l'assortiment final du Cash & Carry.

**Tableau II.3 : Assortiment final du Cash & Carry**

| Produits Grande Consommation « PGC »   | Produits Frais Transformés « PFT »                           | Bazar                                 |
|--|--|---------------------------------------|
| - Boissons<br>- Epicerie<br>- Produits Frais Libre-Service « PLS »<br>- Droguerie<br>- Cosmétiques | - Boulangerie<br>- Pâtisserie<br>- Charcuterie<br>- Traiteur | - Bricolage<br>- Confort de la Maison |

Source : Elaboré par nous même

**Figure II.5 . Taille de l'assortiment**



Source : Document interne

### **2.6.2 Composition de l'assortiment :**

Pour mettre en place la composition de l'assortiment, nous avons tout d'abord segmenté les produits de deux manières :

- A. Produits alimentaires et non alimentaires
- B. PGC, PFT et Bazar

Nous nous sommes basés sur un échantillon représentatif de PDV pour déterminer la répartition en % du Chiffre d'affaire selon la segmentation que nous avons choisie, les résultats sont comme suit :

**Tableau II.4 : Répartition en % du CA par segment de produits**

| <b>Segment A</b>     | <b>Répartition en % du CA</b> |
|----------------------|-------------------------------|
| Alimentaire          | 82%                           |
| Non Alimentaire      | 18%                           |
| <b>Total général</b> | <b>100,00%</b>                |

| <b>Segment B</b>     | <b>Répartition en % du CA</b> |
|----------------------|-------------------------------|
| PGC                  | 81%                           |
| PFT                  | 18%                           |
| BAZAR                | 1%                            |
| <b>Total général</b> | <b>100,00%</b>                |

Source : Elaboré par nous même

Puis , nous avons déterminé un nombre approximatif d'articles par rayon ainsi que le % du CA par rayon que le tableau ci-dessous va synthétiser :

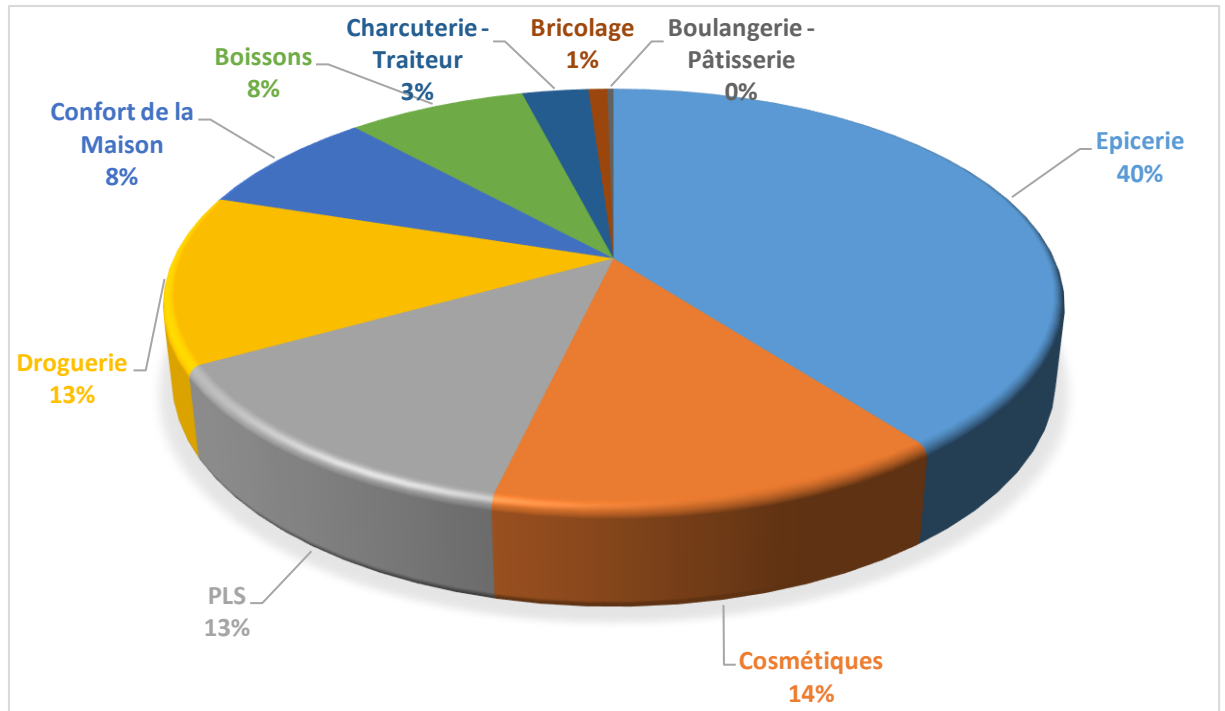
**Tableau II.5 : Répartition en % du CA par rayon**

| <b>Rayon</b>             | <b>Nombre d'articles</b> | <b>Répartition en % du CA</b> |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Epicerie                 | 1 169                    | 40%                           |
| Cosmétiques              | 413                      | 14%                           |
| PLS                      | 390                      | 13%                           |
| Droguerie                | 388                      | 13%                           |
| Confort de la Maison     | 243                      | 8%                            |
| Boissons                 | 229                      | 8%                            |
| Charcuterie - Traiteur   | 85                       | 3%                            |
| Bricolage                | 24                       | 1%                            |
| Boulangerie - Pâtisserie | 8                        | 0%                            |
| <b>Total général</b>     | <b>2949</b>              | <b>100%</b>                   |

Source : Elaboré par nous même

Nous pouvons donc résumer l'assortiment final du Cash & Carry comme suit :

**Figure II.6 : Répartition en % du CA par rayon de l'assortiment final du Cash & Carry**



Source : Elaboré par nous même

## **2.7. Analyse de la politique achat du Cash and Carry :**

La politique achat est en cours d'élaboration, cependant les étapes clés demeurent inchangées à savoir :

### **2.7.1. La politique d'assortiment**

- Choix du produit selon son positionnement par rapport à sa famille de produit , marché ,
- Prise en compte de la notoriété de la marque ou de l'industriel,
- Estimer les chances de succès du produit ,
- Négocier l'adaptation du packaging de certains produits au concept,
- Proposer des produits ciblés pour les HORECA,
- Prix d'achat et la marge brute dégagée ;
- Privilégier les produits locaux.

### **2.7.2. Le Sourcing**

- Favoriser les producteurs nationaux
- Lister tous les importateurs sur le marché
- Etre à l'écoute des opportunités de développement MDD
- S'aider de la liste des fournisseurs de Numidis

### **2.7.3. Le choix des fournisseurs**

- La notoriété de la marque ou l'entité économique;
- Capacité de production;
- Les certifications & labels qualité;
- Positionnement du fournisseur : historique, contribution au CA Numidis;
- La localisation géographique sur fournisseur
- Les conditions d'achats: délai de livraison et paiement, prix...
- Coopérations commerciales: Remises et Ristournes, Budget marketing...

### **2.7.4. Mise en place de la politique achat et du processus**

- Analyser le marché ;
- Analyser la politique d'achat actuelle des grossistes ;
- Déterminer les besoins des PDV ;
- Estimer les coûts ;
- Déterminer les objectifs du Cash & Carry ;
- Mettre en place un plan d'action.

## **Section 3 : Diagnostic de l'environnement :**

### **3.1. Description de la situation économique du marché de l'agroalimentaire en Algérie :**

#### **3.1.1. Chiffres clés concernant le marché Algérien<sup>34</sup> :**

- L'Algérie est le premier marché du Maghreb
- PIB : 161 milliards de dollars (FMI, 2016)
- Taux de croissance du PIB de 4.4 % en 2016
- Importations 2016 : 51.5 mds USD
- Exportations 2016 : 37.8 mds USD
- Forte solidité financière : excédent budgétaire de 8.5 % du PIB en moyenne sur la période 2008-2012
- Investissements publics : 223 mds USD

#### **3.1.2. Description de la situation économique du marché des Industries Agroalimentaires algérien :**

L'industrie agroalimentaire est en plein développement depuis des années. Elle est considérée comme étant la deuxième industrie du pays (40 % du CA) avec plus de 140 000 salariés et 17 000 entreprises industrielles gérées à 95% par le secteur privé.

Le marché des Industries Agroalimentaires en Algérie (IAA) a connu son essor dans les années 70 avec les programmes publics de développement visant à la création de sociétés nationales et de leur mise à niveau selon les normes internationales.

Ce programme touche toutes les filières notamment celles des céréales, lait, eaux et boissons. Ces filières restent les plus importantes. Néanmoins, elles ont été suivies par celles du sucre, des corps gras, des conserves, des viandes, etc.

Les Industries Agroalimentaires en Algérie connaissent donc un développement remarquable depuis 15 ans et les perspectives de croissance sont de plus en plus importantes compte tenue de la demande algérienne, de l'accroissement de la concurrence entre les différents acteurs économiques ainsi que des possibilités d'exportations dans différents secteurs.

Le secteur agroalimentaire étant dominé par les industries privées, les entreprises publiques n'ont pratiquement joué aucun rôle dans la diffusion du développement technique concernant les IAA. Les partenariats public/ privé, type Eriad/Benamor ou Cegro/Lesaffre, sont récents.

---

<sup>34</sup> Douanes algériennes et FMI

« Les moteurs du développement sont l'investissement, la modernisation des équipements, l'acquisition de savoir-faire, les partenariats, l'innovation, la gestion de la sécurité sanitaire, la normalisation, la certification, ... »<sup>35</sup>

Pour développer la production dans les secteurs fortement déficitaires (céréales, lait, viandes, tomates ...), l'Algérie veut favoriser la transformation des denrées nationales en profitant des revenus pétroliers.

L'objectif du gouvernement algérien étant de réduire la dépendance en matière d'importation de matières premières et d'abolir la politique appliquée lors de la période du terrorisme et qui a été poursuivie au-delà, à savoir, avoir recours à un approvisionnement basé systématiquement sur les importations dans le domaine alimentaire. L'idéal serait donc que le marché intérieur soit approvisionné par des marchandises locales et à des prix acceptables.

L'importance de l'agriculture et des IAA réside tout particulièrement dans le fait qu'elles emploient, à elles seules, près de 23% de la population algérienne active et contribuent pour 12% au PIB de l'Algérie (dont 2% pour les IAA). Les Industries Agroalimentaires en Algérie représentent au moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois.

Aux yeux du gouvernement, les IAA assurent non seulement la sécurité alimentaire du pays mais constituent également une solution au chômage.

Malgré le potentiel de certains produits, notamment les céréales et les tomates, le secteur exporte très peu. Cependant, l'état continue à promouvoir la production locale en aidant les entreprises à se développer, à améliorer leurs standards et à moderniser leurs sites de production.

**Tableau II.5 : Les producteurs les plus en vue, par secteur d'activité**

| Secteur productif           | Entreprises   |
|-----------------------------|---|
| La filière céréales         | Groupe public ERIAD, SIM, Metidji, Amor Benamor, Moula, Sosemie, Amour, la Belle, Chikhouné ...             |
| Eaux et Boissons            | Castel, Fruital, Hamoud Boualem, NCA Rouiba, Vitajus, Ifri, ABC Pepsi, N'Gaous, Toudja, La Belle ...        |
| Huile et corps Gras         | Cevital, COGB La Belle, Entreprise publique Cogral, Bellat, Almag, Mateg ...                                |
| Produits laitiers           | Groupe public GIPLAIT, Soummam, Danone, Hodna, Trèfle, Tchén Lait.  |
| Conserves fruits et légumes | Conserveries Benamor, conserveries Amour, conserveries SIM, Complexe industriel agroalimentaire Izdihar ... |
| Raffinage de sucre          | Cevital, Cristal Union, Groupe Berrahal ...   |

Source : Agroligne N°103 - Avril / Juin 2017

<sup>35</sup> CHERIF (E) : « Le marché des industries alimentaires en Algérie », in Agroligne, N°97, novembre / décembre 2015, P.3.

### **3.1.3. Description de l'état actuel de la grande distribution en Algérie :**

Le constat est flagrant, la grande distribution demeure sous développée en Algérie malgré un marché qui compte plus de 40 millions de consommateurs.

Ce secteur censé être un moteur de l'économie nationale n'arrive pas à s'affirmer avec ses 52 hypermarchés et ses 341 supermarchés recensés en 2016 sur le territoire national (selon les statistiques officielles présentées par Mr Rachid Sai<sup>36</sup>, directeur de l'animation et du développement auprès de la Chambre algérienne du commerce et de l'industrie (CACI) ).

« La grande distribution algérienne peut être un moteur efficace de l'économie nationale, dans la mesure où elle offre aux producteurs locaux un marché immense, pour peu que ceux-ci se modernisent, se professionnalisent, sachent produire en séries de qualité constante, en grande quantité et puissent livrer à temps. C'est donc une opportunité pour la mise à niveau international des PME »<sup>37</sup>. M. Belaïd Yataghene, directeur général de l'Institut supérieur du commerce

A quelques exceptions près , nous parlons évidemment de la chaîne d'hypermarchés de l'enseigne locale UNO qui est gérée par la filiale Numidis du groupe Cevital , de l'hypermarché Ardis et plus récemment de Carrefour qui s'est réinstallé en Algérie alors qu'il avait essuyé un échec considérable en 2009 et avait mis fin à son accord avec le groupe algérien Arcofina. La chaîne Promy, appartenant au groupe Blanky, n'a cependant pas pu survivre aux aléas du marché algérien.

La multiplication et le développement des grands ensembles de distribution est ce qui peut arriver de mieux en Algérie, et ce afin de lutter contre l'informel. M. Saci, l'ancien Ministre du Commerce, avait affirmé en 2017 lors d'une conférence à Constantine, que l'Algérie peut abriter plus de 300 grandes surfaces commerciales. Il a également souligné que cette forme d'organisation contribuera à la réduction des transactions illicites, l'amélioration de la qualité des produits et la maîtrise des prix pratiqués<sup>38</sup>.

### **3.1.4. Description du marché de gros en Algérie :**

Le marché de gros en Algérie est l'un des plus frauduleux de par le monde. Bien que le gouvernement ait émis des instructions strictes pour éradiquer ces organisations informelles tel que le marché de gros des produits alimentaires de Semmar dans la commune de Gué de Constantine (est d'Alger) ou encore celui de Jolie Vue , toutes leurs tentatives ont abouti à un échec cuisant.

En effet, en 2016, le gouvernement tenta de mettre fin au dictat des grossistes de Semmar (quelques 800 commerçants exercent dans ce marché qui procure plus de

---

<sup>36</sup> <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lavenir-du-commerce-cest-la-grande-distribution-243636/> publié le 10/03/2016 et consulté le 26/04/2018 à 19h21)

<sup>37</sup> <http://www.algerie-dz.com/article17148.html> (Publié le 11/06/2009 , consulté le 26/04/2018 à 19h45 )

<sup>38</sup> <http://capalgerie.dz/commerce-la-grande-distribution-pour-lutter-contre-linformel/> ( publié le 12/07/2017 et consulté le 01/05/2018 à 11h48)

20.000 emplois, selon les données de l'UGCAA<sup>39</sup>) en les délocalisant vers Birtouta . Cette décision avait pour but d'éradiquer l'exercice informel de ce commerce, de mieux organiser le secteur sur le plan du contrôle, de l'approvisionnement et la régulation et enfin de faciliter l'accès sur les différents axes autoroutiers et ferroviaires.

Cependant, à ce jour, le projet ne s'est toujours pas concrétisé et la fraude et la spéculation sont toujours de mise dans le marché de gros algérien.

Nous pouvons en conclure que c'est pour toutes ces raisons que le groupe Cevital a décidé de s'attaquer au marché de gros , d'une part pour satisfaire une demande toujours plus accrue et de faciliter l'accès des clients au produit et d'autre part de combattre l'informel.

### **3.2. Etude de l'environnement interne et externe :**

Un projet tel que le Cash and Carry ne peut évoluer en tant qu'entité isolée, il se doit donc de surveiller en permanence son environnement interne et externe. Ces facteurs peuvent l'influencer positivement s'il arrive à saisir les opportunités du marché , ou négativement s'il n'arrive pas à bien évaluer et gérer les contraintes qui peuvent menacer sa pérennité.

#### **3.2.1. Analyse globale de l'environnement (PESTEL) :**

##### **A. Facteurs politiques**

- Un contexte politique tendu et incertain suite aux spéculations sur l'état de santé du président
- Un gel qui frappe le recrutement dans la Fonction Publique
- Une course à la privatisation des fleurons de l'industrie du pays
- Pression gouvernementale pour la lutte contre le phénomène des marchés informels et de l'insertion des intervenants sur ces marchés dans l'économie réelle (Une enveloppe de douze (12) Milliards de Dinars / source : ONS)

##### **B. Facteurs économiques**

- Une crise économique masquée
- L'annonce faite par l'ex-Ministre du Commerce , Mohammed Benmeradi, le 19 décembre 2017, concernant la liste de 900 produits interdits à l'importation dont des fruits secs, fromages, légumes frais, viandes, mais aussi des intrants industriels
- Une stabilité économique (chiffres pour 2016) :  
PIB: 175.1 milliards de dollars  
Taux de croissance réel du PIB hors hydrocarbures : 5,5% ( Source ONS)
- Ouverture progressive du marché algérien
- 1.050 marchés informels éradiqués en 2017
- Guerre des prix sur le cœur du business

---

<sup>39</sup> <http://www.algerie-focus.com/2016/01/134040/> ( publié le 17/01/2016 et consulté le 01/05/2018 à 14h00)

- Baisse du pouvoir d'achat des ménages, ce dernier s'est vu être laminé par l'inflation (les prix ont augmenté de 6.4 % (Source : FMI) entre novembre 2016 et 2017, alors que la loi de finances 2017 tablait sur un taux d'inflation moyen annuel de 4 %) <sup>40</sup>
- Hausse des prélèvements et contrôles fiscaux
- Dépendance accrue au marché de gros
- Investissements locaux en hausse
- Libéralisation du secteur bancaire
- IDE en baisse

### **C. Facteurs sociologiques**

- Croissance de la population (40 millions de consommateurs à satisfaire)
- Taux de dépense alimentaire de 42% par ménage par rapport aux dépenses globales

### **D. Facteurs technologiques**

- Développement du e-commerce en Algérie suite à l'adoption du projet de loi relatif au commerce électronique au mois d'octobre dernier par le Conseil des ministres réuni sous la présidence du président de la République
- Utilisation des outils technologiques pour rester en permanente communication avec la cible (Exemples. Facebook pour voir les dernières promotions; site internet pour lancer des commandes ; cartes de fidélité pour profiter des réductions, caisses connectées pour suivre l'état du stock...)

### **E. Facteurs environnementaux**

- Saturation routière des agglomérations
- Dispersion des centres d'approvisionnement sur tout le territoire national
- Difficulté d'accès au marché de gros tel que Semmar (Gué de Constantine) et Jolie Vue

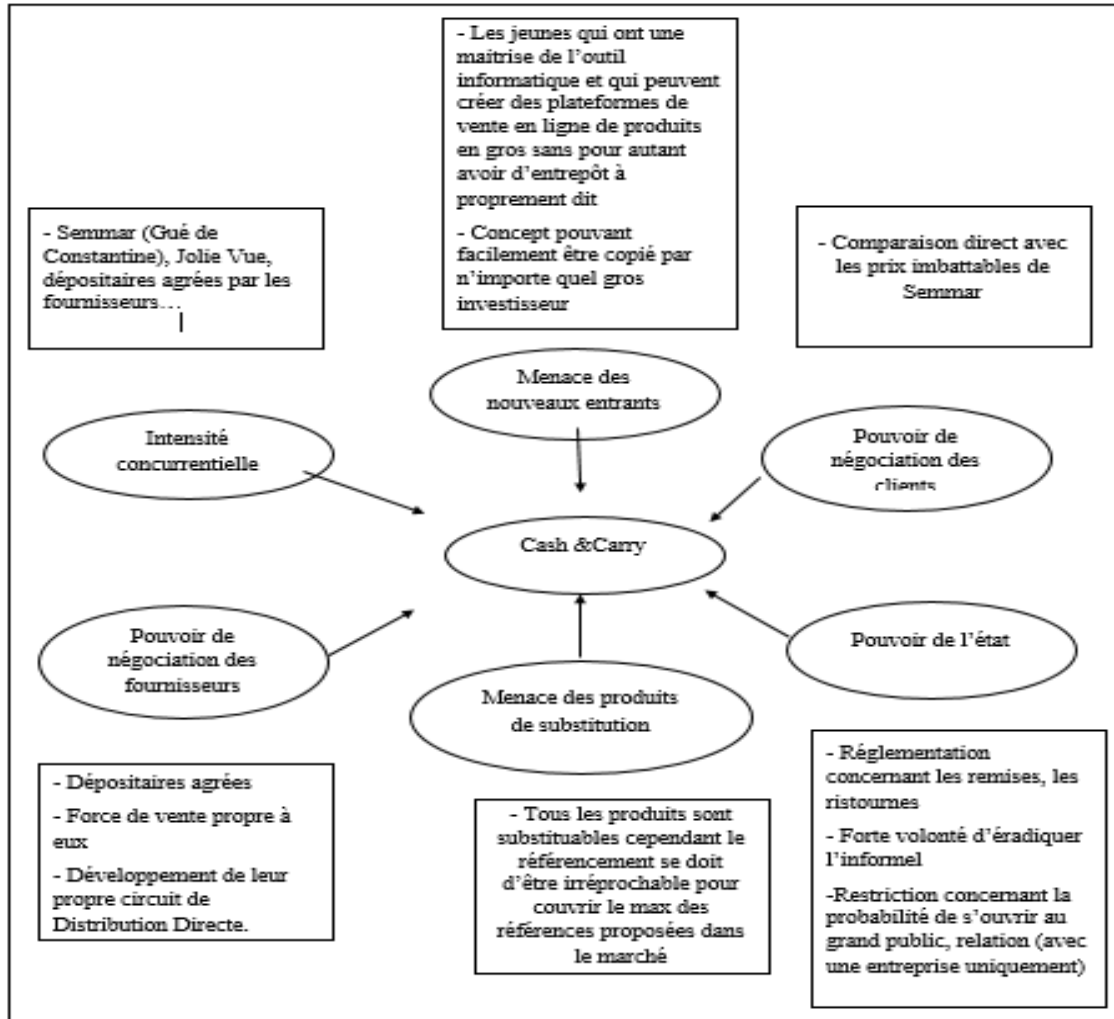
---

<sup>40</sup> <http://www.jeuneafrique.com/539215/economie/en-algerie-la-flambee-des-prix-a-erode-le-pouvoir-dachat-des-menages/> ( publié le 06/03/2018 et consulté le 01/05/2018 à 13h16)

### 3.2.2. Les 5+1 Forces concurrentielles de Porter :

La figure ci-dessous explique les 5+1 forces concurrentielles de Porter appliquées au Cash & Carry

Figure II.7. Les 5+1 Forces concurrentielles de Porter du Cash & Carry



Source : Elaboré par nous même

### 3.2.3. Analyse SWOT :

#### A. Forces :

- Concept innovateur sur le marché Algérien
- Image de marque déjà établie grâce à son appartenance au groupe Cevital (leader du marché de l'agroalimentaire)
- Maîtrise des compétences au niveau de la filiale Numidis , qui permettra de former les futurs employés du Cash & Carry
- Concept basé sur une étude des besoins du marché,

- L'intégration du site internet permettra d'attirer les jeunes managers de point de vente qui sont de plus en plus portés sur la digitalisation
- Possibilité de synergie avec les autres filiales du Groupe Cevital ( Numidis , Numilog , ...)

**B. Faiblesses :**

- Marché très focalisé sur les prix,
- Vu son innovation, son positionnement est encore flou sur le marché,
- De grands efforts de communication doivent être faits auprès de notre cible,
- Organisation entre le siège et les futurs magasins hors wilaya reste un grand chantier.

**C. Opportunités :**

- Concept innovateur sur le marché,
- Fortes possibilités de croissance sur les 1<sup>ères</sup> années d'exploitation,
- Marché des fournisseurs très concurrentiel,
- Introduire des produits sous un label propre.

**D. Menaces :**

- Très forte concurrence des marchés de gros (Semmar , Jolie Vue ... ) au niveau de l'algérois
- Concept facile à copier,
- Baisse de la consommation des ménages,
- Pression fiscale et instabilité juridique,
- Marché de l'informel.

### **Conclusion du Chapitre II :**

Le Groupe Cevital est connu depuis sa création pour son immense ambition à se diversifier dans les secteurs à forte valeur ajoutée, où l'entreprise peut avoir des avantages compétitifs en tenant compte de l'ouverture du marché algérien.

La création d'un Cash & Carry s'inscrit donc dans la suite logique de la politique de diversification et de création de métiers du Groupe dans le domaine de la distribution (Numilog, Numidis ...).

Le projet n'est encore qu'à un stade dit « embryonnaire », car au moment même de la rédaction de ce mémoire, nous (la cellule de recherche et d'analyse du projet Cash & Cash) travaillons activement à la mise en place de la politique d'achat, à l'optimisation de l'assortiment et du référencement ainsi qu'à l'élaboration de tous les documents juridiques (acquisition de l'ERP, contrats commerciaux, cahier de charges ...).

# **Chapitre III: L'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs**

## **Chapitre III : L'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs**

### **Introduction du chapitre III :**

Après avoir analysé les relations entre producteurs et distributeurs ainsi que les trois modes génériques de coopération, dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative par entretien.

### **Section 1 : Présentation de la démarche de l'étude :**

#### **1.1.Présentation de la méthodologie de recherche :**

Le but de cette partie est d'expliquer la cohérence entre les objectifs de notre recherche et la démarche que nous mettons en œuvre pour confronter notre problématique au terrain.

Notre plan de recherche s'est fait au fur et à mesure de notre interaction avec le terrain.

Notre travail vise à comprendre un phénomène. On peut l'apparenter à une étude de définition, c'est-à-dire que l'on va distinguer, analyser et comprendre un nouveau phénomène et rendre son fonctionnement intelligible. Nous avons traité cette partie de notre recherche dans le premier chapitre.

Il nous reste, toutefois, à spécifier plus finement le statut de notre recherche en déterminant le type de recherche que nous avons choisi.

Dans leur contribution à la « Case Research », Post et Andrew distinguent quatre catégories de recherche en fonction de la direction de l'effort de recherche.

Post et Andrew résument leur typologie comme suit<sup>41</sup> :

**Tableau III.1. Typologie de la recherche**

| Type de recherche   | Question                                   | Usages principaux   |
|---------------------|--|---|
| <b>Descriptive</b>  | Que se passe-t-il ?                        | Développer empiriquement les fondements d'une étude à venir. Illustrer une théorie.                     |
| <b>Exploratoire</b> | Comment l'organisation fonctionne-t-elle ? | Étude pilote permettant de structurer une étude plus large. Permet de clarifier les variables en cause. |
| <b>Explicative</b>  | Quelle est l'origine de... ?               | Construire une théorie en testant des hypothèses.   |
| <b>Prédictive</b>   | Que se passera-t-il si... ?                | Tester et vérifier des hypothèses.  |

Source : Post (J). et Andrew (E), « *Case research in corporation and society studies* », JAI press , p. 32

<sup>41</sup> [http://rb.ec-lille.fr/recherche/These/methodologie\\_de\\_la\\_these/M%C3%A9thodologie.html](http://rb.ec-lille.fr/recherche/These/methodologie_de_la_these/M%C3%A9thodologie.html) (consulté le 15/05/2018 à 10 :28)

En analysant cette grille, nous remarquons que le choix du type de recherche est plus difficile à faire de manière équivoque.

Le début de notre démarche de recherche a une vocation « explicative ». Nous avons mis en place des hypothèses à vérifier pour construire une théorie expliquant l'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs.

Sauf que nous nous sommes rendus compte que ce thème n'a été étudié que très peu de fois en Europe, aux Etats Unis ou en Asie et jamais en Algérie. La terminologie de mode de coopération n'existant pas dans le jargon des industriels et distributeurs algériens, nous nous sommes donc orientés vers une recherche exploratoire.

La recherche exploratoire est une étude pilote qui a pour but d'identifier des problèmes ou propriétés de situations ou événements complexes. Il faut donc conduire une étude à partir de certaines idées et non pas d'accumuler seulement des faits ou de développer des hypothèses.

Nous nous sommes rendus à l'évidence que le choix ne peut être radical si nous voulons que notre travail soit bénéfique. Ce qui est primordial, c'est avant tout la capacité d'ouverture et de prise en compte d'éléments nouveaux tout au long du processus de recherche.

Dans cette démarche exploratoire, nous avons décidé de nous appuyer sur une méthodologie qualitative dite « contextuelle, puissante et robuste »<sup>42</sup>. Nous allons ainsi essayer d'analyser les données descriptives que nous avons pu collecter, dans le but de construire une théorie basée sur le vécu des personnes interviewées.

L'étude qualitative se définit donc comme étant une collecte d'informations permettant de comprendre l'attitude et les motivations des différents individus d'une même population. Elle repose sur des entretiens individuels en profondeur ou sur des entretiens de groupe à partir d'un petit échantillon<sup>43</sup>.

De ce fait, nous avons conclu que l'étude qualitative par entretien est la méthode la plus adéquate à utiliser dans le cadre de notre recherche actuelle. Dans la mesure où nous cherchons à optimiser les relations entre producteurs et distributeurs dans les canaux de distribution et de construire par la suite une théorie sur l'impact des trois modes génériques de coopération (la coopération logistico-opérationnelle, la coopération logistico-commerciale et en enfin la coopération logistico-marketing) sur les relations producteur / distributeur dans le secteur agro-alimentaire.

Le but étant de confronter notre analyse théorique citée dans les deux chapitres précédents à notre analyse empirique et d'extraire les éléments de convergence ou de divergence à partir de ces deux études.

---

<sup>42</sup> WACHEUX( F ) , *Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion*, Edition Economica , Paris , 1996, p. 50

<sup>43</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173.htm%23vdv9ZBkeYaVxqBT.97> , consulté le 17/04/2018 à 13 :48.

### **1.2. Démarche méthodologique de l'étude qualitative :**

La méthodologie de notre étude qualitative s'articule autour d'entretiens individuels auprès de 8 industriels incontournables du marché algérien : Cevital , Danone , Amor Benamor, Ngaous SPA , Groupe Labelle , Metidji Holding , Biscostar et Golden Drink SNC .

Ce choix n'est point anodin. Nous avons choisi d'étudier et d'analyser les propos de producteurs algériens de différentes tailles ainsi que d'une multinationale bien établie, depuis des années, sur le sol national.

Certaines méthodes de collecte, comme par exemple l'enquête par questionnaire, se sont révélées inappropriées de par l'objet même de notre étude exploratoire. De plus, la publication d'un questionnaire aurait posé problème dans la mesure où la **confidentialité** est indispensable à la collecte des informations.

On appelle entrevue, interview ou encore entretien « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objets fixés »<sup>44</sup>.

Afin de choisir le type d'entretien adéquat, nous nous sommes penchés sur les différents types d'entretien qui existent<sup>45</sup> :

- **Entretien non directif** : Il y'a généralement un thème central décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc peu structuré et le degré de liberté y est maximal. On y a recours généralement pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général.

Ce genre d'entretien laisse énormément de latitude à la personne interviewée de s'exprimer assez librement sur le sujet qui va lui être présenté. Il peut donc aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien.

- **Entretien semi directif** : Il se rapproche de l'entretien non directif mais le degré de liberté y est plus réduit : le chercheur va poser des questions précises (mais tout de même assez larges) à l'interviewé qui devra y répondre le plus directement possible. Il ne doit pas dévier du cadre de la question posée ou laisser libre cours à son inspiration contrairement au type d'entretien précédemment cité.

Cet entrevue est, comme son nom l'indique, entre le directif et le non directif. Le chercheur va donc combiner entre les deux types dans le but de s'informer, mais en même temps, de vérifier certaines de ses hypothèses préétablies grâce à des questions plus précises.

---

<sup>44</sup> OUACHERINE (H) et Chabani (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* , 2<sup>ème</sup> édition , Taleb impression ,2012 , p.72.

<sup>45</sup> . OUACHERINE (H) et Chabani (S) : op.cit, p.73,74.

Dans ce type d'entretien, le chercheur va poser des questions ciblées tout en demandant des explications, des arguments concrets ou des exemples pour défendre ses propos.

- **Entretien directif** : C'est la forme d'entretien où le degré de liberté est le plus réduit. L'entrevue se fera presque sous forme de questionnaire direct que le chercheur va faire passer à son interviewé oralement. Les questions sont non seulement très claires mais elles sont également préconçues et non improvisées au fil de l'entretien comme c'est le cas dans les types d'entretien précédents .

Le but de cet entretien est de vérifier des points précis ou de recueillir des éléments d'information de détail.

Le chercheur dirige complètement la communication. Il pose des questions liées à son sujet de recherche et sait parfaitement quel type d'information il veut avoir ou confirmer. Ce type d'entrevue permet donc d'approfondir un thème de recherche.

En ayant analysé ces trois types d'entretien, nous avons finalement choisi l'entretien semi directif pour permettre à l'interviewé d'être moyennement libre dans ses réponses. Nous savions pertinemment quelles étaient les informations qu'on voulait recueillir. Cependant, nous voulions certaines explications de la part de nos interviewés ainsi que des exemples pouvant illustrer leurs arguments pour nous permettre de mieux cerner notre sujet.

Nous allons passer à la deuxième phase du processus, à savoir l'élaboration du guide d'entretien.

### **1.3.Le guide d'entretien :**

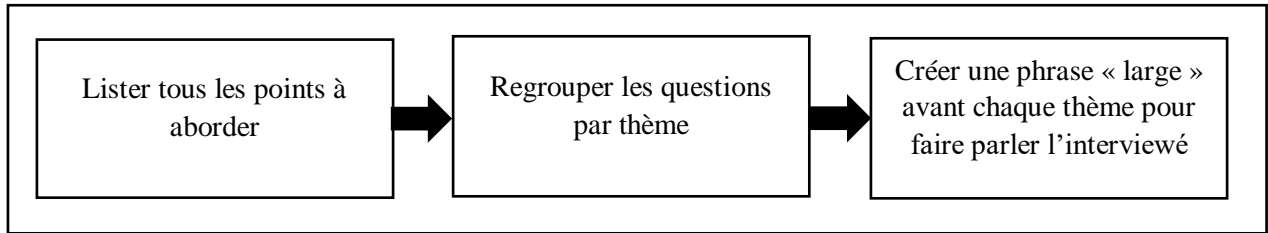
Le guide d'entretien est une base qui nous permet d'avoir un fil conducteur pour le bon déroulement des entretiens. Ainsi, nous avons créé un guide d'entretien (Annexe A) qui va nous permettre de cerner notre étude qualitative.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, nous avons fait le choix de réaliser nos interviews grâce à un entretien semi-directif afin d'orienter les acteurs de cette démarche vers des thèmes bien particuliers et pouvoir ainsi obtenir de leur part des réponses claires pouvant affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Ces questions doivent avoir du sens par rapport à notre problématique et nos hypothèses certes, mais elles doivent surtout avoir du sens pour l'interviewé.

La rédaction du guide d'entretien passe par trois étapes primordiales, comme le montre cette figure :

Figure III.1. Méthode d'élaboration du guide d'entretien



Source : Adaptation à partir de : ROCHE D. Réaliser une étude de marché avec succès , éditions d'Organisation , Paris 2009, p37.

Ainsi la première étape consiste à lister à l'interviewé les différents points qui seront abordés lors de l'entretien et qui ont une relation directe avec le sujet de recherche et l'étude documentaire. La seconde étape est de regrouper et de classer les questions par thème et de poser, enfin, des questions dites « ouvertes » qui permettent au répondant de s'exprimer sur un thème donné, de la manière la plus libre possible.

Pour notre étude, nous avons établi un guide d'entretien commun pour l'ensemble des interviewés. Les thèmes abordés sont :

**1. Profil de l'interviewé :**

Des questions introductives pour présenter l'interviewé, son poste et ses responsabilités au sein de l'entreprise.

**2. Profil de l'entreprise :**

Une question permettant de présenter brièvement l'entreprise dans laquelle opère notre interviewé.

**3. Le réseau de distribution de l'entreprise :**

Nous évoquerons le réseau de distribution de l'entreprise dans le but d'analyser et de comprendre sa stratégie et identifier ses objectifs. Notre objectif étant de déterminer le futur positionnement du Cash & Carry aux yeux de l'entreprise et ses concurrents directs.

Pour cela, nous aborderons la politique de distribution de l'entreprise en général, puis nous essayerons de jauger le point de vue de notre interviewé concernant la performance de son réseau de distribution et les différentes failles dont nous pourrions tirer avantage.

**4. Relations avec les agents du canal de distribution en aval :**

Dans ce volet, nous établirons les principaux points qui différencient la relation du producteur avec ses différents distributeurs : dépositaires, grossistes ou encore grande distribution.

Cette partie de l'entretien a deux buts distincts : définir le détenteur du pouvoir entre le producteur et le distributeur et en savoir plus sur la manière dont l'entreprise gère ses conflits avec ses distributeurs.

Pour cela, nous poserons en premier lieu des questions concernant les différentes phases de la transaction commerciale, à savoir la passation de commande, la politique tarifaire, le transport et la reprise des produits. Nous y ajouterons des questions concernant les objectifs de vente, les récompenses ou encore les sanctions y référant. Enfin, nous demanderons à notre

interviewé de nous donner des exemples de conflits (logistique, commercial et marketing) que l'entreprise a déjà vécus ainsi que la manière dont ces problèmes ont été réglés.

### **5. Coopération entre l'entreprise et son canal de distribution**

Nous arriverons enfin à l'essence même de notre travail, à savoir la coopération entre l'entreprise et son canal de distribution. Grâce à la recherche littéraire, nous avons pu décortiquer et déterminer les différentes caractéristiques des 3 modes génériques de coopération.

Nous poserons donc des questions bien ciblées concernant l'échange de données entre le producteur et son réseau de distribution dans le cadre d'une coopération logistico-opérationnelle, la mise en place d'une politique marketing mutuelle qui fera office de coopération logistico-marketing ou encore tout ce qui a trait à la négociation commerciale (remise, ristourne, participation aux actions promotionnelles ...) et qui entre dans une optique de coopération logistico-commerciale.

Nous déterminerons ainsi quels sont les modes de coopération utilisés par les entreprises questionnées et ferons deux analyses comparatives :

- Par rapport au type d'entreprise interviewée
- Par rapport au distributeur (dépositaire, grossiste lambda, grande distribution)

Grâce à notre recherche littéraire et tous les résultats recueillis, nous pourrions améliorer la politique achat future du Cash & Carry et intégrer le concept de coopération dans ses transactions avec ses clients.

#### **1.4. Le choix de l'échantillon :**

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population. Les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant en matière de crédibilité et de transférabilité d'une étude (Pires, 1997).

L'échantillonnage est donc une étape cruciale pour la collecte des données ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats finaux.

L'échantillonnage en recherche qualitative est d'autant plus pointu car il ne peut être aléatoire contrairement à l'échantillonnage quantitatif. Il implique deux actions distinctes<sup>46</sup> :

- Il faut délimiter le champ de l'étude, c'est-à-dire définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont on dispose.
- Créer une structure qui va nous aider à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux de notre étude.

Comme c'est souvent le cas dans les études exploratoires, si nous voulons travailler en profondeur, il nous est impossible d'étudier intégralement la population de notre périmètre d'étude, à savoir l'ensemble des clients potentiels du Cash & Carry ou l'ensemble des industriels sur le territoire national.

Le problème que nous avons rencontré du début à la fin de notre collecte d'information est bien évidemment la qualité de notre accès au terrain. Les responsables commerciaux,

---

<sup>46</sup> Matthew ( B ), Miles ( A ) et Huberman ( Michael ) : *Analyse des données qualitatives* , Edition De Boeck , Etats Unis , 2003

marketing ou logistique sont souvent surchargés de travail et très peu disponibles, le milieu de l'agroalimentaire utilise un langage assez hermétique et les informations concernant l'aspect relationnel des transactions sont souvent considérées comme confidentielles.

Notre choix d'un échantillon représentatif ne pouvant être aléatoire, nous nous sommes basés sur l'étude menée en 2017 par la société Nielsen intitulée « Top 15 Category Performances ».

Nielsen est une société américaine de management de la performance qui a pour but d'analyser et de fournir une compréhension complète de ce que les consommateurs regardent et achètent (Watch and Buy). La division (Buy) est celle qui nous intéresse, elle a pour but de fournir aux distributeurs et industriels de la grande consommation un suivi global des performances sur le marché .

Nielsen<sup>47</sup> délivre à ses clients les mesures et les analyses permettant d'améliorer les performances et ce , en intégrant différentes informations provenant de ses équipes qui sont établies dans les marchés étudiés .

Nielsen, société du [S&P 500](#), opère dans plus de 100 pays à travers le globe, représentant plus de 90 % de la population mondiale.

L'étude « Top 15 Category Performances Algeria » a pour but de dresser la liste des produits les plus vendus sur le marché algérien dans toutes les catégories confondues : eau , jus, lait , pâtes , corps gras , yaourts , biscuits , détergents ...

Cette liste permet donc de déterminer les industriels les plus performants dans chaque catégorie de produits. Cette étude constitue la base de données de référence pour les industriels et les distributeurs. D'une part , les producteurs peuvent reconnaître leurs concurrents directs sur un marché donné et d'autre part , les distributeurs s'en inspirent pour savoir quels produits faut-il impérativement référencier et quels sont les produits dont ils peuvent se passer.

Nous avons donc pu récupérer l'étude qu'avait commandée la filiale Numidis à Nielsen pour le mois de Juin 2017, et ce dans le but de déterminer les industriels que nous devons avoir dans notre échantillon afin que ce dernier puisse être considéré comme échantillon représentatif.

Pendant, comme nous l'avons cité plus haut, le souci majeur auquel nous avons été confrontés est la difficulté d'atteindre ces industriels qui dominant le marché algérien.

Le Salon de la Production Agroalimentaire DJAZAGRO fut une aubaine pour nous.

Ce salon, qui se tient depuis 2003 au Palais des Expositions, SAFEX Alger, est la référence en matière de production agroalimentaire en Algérie. Avec une offre d'exposants nationaux et internationaux ; DJAZAGRO est le rendez-vous incontournable des producteurs et des distributeurs en Algérie.

Nous avons donc fusionné la liste des « TOP 15 Category Performances Algeria » avec la liste des exposants du DJAZAGRO , pour créer notre échantillon , à savoir : Cevital , Danone,

---

<sup>47</sup> <http://sites.nielsen.com/90years/> (consulté le 16/05/2018 à 12 :02)

Amor Benamor, Metidji Holding (SAFINA) , Ngaous SPA , Golden Drink (TAZEJ et FINE), Groupe Labelle et Biscostar.

Nous avons de ce fait adopté deux approches différentes :

- Nous nous sommes rapprochés de Cevital, de Amor Benamor et du Groupe Labelle dans leurs propres locaux.
- Nous avons rencontré les responsables de Metidji Holding (SAFINA) , Golden Drink (TAZEJ et FINE) , Danone , Ngaous SPA et Biscostar lors du DJAZAGRO.

Dans notre démarche de recherche, nous avons préféré nous entretenir avec les responsables commerciaux , logistiques ou marketing des industriels car ils ont une meilleure connaissance de l'état des relations entre leur entreprise et leur circuit de distribution.

Le tableau suivant résume l'ensemble des industriels qui composent notre échantillon :

**Tableau III.2. Présentation de l'échantillon**

| Industriel  | Représentant       | Poste                     | Date l'entretien       | Durée de l'entretien |
|---|--------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|
| Cevital Agro (65,9 % de PDM <sup>48</sup> huiles) | Toufik SID         | Responsable Modern Trade  | Le 09/05/2018 à 13 :00 | 105 :05 minutes      |
| Danone (27.9 % de PDM)                            | Ilhem TATAI        | Responsable Marketing     | Le 21/05/2018 à 15 :30 | 30 :09 minutes       |
| Amor Benamor (CAB)                                | Rafik BENSLIM      | Responsable Marketing     | Le 02/05/2018 à 15 :00 | 22 :07 minutes       |
| Groupe Labelle (43.1 % de PDM margarinerie)       | Fahima BENAÏSSA    | Responsable Keys Account  | Le 11/05/2018 à 09 :15 | 24 :19 minutes       |
| Ngaous SPA 14% PDM                                | Amine AZOUAOU      | Responsable logistique    | Le 11/05/2018 à 10 :30 | 32 :12 minutes       |
| Biscostar 4.5% de PDM (derriere BIMO et MONDALES) | Zineddine MEBARKIA | Responsable commercial    | Le 11/05/2018 à 14 :30 | 25 :17 minutes       |
| Metidji Holding (33,4 % de PDM pates)             | Mourad KHELIFI     | Directeur de la formation | Le 12/05/2018 à 10 :00 | 35 :19 minutes       |

Source : élaboré par nous même

### **1.5. Analyse de contenu :**

L'analyse des données qualitatives - dont l'Analyse de Contenu - est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. (Krippendorff, 2003).

<sup>48</sup> Source des PDM : « Top 15 Category Performance Algeria »

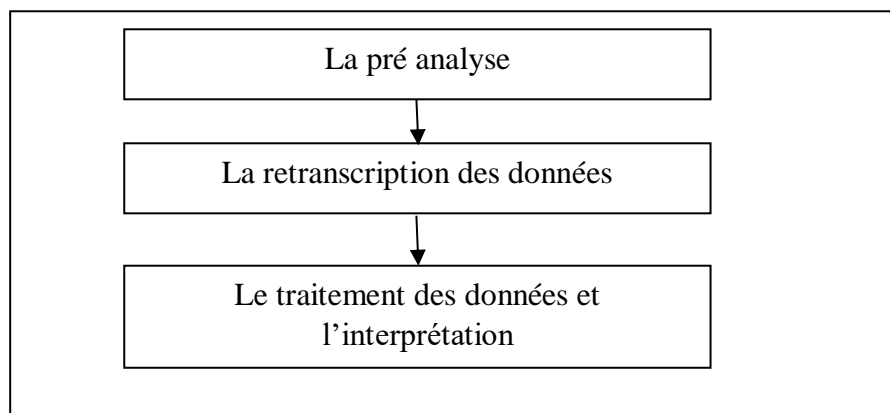
En 1952, BERLSON, le fondateur de la méthode de l'Analyse de Contenu la définit comme étant « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »<sup>49</sup>.

L'Analyse de Contenu est donc un ensemble d'instruments méthodologiques s'appliquant aux discours des interviewés lors d'entretiens de groupes ou d'entretiens individuels (les comportements, les mots, les gestes, les sous-entendus) qui a pour but de les étudier de la façon la plus fiable possible.

Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977)<sup>50</sup>

La procédure (BARDIN) s'organise autour de trois phases chronologiques :

**Figure III.2. Etapes de l'analyse des données qualitatives**



Source : Elaboré par nous mêmes

### **1.5.1. La pré analyse<sup>51</sup> :**

Il s'agit de l'étape préliminaire d'organisation des idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse. Cette première phase a trois missions principales :

- a. La formulation des hypothèses ainsi que des objectifs : cette première mission s'applique selon l'existence ou non d'un cadre d'analyse empirique ou théorique préalable, elle a pour but d'identifier le thème principal de notre recherche.
- b. L'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale <sup>52</sup>: cette seconde mission a pour but de repérer les indices contenus dans le corpus afin d'élaborer les indicateurs, ou de choisir les indices contenus dans les hypothèses et de les organiser sous forme d'indicateurs précis et fiables (Bardin, 1977).

<sup>49</sup>BERELSON (B) : *Content Analysis in Communication Research*, Edition The Fee Press ,1952

<sup>50</sup> BARDIN (L) : *L'analyse de contenu* , Edition PUF , France , 1977

<sup>51</sup>WANLIN (Philippe), « *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels* », Revue de l'Université de Luxembourg , n°6 , p.7

<sup>52</sup> BARDIN (L) : op.cit

- c. Le choix des documents à soumettre à l'analyse<sup>53</sup> : cette dernière mission consiste à choisir les documents qui seront le mieux à même de correspondre aux différents critères en jeu. Par la suite, il s'agit de lire ces documents pour faire connaissance avec les données afin de délimiter le champ d'investigation et construire l'objet de la recherche, puis de les relire pour tenter de bien saisir le message (Robert & Bouillaguet, 1997).

Dans notre cas, nous avons tout d'abord effectué une analyse théorique des relations entre producteurs et distributeurs, des conflits dans un même circuit de distribution et de la manière dont il peut être résolu ou anticipé. Puis, nous avons expliqué le processus de création du projet Cash & Carry. Ces deux phases nous ont permis de délimiter notre thème ainsi que nos hypothèses, à savoir l'étude de l'impact des trois modes génériques de coopération (coopération logistico-opérationnelle, coopération logistico-marketing et coopération logistico commerciale) sur les relations entre producteurs et distributeurs dans le marché de l'agroalimentaire en Algérie.

Les documents que nous allons analyser sont les retranscriptions des entretiens semi directifs menés auprès de notre échantillon d'industriels opérant dans le marché algérien.

#### **1.5.2. La retranscription des données :**

Passant ensuite à la seconde étape du processus d'analyse qualitative, il s'agit de faire l'inventaire des informations recueillies auprès de l'échantillon questionné et de les mettre en forme par écrit. La retranscription sert à organiser le matériel d'enquête de façon à ce qu'il soit accessible à l'analyse.

Dans notre cas, nous avons enregistré les entretiens sous format audio, mais nous avons procédé à la retranscription des interviews à la main, c'est-à-dire que nous avons noté mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte et sans l'interpréter.

Plutôt que de traiter directement des enregistrements, il est préférable de les mettre à plat pour faciliter l'analyse et garder une trace fidèle<sup>54</sup>.

#### **1.5.3. Le traitement des données et l'interprétation :**

Nous arrivons enfin au cœur de notre travail, à savoir le traitement des données qualitatives. Ce dernier peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (ANDREANI, CONCHON, 2001).

- Dans les traitements sémantiques, l'analyse est faite à la main et ce en étudiant le sens des mots et des idées émises par l'interviewé. Cette approche traditionnelle est utilisée principalement par les chercheurs académiques.
- Au contraire, dans les traitements statistiques, ce sont les ordinateurs qui réalisent l'étude via des logiciels de traitement de textes, ce qu'on appelle communément dans le langage statistique de l'« Analyse de Données », par exemple l'analyse factorielle des correspondances. Les études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche.

---

<sup>53</sup> ROBERT ( A.D) et BOUILLAGUET (A) : *L'analyse de contenu*, Edition Que sais-je ?, France , Décembre 1997.

<sup>54</sup> AUERBACH (CF) et SILVERSTEIN (LB) : *Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis*, Edition University Press, New York , 2003

**Tableau III.3. Traitement des données qualitatives**

| Traitement sémantique  | Traitement statistique  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement manuel</li> <li>- Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations</li> <li>- Chercheurs académiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement informatique</li> <li>- Analyse statistique des mots et des phrases</li> <li>- Professionnels des études</li> </ul> |

Source : Jean-Claude ANDREANI et Françoise CONCHON (2004) , Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing

Nous avons, de ce fait, choisi d'utiliser le traitement sémantique pour effectuer notre analyse qualitative.

## **Section 2 : Présentation des résultats**

Les entretiens que nous avons effectués auprès de notre échantillon ont été enregistrés sous format audio, dans cette section nous allons présenter les données brutes telles qu'elles. Nous effectuerons l'analyse des données qualitatives dans la troisième section de ce chapitre.

Après avoir classé les réponses par thème, nous allons les représenter :

### **2.1.Profil de l'interviewé :**

**Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?**

**Question 2 : Pouvez-vous présenter votre poste au sein de l'entreprise ?**

Les réponses aux questions ci-dessus sont représentées dans le tableau suivant :

**Tableau III.4. Présentation des interviewés et de leur poste respectif**

| <b><u>Interviewé</u></b> | <b><u>Profil</u></b>   |
|--------------------------|--|
| <b>Toufik SID</b>        | <p><b>Responsable Modern Trade</b> chez Cevital (5<sup>ème</sup> changement de poste au sein du Groupe CEVITAL), auparavant Responsable de lancement des Key Account, Responsable régional Est, Sud et Sud Est, Project Manager du lancement d'un dépôt logistique (Alger).</p> <p>Le département Modern Trade chez Cevital se divise en deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Trade Marketing (s'occupe de la négociation avec les clients et de l'augmentation du CA)</li> <li>- Le Modern Trade (gère l'alimentation des clients)</li> </ul> <p>Le Modern Trade concerne principalement la relation entre Cevital et les différents hypermarchés (principalement Uno, Ardis,</p> |

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | Carrefour, Galaxy et Family Shop). Son rôle est donc de gérer le portefeuille de la grande distribution sur tout le territoire national.   |
| <b>Ilhem TATAI</b>        | <b>Brand Marketing Manager</b> depuis 2014 chez Danone Core Business & Essentialité depuis, auparavant Senior Brand Manager chez Danone. Elle a également été Brand Manager chez Coca Cola et Senior Leading Premium chez Henkel . Sa mission est de gérer et de développer le capital marque lié à l'entreprise.<br>Le rôle du brand manager est normalement différent de celui d'un chef de produit ou d'un chef de groupe mais les fonctions ont parfois tendance à se confondre dans les offres d'emplois. |
| <b>Rafik BENSLIM</b>      | <b>Responsable Marketing</b> chez CAB Benamor depuis 2012 , auparavant commercial chez Danone.<br>Son rôle consiste principalement à déceler les opportunités du marché et d'établir des plans d'action.<br>Son travail consiste à analyser les ventes et déterminer les objectifs commerciaux et stratégiques aux chefs de produits.  |
| <b>Fahima BENAÏSSA</b>    | <b>Cadre commercial service export et grands comptes</b> depuis 2016 chez Groupe Labelle. Sa mission est de s'occuper des « gros clients » qui passent les commandes les plus importantes et avec lesquels l'entreprise réalise le plus gros chiffre d'affaire. Elle doit de ce fait augmenter les transactions tout en fidélisant les clients.  |
| <b>Mourad KHELIFI</b>     | Training Manager depuis 2015 chez Metidji Holding. Auparavant chef de produit dans la même entreprise.<br>Sa mission actuelle est de repérer et d'analyser les besoins en formation , de concevoir les plans de formation , de contacter les prestataires et de suivre l'évolution des employés.   |
| <b>Amine AZOUAOU</b>      | <b>Logisticien junior</b> chez Ngaous SPA depuis 2017 .<br>Son travail consiste à organiser et à gérer l'ensemble des flux et des stocks de matières premières et de produits finis de l'entreprise. Il participe également à l'élaboration du planning de production et veille au respect des coûts et des délais.  |
| <b>Zineddine MEBARKIA</b> | <b>Directeur commercial</b> chez Biscostar depuis 2016.  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Sa mission est de mettre en place la politique commerciale de manière à optimiser les résultats. Cela implique de prendre des décisions stratégiques telles que la prospection de nouveaux marchés, la définition de la politique tarifaire , la négociation avec les partenaires ...</p> |
|--|--|

Source : élaboré par nous mêmes à partir des réponses des interviewés



## 2.2. Présentation de l'entreprise :



### Question : Pouvez-vous nous présenter l'entreprise dans laquelle vous opérez ?

Les interviewés nous ont répondu de manière plus concise et nous ont pour la majorité renvoyés vers le site de leur entreprise ou nous ont fait parvenir par mail une présentation détaillée de l'entreprise dans laquelle ils opèrent.

Nous avons essayé de synthétiser ces données dans le tableau suivant :

**Tableau III.5. Présentation des entreprises**

| <u>Interviewé</u>  | <u>Entreprise</u>  | <u>Présentation de l'entreprise</u>   |
|--------------------|--|---|
| <b>Toufik SID</b>  | <b>Cevital Agro-Industrie</b><br>   | <p>Filiale du Groupe Cevital et créée en 1998, Cevital Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader du secteur agroalimentaire, plus précisément dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale en Afrique et dans le Bassin Méditerranéen.</p> <p>Cevital Agro-industrie est depuis ses débuts installé au sein du port de Bejaia (Algérie) et dispose de plusieurs unités de production.</p> <p>Cevital Agro possède plusieurs silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure.</p> <p>Cevital Agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays et notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest.</p> |
| <b>Ilhem TATAI</b> | <b>Danone Djurdjura Algérie</b><br> | <p>Au vu du potentiel de développement important et de l'ouverture de l'Algérie aux partenariats, le Groupe Danone décida en 2001 de s'établir en Algérie en créant la société par action Danone Djurdjura Algérie dont le siège social se trouve dans</p>  |

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
|                               |  | <p>la zone d'activités Tahrachat Akbou (wilaya de Bejaia).</p> <p>Aujourd'hui, l'entreprise dispose de deux unités de production, à Akbou et Blida, ainsi que de quatre centres de distribution situés à Akbou , à Constantine , à Oran et à Alger.</p>  |
| <p><b>Rafik BENS LIM</b></p>  | <p><b>CAB</b><br/><b>Groupe Amor Benamor</b></p>  | <p>Le Groupe Benamor, a été fondé en 1984 par le défunt père. Spécialisé dans la filière agro-alimentaire, il s'est développé dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conserverie alimentaire</li> <li>- La semoule</li> <li>- Les pâtes alimentaires et couscous</li> </ul> <p>-La promotion immobilière.<br/>-Le développement agricole.</p> <p>CAB est le leader algérien en capacité de réception de tomate fraîche et en couverture du marché en concentré de tomates.</p>   |
| <p><b>Fahima BENAÏSSA</b></p> | <p><b>Groupe Labelle</b></p>                    | <p>Au début des années 90, Le groupe Labelle était une société de négoce familial Dahmani, spécialisée dans l'importation de denrées alimentaires.</p> <p>Ce n'est qu'en 1995 que le volet production fut introduit avec la marque de margarinerie Labelle.</p> <p>Au début des années 2000, l'entreprise se dote de plusieurs usines à Ouled Moussa ainsi qu'une unité de torréfaction produisant le café de marque Bonal.</p> <p>Elle acquiert au fil des années plusieurs autres unités de raffinage, de minoterie ...</p> <p>Au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna.</p> |
| <p><b>Amine AZOUAOU</b></p>   | <p><b>N'gaous SPA</b></p>  | <p>N'gaous – Conserves est le leader du naturel. Composée de deux unités de production :</p>   |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- unité de N'gaous</li> <li>- unité de Menaâ,</li> </ul> <p>N'gaous fait partie des anciennes entreprises algériennes, spécialisées dans la transformation des fruits, fabrication et commercialisation des eaux fruitées, jus et conserves.</p> <p>N'gaous fut créée en 1979; située dans la Wilaya de Batna à l'est de l'Algérie, une région agricole, riche de sa production d'abricots.</p> <p>Elle fut privatisée le 17/02/2007, et est actuellement détenue à 100% par le Groupe MAAZOUZ.</p>  |
| <p><b>Zineddine<br/>MEBARKIA</b></p> | <p><b>Biscostar</b></p>        | <p>Biscostar est la PME montante de l'industrie de la transformation céréalière et la chocolaterie.</p> <p>Créée en 2002 dans la zone industrielle d'El Bordj , la société ne cesse de développer ses activités productives dans le domaine de la biscuiterie.</p> <p>Suite à la divulgation de la liste de 900 produits interdits à l'importation dont les chocolats , Biscostar s'intéresse en 2017 au chocolat et crée sa propre unité de fabrication de chocolat et de végécao .</p> <p>La société s'approvisionne actuellement en matières premières (fèves de cacao transformées) de la part de son concurrent principal Bimo , mais un projet d'unité de traitement est en cours de préparation.</p> |
| <p><b>Mourad<br/>KHELIFI</b></p>     | <p><b>Metidji Holding</b></p>  | <p>Le Groupe METIDJI est l'un des plus importants opérateurs dans l'industrie agroalimentaire, plus précisément dans l'industrie de la transformation céréalière (farines, semoules, couscous, améliorants de panification, snacks et céréales pour petit déjeuner) , en Algérie et en Afrique.</p> <p>Le Groupe fut fondé durant les années 1990, par Hocine Mansour Metidji , son actuel président-directeur général.</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Le Groupe dispose de sa propre plateforme logistique avec de grandes capacités de stockage, ainsi que de plusieurs silos au niveau même du port de Mostaganem.</p> <p>Metidji Holding possède également son propre réseau de transport et de distribution de marchandises grâce à la flotte de sa filiale : «METIDJI TRANSPORT DE MARCHANDISES», ce qui lui assure une grande maîtrise des opérations et des délais d'approvisionnement et de livraison.</p> |
|--|--|---|

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents envoyés par nos interviewés

### 2.3. Présentation de la politique de distribution:

**Question 1 : Quelle est l'organisation que vous utilisez pour distribuer vos produits ?**

**Les réponses :**

- Pour **Cevital Agro-Industrie**, la distribution passe par la filiale du NUMILOG qui s'occupe de tout ce qui est logistique et acheminement du produit vers les dépôts des représentants privés de Cevital dans chaque wilaya.

Ses représentants font office de partenaires, Cevital leur offre donc une flotte pour effectuer la distribution directe pour essayer de garder un certain contrôle et une certaine visibilité sur le marché.

Il y a deux formes de distribution :

- La distribution directe (alimentation directe de certains grossistes, hypermarchés, superettes à fort CA et HORECA( nouveau business) )
  - La distribution indirecte (grâce aux représentants). Ces derniers sont alimentés grâce aux 60 CLR (dépôts gérés par Numilog) et qui se trouvent sur les 48 wilayas
- La Brand Marketing Manager de **Danone Djurdjura Algérie** nous a expliqué que la mise en place du circuit et du réseau de distribution de Danone a connu énormément de restructurations. En effet, leur produit étant un produit de large consommation, il doit être présent de façon intensive chez les différentes institutions du circuit logistique. Tout comme Cevital, l'entreprise a donc opté pour les deux types de distribution :
    - Distribution directe pour ses produits frais dont la DLC ne doit pas dépasser les 20 jours.
    - Distribution indirecte (dépositaires et distributeurs) pour le reste de sa gamme.

Au centre, Danone dispose de 12 dépositaires répartis sur 8 wilayas. A l'est, elle en a 15 dont 2 à Constantine pour renforcer sa place sur le marché. A l'ouest, elle dispose de 10 dépositaires dont 2 à Oran. Enfin pour le sud, Danone Djurdjura Algérie dispose de 14

dépositaires autour d'Adrar et Ouargla car sa distribution directe ne permet pas de couvrir cette zone.

- En ce qui concerne **CAB Amor Benamor**, la distribution se fait via les grossistes se trouvant dans les différentes wilayas de l'Algérie. Ces grossistes sont d'anciens clients de la conserverie et s'occupent eux-mêmes du transport de la marchandise du dépôt de **CAB** vers leur wilaya respective.

**CAB** dispose d'une flotte de 7 camions qui s'occupent d'approvisionner le Modern Trade, c'est-à-dire les hypermarchés au niveau d'Alger et Sétif.

- Passant au **Groupe Labelle** qui lui dispose de sa propre flotte pour alimenter ses Keys Account (grossistes, Modern Trade et quelques superettes).

Il arrive au **Groupe Labelle** de faire appel à une société de transport en cas de forte demande.

Le **Groupe Labelle** a des représentants propres à lui sur tout le territoire national. Ces représentants sont dotés de fourgons offerts par l'industriel afin de les motiver. Le nombre de fourgons habillés fournis dépend de la force du capital du dépositaire.

Pour ce qui est des HORECA, le **Groupe Labelle** fait appel à son équipe de distribution directe pour les approvisionner.

- **Biscostar**, tout comme **Labelle**, possède sa propre flotte pour approvisionner ses gros clients. Cette flotte se constitue de 2 semi-remorques et de 20 camions. L'industriel fait appel à des distributeurs privés pour écouler sa marchandise sur tout le territoire national.
- Enfin, pour ce qui est de **N'gaous SPA**, Mr Amine AZOUAOU nous a rapporté que le groupe utilise la filiale GM TRADE du groupe pour distribuer ses produits à ses représentants privés de l'entreprise.

GM TRADE s'occupe également de desservir les centrales d'achat qui servent de point relais pour les hypermarchés d'Alger.

## Question 2 : Que pensez-vous de la performance de votre réseau et comment pourriez-vous l'améliorer ?

### Les réponses :

- Pour **Cevital**, le réseau de distribution est assez performant et permet d'atteindre les objectifs fixés. Cependant, Cevital a décidé de tout réorganiser cette année et d'investir davantage dans le développement de la distribution directe (vans Cevital, équipes Cevital qui vont s'occuper de la prise de commande,...).

C'est-à-dire qu'au lieu d'offrir la flotte au dépositaire, Cevital va elle-même s'occuper de la majorité des livraisons.

La DD permet d'avoir une meilleure connaissance du marché. L'interviewé a illustré ses propos par un exemple simple : chez Cevital Agro, il existe deux types d'huiles : FLEURIAL et ELIO. Grâce aux informations recueillies par les superviseurs, nous pouvons affirmer que Hydra et Cheraga observent une forte consommation de FLEURIAL tandis qu'à Ouled Chebel, c'est ELIO qui domine. D'après lui, si la DD fonctionne, les équipes commerciales arriveront à collecter ce genre d'informations pour les 48 wilayas.

Aujourd'hui, si Cevital peine à gérer elle-même ses transactions c'est uniquement à cause de la facturation. Le sujet reste tabou pour la plupart des points de vente tandis que Cevital met un point d'honneur sur le fait que toutes ses transactions soient facturées.

Pour le moment, les seuls clients avec lesquels elle négocie directement sont les HORECA, les institutions publiques, les hypermarchés, certains grossistes et superettes.

- D'après Madame TATAI, toutes les restructurations apportées au circuit de distribution de Danone, ainsi qu'au choix des distributeurs, font de lui l'un des réseaux les plus performants sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie. Bien que leur DD soit leur atout majeur, les différents dépositaires auxquels la multinationale fait appel sont choisis selon des critères assez rigoureux.
- Pour la responsable commerciale du **Groupe Labelle**, le réseau de distribution se perfectionne de jour en jour. En effet, le groupe s'implique fortement dans la mise à disposition de fourgons habillés à leurs dépositaires / représentants ce qui leur confère le droit de superviser leurs différents déplacements et d'en faire en quelque sorte leur propre réseau de distribution directe.
- Le groupe Metidji Holding ainsi que N'gaous ne font appel à aucun autre prestataire pour s'occuper de leur distribution. D'après les deux responsables de ces entreprises, le réseau de distribution est très performant car il permet une remontée d'information assez correcte; ce qui empêche les cas de rupture de stocks ou de revente à perte.
- Biscostar étant encore novice dans le domaine de l'agroalimentaire, l'industriel pense changer incessamment sous peu sa politique de distribution. En effet, les deux semi-remorques que l'industriel possède ne suffisent plus à approvisionner ses différents clients. Le responsable commercial a également parlé du nombre trop important de camions appartenant à l'entreprise et tout ce que cela implique comme frais.

Biscostar compte trouver des représentants sur l'ensemble du territoire et ce, avant la mise sur le marché de leur produit phare de l'année 2018, à savoir leur gamme de chocolat.

#### **2.4. Relations entre producteurs et distributeurs :**

**Question 1 : Expliquer nous le cheminement du processus transactionnel entre vous et votre circuit de distribution.**

**Les réponses :**

- Mr SID du Groupe Cevital nous explique que la prise de commande se fait via une autre filiale de Cevital appelée KEEP CONTACT .

Le principe est simple. Cette filiale regroupe une équipe de téléacheteurs qui vont appeler les clients chaque après-midi pour prendre leurs commandes. Ces commandes sont reprises sur une base de données reliée directement à Cevital Agro Béjaia sous forme de OL (ordre de livraison). Cevital ne faisant pas de stockage intensif, la prise de commandes s'arrête à 16h.

Les camions démarrent des dépôts de Cevital ( Béjaia , Tizi Ouzou ...) afin d'alimenter les représentants vers 4h du matin ( livraison à J+1).

La livraison vers les POS se fait ensuite par le biais des camions qui sont gérés par le représentant régional ou par l'équipe DD.

Cevital accorde des délais de paiement de 30 à 45 jours à tous ses clients (condition préalablement négociée dans le contrat commercial).

- Passant ensuite aux Groupe Labelle et N'gaous SPA qui ont le même processus transactionnel. Ils adoptent trois stratégies différentes :
  - Une stratégie pull où elle attend les commandes des différents clients pour effectuer la livraison. Cette stratégie est utilisée principalement avec les hypermarchés et superettes à fort CA.
  - Une stratégie push où elle « oblige » ses dépositaires agréés à stocker la marchandise au niveau de leurs dépôts. Cette stratégie implique bien évidemment des avantages pour les dépositaires en matière de remise ou de délai de paiement.
  - Une sorte de convention avec les HORECA. Cette dernière implique l'offre d'une machine à café gratuite au client. En contrepartie, il signe un contrat stipulant qu'il s'engage à acheter deux cartons de capsules de café par mois pendant 2 ans.

Les délais de livraison sont de 24 à 48h maximum après la prise de commande. Les délais de paiement sont de 45 jours après la livraison pour les Keys Account et les dépositaires (si un nouveau dépositaire veut intégrer le réseau de distribution du groupe, il doit payer sa première commande au comptant) . Pour ce qui est des HORECA, le paiement se fait à la seconde livraison effectuée par la DD de Labelle.

- Les interviewés du Groupe Metidji Holding et de CAB Benamor nous ont fourni les mêmes informations concernant le processus de vente de leur marchandise. La vente se fait sur commande pour ce qui est des dépositaires et des distributeurs privés (la commande est prête au bout de 24h maximum).

Pour les hypermarchés, les deux mastodontes de l'industrie agroalimentaire ont convenu de deux à trois livraisons par semaine. La fréquence dépend de l'écoulement du stock au niveau du POS.

Le délai de paiement de 30 jours n'est accordé qu'aux dépositaires fidèles à l'entreprise de plus de 2 ans ( pour Benamor) et d'une année pour (Metidji Holding).

Les hypermarchés quant à eux peuvent payer la marchandise jusqu'à 45 jours après livraison.

**Question 2 : Parlez-nous de la manière dont vos objectifs de vente sont fixés.**

**Les réponses :**

- Chez Cevital, c'est le département commercial qui fixe chaque année un objectif de vente annuel qui doit être dispatché sur les différentes équipes de vente et les superviseurs. Par exemple, si l'année passée nous avons atteint 3% du CA, cette année ça sera 4.5% (donc 3% + 1,5% ).

Les objectifs de vente assignés à l'équipe d'Alger et celle de Bouira ne seront pas pareils. L'équipe de vente va donc tout faire pour atteindre, voire dépasser, son objectif en prenant des choix stratégiques.

Cet objectif se répercute directement sur le réseau de distribution et les clients de Cevital Agro. La négociation de l'objectif de vente se fait toujours à la hausse et non à la baisse.

- Chez Danone Djurdjura Algérie , l'objectif de vente est fixé d'un commun accord entre l'équipe algérienne et la direction commerciale en France et les dépositaires. Cependant, l'objectif ne s'applique qu'aux dépositaires. Le Modern Trade n'est pas concerné.
- CAB Benamor et Metidji Holding ne dérogent pas à la règle et sont encore plus virulents que Cevital ou Danone. En effet , les interviewés nous ont affirmé que dépositaires et hypermachés se doivent d'atteindre leur objectif de vente. L'objectif de vente étant fixé uniquement par l'équipe commerciale de l'industriel.
- Biscostar , Labelle et N'gaous sont plus flexibles en matière d'objectif de vente et d'imposition en matière de quantité de marchandises. Les dépositaires et les hypermarchés peuvent commander les quantités qu'ils veulent dans la mesure du possible.

**Question 3 : Comment récompensez-vous les distributeurs qui atteignent leur objectif ?**

**Les réponses :**

- Les interviewés ont donné une réponse unanime, à savoir qu'il existe un système de récompense qui est préalablement négocié lors de la mise en place du contrat commercial. C'est ce que l'on appelle le système de palier.

Par exemple, dans le Modern Trade, si le distributeur arrive à atteindre un certain CA, il aura une remise de 1% ou de 2% à la fin de l'année sur CA (selon le montant du CA effectué) ou un retour sur facture mensuelle (c'est-à-dire un montant déduit de la facture).

Mr SID a ajouté que, chez Cevital, il arrive fréquemment que la récompense soit d'ordre marketing (tête de gondole, animations, caddies ...), c'est-à-dire que si le distributeur arrive à atteindre ses objectifs, il sera non seulement payé pour le service marketing qu'il va offrir à Cevital mais pourra également profiter de certaines gratuités (en produits).

**Question 4 : Quelles sont vos exigences en termes d'exclusivité et de référencement ?**

**Les réponses :**

- Pour Cevital, Danone, Metidji Holding, N'gaous et le Groupe Labelle, les exigences en matière d'exclusivité et de référencement varient d'un distributeur à un autre.
- D'après Mr AZOUAOU, il est impossible de s'imposer face aux grossistes ou aux POS qui ne commandent que les produits qu'ils peuvent écouler et qui peuvent boycotter, à tout moment, un industriel s'il leur met trop de pression.
- Cependant, les hypermarchés doivent impérativement référencer totalement toute la gamme (clause dans le contrat).

En effet, selon les explications de la Brand Marketing Manager de Danone, le Modern Trade ne génère pas énormément d'argent et n'est pas rentable mais il fait office de « vitrine » pour le producteur. Si l'hypermarché accepte de référencer toute la gamme de leurs produits, ils pourront lui octroyer des avantages indifféremment du CA qu'il va pouvoir effectuer. Danone est dans une optique de relation « gagnant-gagnant » avec ses partenaires commerciaux.

- L'industriel Biscostar, quant à lui, n'exige aucune obligation de référencement total. Comme nous l'a expliqué leur responsable commercial, la PME vient à peine de faire son retour sur le marché et ne veut, en aucun cas, se faire des ennemis en voulant s'imposer.
- Pour ce qui est de l'exclusivité, elle n'est exigée que pour les représentants régionaux ou les dépositaires agréés.

**Question 5 : Quelle est la fréquence de contacts entre vous et vos différents agents de distribution ?**

**Les réponses :**

- Les six interviewés ont répondu de la même manière. Pour eux, une relation qui marche bien se base sur un contact fréquent avec le réseau de distribution.
- Les responsables de Labelle, N'gaous, Biscostar et Danone ont estimé la fréquence des échanges à un minimum de 4 fois par semaine.
- Metidji Holding et CAB Benamor ont avancé que la fréquence est de 2 fois par semaine sauf, évidemment, en cas de problème.

Mr BENSLIM a, néanmoins, soulevé un point essentiel pour notre étude. Il a déploré le fait que les équipes commerciales de l'hypermarché UNO (Numidis) changent continuellement.

D'après lui, le fait qu'il n'ait pas affaire au même interlocuteur freine son envie de développer le relationnel entre CAB Benamor et UNO.

- Cevital détient donc la palme d'or en matière de contact. En effet, Mr SID nous a informés que le contact s'établit quotidiennement entre l'industriel et ses différents agents de distribution.

Même si les commandes se font via Keep Contact, les équipes de vente et les distributeurs communiquent entre eux par mail ou par téléphone pour discuter certains détails et pallier les situations d'urgences.

### **Question 6 : Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos distributeurs ?**

#### **Les réponses :**

- Nous pouvons résumer la réponse des six interviewés en deux mots : confiance et respect des engagements.
- Mr SID a ajouté que, si la relation entre Cevital et les différentes institutions du canal de distribution en aval se veut être une relation « gagnant / gagnant », aucun dépassement n'est toléré.

### **Question 7 : Pouvez-vous nous parler du type de conflits qui peuvent surgir entre vous et vos distributeurs ?**

Nous avons essayé d'aiguiller les interviewés de manière qu'ils nous parlent principalement des conflits d'ordre commercial, logistique et marketing.

#### **Les réponses :**

- Pour le responsable Modern Trade de Cevital, les conflits arrivent quotidiennement. Certains sont insignifiants. D'autres, au contraire, peuvent mener à la rupture des relations.

Les semi-remorques de Cevital se trouvent souvent confrontées au problème de stationnement au niveau de certains clients. Cela peut engendrer des conflits si le client ne fournit aucun effort pour pallier la situation.

Pour ce qui est des conflits commerciaux, la situation peut vite basculer quand il s'agit de facturation. Il arrive parfois que le prix sur la facture et le bon de livraison ne soit pas le même (erreur de saisie ou changement des tarifs entre la prise de commande et la livraison).

- Pour N'gaous et Metidji Holding, les conflits sont plutôt d'ordre logistique et plus précisément par rapport au transport. Les deux industriels utilisent leur propre flotte pour alimenter leur réseau de distribution. Certains de leurs dépositaires disposent également d'une flotte, ce qui peut mener à des situations conflictuelles en matière de coût de revient de la marchandise.

- Enfin, le Groupe Labelle et N'gaous ont évoqué le sujet de la grande distribution. Bien qu'elle ne constitue pas la plus grosse part de leur CA, les hypermarchés en Algérie savent pertinemment que les industriels sont plus flexibles à leur égard car ils font office de « vitrine » aux yeux du consommateur final.

Le sujet le plus propice aux conflits est donc d'ordre commercial et marketing.

- Commercial : la négociation par rapport aux remises sur CA.
- Marketing : l'exigence des hypermarchés en matière d'implication financière des industriels dans le merchandising du point de vente (caisses, caddies, tête de gondole, magazine ...).

## **2.5. Coopération entre l'entreprise et son canal de distribution**

### **Question 1 : Comment s'effectue l'échange d'information entre votre entreprise et ses différents agents de distribution ?**

**Les réponses :**

- Selon Mr BENSLIM, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'utilisation de l'outil informatique et de l'EDI sont des pratiques assez peu répandues dans le monde de la distribution en Algérie.
- Le logisticien de N'gaous n'a fait que confirmer les propos du responsable commercial de CAB Benamor. D'après lui, l'intégration de l'outil informatique dans la gestion et le suivi des transactions ne peut se faire qu'en unissant les efforts des deux acteurs du circuit de distribution. Malheureusement, ce n'est pas le cas en Algérie. Si les industriels commencent à moderniser leur système de gestion et d'échange d'information grâce aux ERP et aux EDI, les distributeurs, quant à eux, n'arrivent pas à suivre la cadence et préfèrent se contenter d'échanges sur papier ou par téléphone.
- Pour pallier ce genre de situation, et dans un souci de traçabilité et de sécurisation des transactions, les industriels tels que Danone, Metidji Holding, Labelle et Cevital imposent à leurs distributeurs privés et leurs dépositaires régionaux l'utilisation de l'EDI.
- Dans un souci de fiabilité, Cevital dote ses dépositaires régionaux de ses propres agents. Ces derniers s'occupent principalement d'alimenter et de gérer l'EDI.
- Pour Biscostar, l'information n'est fiable que si elle est récoltée par téléphone ou par un agent se déplaçant au niveau du distributeur. Le responsable commercial nous a confié qu'il valait mieux perdre du temps que de se retrouver avec des données erronées.

### **Question 2 : Comment les agents de distribution participent-ils à la conception du produit ?**

**Les réponses :**

- Les industriels qui constituent notre échantillon opèrent tous de la même manière lors de la conception d'un nouveau produit ou le rebranding de ce dernier.
- L'équipe marketing fait deux types d'étude de marché. La première se fait auprès des distributeurs car ils sont en contact direct avec les clients et ont une meilleure perception de leur comportement d'achat et la seconde se fait auprès du client final.
- Numidis (UNO) et Cevital Agro faisant partie du même Groupe, leurs deux équipes marketing se concertent souvent lors de la prise de décision pour éviter de se retrouver en situation de conflit.

**Question 3 : Comment faites-vous face aux conflits entre vous et votre réseau de distribution ?**

**Les réponses :**

- Selon Mr SID, c'est grâce au développement du staff logistique ainsi qu'à l'avènement des logiciels informatiques (tel que le WMS et le TMS) que Cevital Agro arrive à pallier les situations conflictuelles entre elle et ses distributeurs.
- Les autres interviewés ont également évoqué le souhait d'améliorer leur planification pour anticiper d'éventuels conflits entre eux et leur réseau de distribution. Cependant, les logiciels d'EDI ne sont malheureusement pas utilisés par tous les distributeurs. Ce qui impacte négativement la remontée d'information.
- La responsable Keys Account du Groupe Labelle nous a expliqué que le traitement des conflits commerciaux et marketing se faisait au cas par cas.

N'ayant pas la même taille, la négociation commerciale varie en fonction du poids et de la valeur ajoutée de chaque distributeur sur le marché algérien.

Au terme de ces entretiens, nous allons procéder à la synthèse des résultats qui en sont ressortis.

**Section 3 : Analyse des résultats**

Nous allons, dans cette dernière section, présenter et analyser les résultats de notre étude. Cette démarche nous permettra de confirmer ou infirmer nos hypothèses et de promulguer les recommandations nécessaires aux industriels pour améliorer les relations entre eux et leur réseau de distribution.

**2.1. Analyse et synthèse des résultats :**

Notre échantillon se compose de six entreprises opérant au sein du marché algérien :

- Cevital Agro, Labelle, N'gaous et Metidji Holding appartiennent à des groupes très puissants sur le marché local.

- Biscostar est une PME qui essaye de se frayer une place dans le secteur agroalimentaire en profitant des interdictions d'importation émises par le gouvernement en 2017.
- Et enfin, Danone qui est l'une des plus anciennes multinationales établies en Algérie.

La politique de distribution diffère d'une entreprise à une autre. Globalement, les entreprises utilisent deux types de distribution : directe et indirecte.

La distribution indirecte constitue leur plus grande part du CA. Elle se fait par le biais des centrales d'achats, des représentants exclusifs ou de dépositaires dispatchés sur tout le territoire national, ou encore des grossistes et semi-grossistes.

Nous avons remarqué que les industriels n'arrivent toujours pas à appliquer correctement la DD. Et pour cause!

Ce point indique clairement le pouvoir que détiennent les distributeurs par rapport aux industriels quand il s'agit d'établir une facture.

Néanmoins, les hypermarchés tels qu'UNO, Ardis, Carrefour, Galaxy et Family Shop viennent contrebalancer la donne et moderniser les relations transactionnelles. Traquées par les agents du fisc, ces entités ne font aucun écart en matière de facturation ou de négociation commerciale.

Grâce à l'avènement de l'outil informatique, plusieurs choses ont changé. Le processus de prise de commande se fait, à présent, par le biais de plateformes informatiques ou de téléopérateurs. Ce qui facilite considérablement la traçabilité de la marchandise.

Ce changement permet également de basculer d'un échange transactionnel vers un échange relationnel. Le but étant de fidéliser le réseau de distribution tout en ayant une remontée d'information de plus en plus fiable.

Nous nous sommes inspirés du modèle mis en place par Buttany G. et Wortzel L pour savoir qui de l'industriel ou du distributeur détenait le pouvoir au sein d'un même canal de distribution.

Les points abordés concernent principalement les objectifs de vente, les délais de livraison, la négociation des prix, les délais de paiement ...

Nous avons constaté que le pouvoir n'était jamais absolu et que plusieurs facteurs entrent en considération:

- La taille de l'industriel sur le marché (multinationale, grande entreprise ou PME).
- Le type de distributeur (dépositaire, grossiste ou Modern Trade).

Le Modern Trade s'impose en tant que détenteur du pouvoir dans le monde de la distribution, non pas par le chiffre d'affaire qu'il dégagne mais du fait qu'il représente la « vitrine » par excellence pour appâter le maximum de clients.

Les industriels sont donc plus flexibles en matière de délais de paiement ou de remises quand il s'agit d'une négociation auprès d'un hypermarché.

Pour ce qui est de la relation des industriels et des distributeurs ou grossistes lambda, la mesure du pouvoir dépend de leur taille en matière de CA.

En effet, les industriels issus de grands groupes tels que Danone, Cevital, Amor Benamor, Metidji Holding et qui sont leader dans leur secteur imposent leurs conditions auprès de leur réseau de distribution. La marge de négociation est donc infime pour leurs distributeurs. Lors de notre échange avec les responsables, les notions de récompense et de sanction sont clairement apparues dans leur discours ; ce qui dénote du pouvoir qu'ils ont sur leurs réseaux de distribution.

Tandis qu'avec une PME telle que Biscostar qui veut coûte que coûte se faire une place sur le marché algérien ou encore des industriels tels que Labelle ou N'gaous qui évoluent dans un secteur très concurrentiel du marché de l'agro alimentation, l'accord peut facilement être en faveur du distributeur.

En revanche, en ce qui concerne le référencement total ou partiel de la gamme du producteur, la donne change carrément. Les hypermarchés, de par leur fonction de « vitrine », sont obligés de référencer tous les produits de l'industriel tandis que les grossistes peuvent négocier un référencement partiel.

Pour ce qui est de l'exclusivité, il n'y a que les dépositaires et distributeurs privés qui y sont contraints.

Nous pouvons constater que le pouvoir peut, certes, pencher vers l'une ou l'autre des institutions du canal de distribution. Cependant, pour garder un certain équilibre transactionnel, les relations tendent toujours vers une optique « gagnant / gagnant ». Industriels et producteurs ont bien compris cela et font en sorte de trouver les bons compromis pour assurer la pérennité de leurs relations.

Passant ensuite à la notion de conflit. Selon les propos des interviewés, les conflits verticaux sont monnaie courante dans la distribution. Ces problèmes peuvent être d'ordre opérationnel (retard de livraison, transport, rupture de stock ...), commercial (négociation par rapport au prix ou aux remises) ou encore marketing (implication financière lors de la mise en place d'actions promotionnelles).

Notre but étant de comprendre la manière dont les conflits sont résolus, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de « modus operandi » bien précis et que le traitement des problèmes se fait au cas par cas. Nous avons donc interposé nos résultats sur la typologie des modes de résolution des conflits proposée par Angelmar et Waldman, et les deux types qui en sont ressortis sont la résolution par domination ou par accommodation.

Selon les études menées, la relation coopérative entre les producteurs et les distributeurs s'explique en grande partie par trois facteurs importants : les efforts communs en termes de planification et de performance (coopération logistico-opérationnelle), la communication formelle et informelle (coopération logistico-commerciale) et l'engagement à long terme entre partenaires (coopération logistico-marketing).

En analysant les propos de nos interviewés, nous pouvons constater que les coopérations logistico-opérationnelle et logistico-marketing sont encore à un stade primaire. La planification et l'engagement sont deux éléments que les institutions n'arrivent pas à maîtriser.

Pour ce qui est de la communication, industriels et distributeurs mettent un point d'honneur à ce que le contact entre eux soit permanent. De plus, les hypermarchés révolutionnent le système transactionnel grâce aux contrats commerciaux qu'ils utilisent, de plus en plus, afin de tout ratifier et de n'omettre aucun détail lors de la négociation. Nous pouvons donc en déduire que la coopération logistico-commerciale existe bel et bien au sein du marché algérien.

En conclusion, la notion de coopération à long terme ne fait pas encore partie du jargon des institutions algériennes. Cependant, grâce au développement des NTIC, de l'EDI et des outils informatiques liés à la gestion des entrepôts (WMS) et du transport (TMS), ce concept peut facilement se greffer aux transactions entre les industriels et leur réseau de distribution.

## **2.2.Recommandations :**

Notre recherche a pour but d'aider les gestionnaires à avoir une meilleure conception et une meilleure visualisation de la dynamique des circuits de distribution et de mieux maîtriser, ainsi, les conséquences des relations entre producteurs et distributeurs. Ils seront donc aptes à prendre les mesures nécessaires afin de développer des relations à long terme dans une optique de coopération.

La question fondamentale de notre travail est la suivante :

Comment les modes de coopération peuvent-ils impacter positivement les relations entre producteurs et distributeurs dans le secteur agroalimentaire en Algérie ?

Pour y répondre, nous avons réalisé une étude qualitative dont la conclusion a débouché sur les principales recommandations ci-dessous détaillées.

Nous recommandons donc aux industriels et aux distributeurs opérant dans le même circuit de distribution de :

- ✓ Développer, voire de systématiser les mécanismes de remontée d'information.  
En effet, industriels et distributeurs doivent se doter de logiciels EDI afin de gérer l'ensemble des échanges transactionnels possibles (fiche produit, commande, avis d'expédition, facture, données caisses, prévisions de besoins ...).
  
- L'utilisation de l'EDI permettra de :
  - réduire les activités à valeur ajoutée faible ou nulle (gain de temps et d'argent).
  - alimenter les bases de données de la manière la plus fiable possible.
  
- ✓ Réduire les litiges commerciaux par le rapprochement du vendeur de l'industriel et de l'acheteur du distributeur ou bien leurs équipes commerciales respectives.

En effet, la prise de décision doit être commune (leadership démocratique) pour tout ce qui concerne les objectifs de vente ainsi que les délais de paiement et de livraison.

- ✓ Mettre en place des contrats commerciaux assez détaillés afin d'éviter toute confusion post-négociation.

Nous pouvons prendre exemple sur le modèle que nous avons établi pour le « Cash & Carry » et qui recense tous les points pouvant prêter à confusion. (Annexe 2).

Cela permettra de diminuer les surcoûts liés au problème de tarification et aux remises, de sous ou surestimation des quantités à livrer et de déterminer les responsabilités de chacun.

- ✓ Adopter une stratégie de distribution à long terme qui soit cohérente de la part du distributeur. Cette pratique permettra de générer un circuit de distribution favorable à l'égard du produit et limitera les éventuels surcoûts liés à l'entreposage, à la manutention ou au transport.

- ✓ Enfin, il est primordial pour les producteurs de motiver leur réseau de distribution, dépositaires, grossistes ou hypermarchés ... Les industriels doivent donc offrir des investissements conséquents aux distributeurs afin de développer les activités de coopération. Ces investissements peuvent être d'ordre financier, matériel ou technologique.

### **Conclusion du chapitre III :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de recherche, la retranscription des entretiens que nous avons organisés ainsi qu'une analyse qualitative des résultats auxquels nous sommes parvenus. Ceci nous a permis de mettre en évidence les lacunes des producteurs et des distributeurs algériens en termes de « coopération » et d'« échange relationnel ».

Globalement, parmi les trois modes génériques de coopération existants, le mode le plus répandu en Algérie est la coopération logistico-commerciale. Les coopérations logistico-opérationnelle et logistico-marketing sont encore à un stade primaire.

Nous conseillons vivement aux industriels et aux distributeurs algériens de suivre les recommandations que nous avons élaborées afin d'optimiser les relations au sein d'un même canal de distribution. Ces recommandations servent, dès à présent, à la mise en place de la politique achat du « Cash & Carry ».

Les modes de coopération ont un impact plus que positif sur les relations verticales. Ils permettent non seulement de résoudre les conflits qui peuvent survenir entre producteurs et distributeurs mais surtout de les anticiper.

# Conclusion Générale

## **Conclusion générale :**

Le secteur de la distribution agroalimentaire en Algérie a connu de véritables mutations avec l'augmentation de la concurrence tant chez les distributeurs que chez les industriels, la montée en puissance de la grande distribution ainsi que l'avènement des logiciels de gestion informatiques et des nouvelles technologies d'information et de communication. Tous ces facteurs apportent un réel changement à l'organisation des relations dans le secteur distributif.

Les relations producteurs-distributeurs s'organisent dans des systèmes verticaux qui laissent peu de place à la coopération.

Pouvoir, leadership, interdépendance et coopération ne sont pas antagonistes, mais procèdent d'une même dynamique inter-organisationnelle. Ce qui freine considérablement l'application des modes de coopération.

Notre recherche a pour objectif d'analyser et de comprendre les relations entre producteurs et distributeurs, de déterminer les facteurs qui peuvent influencer ces relations, d'étudier les conflits pouvant survenir entre les acteurs d'un même canal de distribution et d'essayer de déterminer l'impact des modes de coopération sur ces relations.

Notre thèse étant que les modes de coopération constituent le meilleur moyen d'optimiser globalement les chaînes d'approvisionnement et que les fonctions logistiques, commerciales et marketing sont les points névralgiques à partir desquels il est possible d'organiser cette coopération.

L'analyse théorique nous a permis d'assimiler les fondements sur lesquels repose la relation entre producteurs et distributeurs, à savoir, la notion d'échange, l'évolution des relations entre producteurs et distributeurs ainsi que les concepts de base des modèles behavioristes.

La notion de coopération et ses trois modes génériques y sont également traités.

Ensuite, nous avons appuyé notre travail par un cas pratique assez original qui consiste à l'élaboration et la structuration du tout nouveau projet de Cevital, le « Cash & Carry ».

L'étude exploratoire qualitative fut menée auprès d'un échantillon représentatif d'industriels opérant sur le territoire algérien, ces industriels constituant les fournisseurs potentiels du "Cash & Carry".

Nous avons donc mené cette étude en nous basant sur des indicateurs bien précis : le pouvoir, le leadership, l'interdépendance, le conflit et la coopération. L'analyse de ces indicateurs nous a permis d'évaluer l'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs opérant au sein d'un même canal de distribution. Ce qui nous laisse dire que l'impact est assez positif dans l'ensemble, même si la méconnaissance du concept de coopération a quelque peu freiné notre démarche.

De ce fait, nous avons abouti aux résultats suivants :

- La politique de distribution diffère d'une entreprise à une autre. Globalement, les entreprises utilisent deux types de distribution : directe et indirecte.

- Le pouvoir dans les relations entre producteurs et distributeurs n'est point absolu et plusieurs facteurs peuvent le définir, à savoir :
  - La taille de l'industriel sur le marché (multinationale, grande entreprise ou PME).
  - Le type de distributeur (dépositaire, grossiste ou Modern Trade).
- Le pouvoir penche d'un acteur à un autre :
  - Les industriels algériens ne peuvent pas correctement appliquer la DD compte tenu du refus des PDV à utiliser la facturation. Ce qui confère aux distributeurs le pouvoir suprême en matière de distribution directe.
  - Les industriels sont plus flexibles en termes de négociation des conditions commerciales, marketing et logistiques avec le Modern Trade de par sa position de « vitrine » pour appâter les clients.
  - Pour ce qui est des grossistes lambda, les rapports de force changent et le pouvoir y est mesuré en fonction de la taille de l'entreprise. Les industriels issus de grands groupes ou les multinationales ont plus de pouvoir que les PME.
- Pour garder un certain équilibre transactionnel, les relations tendent toujours vers une optique « gagnant / gagnant ».
- Les conflits peuvent être d'ordre logistique (retard de livraison, transport, rupture de stock ...), commercial (négociation par rapport au prix ou aux remises) ou marketing (implication financière lors de la mise en place d'actions promotionnelles).
- Les coopérations logistico-opérationnelle et logistico-marketing sont encore à un stade primaire.
- La coopération logistico-commerciale existe bel et bien au sein du marché algérien. Elle a un impact très positif sur les relations entre producteurs et distributeurs.

Cette évaluation nous a permis de valider ou d'infirmer certaines des hypothèses posées au préalable et de répondre à notre problématique de départ.

- ➔ La première hypothèse est infirmée. En effet, la coopération logistico-opérationnelle n'est quasiment pas appliquée dans le secteur de la distribution en Algérie. L'échange d'informations entre l'entrepôt du producteur et l'entrepôt du distributeur par le biais de l'EDI ainsi que l'optimisation du transport sont quasi inexistantes. De ce fait, nous ne pouvons juger de la véracité de cette hypothèse.
- ➔ La seconde hypothèse est confirmée. D'après les informations collectées lors de notre analyse qualitative, il s'est avéré que l'entente entre le vendeur de l'industriel et l'acheteur du distributeur, lors de la négociation, affecte positivement les relations entre producteurs et distributeurs. La mise en place des contrats commerciaux ainsi que la communication constante entre les deux institutions fluidifient considérablement l'échange transactionnel qui tend même à devenir relationnel.
- ➔ La troisième hypothèse est infirmée. Et pour cause, la totalité des distributeurs (dépositaires, grossistes et semi grossistes) ne détiennent pas d'équipe marketing pouvant interagir avec l'équipe marketing de l'industriel pour concevoir ou promouvoir un produit. Quant à la grande distribution, même si elle intègre la fonction

marketing dans son organisme, son implication reste minimale et les directives émanent le plus souvent, directement, de la part de l'industriel.

Les résultats auxquels nous avons abouti nous ont permis d'avancer certaines suggestions et recommandations afin d'aider non seulement les gestionnaires à mieux gérer les circuits de distribution et de développer des relations coopératives à long terme, mais aussi de concevoir une politique achat qui puisse pallier les situations conflictuelles ou mieux encore, les anticiper.

Notre travail présente certaines limites. En effet, la méconnaissance du concept de coopération et de ses modes génériques par les industriels et les distributeurs a considérablement freiné notre étude. De plus, la confidentialité du projet "Cash & Carry" ne nous a pas permis d'avoir la perception des industriels face à ce nouveau mode de distribution.

En conclusion, afin d'optimiser les relations à long terme entre producteurs et distributeurs, il faut à tout prix intégrer la coopération logistique lors des échanges transactionnels et prendre en considération les trois paramètres explicatifs de la coopération, à savoir : les efforts communs en termes de planification et de performance, la communication formelle et informelle et l'engagement à long terme entre partenaires.

Nous considérons ce travail comme une contribution personnelle permettant, un tant soit peu, de véhiculer nos compétences vers la perfection. Par ailleurs, nous sollicitons les futurs chercheurs à approfondir ce sujet qui reste, jusqu'ici, trop peu exploré.

# **Bibliographie**

**Bibliographie :****1. Ouvrages :**

- AUERBACH (CF) et SILVERSTEIN (LB) : *Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis*, Edition University Press, New York , 2003
- BADOT (Oliver) et BENOUN (Marc) : *Commerce et distribution : prospective et stratégies* , Edition Economica, Paris , 2005
- BARDIN (L) : *L'analyse de contenu* , Edition PUF , France , 1977
- BEIER (F) et STERN ( L ) : *Le pouvoir dans les canaux de distribution* , Edition Houghton Mifflin , Boston (MA) ,1969, pp.92-116
- BERELSON (B) : *Content Analysis in Communication Research*, Edition The Fee Press ,1952
- DAHL (R) : *The concept of power* , Vol 2, Edition Behavioral Science , Connecticut , 1957, pp. 201-215
- FILSER (M) : *Canaux de distribution* , Edition Vuibert , France , Juillet 1989 , pp.124-139.
- FILSER (Marc) , DES GARETS (Véronique) et Paché (Gilles) : *La distribution : organisation et stratégie* , Edition EMS , Condé de Noireau (France) , Décembre 2011
- FRENCH (J) et RAVEN (B) , *The basis of social power* , Edition Cartwright, Michigan , , 1959 , pp.150-167
- MALLIN (B) : *Conflits et coopération dans la canaux de distribution*, Edition John Wiley & Son , New York, 1967 , pp.124 – 134.
- MATHEW( B) , MILES (A) et HUBERMAN (Michael) : *Analyse des données qualitatives* , Edition De Boeck , Etats Unis , 2003
- OUACHERINE ( F) et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* , 2ème édition , Taleb impression , 2013.
- ROBERT ( A.D) et BOUILLAGUET (A) : *L'analyse de contenu, Edition Que sais-je ?*, France , Décembre 1997.
- STERN ( L) , EL ANESARY (A) et Coughlan (A) : *Marketing Channels* , 5th ed , Edition Prentice-Hall, New Jersey , 1996, p. 27
- WACHEUX( F) , *Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion*, Edition Economica , Paris , 1996, p. 50

**2. Articles :**

- ANGELMAR (R) et WALDMAN ( C): « *Les conflits dans les canaux de distribution* », in *Revue Française de Gestion* , n°1, 1975, pp. 57 -68
- BROWN (J) et Day ( R) : « *Mesures des conflits dans un canal de distribution* », *Journal of Marketing Research* , , n°3 , 1981 , pp. 263-274
- BUTTANY (G) et WORTZEL (L) , *Distributor power versus manufacturer power : the customer role* , *Journal of Marketing*, Vol 52, n°1, (1988), pp.52-63
- EMERSON (R) : « *Pouvoir et dépendance* » , in *Revue Américaine de Sociologie*, n°1, 1962, pp 31-41.

- GASKI (J) : « *Les théories du pouvoir et du conflit dans les canaux de distribution* », in Journal of Marketing, , n°3 , 1984 , pp. 9-29.
- ETGAR (Micheal) : « *Channels Domination and Countervailing Power in Distributive Channels* », in Journal of Marketing Research , aout 1976 , pp. 254-262..
- MARGAETH (A) et HARDY (K) : « *A strategic framework for diagnosing manufacturer-reseller conflict* », in MSI Report , n°88-101 , Cambridge , 1988
- PALMOUNTAIN ( Joseph C) : « *La politique de distribution* », in Harvard University Press , Cambridge,1955.
- ROSENBLOOM (Bert) : « *Conflits et efficacité du canal : modèles conceptuel pour le preneur de décision* », in Journal of Marketing, N°6, Juillet 1973, pp 26-30
- WANLIN (Philippe), « *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels* », in Revue de l'Université de Luxembourg , n°6 , p.7

### **3. Travaux universitaires :**

- DANG (V.M) : *étude de la relation coopérative entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires au Vietnam* , mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires , Université du Québec à Montréal , février 2007.
- FERNANDEZ-BONET (D), « *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion , Université de la Méditerranée (Aix-Marseille) , 1999.
- GARETS (V) : *Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution : approche méthodologique et pratique*, Thèse de doctorat en Science de Gestion , Université des sciences et techniques du Languedoc Montpellier2, 1991.
- FENDER (Michel) : « *Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement* » , Magister en economies et finances, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1996
- OTTO ( Marie – Odile) : « *Externalisation logistique et besoins de la collaboration industriels / distributeurs* », Mémoire de fin d'étude – Master2 Sciences du Management , Université du Littoral Cote d'Opale, Février 2013

### **4. Rapports et documents administratifs**

- Document interne Cevital , 2017
- Top 15 Category Performance Algeria (Nielsen)
- Etude de marché « Mawja »

**5. Web graphie :**

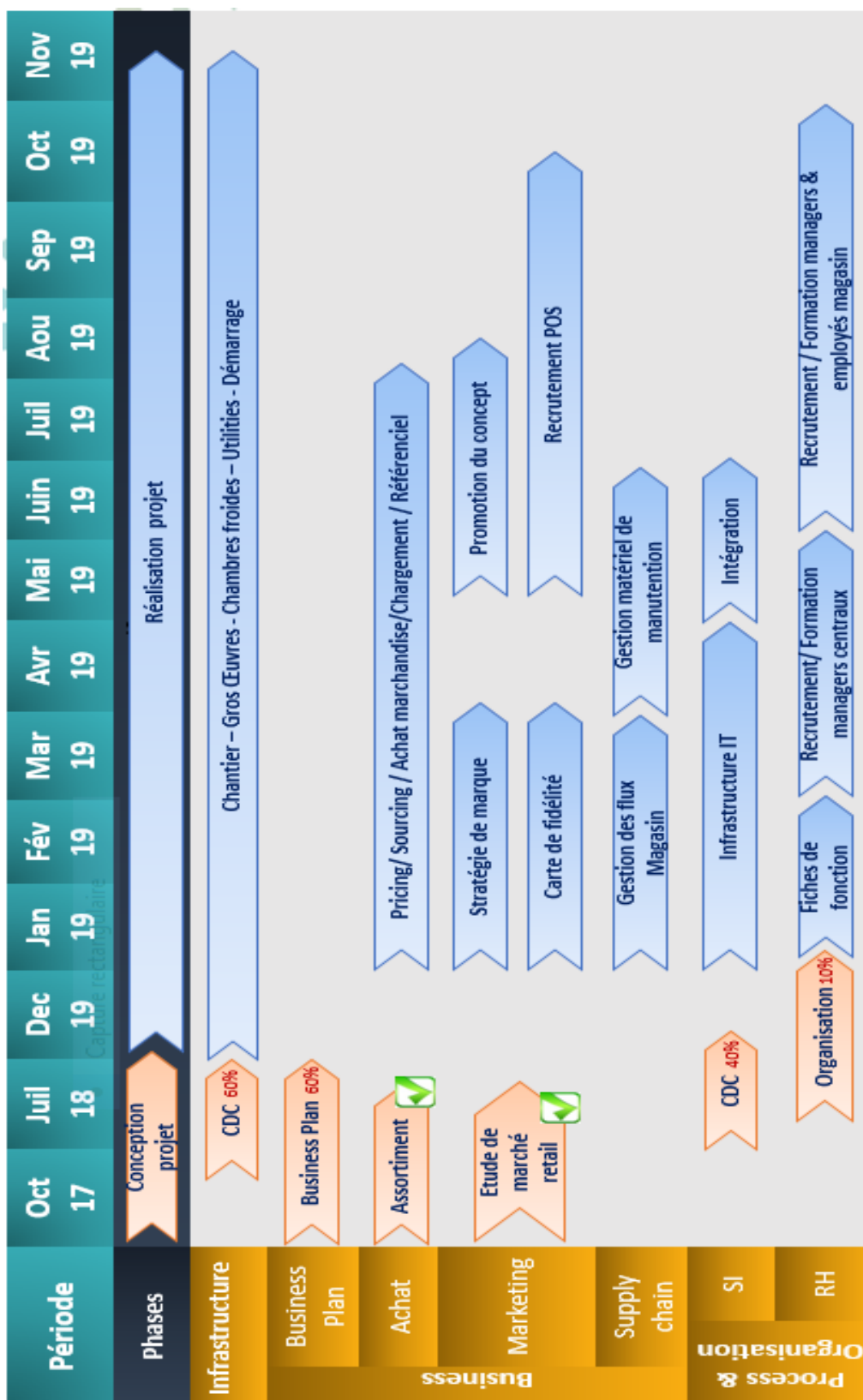
- <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> ( consulté le 24/04/2018 à 11h13)
- <http://cevital.entreprise-dz.com/groupe.html> ( consulté le 24/04/2018 à 13h48)
- <https://infogram.com/>
- <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> ( consulté le 24/04/2018 à 20h04)
- <https://www.cevital.com/la-strategie-de-developpement/> ( consulté le 24/04/2018 à 22h05)
- <http://www.cosob.org/les-emetteurs-notice-cevital.pdf> ( consulté le 24/04/2018 à 22h26)
- <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lavenir-du-commerce-cest-la-grande-distribution> ( publié le 10/03/2016 et consulté le 26/04/2018 à 19h21)
- <http://www.algerie-dz.com/article17148>. (Publié le 11/06/2009 , consulté le 26/04/2018 à 19h45 )
- <http://capalgerie.dz/commerce-la-grande-distribution-pour-lutter-contre-linformel/> ( publié le 12/07/2017 et consulté le 01/05/2018 à 11h48)
- <http://www.jeunefrique.com/539215/economie/en-algerie-la-flambee-des-prix-a-erode-le-pouvoir-dachat-des-menages/> ( publié le 06/03/2018 et consulté le 01/05/2018 à 13h16)
- <http://www.algerie-focus.com/2016/01/134040/> ( publié le 17/01/2016 et consulté le 01/05/2018 à 14h00)
- [http://rb.eclille.fr/recherche/These/methodologie\\_de\\_la\\_these/M%C3%A9thodologie.html](http://rb.eclille.fr/recherche/These/methodologie_de_la_these/M%C3%A9thodologie.html) ( consulté le 15/05/2018 à 10 :28)
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/etude-qualitative-238173>. (consulté le 17/04/2018 à 13 :48).
- <http://sites.nielsen.com/90years/> (consulté le 16/05/2018 à 12 :02)

# **Annexes**

**Sommaire des Annexes :**

|  | <b>PAGE</b> |
|--|-------------|
| Annexe A : Macro Planning du Cash & Carry .....  | <i>I</i>    |
| Annexe B: Essai de mise en place d'un contrat de coopération commerciale pour le Cash<br>& Carry ..... | <i>II</i>   |
| Annexe C: Analyse des familles de produits pour la stratégie d'achat .....                             | <i>IX</i>   |
| Annexe D : Analyse des fournisseurs pour la stratégie d'achat .....                                    | <i>XI</i>   |
| Annexe E : Guide d'entretien .....   | <i>XIII</i> |

**Annexe A : Macro Planning du Cash & Carry :**



Source : Document interne

**Annexe B : Essai de mise en place d'un contrat de coopération commerciale pour le Cash & Carry**

**CONTRAT DE COOPERATION COMMERCIALE**

Contrat n° : .....

Code fournisseur : .....

**ENTRE**

(Société) au capital de ....., ayant son siège social

à.....wilaya de : .....

- inscrite au registre du commerce des sociétés sous le N° .....
- Article d'imposition N°: .....
- Matricule fiscal N°: .....

Représentée par .....,

Agissant en qualité de ..... dûment habilité à l'effet des présentes.

Ci après dénommée « le fournisseur »

**D'UNE PART,**

**ET**

Cash & Carry , société par action au capital social : xxxxxxxxxxxxxxxx de Dinars Algériens, ayant son siège social :

- **A .....** **Alger Algérie,**
- Inscrite au registre du commerce des sociétés n° :
- Article d'imposition n°:
- Matricule fiscal n°:

Représentée par : .....

Dûment habilité à l'effet des présentes en sa qualité de Directeur Marchandise.

**D'AUTRE PART,**

### **Article 1 : Objet du contrat**

Le présent accord a pour objet de définir les bases de la relation commerciale qui liera le Fournisseur dit « vendeur » à la société «CASH & CARRY» SPA dite ‘’Acheteur’’.

### **Article 2 : Mode de Passation**

Le présent contrat est passé selon la procédure de gré à gré.

### **Article 3 : Documents contractuels**

Les documents constituant l'accord intervenu entre les deux parties et régissant leur rapport sont :

- Le présent accord,
- Le barème des prix,
- Le listing des produits,

Outre ces documents, les deux parties sont tenues de présenter pour leur dossier :

1. Registre de commerce (copie),
2. Carte fiscale (copie),
3. Certificat d'existence (copie),
4. Acte de naissance n° 12 du gérant (le nom doit concorder avec le nom du gérant porté sur le R.C),
5. Copie de la pièce d'identité en cours de validité (moins de 10 années),
6. Délégation de pouvoirs, établie par le représentant légal de l'entreprise dans le cas de l'absence du gérant.

### **Article 4 : Durée du contrat**

Le présent accord est conclu pour une (01) année et prend effet à la date de signature par les deux parties.

L'accord sera reconduit chaque douze (12) mois tacitement pour une durée équivalente (12 mois), sauf exprimé par l'une ou l'autre des deux parties.

Auquel cas, les deux parties s'engagent à s'informer par écrit mutuellement **45 jours** avant l'échéance du présent accord.

### **Article 5 : Obligation du fournisseur**

#### **a) Livraison :**

- Le fournisseur assure la livraison de la marchandise à l'adresse du client « MAGASINS ».
- La livraison de la marchandise vers les magasins de «Cash & Carry» se fera par les moyens du fournisseur.
- Les délais de livraison sont de **03 jours** à compter de la réception de la commande.

- Le fournisseur garantit que les produits livrés, leurs emballages et leur étiquetage sont conformes à la commande et aux réglementations en vigueur,
- Le fournisseur doit une garantie totale au client contre tous les vices qui entachent les produits qu'ils soient apparents ou cachés.
- En cas de non-conformité des produits, «Cash & Carry» se réserve le droit de refuser la marchandise à la livraison. Le refus de la commande peut être partiel ou total.
- Tout produit doit disposer d'un emballage, sur lequel un code barre correspondant au N° EAN-gencod attribué doit être imprimé.
- Respecter les exigences relatives à la date limite de consommation (Date Limite de Consommation est > 80% de la DLC originale). Toute DLC inférieure à 80% est acceptée sur concertation entre les deux parties.
- Le fournisseur s'engage de protéger la valeur du stock «Cash & Carry» en cas de dévaluation de ce dernier. Cela se traduira par des factures d'avoir correspondantes à la moins-value.
- Le fournisseur s'engage, dans tous les cas et même après réception des marchandises, quelle que soit la date, à reprendre les produits à ses frais en cas de non-conformité.
- Le fournisseur doit assister au déchargement et au contrôle de la marchandise à la livraison pour une meilleure efficacité de la réception et un gain de temps.( Chauffeur)
- Pour tous retards de livraison dépassant 5 jours le fournisseur doit nous saisir par écrit.
- Le client s'engage à passer la commande de 24 ou 26 Palettes (Semi) minimum pour l'épicerie et 20 palettes pour les produits frais.

**b) Facture :**

- Le fournisseur doit fournir les documents commerciaux suivants : Copie du Bon de Commande, un Bon de Livraison et une Facture pour chaque livraison.
- La procédure de facturation est dictée par le décret exécutif n° 05-468 du 8 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 10 décembre 2005 fixant les conditions et les modalités d'établissement de la facture, du bon de transfert, du bon de livraison et de la facture récapitulative.
- La facture et le bon de livraison doivent porter le numéro du bon de commande, et le lieu de livraison (Nom du magasin)
- Tout écart quantitatif ou qualitatif doit être mentionné sur le Bon de Livraison signé et avisé conjointement par le réceptionnaire et le livreur, pour pouvoir établir une facture d'avoir ou de refaire la facture ou tout simplement procéder au remplacement des produits non conformes.

**c) Information :**

Les caractéristiques techniques du produit peuvent faire l'objet d'une révision par le fournisseur. Dans un tel cas, la nouvelle liste de référencement doit être communiquée au client dans un délai minimum de quinze jours avant l'entrée en vigueur de celle-ci. La communication du référentiel doit se faire via E-mail ou Fax suivant le canevas en annexe

### **Article 6 : Obligation du Client**

- Le client s'engage à passer des commandes périodiquement des produits en quantités à livrer dans les limites des estimations et prévisions des besoins exprimés mensuel/annuel.
- Le client s'engage à payer le montant de sa commande comme convenu dans l'article 10 du présent accord.
- Afficher les prix des produits de façon claire et visible aux niveaux des magasins.
- Ne pas déréférencer tout produit du fournisseur ayant présenté plusieurs fois des défauts de livraison dans le cas où le client a été informé. Néanmoins, le client garde le droit de déréférencer les produits qui ont une mauvaise rotation ou qui sont en rupture de plus d'un mois.
- Autoriser le fournisseur à mettre en place ses « planogrammes » en commun accord avec les Category-managers Froid (Margarines), Epicerie (Huile et Smen) et Boissons (Eaux et Jus). Les visites des merchandiseurs du fournisseur se feront selon un planning préétabli en raison de 2 visites par semaine.

### **Article 7 : Tarifs**

- Les prix à facturer au client sont décrits et approuvés par les deux parties, indiqués à l'annexe (1) du présent accord.
- Tout changement de tarifs doit être communiqué par le fournisseur à l'acheteur concerné avec accusé de réception. A défaut, le changement de tarif ne s'appliquera que 15 jours après connaissance prise par l'acheteur. En outre, tout changement de tarif présentant un caractère abusif pourra remettre en cause tout engagement et/ou conditions définis dans le présent accord ainsi que sa durée.
- Tout bon de commande en cours chez le fournisseur, doit être honoré au prix d'achat initial.

### **Article 08 : Ristournes**

Le fournisseur s'engage à accorder des ristournes libérables en fin d'année au client selon le barème de chiffres d'affaires ci-après.

| Chiffres d'affaires HT<br>en Million de DA | Ristourne en % sur Prix<br>mentionnés en Article 4 |
|--|--|
| CA =< xxxx                                 | <b>1%</b>  |
| CA > xxxx'                                 | <b>2.5 %</b>                                       |

Les paliers des chiffres d'affaires et les ristournes seront actualisés en commun accord à l'occasion d'ouverture de nouveaux points de vente.

Les ristournes seront calculées sur la base du chiffre d'affaire hors taxes des commandes livrées, et seront attribuées en remises sur pieds de factures ou factures d'avoir attribuées en fin d'année.

Compte tenu de ses ristournes exceptionnelles, le fournisseur bénéficie d'une ristourne de 50% sur les frais liés aux opérations promotionnelles dans le Cash & Carry du client (budget trade marketing).

### **Article 09 : Opérations Promotionnelles Catalogues**

«Cash & Carry» diffusera auprès de sa clientèle de nombreux catalogues qui permettent à notre clientèle de découvrir ou de redécouvrir les produits de qualité grâce à des offres attractives sur un support de qualité très largement diffusé.

Le fournisseur s'engage à participer aux opérations promotionnelles (Catalogues ou autres promotions particulières **Article 09**) pour promouvoir ces produits par des remises très attractives au minimum de 10%.

La participation au catalogue étant commune à l'ensemble des magasins.

| Catalogue 2020 | Nbrs de participation | Budget brut |
|----------------|-----------------------|-------------|
|                |                       | Xxx kda     |

### **Article 10 : Promotion particulière sur le point de vente**

Des promotions sur le point de vente seront organisées, tels que : des animations, support publicitaire spécifique, opération de réduction de prix, ou de distribution de bons d'achat dans le magasin ou participer aux espaces promotionnels du magasin (TG, POS ou Podium).

De telles animations favorisent la fréquentation du point de vente et en conséquence la promotion et l'écoulement rapide des produits.

| Désignation de l'espace             | Nbrs de participation | Montant brut |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------|
| TG (tête de gondole) allée centrale |                       | xxx kda      |
| POS (part d'occupation au sol)      |                       | xxx kda      |
| Podium / ilots                      |                       | xxx kda      |
| Caddies                             |                       | xxx kda      |
| Spot Publicitaire                   |                       | xxx kda      |
| Animation                           |                       | xxx kda      |

Une remise de 50% est accordée au Client

**Article 11 : Paiement des coopérations commerciales :**

Le fournisseur est tenu de régler le montant de l'action commerciale réalisé au sein des magasins «CASH & CARRY» dans un délai ne dépassant pas 30 jours à compter du premier jour de l'opération.

Le mode de paiement est par chèque ou facture d'avoir.

**Article 12 : Budget d'ouverture magasins**

Dans le cadre d'ouverture de nouveaux points de vente que «CASH & CARRY» envisage de mettre en place, le fournisseur s'engage à octroyer une gratuité de produits pour une valeur de xxxxxx DA. La valorisation étant sur la base des prix mentionnés en annexe 1.

**Article 13 : Facturation**

Les factures sont établies en trois **(03) exemplaires** accompagnées d'une copie du Bon de Commande et du Bon de Livraison au maximum J+2 qui doivent être déposés au niveau du magasin concerné. Les retards de dépôt de factures seront rajoutés aux délais de paiement.

Toute facture contestée sera retournée dans les sept **(07) jours** qui suivent sa réception pour correction.

**Article 14 : Délais de paiement**

Le règlement des factures devra intervenir **45 jours** après livraison de la marchandise. Le paiement s'effectue par virement bancaire au compte du fournisseur ou par chèque bancaire remis au service commercial du fournisseur ou son agent mandaté par ce dernier.

**Article 15 : Confidentialité**

Les parties s'interdisent de divulguer les renseignements commerciaux qu'elles auraient été amenées à connaître au cours de la négociation commerciale ou plus généralement de la relation commerciale avec l'autre.

**Article 16 : Révision du contrat**

Les parties conviennent, en cas d'évolution de leurs relations commerciales, de procéder à une mise à jour des dispositions du présent contrat.

**Article 17: Résiliation de l'accord**

La résiliation du présent accord peut intervenir dans les cas suivants :

- Le non respect, par l'une des parties, de l'une quelconque de ses obligations souscrites au titre du présent accord,
- Si le fournisseur venait à se retrouver dans une situation commerciale ou financière définitivement compromise, notamment par suite de règlement judiciaire ou dépôt de bilan,

- S'il y a survenance d'un cas de force majeure qui ne trouve pas de solution.

La résiliation de l'accord implique :

- L'établissement d'une situation financière définitive entre les deux parties et d'un memorandum de règlement des litiges éventuels.

### **Article 18 : Cas de force majeure**

La partie désireuse de se prévaloir d'un cas de force majeure devra le notifier à l'autre partie dans un délai maximum de huit (08) jours à compter de sa survenance.

L'exécution des obligations est suspendue pendant une durée qui ne pourra pas excéder deux (02) mois à moins qu'un accord express entre les deux parties n'en prolonge la durée.

### **Article 19 : Règlement des litiges et compétence juridictionnelle territoriale :**

Pour tout litige ou action contentieuse, les parties chercheront, de bonne foi, à régler à l'amiable leurs différends relatifs à la validité, l'exécution et à l'interprétation de l'accord.

Les parties s'efforceront de trouver un accord amiable dans un délai de **30 jours** à compter de la notification par l'une d'elle de la nécessité d'un accord amiable, par lettre recommandée avec accusé de réception.

A défaut de règlement amiable, le différent sera soumis au tribunal d'Hussein-Dey.

### **Article 20 : Entrée en vigueur**

Le présent accord entrera en vigueur à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Fait à Alger le ..... en deux (02) exemplaires.

#### **Pour «CASH & CARRY» :**

Nom et prénoms :

Fonction :

Signature :

#### **Pour le fournisseur :**

Nom et Prénoms :

Fonction :

Signature :

**Annexe C : Analyse des familles de produits pour la stratégie d'achat :**

| <b>Famille</b>                | <b>Nombre de<br/>ARTICLE</b> | <b>% CA_<br/>Prévisionnel</b> | <b>% Marge_<br/>Prévisionnel</b> | <b>Classement<br/>Famille</b> |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Condiments<br>Assaisonnements | 162                          | 8%                            | 4%                               | Classe A :<br>60% CA          |
| Soft Drinks                   | 199                          | 7%                            | 11%                              |                               |
| Dessert Aide<br>Patis.Diet.   | 115                          | 5%                            | 6%                               |                               |
| Soins et Confort de<br>maison | 271                          | 5%                            | 8%                               |                               |
| Produits Petit<br>Déjeuner    | 142                          | 5%                            | 7%                               |                               |
| Ultra Frais                   | 132                          | 5%                            | 9%                               |                               |
| Conserves Plats<br>Cuisinés   | 139                          | 5%                            | 8%                               |                               |
| Fromage                       | 106                          | 5%                            | 8%                               |                               |
| Confiserie                    | 218                          | 5%                            | 10%                              |                               |
| Hygiène Papiers               | 83                           | 5%                            | 7%                               |                               |
| Biscuit Sucre<br>Pâtisserie   | 157                          | 4%                            | 12%                              |                               |
| Soins du Linge                | 74                           | 4%                            | 5%                               |                               |
| Crémerie                      | 66                           | 4%                            | 7%                               | Classe B :<br>30% CA          |
| Potage Pâtes<br>Féculents     | 120                          | 4%                            | 6%                               |                               |
| Boucherie à la Coupe          | 25                           | 4%                            | 12%                              |                               |
| Produit Apéritif Chips        | 63                           | 3%                            | 10%                              |                               |
| Fromage à la Coupe            | 51                           | 3%                            | 14%                              |                               |
| Légumes                       | 32                           | 2%                            | 5%                               |                               |
| Veau                          | 11                           | 2%                            | 9%                               |                               |
| Volaille L.S                  | 14                           | 2%                            | 6%                               |                               |
| Eaux                          | 23                           | 2%                            | 10%                              |                               |
| Surgelés                      | 44                           | 1%                            | 10%                              |                               |
| Hygiène Toilette              | 140                          | 1%                            | 10%                              |                               |
| Fruits                        | 35                           | 1%                            | 5%                               |                               |
| Fruits Secs Légumes<br>Secs   | 14                           | 1%                            | 9%                               | Classe C :<br>10% CA          |
| Boulangerie                   | 8                            | 1%                            | 26%                              |                               |
| Traiteur                      | 13                           | 1%                            | 8%                               |                               |

|                                     |      |      |     |  |
|-------------------------------------|------|------|-----|--|
| Soins Homme et Rasage               | 52   | 1%   | 10% |  |
| Entretien Maison et Linge           | 180  | 1%   | 13% |  |
| Olives                              | 10   | 1%   | 14% |  |
| Boulangerie/Pâtisserie              | 21   | 1%   | 13% |  |
| Capillaires                         | 60   | 1%   | 9%  |  |
| Aliments Infantiles                 | 53   | 1%   | 6%  |  |
| Charcuterie                         | 34   | 0%   | 12% |  |
| VAJ Bougie Senteur Accessoires Déco | 53   | 0%   | 12% |  |
| Petite Droguerie Saison             | 43   | 0%   | 11% |  |
| Beauté Femme                        | 52   | 0%   | 9%  |  |
| Soins Femme                         | 26   | 0%   | 10% |  |
| Electricité                         | 23   | 0%   | 15% |  |
| Produits de la Mer                  | 8    | 0%   | 9%  |  |
| Bières et cidres                    | 7    | 0%   | 13% |  |
| Cuisine                             | 8    | 0%   | 13% |  |
| Verrerie                            | 2    | 0%   | 15% |  |
| Adhésif Colle Maçonnerie            | 1    | 0%   | 16% |  |
| Total général                       | 3090 | 100% | 10% |  |

Source : Elaboré avec la cellule Cash & Carry

**Annexe D : Analyse des fournisseurs pour la stratégie d'achat :**

| Classement Fournisseurs | Moyenne Marge | Nbre Fournisseurs | Nbre articles |
|-------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Classe A : 60% CA       | 8%            | 26                | 922           |
| Classe B : 30% CA       | 10%           | 65                | 1249          |
| Classe C : 10% CA       | 10%           | 165               | 919           |

| Fournisseurs                  | Nombre d'ARTICLES | % CA_ Prévionnel | % Marge_ Prévionnel | Classement Fournisseurs           |
|-------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|-----------------------------------|
| SPA CEVITAL                   | 39                | 11%              | 4%                  | Classe A : 60% CA<br>922 articles |
| SARL LAITERIE SOUMMAM         | 101               | 5%               | 9%                  |                                   |
| EURL UNIFOODS                 | 123               | 5%               | 10%                 |                                   |
| SARL HAYAT DHC                | 62                | 4%               | 7%                  |                                   |
| DANONE DJURDJURA ALGERIE      | 25                | 4%               | 12%                 |                                   |
| MANDATAIRE « Fruits & Légumes | 57                | 4%               | 5%                  |                                   |
| SARL DRACO                    | 104               | 3%               | 10%                 |                                   |
| SPA HENKEL ALGERIE            | 22                | 2%               | 5%                  |                                   |
| Groupe LABELLE                | 39                | 2%               | 4%                  |                                   |
| CHOUAR YAZID                  | 3                 | 2%               | 9%                  |                                   |
| SARL HYGIANIS                 | 22                | 1%               | 6%                  |                                   |
| SARL MAOUADA                  | 40                | 1%               | 9%                  |                                   |
| FRUITAL COCACOLA SPA          | 18                | 1%               | 10%                 |                                   |
| SARL HAAL                     | 17                | 1%               | 9%                  |                                   |
| SNC AKFA VOLAILLE IDIR&CIE    | 10                | 1%               | 7%                  |                                   |
| N'GAOUS SPA                   | 19                | 1%               | 13%                 |                                   |
| NESTLE ALGERIE SPA            | 33                | 1%               | 6%                  |                                   |

|                                 |    |    |     |  |
|---------------------------------|----|----|-----|--|
| SARL UNIVERS<br>DETERGENT       | 33 | 1% | 7%  |  |
| SPA BEL<br>ALGERIE              | 15 | 1% | 5%  |  |
| PROMASIDOR<br>DJAZAIR SARL      | 31 | 1% | 6%  |  |
| SARL IBRAHIM<br>ET FILS IFRI    | 29 | 1% | 12% |  |
| CAB AMOR<br>BENAMOR             | 8  | 1% | 9%  |  |
| SARL Wafa<br>FAILE              | 33 | 1% | 9%  |  |
| METIDJI<br>HOLDING              | 13 | 1% | 6%  |  |
| SARL MOULINS<br>AMOR<br>BENAMOR | 18 | 1% | 6%  |  |
| SARL RESCOM                     | 8  | 1% | 13% |  |

Source : Elaboré avec la cellule Cash & Carry

**Annexe E : Guide d'entretien****Guide d'entretien pour le responsable xxxxxx de xxxxxx :**

Le xx/xx/xx

Bonjour Monsieur,

Etudiante en fin de cycle Master en Sciences Commerciales , option : Distribution et Supply Chain Management à l'école des Hautes Etudes Commerciales (EHEC ex INC) de Kolea et dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études relatif à **l'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs** , nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements<sup>55</sup>.

L'objectif de cet entretien est de comprendre l'aspect coopératif qui vous lie à vos distributeurs.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

**Profil de l'interviewé :**

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous présenter votre poste au sein de l'entreprise ?

**Présentation de l'entreprise :**

1. Pouvez-vous nous présenter l'entreprise dans laquelle vous opérez ?

**Le réseau de distribution de l'entreprise :**

1. Quelle est l'organisation que vous utilisez pour distribuer vos produits ?
2. Que pensez-vous de la performance de votre réseau et comment pourriez-vous l'améliorer ?

**Relations entre producteurs et distributeurs :**

1. Expliquez-nous le cheminement du processus transactionnel entre vous et votre circuit de distribution.
2. Parlez-nous de la manière dont vos objectifs de vente sont fixés .
3. Comment récompensez-vous les distributeurs qui atteignent cet objectif ?
4. Quelles sont vos exigences en termes d'exclusivité et de référencement ?
5. Comment qualifieriez-vous vos relations avec votre réseau de distribution ?
6. Pouvez-vous nous parler du type de conflits qui peuvent surgir entre vous et vos distributeurs ?

---

<sup>55</sup> Toutes les réponses seront enregistrées et utilisées dans le cadre d'une recherche scientifique à des fins pédagogiques

**Coopération entre l'entreprise et son canal de distribution**

1. Comment s'effectue l'échange d'information entre votre entreprise et ses différents agents de distribution ?
2. Comment les agents de distribution participent-ils à la conception du produit ?
3. Comment faites-vous face aux conflits entre vous et votre réseau de distribution ?

# Table des matières

**Table des matières**

|   |          |
|---|----------|
| Résumé  |          |
| Dédicaces   |          |
| Remerciements   |          |
| Liste des tableaux  |          |
| Liste des figures   |          |
| Liste des abréviations  |          |
| Sommaire  |          |
| <b>Introduction Générale</b> .....  | <b>1</b> |
| <b>Chapitre I : Relations producteurs / distributeurs et modes de coopération : Approche théorique</b> .....    | <b>5</b> |
| Introduction du chapitre I : .....  | 6        |
| Section 1 : Les relations entre producteurs et distributeurs : .....  | 6        |
| 1.1. La notion d'échange : .....  | 6        |
| 1.1.1. L'évolution des relations « Industriels-Distributeurs » en Algérie : .....                               | 7        |
| 1.1.2. Avant les années 80 : Des relations équilibrées .....  | 7        |
| 1.1.3. Les années 90 : Domination des fabricants .....  | 8        |
| 1.1.4. Dans la période 1990 à 2000 : Equilibre de l'alliance .....  | 8        |
| 1.1.5. A partir des années 2000 : Légère domination des distributeurs et passage vers un nouvel équilibre ..... | 8        |
| 1.2. Les relations producteurs / distributeurs : entre pays matures et pays émergents : ....                    | 9        |
| Section 2 : Le conflit : .....  | 10       |
| 2.1. Les concepts de base des modèles behavioristes : .....   | 10       |
| 2.1.1 Le pouvoir : .....  | 11       |
| A. Définition et mesure du pouvoir : .....  | 11       |
| B. Mesure du pouvoir : .....  | 12       |
| C. Les sources du pouvoir : .....   | 14       |
| 2.1.2 Le leadership .....   | 15       |
| A. Le leadership autocratique .....   | 16       |
| B. Le leadership démocratique .....   | 16       |
| C. Le leadership anarchique .....   | 16       |
| 2.1.3. Le conflit dans les canaux de distribution .....   | 16       |
| A. Cause des conflits .....   | 19       |

|  |           |
|--|-----------|
| B. Type de conflits.....   | 19        |
| C. Méthodes de résolution du conflit .....   | 20        |
| D. Issue du conflit :.....   | 22        |
| Section 3 : Les modes de coopération : .....   | 23        |
| 3.1. La coopération :.....   | 23        |
| 3.2. Choix du partenaire :.....  | 23        |
| 3.3. Evaluation des chances de succès d'une coopération :.....   | 23        |
| 3.4. Présentation des trois variables explicatives des modes de coopération .....  | 24        |
| producteurs-distributeurs .....  | 24        |
| 3.4.1. Les positions stratégiques du producteur et du distributeur et la structure du canal de distribution.....             | 25        |
| 3.4.2. Les familles logistiques.....   | 25        |
| 3.4.3. L'objet de la coopération.....  | 26        |
| 3.5. Présentation des modes génériques de coopération producteurs-distributeurs .....  | 26        |
| 3.5.1. La coopération logistico - opérationnelle.....  | 26        |
| 3.5.2. La coopération logistico - commerciale .....  | 26        |
| 3.5.3. La coopération logistico - marketing.....   | 26        |
| 3.6. Caractéristiques des modes de coopération :.....  | 28        |
| Conclusion du chapitre I:.....   | 31        |
| <b>Chapitre II :                   Présentation du prototype de libre-service de gros : Cash &amp; Carry - CEVITAL .....</b> | <b>32</b> |
| Introduction du chapitre II :.....   | 33        |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil le Groupe CEVITAL .....  | 33        |
| 1.1. Historique et évolution du groupe :.....  | 33        |
| 1.1.1. Agro Alimentaire :.....   | 33        |
| 1.1.2. Automobile .....  | 34        |
| 1.1.3. Industrie et Distribution .....   | 34        |
| 1.1.4. Immobilier et Construction .....  | 34        |
| 1.2. Dates clés : .....  | 34        |
| 1.3. Présentation de Cevital Agro-Industrie :.....   | 35        |
| 1.4. Les missions et les objectifs de Cevital .....  | 36        |
| 1.5. Le succès du Groupe Cevital.....  | 36        |
| 1.6. Les atouts concurrentiels de Cevital .....  | 36        |
| Les principaux atouts concurrentiels de Cevital se résument en quatre points essentiels .....                                | 36        |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1.6.1.  | Importantes synergies dans les activités d'affaires de l'entreprise .....  | 36 |
| 1.6.2.  | Portefeuille relativement diversifié de produits de consommation de base: .....  | 37 |
| 1.6.3.  | Envergure industrielle et financière de l'entreprise lui permettant de pénétrer les secteurs d'activités où les barrières à l'entrée sont importantes: ..... | 37 |
| Section 2 : Présentation du Cash and Carry .....  |  | 38 |
| 2.1.  | Définition du concept : .....  | 38 |
| 2.2.  | Fiche technique du magasin : .....   | 38 |
| 2.3.  | Attributs de valeur : .....  | 38 |
| 2.3.1.  | Les prix.....  | 38 |
| 2.3.2.  | Disponibilité.....   | 38 |
| 2.3.3.  | Relationnel / comportement .....   | 38 |
| 2.3.4.  | Confort .....  | 38 |
| 2.3.5.  | Modes de paiement .....  | 39 |
| 2.3.6.  | Système de gestion des caisses .....   | 39 |
| 2.3.7.  | Livraison.....   | 39 |
| 2.3.8.  | Horaires d'ouverture.....  | 39 |
| 2.3.8.  | Emplacement.....   | 39 |
| 2.3.9.  | Système de fidélité engageant .....  | 39 |
| 2.3.10.   | Portail internet : .....   | 39 |
| 2.3.11.   | Formation .....  | 39 |
| 2.5.  | Segmentation, Ciblage et positionnement : .....  | 40 |
| 2.5.1.  | Zone de Chalandise : .....   | 40 |
| 2.5.2   | Segmentation : .....   | 41 |
| 2.5.3.  | Positionnement : .....   | 42 |
| 2.6.  | Assortiment.....   | 44 |
| 2.6.1.  | Les segments de produits / point de vente : .....  | 44 |
| 2.6.2   | Composition de l'assortiment : .....   | 45 |
| 2.7.  | Analyse de la politique achat du Cash and Carry : .....  | 47 |
| 2.7.1.  | La politique d'assortiment .....   | 47 |
| 2.7.2.  | Le Sourcing .....  | 47 |
| 2.7.3.  | Le choix des fournisseurs .....  | 48 |
| 2.7.4.  | Mise en place de la politique achat et du processus .....  | 48 |
| Section 3 : Diagnostic de l'environnement : ..... |  | 49 |
| 3.1.  | Description de la situation économique du marché de l'agroalimentaire en Algérie : .....   | 49 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.1. Chiffres clés concernant le marché Algérien :.....  | 49        |
| 3.1.2. Description de la situation économique du marché des Industries Agroalimentaires algérien :.....          | 49        |
| 3.1.3. Description de l'état actuel de la grande distribution en Algérie :.....                                  | 51        |
| 3.1.4. Description du marché de gros en Algérie :.....   | 51        |
| 3.2. Etude de l'environnement interne et externe : .....   | 52        |
| 3.2.1. Analyse globale de l'environnement (PESTEL) : .....   | 52        |
| A. Facteurs politiques .....   | 52        |
| B. Facteurs économiques .....  | 52        |
| C. Facteurs sociologiques .....  | 53        |
| D. Facteurs technologiques .....   | 53        |
| E. Facteurs environnementaux.....  | 53        |
| 3.2.2. Les 5+1 Forces concurrentielles de Porter : .....   | 54        |
| 3.2.3. Analyse SWOT :.....   | 54        |
| A. Forces : .....  | 54        |
| B. Faiblesses .....  | 55        |
| C. Opportunités : .....  | 55        |
| D. Menaces : .....   | 55        |
| Conclusion du Chapitre II :.....   | 56        |
| <b>Chapitre III: L'impact des modes de coopération sur les relations entre producteurs et distributeurs.....</b> | <b>57</b> |
| Introduction du chapitre .....   | 58        |
| Section 1 : Présentation de la démarche de l'étude : .....   | 58        |
| 1.1. Présentation de la méthodologie de recherche : .....  | 58        |
| 1.2. Démarche méthodologique de l'étude qualitative :.....   | 60        |
| 1.3. Le guide d'entretien :.....   | 61        |
| 1.4. Le choix de l'échantillon :.....  | 63        |
| 1.5. Analyse de contenu :.....   | 65        |
| 1.5.1. La pré analyse : .....  | 66        |
| 1.5.2. La retranscription des données : .....  | 67        |
| Section 2 : Présentation des résultats.....  | 68        |
| 2.1.Profil de l'interviewé : .....   | 68        |
| 2.2. Présentation de l'entreprise :.....   | 70        |
| 2.3. Présentation de la politique de distribution: .....   | 73        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.4. Relations entre producteurs et distributeurs :.....              | 75        |
| 2.5. Coopération entre l'entreprise et son canal de distribution..... | 80        |
| Section 3 : Analyse des résultats.....                                | 81        |
| 2.1. Analyse et synthèse des résultats :.....                         | 81        |
| 2.2. Recommandations :.....   | 85        |
| Conclusion du chapitre III :.....                                     | 87        |
| <b>Conclusion Générale .....</b>                                      | <b>88</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>   | <b>92</b> |
| 1. Ouvrages :.....  | 93        |
| 2. Articles :.....  | 93        |
| 3. Travaux universitaires :.....                                      | 94        |
| 5. Web graphie :.....   | 95        |
| <b>Annexes.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Sommaire des Annexes : .....</b>                                   | <b>2</b>  |
| <b>Table des matières .....</b>                                       | <b>15</b> |